

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL PEMEDIASI**

Karyawan PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH (Kantor Pusat)

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi (SE) di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



OLEH:

SELVIA KEMALA PUTRI

2016/16059059

MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2020

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
KARYAWAN PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH (KANTOR
PUSAT)

Nama : Selvia Kemala Putri
TM/NIM : 2016/16059058
Jurusan : Manajemen S-1
Keahlian : MSDM
Fakultas : Ekonomi

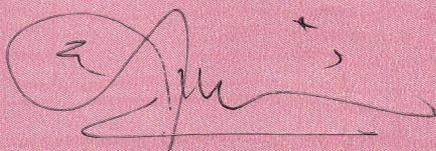
Padang, Desember 2020

Disetujui oleh :

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen S-1


Perengki Susanto, SE, M.Sc, Ph.D
NIP. 19810404 200501 1 002

Pembimbing



Dr. Sulastri, M.Pd, MM
NIP. 195811111987032001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

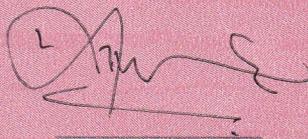
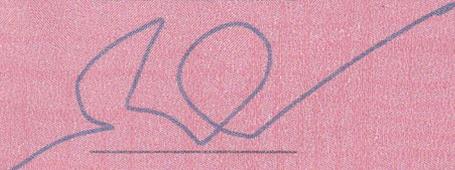
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL PEMEDIASI**

KARYAWAN PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH (Kantor Pusat)

Nama : Selvia Kemala Putri
TM/NIM : 2016/16059058
Jurusan : Manajemen S-1
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

**Dinyatakan Lulus Setelah Dijuji di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Manajemen S-1
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

Padang, Desember 2020

Nama	Tim Penguji	Tanda Tangan
Dr. Sulastri, M.Pd, MM	(Ketua)	
Dr. Syahrizal, SE, M,Si	(Anggota)	
Okki Trinanda, SE, MM	(Anggota)	

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Selvia Kemala Putri
NIM/TM : 16059058/2016
Tempat/Tanggal Lahir : Sungai Guntung/17 September 1996
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Air Tawar Barat, Padang Utara.
No. Hp/Telephone : 0823 8393 6783
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap
Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja
sebagai Variabel Pemediasi
Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor
Pusat)

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua Jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran di dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karyatulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

dang, April 2021
nulis



Selvia Kemala Putri
NIM. 16059058

ABSTRAK

Selvia Kemala Putri (2016/16059058) : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi (Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kantor Pusat)**
Dosen Pembimbing : **Dr. Sulastri, M.Pd. MM**

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang : (1) Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). (2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). (3) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). (4) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel pemediasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).

Metodologi – Penelitian ini adalah penelitian kausal. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) dengan jumlah 229 orang. Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 146 orang. Sampel diambil dengan menggunakan metode *proportional cluster simple random sampling*. Pengambilan data adalah dengan menggunakan kuesioner dengan skala Likert dan teknik analisis data menggunakan SmartPLS.

Hasil – Penelitian ini menemukan hasil bahwa : (1) Kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), (2) Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), (4) Kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).

Kata Kunci: **Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.**

ABSTRACT

Selvia Kemala Putri (2016/16059058) : *The Influence of Transformasional Leadership on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Mediating Variables (Employee of PT. Bank Pembangunan Daerah Kantor Pusat)*

Dosen Pembimbing : **Dr. Sulastri, M.Pd. MM**

Purpose – This research analyzes: (1) The influence of transformational leadership on organizational commitment to employee of PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). (2) The influence of transformational leadership on job satisfaction to employee of PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). (3) The influence of job satisfaction on organizational commitment to employee of PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). (4) The influence of transformational leadership on organizational commitment with job satisfaction as a mediating variable for employee of PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).

Methodologi – This research is causal research. The population in this study were employees of PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), with 229 people. The number of samples is determined using the Slovin formula with the number of samples obtained by 146 people. Samples were taken using proportional cluster simple random sampling method. Data collection is using questionnaire with a Likert scale and data analysis techniques using SmartPLS.

Results – This research found that : (1) Transformational Leadership positively and significantly affects organizational commitment of PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), (2) Transformational Leadership has a significant and positive impact on Job Satisfaction of employee PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), (3) Job Satisfaction has a significant and positive impact on Organizational Commitment to employees of PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), (4) Job Satisfaction is significantly mediates of the relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment at PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction.*

KATA PENGANTAR



Puji Syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi” pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).**

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini Penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Sulastri M.Pd MM selaku pembimbing yang telah membimbing Penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Syahrizal M.Si selaku penguji 1, Bapak Okki Trinanda SE, MM selaku penguji 2 dan Bapak Firman S.E, M.M sebagai pembimbing akademik yang selalu memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Bapak Prof. Dr. Idris M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

4. Bapak Perengki Susanto, SE., M.Sc. PhD selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
5. Bapak Supan Weri Munandar, A.Md selaku tata usaha Jurusan Manajemen yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.
6. Bapak dan Ibu Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan skripsi ini, serta kepada karyawan dan karyawan yang telah membantu di bidang administrasi.
7. Bapak dan Ibu Staf perpustakaan pusat dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan bacaan.
8. Teristimewa untuk orang tua tercinta, amak (Alm) Nuraini dan ayah Jasin Tk. Mudo, skripsi ini didedikasikan untuk beliau berdua dan selesai berkat do'a dan restu dari beliau berdua.
9. Teristimewa berikutnya untuk nenek Zainab dan uni tercinta Yeni Tati, Ruslaini, Hermaini, Yusni Haliza, Nurka Febka Nola, Dewi Murni serta Abang (Alm) Syafrial, Muhammad Zet dan Yuliadi yang telah berkorban materil, do'a serta motivasinya hingga penulis mampu bertahan hingga tahap akhir.
10. Tujuh belas ponakanku serta keluarga besar tercinta yang telah menyumbang do'a dan pengharapan. Terspesial pada Mhd. Ilham, Ghifari Aulia Ruthfi, Julia Elviani serta Dahlia Rapika Wulandari yang saat ini sedang berjuang juga untuk gelarnya. Semangat!
11. Sahabat seperjuangan Willa Trihandayani S.E dan Faizal Arif S.E yang telah terlebih dahulu menyelesaikan skripsinya kemudian Claudya Rahmasari Jodi,

