

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
PT. Jawa beton Cabang Mojokerto**

**SKRIPSI**

Oleh :

**Nur Laili Fitriyah**

**13410183**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2017**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
PT. Jawa beton Cabang Mojokerto  
SKRIPSI**

Diajukan kepada  
Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam  
Memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh:

**Nur Laili Fitriyah**  
NIM. 13410183

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2017**

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

**PT. Jawa beton Cabang Mojokerto**

**SKRIPSI**

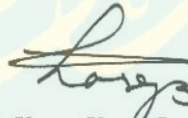
Oleh

**Nur Laili Fitriyah**

**NIM. 13410183**

Telah Disetujui oleh :

Dosen Pembimbing



**Aris Yuana Yusuf, Lc. MA**

**NIP : 19730709 200003 1 002**

Mengetahui,

**Dekan Fakultas Psikologi**

**UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**



**Dr. Siti Mahmudah, M.Si**

**NIP : 19671029 199403 2 001**

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

**PT. Jawa beton Cabang Mojokerto**

telah dipertahankan didepan Dewan Penguji

Pada tanggal 20 Oktober 2017

**Susunan Deawan Penguji**

**Dosen Pembimbing**

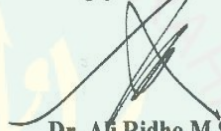


**Aris Yuana Yusuf, Lc.MA**

NIP. 19730709 200003 1 002

**Anggota Penguji lain**

**Penguji Utama**



**Dr. Ali Ridho M.Si**

NIP. 19780429 200604 1 001

**Ketua Penguji**



**Andik Rony Irawan, M.Si**

NIP. 19731122199903 1 003

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Tanggal 20 Oktober 2017

**Mengesahkan**

**Dekan Fakultas Psikologi**

**UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**



**Dr. Siti Mahmudah, M.Si**

NIP. 19671629 199483 2 001



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nur Laili Fitriyah

NIM : 13410183

Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. Jawa beton Cabang Mojokerto”, adalah benar – benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam benetuk kutipan yang disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini peneliti buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan tidak benar, peneliti bersedia mendapatkan sanksi.

Malang, 19 September 2017



Nur Laili Fitriyah

NIM 13410183

**MOTTO**

لَا تَحْزَنُ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا

*“Janganlah engkau bersedih, Sesungguhnya Allah bersama kita”*

( QS. At-Taubah 40 )

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil' alamin segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam yang telah memberikan nikmat, rahmat serta Hidayah-Nya kepada hamba-Nya. Engkau lah Dzat yang Maha Mengetahui dan sesuai prasangka hamba-Nya. Dan Allah yang memberi saya kekuatan dan kesabaran dalam menyelesaikan karya sederhana ini.

Shalawat serta salam tetap turunkan kepada Rasulullah Muhammad SAW. Semoga kita mendapatkan syafaat dan pertolongannya *min yaumil haadzaila yaumil qiyamah*. Amin

Selanjutnya kupersembahkan karya sederhana dengan penuh kasih dan cinta kepada kedua orang tua saya. Ayahanda Much. Khosim dan Ibunda Sumarmi serta kakak perempuan saya Nurul Inayah dan adik saya Much. Fatkhur Rozi. Keluarga yang sangat berarti bagi hidup saya yang selalu memberikan kasih sayang tanpa bisa diukur, dukungan yang tak henti, dan kesabaran yang tanpa batas dalam perjuangan saya untuk mencapai kehidupan yang didambakan didunia maupun diakhirat.

Semoga karya ini dapat memberikan sedikit kebahagiaan untuk orang – orang yang menyayangi dan mengasihi saya. Karya ini merupakan bentuk terimakasih saya kepada mereka yang telah memberikan dukungan dalam bentuk apapun terhadap saya.

Peneliti

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil' alamin atas izin Allah penulisan skripsi yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening" dapat terselesaikan dengan baik.

Shalawat serta salam tetap turunkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW. Yang telah menuntun kita dari zaman jahiliyah menuju jaman islamiyah yakni *addinul Islam wal iman*.

Skripsi ini disusun untuk melengkapi salah satu persyaratan kelulusan program studi S1 Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Namun, penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan tidak luput dari kesalahan. Oleh karena itu, tetap dibutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi menyempurnakan penulisan ini. Penulisan skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari semua pihak. Maka dari itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Ibu Dr. Siti Mahmudah M. Si selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Bapak Aris Yuana Yusuf, Lc. MA selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan masukan, saran serta bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Yulia Sholichatun, M. Si selaku dosen wali bidang akademik yang selalu memberi motivasi dan dukungan.
5. Ibu Dr. Retno Mangestuti, M. Si selaku dosen yang telah banyak memberikan masukan, saran serta bimbingan dalam penulisan skripsi ini. Serta seluruh dosen Fakultas Psikologi yang tidak bisa disebutkan satu persatu terimakasih atas bantuan akademisnya.



6. Untuk kedua orangtua saya Bapak H.Much Khosim dan Ibu Hj. Sumarmi yang selalu memberikan dukungan dan semangat serta doa yang tulus tiada henti. Untuk kakak perempuanku Nurul Inayah dan adik saya Much. Fatkhur Rozi, yang selalu mendukung dan tak henti memberikan semangat.
7. Kedua orangtua papa Santoso dan mama Rukmi yang selalu memberikan semangat serta doa yang tiada henti. Untuk Rendy Rustanto yang memberikan dukungan dan semangat yang tiada hentinya. Terimakasih
8. Teman – teman yang terbaik Nuril Rifhanda, Dyan Mardiana, Arunia, Pipit , Sely, Deca, Umah, Laila, Salma, Kholida, Lailatus’saadah, Susanti, Melani dan seluruh teman – teman Psikologi angkatan 2013. Terimakasih telah memberikan dukungan dan semangat dalam keadaan susah maupun senang.
9. Seluruh karyawan PT. Jawa beton cabang Mojokerto, terimakasih atas partisipasinya.
10. Seluruh pihak yang ikut andil dalam proses pembuatan laporan penelitian skripsi ini.

Malang, 19 September 2017

Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>COVER .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACK .....</b>	<b>xv</b>
<b>ملخص البحث .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
A. Komitmen Organisasi.....	16
B. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	17
C. Kepuasan Kerja .....	31
D. Hipotesis Penelitian.....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
A. Metode Penelitian.....	37
B. Identifikasi Variabel.....	37
C. Definisi Operasional.....	38
D. Populasi .....	39
E. Tehnik Pengumpulan data.....	40
1. Observasi.....	40
2. Kuisisioner .....	40
3. Wawancara .....	41
F. Instrumen Penelitian.....	41
1. Kuisisioner Kepemimpinan Transformasional .....	41
2. Kuisisioner Komitmen Organisasi.....	42
3. Kuisisioner Kepuasan Kerja .....	43
G. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	43
1. Validitas Alat Ukur .....	43
2. Reliabilitas Alat Ukur .....	45
H. Tehnik Analisis Data.....	47

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>48</b>
A. Profil Lokasi Penelitian.....	48
B. Pelaksanaan Penelitian.....	49
C. Hasil Analisis Deskriptif.....	49
D. Hasil Uji Asumsi.....	53
1. Uji Normalitas.....	53
2. Uji Linieritas.....	54
3. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	55
E. Hasil Uji Hipotesis.....	59
F. Pembahasan.....	62
1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.....	62
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.....	64
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.....	66
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.....	68
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>72</b>
A. Kesimpulan.....	72
B. Saran.....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>75</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Blueprint</i> Kepemimpinan Transformasional.....	42
Tabel 3.2 <i>Blueprint</i> Komitmen Organisasi .....	42
Tabel 3.3 <i>Blueprint</i> Kepuasan Kerja.....	43
Tabel 3.4 Skor Aiken's V & Validitas Aitem Komitmen Organisasi.....	45
Tabel 3.5 Skor Aiken's V & Validitas Aitem Kepemimpinan Transformasional .....	45
Tabel 3.6 Skor Aiken's V & Validitas Aitem Kepuasan Kerja .....	45
Tabel 3.7 Reliabilitas Komitmen Organisasi .....	46
Tabel 3.8 Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional.....	46
Tabel 3.9 Reliabilitas Kepuasan Kerja.....	46
Tabel 4.1 Analisis Deskriptif responden berdasarkan usia .....	50
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif responden berdasarkan jenis kelamin .....	51
Tabel 4.3 Analisis Deskriptif responden berdasarkan pendidikan terakhir .....	51
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif responden berdasarkan lama bekerja .....	52
Tabel 4.5 Uji Normalitas.....	53
Tabel 4.6 Uji Linieritas .....	54
Tabel 4.7 Analisis jalur koefisien Determinasi .....	57
Tabel 4.8 Hasil Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen organisasi .....	59
Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja.....	60
Tabel 4.10 Hasil Analisis Jalur Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Kerja.....	60