Akbar Naslin serta Khairil Mahdi Erfad. Terimakasih atas motivasi dan kebersamaan serta waktu dan tenaga yang diluangkan demi membantu menyelesaikan skripsi ini.

12. Rekan-rekan kos Gurami 12, Rahmi, Marni, Yaya, Mita dan lain-lain serta Oktavia Suci Rahma yang sudah setia jadi teman berdebat, teman berjuang, teman makan dan teman main sepanjang kurang lebih 4 tahun ini.
13. Keluarga besar UPKK UNP 8.9, 9.0 dan 0.1. Terkhususnya Wirausaha Kreatif 9.0 (Annisa Ayu Defita, Wafiq Mahmudi, Iqbal Maulana Yusup, Annisa Syafitri, Fira Dwivela, Nidia Angraini, Ismail, Nursyaedah, Muhammad Habibul Ikhsan, Alfarezi Revindo dan Nofrida) yang sudah membantu banyak hal dan memberi motivasi yang membangun selama 3 tahun terakhir.
14. Kak Siti Patimah S.Pd, Muhammad Rizky serta Rhavie Alvaro yang senantiasa memberi masukan positif dimasa-masa penulis merasa kurang produktif.
15. Tak lupa terimakasih banyak kepada Bapak Havizh serta seluruh Divisi PT. Bank Pembanguna Daerah (Kantor Pusat) yang sudah membantu melancarkan penelitian penulis.
16. Rekan-rekan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya dan rekan-rekan Manajemen 2016 umunya serta semua pihak yang tidak mungkin disebutkan namanya satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan diridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang

membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat baik bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak penulis mengucapkan terima kasih

Padang, Oktober 2020

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan Masalah	6
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	10
A. Kajian Teori	10
1. Komitmen Organisasi	10
2. Kepemimpinan Transformasional	15
4) Kepuasan Kerja	20
B. Penelitian Relevan	25
C. Kerangka Konseptual	28
D. Hipotesis	29
BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Desain Penelitian	31
B. Tempat dan Waktu Penelitian	32
C. Populasi dan Sampel	32
1. Populasi	32

2.	Sampel.....	33
D.	Jenis dan Sumber Data	34
a.	Data Primer	34
b.	Data Sekunder	34
E.	Teknik Pengumpulan Data (Angket /Kuesioner)	35
F.	Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	35
1.	Definisi Operasional	36
2.	Variabel Penelitian	37
G.	Instrumen Penelitian dan Indikator Pengukuran Variabel	38
H.	Metode Analisis Data.....	40
1.	Analisis Statistik Deskriptif	40
2.	Analisis Statistik Inferensial	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		49
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian	49
1.	Sejarah Singkat PT.Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat.....	49
2.	Visi Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat.....	50
3.	Misi Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat	51
4.	Struktur Organisasi	51
B.	Hasil Penelitian	52
1.	Deskripsi Responden	52
2.	Deskripsi Variable Penelitian.....	56
C.	Analisis Data	66
1.	Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>).....	66
2.	Pengukuran Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	70
3.	Pengujian Hipotesis	72
4.	Pembahasan.....	77
BAB V PENUTUP.....		86
A.	KESIMPULAN	86
B.	SARAN	88
C.	KETERBATASAN	89

DAFTAR PUSTAKA.....	90
LAMPIRAN.....	94

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. Data turnover karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat	3
Tabel 2. Peneitian terdahulu.....	26
Tabel 3. Rekapitulasi jumlah karyawan tetap di PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat berdasarkan Unit Kerja	32
Tabel 4. Sample berdasarkan Unit Kerja	34
Tabel 5. Variabel dan indikator penelitian.....	39
Tabel 6. Daftar Skor Jawaban Setiap Pertanyaan	39
Tabel 7. Indikator Pengukuran.....	40
Tabel 8. Rentang Skala Tingkat Capaian Responden (TCR).....	42
Tabel 9. Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
Tabel 10. Berdasarkan Umur	54
Tabel 11. Berdasarkan Status Perkawinan	54
Tabel 12. Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	55
Tabel 13. Berdasarkan Masa Kerja	56
Tabel 14. Distribusi frekuensi Komitmen Organisasi.....	57
Tabel 15. Distribusi frekuensi Kepemimpinan Transfrmasional	60
Tabel 16. Distribusi frekuensi Kepuasan Kerja	63
Tabel 17. Indikator variabel komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang di drop.....	69
Tabel 18. Hasil analisi Square Root of Average (AVE)	70
Tabel 19. Hasil Analisi Composite Reliability.	70