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Konsep Penelitian.....	38
Gambar 4.1 Diagram Jalur .....	50



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Skor Aiken's V dan Validitas Aitem Komitmen Organisasi
- Lampiran 2 Skor Aiken's V dan Validitas Aitem Kepuasan Kerja
- Lampiran 3 Skor Aiken V dan Validitas Aitem Kepemimpinan Transformasional
- Lampiran 4 Reliabilitas
- Lampiran 5 Deskripsi Statistik Variabel
- Lampiran 6 Uji Normalitas
- Lampiran 7 Uji Linieritas
- Lampiran 8 Persamaan Struktural 1
- Lampiran 9 Persamaan struktural 2
- Lampiran 10 Surat Keterangan Telah Penelitian
- Lampiran 11 Bukti Konsultasi
- Lampiran 12 Angket
- Lampiran 13 Skoring Aitem Variabel Komitmen Organisasi
- Lampiran 14 Skoring Aitem Variabel Kepuasan Kerja
- Lampiran 15 Skoring Aitem Variabel Kepemimpinan Transformasional

## ABSTRAK

**Nur Laili Fitriyah, 13410183**, Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jawa Beton Cabang Mojokerto, Skripsi, Fakultas Psikologi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017. **Pembimbing : Aris Yuana Yusuf, Lc. MA**

---

Komitmen Organisasi merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap keberhasilan organisasi dan memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Salah satu faktor yang melatarbelakangi komitmen organisasi yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui : 1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, 2) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, 3) pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, 4) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (*path analysis*). Subjek penelitian ini adalah karyawan PT. Jawa beton Mojokerto yang berjumlah 20 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi 0,038 (  $p < 0,05$  ) dan R square 0,373, 2) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi 0,000 (  $p < 0,05$  ) dan R square 0,735, 3) kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi 0,003 (  $p < 0,05$  ) dan R square 0,576, 4) gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja diperoleh nilai sebesar 2,258 dan signifikansi 0,03 (  $p < 0,05$  )

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

## ABSTRACT

Nur Laili Fitriyah, 13410183, the Influence of Transformational leadership style against Organizational Commitment with Job Satisfaction As Intervening Variable At PT. Jawa Beton of Mojokerto, Thesis, Faculty of Psychology, the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, 2017. Supervisor: Aris Yuana Yusuf, Lc. MA

---

An organizational commitment is an attitude that reflects employees' loyalty toward the success organization and it has a desire to make the organization better. One of the factors of the organizational commitment is the style of transformational leadership and job satisfaction.

The purposes of this research are to know: 1) the influence of transformational leadership style against organizational commitment, 2) the influence of transformational leadership style against job satisfaction, 3) the influence of job satisfaction against organizational commitment, 4) the influence of transformational leadership style against organizational commitment through job satisfaction as intervening variable.

The research used quantitative approach with path analysis. The subject of this research was the employees of PT. Jawa Beton of Mojokerto which amounted to 20 people. The results of the study indicated that: 1) the transformational leadership style toward organizational commitment was obtained by 0,038 ( $p < 0,05$ ) significance value and R square was 0,373,2) the influence of transformational leadership style against job satisfaction was obtained 0,000 ( $p < 0,05$ ) significance value and R square was 0,735; 3) the job satisfaction toward organizational commitment was obtained by 0,003 ( $p < 0,05$ ) significance value and R square was 0,576,4) the transformational leadership style against organizational commitment through job satisfaction was obtained value of 2,258 and significance was 0,03 ( $p < 0,05$ )

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment



## مستخلص البحث

نور ليلي فطرية. ٣٨١٠١٤٣١. تأثير أسلوب القيادة التحويلية بارتباط المنظمة على رضوان الفعل كمتغير التدخل في جاو بتون فرع من موجوكرطو. البحث الجامعي. كلية علوم النفس جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. ٧١٠٢. المشرف: أريس يوانا يوسف الماجستير

ارتباط المنظمة هو ولاء الموظفين إلى حصول المنظمة وجعلها إلى الجيدة. من عوامل ولاء الموظفين هي القيادة التحويلية ورضوان الفعل.