Tabel 20. Hasil analisis R-Square	71
Tabel 21. Hasil analisis Inner Model	73
Tabel 22. Hasil analisis Inner Model	75
Tabel 23. Pengaruh total kepemimpinan transformasional (X), kepuasan kerja (Z) dan komitmen organisasi (Y).....	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Kerangka Konseptual	28
Gambar 2. Model Persamaan Struktural	46
Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).....	52
Gambar 4. Model Awal Hubungan Variabel yang Diteliti	67
Gambar 5. Model Akhir Hubungan Variabel yang Diteliti.....	68
Gambar 6. Inner Model.....	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1. Surat Observasi.....	94
Lampiran 2. Surat Penerimaan Observasi.....	95
Lampiran 3. Surat Permohonan Penelitian.....	96
Lampiran 4. Surat Persetujuan Penelitian.....	97
Lampiran 5. Kuisisioner.....	98
Lampiran 6. Data Responden.....	103
Lampiran 7. Analisis Distributif.....	104
Lampiran 8. Gambar Outer Model Awal.....	107
Lampiran 9. Gambar Outer Model Akhir.....	107
Lampiran 10. Inner Model.....	108
Lampiran 11. Outer Loading Awal dan Akhir.....	108
Lampiran 12. Cross Loading awal dan akhir.....	111
Lampiran 13. Hasil Uji PLS.....	114
Lampiran 14. Uji Hipotesis.....	114
Lampiran 15. Tabulasi Data.....	115

BAB I

PENDAHULUAN

Pada Bab I ini penulis akan menjelaskan tentang latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat diadakannya penelitian ini.

A. Latar Belakang

Teknologi saat ini tengah berkembang pesat di berbagai bidang. Teknologi yang berkembang pesat tersebut mampu mengambil alih sebagian besar pekerjaan manusia. Meski sebagian besar pekerjaan manusia sudah diambil alih oleh teknologi, akan tetapi manusia masih jadi peranan penting dalam mensukseskan roda organisasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan mempertahankan karyawan yang sudah ada dengan cara berusaha meningkatkan komitmen organisasi karyawan tersebut terhadap organisasi. Karyawan yang memilih untuk tetap setia pada organisasi pada dasarnya memiliki komitmen organisasi yang tinggi dalam mencapai tujuannya. Untuk mencapai komitmen antara organisasi dan karyawan diperlukan diantaranya pemimpin yang bagus dan kepuasan kerja yang mumpuni.

Komitmen organisasi pada karyawan merupakan tingkat sampai dimana seorang karyawan bertindak atau memihak pada organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan atau bertahan dalam organisasi. Untuk itu komitmen organisasi diasumsikan dapat membantu perusahaan untuk semakin

berkembang. Komitmen organisasi juga dapat dikatakan sebagai kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dari dalam diri seorang individu dalam organisasi tertentu. Komitmen merupakan dedikasi atau pengabdian seseorang terhadap pekerjaannya dan ia memandangnya sebagai kebutuhan yang sangat penting dalam hidupnya. Selain itu, komitmen organisasi juga mencerminkan keinginan karyawan untuk selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasinya. Komitmen organisasional yang tinggi biasanya menyebabkan seorang pekerja memiliki rasa memihak serta loyalitas yang tinggi pada perusahaan atau organisasi serta tujuan dari organisasi tersebut.

Demi membuktikan hal tersebut maka peneliti berkesempatan melakukan penelitian di PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) yang merupakan usaha perbankan yang dimiliki oleh pemerintah daerah Sumatera Barat. PT. Bank Pembangunan Daerah atau yang di sebut dengan Bank Nagari ini merupakan bank daerah terbesar di provinsi Sumatera Barat. Dimana pada tahun 2019 PT. Bank Pembangunan Daerah memiliki ribuan karyawan, 229 orang karyawan diantaranya tersebar di 14 divisi kerja yang berbeda di PT Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) yang beralamatkan di Jln. Pemuda, no. 21, Padang. Dalam menjalankan organisasinya PT. Bank Pembangunan Daerah memiliki Visi dan Misi yang jelas untuk mencapai tujuan perusahaan. Tercapai atau tidaknya visi dan misi tersebut tentu saja harus disertai dengan keberhasilan perusahaan mengelola tenaga kerja atau karyawannya. Berhasil atau tidaknya pengelolaan tenaga kerja bisa dilihat dari tinggi atau rendahnya komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan.

Bertepatan pada bulan Februari tahun 2020 peneliti melakukan pengamatan singkat di PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat selama seminggu. Kemudian didapatkan data persentase tingkat *turnover* karyawan sebagaimana terlihat pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Data tingkat *turnover* PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat

Tahun	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Persentase
2017	24	233	10,3%
2018	32	249	12,8%
2019	25	229	10,9%

Sumbe: Data karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) 2019

Berdasarkan data diatas persentase *turnover intension* tiap tahunnya selalu melewati angka 10%, bahkan pada tahun 2018 persentase *turnover intension* menyentuh angka 12,8%. Berdasarkan data tersebut disimpulkan bahwa tingginya *turnover intension* disebabkan oleh rendahnya komitmen organisasi karyawan pada perusahaan atau organisasi tersebut merujuk pada pendapat Robbins and Judge (2012) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi *turnover intension* karyawan. Dari fakta inilah peneliti menyimpulkan bahwa rendahnya tingkat komitmen organisasi yang terjadi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), hal ini disebabkan oleh berbagai macam faktor. Diantaranya adalah kepuasan kerja dan kepemimpinan transormasional yang di rasakan karyawan di perusahaan tersebut. Kesimpulan tersebut didasarkan pada pendapat Ishaq (2014) pada penelitiannya disebutkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan atau mempengaruhi komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bertahan pada

organisasinya. Sedangkan karyawan yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasinya. Bila karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut tidak akan mencari pekerjaan lain dan memutuskan untuk berkomitmen dengan pekerjaannya.

Beberapa hal yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya pengawasan yang merujuk pada kepemimpinan, dimana apabila pemimpin mampu memberikan dukungan perilaku maupun bantuan teknis, sehingga mampu membuat karyawan merasa puas telah diperhatikan dalam melakukan pekerjaannya (Shurbagi, 2014). Disinilah peran kepemimpinan dikatakan dalam suatu organisasi sebagai penentu tercapainya visi, misi serta tujuan organisasi. Maka pemimpin sebaiknya mengetahui keinginan yang membuat karyawan puas terhadap pekerjaannya jika target atau tujuannya tercapai. Kepemimpinan yang efektif mampu memberi arahan pada usaha-usaha karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin sebagai gambaran penilaian terhadap keberhasilan organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu mengembangkan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, bukan hanya sekedar perjanjian kerja tetapi didasarkan atas kepercayaan dan komitmen. Oleh sebab itu kepemimpinan transformasional diindikasikan memiliki peranan penting bagi organisasi.

Pemimpin membuat pengikutnya menyadari pentingnya hasil tugas, berusaha meyakinkan pengikut untuk mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, kemudian memperhatikan kebutuhan pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para karyawan PT. Bank

Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) diharapkan dapat merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Sebagai referensi hasil penelitian Njoroge (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang mana dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan akhirnya akan mempengaruhi kinerja dan komitmen organisasi karyawan (Michael, 2014). Dikatakan seorang pemimpin harus mampu mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang, mengantisipasi tantangan serta peluang dunia kerja, dalam situasi ini diperlukan para pemimpin organisasi yang mampu menghadapi perubahan secara berkesinambungan. .

Berdasarkan fenomena dan data diatas yang mengungkapkan bahwasanya ada masalah yang terjadi di PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat yang menyebabkan komitmen organisasi rendah. Beberapa penyebab rendahnya komitmen organisasi karena kurang maksimalnya kepemimpinan transformasional dan menurunnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal yang dicapai sebelum seseorang memiliki komitmen organisasi. Sehingga untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diindikasikan memiliki kontribusi yang signifikan. Pemilihan objek penelitian ini juga dibatasi hingga terfokus pada karyawan

kantor pusat. Berdasarkan hal tersebut maka penulis berniat melakukan penelitian yang berjudul, **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Pemediasi.”**

B. Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini penulis membahas variabel-variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi secara spesifik, pembahasan tersebut dilakukan pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Berdasarkan dari latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi karyawan yang masih rendah pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).
2. Sistem kepemimpinan transformasional yang masih belum maksimal di terapkan oleh pemimpin PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).
3. Kepuasan kerja yang masih rendah pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).

C. Batasan Masalah

Mengingat begitu banyak permasalahan yang harus diatasi, agar penelitian ini dapat membahas lebih tuntas dan dapat mencapai sasaran yang diharapkan, perlu adanya pembatasan masalah. Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, penelitian ini lebih memfokuskan pada pengaruh gaya kepemimpinan

transformasional dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Sejauh manakah pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat?
2. Sejauh manakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat?
3. Sejauh manakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat?
4. Sejauh manakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat.
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan untuk meningkatkan mutu manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam menanggulangi masalah komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan bagi instansi lain yang sedang menghadapi permasalahan yang sama.

4. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai pengalaman yang sangat berarti bagi penulis dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama duduk di bangku

perkuliahan terutama pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada Bab II ini penulis akan menjelaskan kajian teori tentang masing masing variabel yang diteliti, penelitian relevan yang mendukung hipotesis penelitian, kerangka konseptual penelitian dan hipotesis penelitian.

A. Kajian Teori

Kajian teori sebagai penelusuran dan penelaahan literatur yang relevan dengan masalah variabel penelitian untuk mengembangkan konstruk dan hipotesis penelitian. Dalam hal ini penelitian ini mengkaji tentang komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional..

1. Komitmen Organisasi

Penulis akan menjelaskan mengenai definisi komitmen organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan indikator-indikator yang membangun dari komitmen organisasi. Seperti dibawah ini:

a. Definisi Komitmen Organisasi

Kreitner dan Kiniki (2014) mengatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Sikap kerja ini penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan kuat untuk bekerja lebih keras demi menapai tujuan organisasi. Kemudian Rivai ditahun yang sama juga mengatakan bahwasanya komitmen organisasi adalah suatu kondisi

dimana karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya.

Allen and Meyer dalam Kreitner dan Kiniki (2014) menyatakan bahwa komitmen dapat muncul dalam bentuk yang berbeda-beda sehingga tiap-tiap individu dapat merasakan komitmen yang berbeda pula terhadap organisasi, pekerjaan, atasan dan terhadap kelompok kerjanya.

Sementara itu definisi lain dari komitmen organisasi yang disampaikan oleh Shurbagi (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam berorganisasi.