يهدف هذا البحث لمعرفة : (1) تأثير أسلوب القيادة التحويلية بارتباط المنظمة، (2) تأثير أسلوب القيادة التحويلية برضوان الفعل، (3) تأثير رضوان الفعل بارتباط المنظمة، (4) تأثير أسلوب القيادة التحويلية بارتباط المنظمة من خلال رضوان الفعل كمتغير التدخل.

تستخدم الباحثة المدخل الكمي بتحليل السبيل (*path analisis*). أما الفاعل في هذا البحث فهو الموظفون في جاو بتون موجوكرطو على العدد 20 موظفين. ونتيجة البحث تدل إلى: (1) أسلوب القيادة التحويلية بارتباط المنظمة على الدرجة  $038,0$  ( $p < 05,0$ ) و  $R$  (2,373,0square) تأثير أسلوب القيادة التحويلية على رضوان الفعل بالدرجة  $000,0$  ( $p < 05,0$ ) و  $R$  square (3,735,0) رضوان الفعل بارتباط المنظمة يحصل الدرجة  $003,0$  ( $p < 05,0$ ) و  $R$  square (4,576,0) أسلوب القيادة التحويلية على رضوان الفعل من خلال رضوان الفعل يحصل الدرجة  $258,2$  ودلالات  $03,0$  ( $p < 05,0$ ).

الكلمات الأساسية: القيادة التحويلية، رضوان الفعل، ارتباط المنظمة.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Seiring berkembangnya dunia industri di Indonesia berarti membicarakan mengenai pentingnya sumber daya manusia di suatu perusahaan. Perkembangan perusahaan ini diharapkan juga dapat diikuti dengan perkembangan sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut karyawan sebagai penggerak utama yang akan menentukan keberhasilan kegiatan di perusahaan. Menurut Hasibuan (2000) manusia sebagai karyawan merupakan aset yang berharga dalam suatu perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan serta sebagai penentu terwujudnya tujuan perusahaan.

PT. Jawa beton merupakan perusahaan yang memproduksi genteng berkualitas tinggi dan mampu bersaing di pasar global dengan desain yang inovatif. Seiring berjalannya waktu, PT. Jawa beton terus berupaya memperluas market sharenya menjangkau seluruh nusantara dengan tujuan bisa menjadi perusahaan genteng terbesar di Indonesia. Upaya – upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan meliputi pengiriman barang dengan tepat waktu, menjaga hubungan baik dengan seluruh pelanggan. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kemampuan dan sikap karyawan yang mampu melakukan pekerjaan sesuai tugas serta tanggungjawabnya, maka hasil kerja yang dilaksanakan akan sesuai dengan tujuan perusahaan. Ketika mengelola sumber

daya manusia berbagai permasalahan sering muncul seperti menurunnya komitmen organisasi pada karyawan.

Luthans (2006) mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka pada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen organisasi terkait sikap yang menunjukkan loyalitas dan keterlibatan seorang karyawan yang diekspresikan pada organisasinya. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk keluar, menjadi dasar untuk mendorong produktivitas karyawan yang tinggi dalam bekerja. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap individu dalam berhubungan ditempat organisasi mereka. Sikap ini terkait dengan tujuan organisasi dan keikutsertaan dalam melaksanakan pekerjaan. Stum (1998) mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional, meliputi budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Lok (2003) pada penelitiannya disebutkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan 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.

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006). Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut karyawan berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi serta kondisi kerja. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya. Menurut Moore (dalam Panggabean, 2004) mengemukakan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Luthans (2002) mengemukakan 5 (lima) karakteristik kepuasan kerja yaitu *pertama*, pekerjaan itu sendiri. Seberapa besar pekerjaan itu memberi seseorang tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab. *Kedua*, gaji/upah. Berapa besar financial yang diterima dan seberapa besar hal itu dianggap pantas/adil dibandingkan dengan imbalan diorganisasi lain. *Ketiga*, kesempatan promosi merupakan kesempatan maju dalam organisasi atau perusahaan. Individu mendapat kesempatan promosi karena prestasi kinerjanya yang baik. Kemudian *keempat*, pengawasan merupakan kemampuan penyelia memberi bantuan teknis dan dukungan perilaku. Individu merasa puas karena diawasi atau diperhatikan setiap melakukan pekerjaan, yang