Robbins and Judge (2011) mengatakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Kemudian secara spesifik Luthans (2011) juga berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sikap atau paling sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, kemauan yang untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi untuk organisasi dan keyakinan serta penerimaan terhadap nilai-nilai beserta tujuan-tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses

berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

b. Faktor –faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja atau secara tiba-tiba, tetapi melalui proses cukup panjang dan bertahap. Menurut pendapat Stum yang dikutip dalam Sopiah (2018) ada 5 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Berikut adalah kelima faktor yang disebutkan dapat mempengaruhi komitmen organisasi:

- 1) Budaya keterbukaan
- 2) Kepuasan kerja
- 3) Kesempatan personal untuk berkembang
- 4) Arah organisasi
- 5) Penghargaan kerja yang sesuai dengan yang di butuhkan

Kemudian Young *et al* dalam Sopiah (2018) juga mengemukakan pendapatnya mengenai 8 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, diantaranya yaitu:

- 1) Kepuasan terhadap promosi
- 2) Karakteristik pekerjaan
- 3) Komunikasi
- 4) Kepemimpinan
- 5) Pertukaran ekstrinsik
- 6) Pertukaran instrinsik

7) Imbalan ekstrinsik

8) Imbalan instrinsik

Dian (2013) dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa faktor faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah pengalaman kerja, bagaimana pekerjaan yang dilakoni, sistem pengajian, kepemimpinan serta bagaimana hubungan antar karyawan dengan karyawan lainnya ataupun hubungan karyawan dengan pimpinannya.

c. Dimensi Variabel Komitmen Organisasi

Dalam penelitian ini, dimensi dari komitmen organisasi digunakan untuk menentukan ciri-ciri dan kemudian digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi pada setiap perubahan yang terjadi dalam komitmen organisasi.

Menurut Meyer dan Allen dalam Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasi memiliki memiliki tiga komponen atau dimensi, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*): yaitu perasaan yang mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan tersebut dengan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka memang ingin melakukannya. Menurut Allen and Meyer dalam Shurbagi (2014) karyawan dengan komitmen afektif mempunyai alasan penting

untuk tetap ingin bersama organisasi yang berkaitan dengan kemampuan individu untuk memenuhi kebutuhan mereka di tempat kerja. Kemudian dalam penelitian yang sama juga disebutkan antecedent dari komitmen afektif ini pada organisasi dibagi menjadi empat kategori: karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja dan karakteristik struktural.

- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*): yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya. Komitmen berkelanjutan juga terkait dengan manfaat yang terkait dengan biaya tetap versus biaya pribadi yang terkait jika meninggalkan organisasi seperti pensiun, senioritas, status sosial dan akses ke jaringan sosial yang mengikat karyawan ke organisasi.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*): yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komitmen normatif juga didefinisikan sebagai perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normatif tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap berada dalam organisasi. Individu dengan komitmen normatif yang tinggi tetap berada dalam komitmen organisasi

karena mereka percaya itu adalah hal yang benar dan bermoral untuk dilakukan. Komitmen normatif dipengaruhi oleh budaya sebelum masuk ke organisasi yang bersangkutan juga akan dipengaruhi oleh pengalaman individu baik sebelum sosialisasi keluarga atau budaya dan mengikuti sosialisasi sebelum masuk ke organisasi.

2. Kepemimpinan Transformasional

Penulis akan menjelaskan mengenai pengertian gaya kepemimpinan, tipe-tipe gaya kepemimpinan, definisi gaya kepemimpinan transformasional dan indikator yang mengukur gaya kepemimpinan transformasional. Seperti di bawah ini:

a. Pengertian Kepemimpinan

Northouse (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan dianggap sebagai praktik dimana seorang pemimpin mempengaruhi sekelompok orang atau pengikutnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun pada saat ini, pemimpin seharusnya tidak mengandalkan otoritasnya untuk mempengaruhi karyawan dalam melakukan atau mengikuti apa yang telah diperintahkan saja, tetapi para pemimpin juga harus berkolaborasi dengan bawahannya untuk meningkatkan dan memperluas kepentingan mereka.

Kemudian pada dasarnya pemimpin yang berhasil bukanlah pemimpin yang mencari kekuasaan untuk diri sendiri, melainkan mendistribusikan kekuasaan kepada orang banyak untuk mencapai cita-

cita bersama. Kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pola pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai Maulizar dkk (2012).

b. Tipe Kepemimpinan

Berdasarkan sumber yang diperoleh, terdapat tiga bentuk tipe kepemimpinan dalam pola hubungan pemimpin dan bawahan yang dikemukakan oleh Marshall dan Molly (2011), diantaranya yaitu kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

1) Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin yang karismatik merupakan pemimpin yang dirancang untuk membuat orang lain bergantung penuh kepadanya. Pemimpin karismatik secara persis memberikan apa yang dicari oleh orang-orang yang memiliki ketergantungan. Pemimpin karismatik merupakan pribadi yang sangat berkuasa sebagai tempat bergantung, yang kekuasaannya secara *magic* bisa digabungkan kedalam diri para pengikutnya.

2) Kepemimpinan Transaksional

Menurut Howell dan Avolio dalam Iscan (2014) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melibatkan hubungan

antara pemimpin dengan karyawan di dasarkan pada imbalankontingen, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

3) Kepemimpinan Transformasional

c. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio dalam Setiawan (2013) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut. Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpin transformasional juga didefinisikan sebagai pemimpin, yang secara positif membayangkan skenario masa depan untuk organisasi, terlibat terutama dalam meningkatkan kepercayaan diri karyawan dengan membantu mereka mewujudkan potensi mereka, mengomunikasikan misi dan visi organisasi yang dapat dicapai kepada karyawan, dan berpartisipasi dengan karyawan. untuk mengidentifikasi kebutuhan mereka dan bekerja secara kolaboratif untuk memenuhi kebutuhan mereka (Peterson dalam Iscan, 2014)

Iscan (2014) juga mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memfokuskan perhatian karyawan pada tujuan jangka panjang grup atau organisasi, dan menanamkan tujuan yang lebih tinggi. Karyawan menginternalisasi nilai-nilai yang diperjuangkan oleh pemimpin dan melihat pekerjaan mereka sejalan dengan konsep diri mereka sendiri.

d. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dibangun berdasarkan beberapa indikator-indikator pembangun. Indikator dari kepemimpinan transformasional digunakan untuk menentukan ciri-ciri dan kemudian digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi pada setiap perubahan yang terjadi dalam kepemimpinan transformasional tersebut.

Berikut adalah beberapa indikator pembangun kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Setiawan (2013):

1) *Idealized Influence* (Karisma)

Memberikan visi dan *sense of mission*, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respect dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat kharismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan memberi semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan *sense*

of mission yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih (*extra effort*) dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin yang berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3) *Intellectual Simulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk

menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4) *Individualized Consideration* (Perhatian yang Individual)

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

e. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Njoroge (2015) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Sementara itu Buciuniene (2014) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mempengaruhi ekonomi karyawan, psikologi dan nilai. Yeh (2010) mengatakan bahwa secara signifikan gaya kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi komitmen organisasi secara positif. Penelitian lain dengan hasil yang sama juga dilakukan oleh Arif Darmawan (2017).

4) Kepuasan Kerja

Berikut akan dijelaskan mengenai definisi kepuasan kerja dan indikator yang mengukur kepuasan kerja.

a. Definisi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya dalam kepuasan kerja terlihat adanya perbedaan individual, sesuai dengan persepsi individu masing-masing terhadap pekerjaannya. Persepsi individu terhadap pekerjaan dan hasil-hasilnya maupun faktor-faktor terkait di sekitar pekerjaannya mempengaruhi perasaan atau sikap individu tersebut terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judge (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kurang ideal dan semacamnya.

Kepuasan kerja juga dikatakan sebagai evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya dan konteks pekerjaannya (McShane dan Von Glinow, 2010). Kepuasan kerja merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan.

Sementara itu Kreitner dan Kinicki (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respon efektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang. Hal ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal. Melainkan, orang dapat secara relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih.

Sedangkan menurut Wibowo (2013) kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat ia bekerja. Pekerja dengan kepuasan tertinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mereka cenderung berpikiran negatif terhadap tugas yang mereka terima.

b. Indikator yang Membangun Kepuasan Kerja

Dalam hal ini indikator kepuasan kerja digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel kepuasan kerja tersebut.

Robbins & Judge (2011) menjelaskan bahwasannya terdapat lima indikator pekerjaan telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respons afektif dalam melihat kepuasan kerja. Kelima indikator tersebut adalah :

1. Pekerjaan itu sendiri, yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
2. Gaji dan upah, merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

3. Kesempatan promosi, kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.
4. Kepuasan terhadap atasan (pengawas/supervisi), supervisi merupakan pengawasan dari atasan ke bawahan. Perhatian berupa pengawasan ini menjadi sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting.
5. Rekan kerja. Pada dasarnya, rekan kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya merupakan kepemimpinan yang menginspirasi para karyawannya. Maka dari itu inspirasi yang diterima oleh karyawan dapat membangun kepuasan kerja karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Niguse (2018) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Apabila seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan yang mampu menciptakan suasana kondusif maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian Muslichah (2018) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan

dapat dicapai apabila memiliki kepemimpinan yang tepat dan memberikan dukungan tugas dan hubungan kepada karyawan dan salah satu kepemimpinan yang disarankan adalah kepemimpinan transformasional. Penelitian lainnya yang memperoleh hasil serupa adalah penelitian dari Arif (2017), Hina (2014) dan Dwi Sartika (2014)

d. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, dibuktikan dengan apabila kepuasan kerja tinggi maka komitmen organisasi karyawan juga akan tinggi, sebaliknya apabila kepuasan kerja rendah maka komitmen organisasi juga rendah (Niguse, 2018). Penelitian ini menggunakan model SEM. Sementara itu Azam (2016) juga mengatakan bahwasanya kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan untuk mendukung tujuan dan strategi dari organisasi. Azeem, *et al* (2014) mengatakan dalam penelitiannya mengatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dalam membangun komitmen organisasi. Penelitian lainnya yang mempunyai kesimpulan yang sama adalah Dwi Sartika (2014) dan Saeed, *et al* (2013).

e. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi di Mediasi oleh Kepuasan Kerja

Apabila gaya kepemimpinan tidak tepat maka secara positif dan signifikan akan mempengaruhi kepuasan kerja, selanjutnya ketika karyawan merasa tidak puas mereka akan secara spontan akan

terpengaruh secara emosional dan mental untuk keluar dari organisasi (Yusniati, 2014). Pendapat lain dari Michael (2014) mengatakan bahwa sebagai variabel pemediasi kepuasan kerja memang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Shurbagi (2014) Menyatakan bahwasanya kepuasan kerja memberikan pengaruh kepada komitmen organisasi dan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Dimana apabila kepuasan kerja tinggi maka komitmen organisasi akan meningkat, sedangkan apabila gaya kepemimpinan transformasional di laksanakan dengan baik maka kepuasan kerja akan meningkat dan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi juga. Penelitian dengan kesimpulan serupa juga dilakukan oleh Niguse (2018), Arif (2017) dan Pambudi (2016)

B. Penelitian Relevan

Untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan pada staff kantor PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) maka diperlukan penelitian yang serupa yang telah dilakukan sebelumnya, agar dilihat dan diketahui penelitian ini berpengaruh dan mendukung atau tidaknya dengan penelitian sebelumnya.