selanjutnya merasa dihargai. *Kelima*, rekan kerja. Seberapa besar rekan kerja terampil secara teknis dan secara sosial memberi dukungan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diatas, yaitu pengawasan, dimana pemimpin mampu memberikan dukungan perilaku maupun bantuan teknis, sehingga karyawan merasa puas telah diperhatikan dalam melakukan pekerjaannya. Peran kepemimpinan sangat penting 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. Model kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional memiliki peran penting bagi organisasi. Jung dan Avolio (1999) dalam Sunarsih (2001) menyatakan kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, bukan hanya perjanjian tapi didasarkan atas kepercayaan serta komitmen.

Sedangkan (Rafferty & Griffin, 2004) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional memotivasi para karyawan untuk mencapai kinerja diluar harapan dengan mentransformasikan sikap, kepercayaan, dan nilai – nilai para karyawan agar memperoleh kepatuhan. Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, berusaha meyakinkan pengikut untuk mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, kemudian memperhatikan

kebutuhan pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih baik (dalam Gary Yulk, 2005). Hasil penelitian (Supit I. Yohannes Isa, 2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap perilaku kerja yang mana dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan akhirnya akan mempengaruhi kinerja diperusahaan. Makanya seorang pemimpin harus mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang mengantisipasi tantangan serta peluang dunia kerja. Bass (1998) mengemukakan bahwa dalam situasi ini diperlukan para pemimpin organisasi yang mampu menghadapi perubahan secara berkesinambungan. Dengan demikian organisasi mampu bersaing dalam situasi ekonomi secara cepat.

Perputaran karyawan dalam beberapa bulan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tahun	Bulan	Jumlah hari kerja	Jumlah karyawan terlambat masuk kerja	Jumlah Absensi	Karyawan keluar
2017	Januari	24	9 orang	60	1
	Februari	22	6 orang	49	1
	Maret	24	9 orang	45	1
	April	22	10 orang	52	-

Sumber : PT. Jawa beton

Dari hasil data diperoleh bahwa beberapa karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah, seperti terlambat hadir ke pabrik seharusnya masuk jam 07.30 sampai 08.00 lebih atau tidak masuk. Penurunan komitmen organisasi dipicu oleh panasnya tempat bekerja, yang menyebabkan bertambahnya beban kerja karyawan (Hasil Wawancara 15 Mei 2017). Hal ini menimbulkan ketidaknyamanan saat bekerja, sehingga muncul ketidakpuasan kerja karyawan. Kemudian rendahnya komitmen organisasi diindikasikan ketika karyawan yang bekerja tidak mendapatkan pengawasan, maka karyawan bekerja dengan sehendak hatinya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum bersedia menerima nilai – nilai dan kebijakan yang ada diperusahaan. Begitupun dengan beberapa karyawan yang berhenti bekerja dipabrik karna gaji dan kesejahteraan yang diterima tidak sebanding dengan pekerjaan yang dilakukannya ( Hasil Wawancara 15 Mei 2017). Adapun karyawan yang tetap bertahan diperusahaan jika gajinya ditingkatkan atau sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini diindikasikan bahwa kurangnya kesetiaan karyawan pada perusahaan. Kepemimpinan yang pada perusahaan ini masih dirasa kurang berhasil menggerakkan karyawan supaya bekerja secara optimal. Seperti karyawan yang mengalami hambatan dan kesulitan dalam melakukan pekerjaannya, pemimpin tidak turun langsung untuk memberikan arahan serta jarang memberikan motivasi kepada bawahannya. Pemimpin cenderung membiarkan karyawan tersebut dan menyelesaikan permasalahannya sendiri. Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja muncul ketika gaji yang diterima pun tidak sesuai dengan beban kerja yang dilakukan, gaji yang diperoleh

karyawan pun selama beberapa bulannya terlambat, sehingga kurang bersemangat dalam bekerja (Hasil Wawancara 15 Mei 2017).

Fenomena diatas mengungkapkan adanya kekurangan yang terjadi pada PT. Jawa beton. Dari uraian diatas perlu dilakukan penelitian terkait masalah komitmen organisasi pada PT. Jawa beton. 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. Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul “ Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening karyawan PT. Jawa beton Cabang Mojokerto “

#### **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi ?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi ?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi ?



### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan secara langsung.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
4. Pengaruh kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian – penelitian sebelumnya yang berkaitan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
  - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan referensi referensi bagi penelitian selanjutnya untuk pengembangan teori mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan terhadap literatur – literatur maupun penelitian dibidang psikologi, khususnya psikologi industri.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

### b. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat diperkuliahan dengan kenyataan sebenarnya.

### c. Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi atas pelaksanaan khususnya pada instansi pemerintah.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Komitmen Organisasi

##### 1. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu dan tujuan – tujuannya serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi tersebut. Sehingga, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut tersebut (Robbins, 2008). Menurut Gibson (2008) komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap, meliputi identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas – tugas organisasi dan perasaan loyalitas terhadap organisasi. Jadi komitmen organisasi adalah suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan seorang karyawan terhadap organisasi (Gibson, 2008). Karyawan yang memiliki komitmen baik berarti karyawan tersebut mempunyai loyalitas pada organisasi dimana akan berusaha dengan maksimal mencapai tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Mowdy *et.al* (dalam Devi, 2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, yang meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan serta nilai – nilai organisasi, kemudian keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya sungguh – sungguh dalam kepentingan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2006). Menurut Greenberg dan Baron dalam Chairy (2002) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi yaitu karyawan yang lebih stabil dan produktif sehingga mampu menguntungkan bagi sebuah organisasi. Porter, Mowdy and Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, meliputi :

- a. Penerimaan terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh – sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi ( menjadi bagian organisasi)

Dari beberapa definisi menurut tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan dorongan dari individu untuk melakukan sesuatu agar mencapai keberhasilan organisasi demi kepentingan organisasi dan menyampingkan kepentingan pribadi. Individu dengan komitmen tinggi akan mementingkan organisasi dan memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik.

## 2. Aspek – Aspek Komitmen Organisasi

Steers (1988) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor, yaitu :

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi. Identifikasi karyawan terlihat pada sikap yang setuju dengan kebijakan organisasi, rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, serta kesamaan nilai pribadi dengan nilai – nilai organisasi.
- b. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha dengan sungguh – sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai dengan peran serta tanggungjawab diorganisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima tugas – tugas dan tanggungjawab pekerjaannya.
- c. Loyalitas yaitu adanya keinginan untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan keterikatan antara karyawan dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen tinggi merasa adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Allen dan Meyer (dalam Devi, 2009) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan dijelaskan dalam tiga pokok, yaitu :

- 1) *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya.
- 2) *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu terkait pekerjaannya.
- 3) *Normative commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain.

### 3. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (1983) membedakan faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen menjadi empat kategori, yaitu :

- a. Karakteristik personal meliputi usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras dan faktor kepribadian. Karyawan yang usianya lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 1988).
- b. Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan peran, tantangan pekerjaan, dan kesempatan berinteraksi dalam organisasi. Karyawan yang bekerja sesuai tugas dan tanggungjawabnya dan karyawan yang menunjukkan hubungan baik antara rekan kerja serta atasan cenderung lebih berkomitmen.
- c. Karakteristik struktural meliputi tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan dan para karyawan yang kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Steers, 1988).
- d. Pengalaman bekerja adalah sebuah kekuatan berinteraksi yang penting, yang mana dapat mempengaruhi hubungan karyawan terhadap perusahaan, yang menyangkut seberapa besar karyawan mempercayai bahwa perusahaan memperhatikan kebutuhan dan minat karyawannya, kemudian merasa adanya kepentingan dengan perusahaan, serta seberapa besar harapan karyawan terpenuhi dalam melakukan pekerjaan.

Komitmen karyawan yang tinggi akan menunjukkan loyalitas dan tetap bertahan di organisasi. Kemudian karyawan akan memiliki pandangan yang positif serta akan menunjukkan perilaku yang konsisten terhadap organisasi.