Untuk meringkas lebih banyak mengenai penelitian relevan atau penelitian terdahulu berikut disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 2. Peneitian terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1	Ilona Buciuniene (2014)	<i>Impat of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies.</i>	X: <i>Leadership Styles</i> Y: <i>Employee Organizational Commitment</i>	Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan istilah ekonomi karyawan, psikologis dan nilai.
2	Njoroge, Gachunga dan Kihoro. (2015)	<i>Transformational Leadership Style and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Employee Participation.</i>	X : <i>Transformational Leadership Style</i> Y: <i>Organizational Commitment</i> Z: <i>Employee Participation</i>	Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.
3	Muslichah & subikhul Asrori (2018)	<i>The effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust-In-Leader as Intervening Variabel</i>	X: <i>Transformational Leadership Style</i> Y: <i>Job Satisfaction</i> Z: <i>Trust-in Leader</i>	Kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila memiliki gaya kepemimpinan yang tepat dan memberikan dukungan tugas dan hubungan kepada karyawan.
4	Rashid Saeed, et al (2013)	<i>The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment with a Mediating effect of Psychological Empowerment</i>	X: <i>Transformational Leadership</i> Y: <i>Organizational Commitment</i> Z: <i>Psychological Empowerment</i>	Kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen itu diraih berdasarkan bagaimana seorang pemimpin mampu membangun visi bersama bawahannya dan membuat bawahannya merasa harus dan wajib membangun visi tersebut.
5	Azman Ismail & Mohd Ridwan Abd Razak (2016)	<i>Effect Of job Satisfaction on Organizational Commitment</i>	X: <i>Job Satisfaction</i> Y: <i>Organizational Commitment</i>	Kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan untuk mendukung tujuan dan strategi organisasi
6	Atif B. Alquraan (2016)	<i>Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment: Case</i>	X: <i>Transformational Leadership</i> Y: <i>Organizational</i>	Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi dari

		<i>Study at Jordan Ahli Bank</i>	<i>Commitment</i>	komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif.
7	Girma Taye Niguse dan Tesfaye Hirpesa (2018)	<i>The effect of leadership style on Organizational Commitment: The Mediating role of Job Satisfaction, in case of Oromia Forest and Wild Life enterprise</i>	X : <i>Leadership Style</i> Z ; <i>Job Satisfaction</i> Y ; <i>Organizational Commitment</i>	Kepuasan kerja memperikan pengaruh positif dan signifikan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
8	Yusniati Ishak dan Abd Rahim Romle (2014)	<i>The Mediating Effect of Job Satisfaction on The Link Between Leadership Style and Organizational Commitment</i>	X : <i>Leadership Style</i> Z : <i>Job Satisfaction</i> Y : <i>Organizational Commitment</i>	Karyawan yang kurang berkomitmen dalam organisasi mereka ketika mereka tidak puas di tempat kerja karena itu akan terpengaruh secara emosional dan mental , akhirnya akan keluar dari organisasi.
9	Michael Hendrik Santoso (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Mitra Cimahi di Cilacap	X : Gaya Kepemimpinan Y : Kepuasan Kerja Z : Komitmen Organisasi	Sebagai variabel pemediasi kepuasan kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
10	Bruce J. Avolio, et al (2004).	<i>Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating of structural distance</i>	X : <i>Transformational leadership,</i> Y : <i>Organizational commitment,</i> Z : <i>Psychological empowerment</i> M : <i>Structural Distance</i>	Pemimpin transformasional mempengaruhi komitmen organisasi karyawan dengan mendorong karyawan untuk berpikir kritis dengan menggunakan pendekatan baru, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, mengapresiasi kesetiaan, dan mengakui serta memberi penghargaan yang berbeda pada setiap karyawan untuk mengembangkan potensi pribadinya.

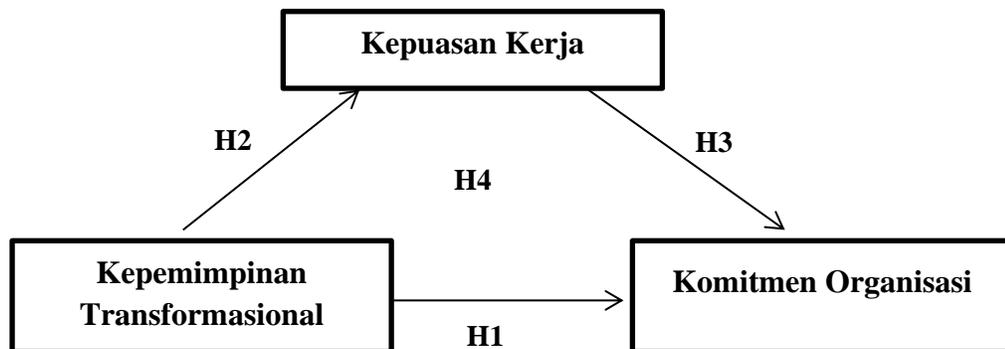
C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan persepsi yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Kerangka konseptual akan menggambarkan bagaimana komitmen organisasi atau *organizational commitment* dipengaruhi oleh *transformational leadership style*. *Transformational leadership style* atau kepemimpinan transformasional menuntut seorang pemimpin untuk memiliki kharisma (*Idealized Influence*), motivasi inspiratif (*Inspirational Motivation*), stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*) dan perhatian yang individual (*Individual Consideration*). Kepemimpinan transformasional berdampak baik bagi komitmen organisasi karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional faktor lainnya yang memberi pengaruh terhadap komitmen organisasi adalah kepuasan kerja atau *job satisfaciom*. Kepuasan kerja akan menjadi pemediasi antara pengaruh kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disusun kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasa kerja sebagai variabel intervening atau pemediasi.

D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dituliskan sebelumnya maka penulis dapat mengatakan bahwa hipotesis yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

H1 : Kepemimpinan transformasional memberi pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat (Bank Nagari) Kantor Pusat.

Hipotesis ini di dukung oleh pendapat Buiuniene (2014), Atif B. Al-Quraan (2016), Rashid Saeed, et al (2013), Bassam Al-Daibat (2017), David Njoroge (2015), Mohammad Feizi, et al (2014) dan Dwi Sartika (2014).

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Pusat (Bank Nagari) Kantor Pusat.

Hipotesis ini di dukung oleh pendapat Muslichah (2018), M. L. Voon, et al (2011), Abd Rahman Ahmad (2013), Hina Saleem (2014), Arif (2017), Niguse (2018), dan Dwi Sartika (2014).

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.

H3 : Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis ini didukung oleh pendapat Niguse (2018), Azman Ismail & Mohd Ridwan Abd Razak (2016), Dwi Sartika (2014), Abeer Imam, et al (2014) dan Saeed, *et al* (2013).

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

H4 : Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi komitmen organisasi dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Penelitian ini di dukung oleh pendapat Shurbagi (2014), Michael Hendrik Santoso (2014), Yusniati Ishak dan Abd Rahim Ramlee (2014), Girma Taye Niguse dan Tesfaye Hirpesa (2018).

BAB V

PENUTUP

Pada Bab V ini penulis akan menjelaskan kesimpulan dari penelitian ini, saran yang bisa penulis berikan kepada pihak perusahaan dan kepada peneliti dimasa yang akan datang terkait penelitian ini, serta menjelaskan keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian.

A. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Hal ini menyiratkan bahwa ketika seorang pemimpin mampu membangun dan menciptakan kualitas hubungan yang semakin baik dengan para bawahannya yang membuat bawahannya merasa diperhatikan dan termotivasi, maka hal tersebut dapat meningkatkan perilaku positif yang baik dari karyawan untuk bertahan diorganisasinya,

2. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Hal ini berarti bahwa ketika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik maka akan memberikan pengaruh dan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).
3. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Hal ini bermakna bahwa karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) memiliki kepuasan kerja yang cukup sehingga mampu membuat mereka bertahan atau berkomitmen terhadap organisasi mereka.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan serta positif antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Hal ini berarti ketika kepemimpinan transformasional di jalankan dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja meningkat atau positif secara otomatis juga akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).

B. SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah di deskripsikan sebelumnya menyebutkan bahwasanya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) dalam kategori cukup namun harus ditingkatkan. Seperti yang sudah di jelaskan dalam pembahasan, peningkatan kualitas komitmen organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas pimpinan yang mampu membangkitkan rasa kepercayaan diri serta mampu memotivasi karyawan untuk tetap bertahan di organisasi atau perusahaan.
2. Pada hasil penelitian antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja juga sudah dalam kategori yang cukup. Namun, tetap harus ada peningkatan yang harus dilakukan, diantaranya PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) mampu memberikan pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang karyawan serta menerapkan prosedur dan standar yang jelas dalam kesempatan promosi karyawan.
3. Hasil penelitian antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dinyatakan dalam kategori bagus namun tetap harus ditingkatkan atau dipertahankan. Untuk meningkatkan atau mempertahankan komitmen

organisasi karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) dapat dilakukan dengan meningkatkan rasa keterikatan emosional, keterikatan ekonomi serta memperkuat rasa kewajiban untuk bertahan dalam organisasi dengan alasan moral dan etis

4. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Maka disarankan untuk pimpinan agar lebih memperhatikan aspek keterlibatan karyawan dalam berbagi ide membangun perusahaan agar karyawan merasa dibutuhkan dan merasa bahwa berada di PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) adalah hal yang tepat.
5. Sementara itu untuk peneliti berikutnya semoga skripsi ini dapat menjadi bahan acuan. Namun alangkah lebih baik pada penelitian berikutnya dapat meneliti faktor-faktor yang berbeda yang mempengaruhi komitmen organisasi serta objek penelitian yang lebih luas lagi.

C. KETERBATASAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain, penelitian ini hanya menggunakan 146 sampel karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Penulis juga membatasi factor yang menurut penulis berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Abd Rahman et al. (2017). The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurse. *Canadian Centre of Science and Education*. Vol. 9 No. 9
- Al-Daibat, Bassam. (2017). Impact Of Leadership Styles in Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management Review*. Vol. 5, No. 5.
- Al-Quraan, Atif. (2016). Impact of Transformational Leadership n Organizational Commitment: Case Study at Jordan Ahli Bank. *European Journal of business and Management*.
- Avolio, Bruce J. *et al.* (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating of struktural distance. *Journal of Organizational Behaviour*. 951-968.
- Aziri, Brikend. (2011). Job satisfaction: A Literature review. *Management Research and Practic*. VOL.3 Issue 4 (2011) PP:77-86
- Baltaci, Furqon et al. (2012). The Effect of Leadership on Job Satisfaction. *International Symposium and Suistinable Department*.
- Biantoro, Linda Chandra dan Ranto P. Sihombing. (2012). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Anteseden. *Jurnal Akuntansi Bisnis*. Vol. 1, No. 21.
- Darmawan, Arif dan Marlinda Aulia Putri. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Akuntansi*. Vol. 10
- Dian, Rufina dan Francisca Hermawan. (2013). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif terhadap Keinginan untuk Pindah Karyawan. Volume 17, No 2
- Eliyana, Anis. *et al.* (2018). Job Satisfaction and Organizational Commitment effect in the Transformational Leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economic*.
- Grose. Ashley S. (2013). Job Satisaction and Organizational Commitment Within Tennessee correctional Alternative Sentencing Programs.
- Ishak, Yusniati dan Abd Rahim Romle. (2014). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Link Between Leadership Style and Organizational Commitment. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*.