#### 4. Komitmen Organisasi dalam Perspektif Islam

Komitmen merupakan sesuatu yang membuat seseorang bertekad dan bertanggungjawab untuk mencapai tujuan pribadi serta tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Komitmen memiliki peran penting terutama pada kinerja seseorang, hal ini dikarenakan adanya komitmen menjadi acuan serta dorongan agar lebih bertanggungjawab terhadap kewajibannya. Sebagaimana firman Allah dalam QS Al-Anfal ayat 46 sebagai berikut :

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَا زَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

*Artinya : Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang – orang yang sabar. (Al-Alqur'an Digital, 2004)*

Ayat tersebut menerangkan bahwa dalam sebuah organisasi tidak boleh ada konflik yang membawa permusuhan yang pada akhirnya akan mengakibatkan hancurnya kesatuan organisasi. Mengembangkan sebuah organisasi merupakan salah satu wujud yang dapat dilakukan agar tercipta hubungan yang baik yaitu menciptakan hubungan baik antara manusia dengan Allah, hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antara sesama makhluk hidup.

Dalam perspektif islam, komitmen seseorang tercermin pada akfitas yang dilakukan. Komitmen ketika menjalankan dan menjauhi larangan Allah SWT dilakukan sebagai bentuk komitmen manusia sebagai makhluk Tuhan. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa ayat 146 sebagai berikut :

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَآخَصَّوْا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ بِهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

*Artinya : Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar. (Al-Qur'an Digital, 2004)*

Pada ayat tersebut menerangkan bahwa pahala yang besar merupakan balasan bagi merek yang bertaubat dan mengadakan perbaikan serta berpegang teguh pada agama Allah kemudian tulus ikhlas mengerjakan agama karena Allah SWT. Mengadakan perbaikan dimaksudkan sebagai perilaku manusia yang bekerja dengan sebaik-baiknya untuk menghilangkan kesalahan yang dilakukan serta menjadikan organisasi kearah yang lebih baik untuk kedepan. Kemudian Allah SWT juga berfirman dalam Al – Qur'an surat Al-Fath ayat 10, komitmen digambarkan sebagai berikut :

إِنَّ الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ إِنَّمَا يُبَايِعُونَ اللَّهَ يَدُ اللَّهِ فَوْقَ أَيْدِيهِمْ فَمَنْ نَكَثَ فَإِنَّمَا يَنْكُثُ عَلَىٰ نَفْسِهِ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِمَا عَاهَدَ عَلَيْهِ اللَّهُ فَمَن يَكْفُرْ لِيَ كُفْرًا عَظِيمًا

*Artinya : Bahwasannya orang-orang yang berjanji setia kepada kamu sesungguhnya mereka berjanji setia kepada Allah. Tangan Allah diatas tangan mereka, Maka barangsiapa yang melanggar janjinya niscaya akibat ia melanggar janji itu akan menimpa dirinya sendiri dan barangsiapa menepati janjinya kepada Allah Maka Allah akan memberinya pahala yang besar. (Al – qur'an Digital, 2004)*



Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa orang yang setia kepada seseorang maka setia kepada Allah dan barangsiapa menepati janjinya maka akan mendapatkan pahala yang besar dari Allah SWT. Begitupun dengan karyawan yang memiliki keinginan untuk tetap bekerja pada persusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya. Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sebuah komitmen merupakan hal yang penting pula menurut Islam, Islam memandang suatu komitmen dalam diri merupakan kesanggupan dalam diri untuk menjalankan sebuah amanah untuk dipertanggungjawabkan dikemudian hari. Dengan adanya keteguhan hati yang kuat dalam diri anggota organisasi, maka hal ini akan mendorong anggota organisasi untuk tetap komitmen dan bertanggungjawab dengan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

## **B. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam organisasi, Robbins (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Koontz (dalam Tika, 2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, kiat atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati dan antusias untuk mencapai tujuan kelompok. Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses pengaruh sosial yang sengaja dilakukan seseorang terhadap oranglain untuk menstruktur aktivitas dan relasi dalam sebuah organisasi. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku ( kata – kata dan tindakan ) dari seorang pimpinan yang dirasakan oleh orang lain (Hearsey, 2004). Menurut Tjiptono (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Selanjutnya Hasibuan (2006) menyatakan kepemimpinan merupakan cara seseorang mempengaruhi bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan pada dasarnya sebagai suatu kemampuan seorang pemimpin dalam berinteraksi dan mampu berkomunikasi secara baik untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Sejalan degan Pandji Anoraga (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan. Maka kepemimpinan adalah suatu proses atau cara mempengaruhi serta mengarahkan prilaku bawahan

untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Kartini (2009) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, dan membimbing, membangun motivasi kerja serta menjalin komunikasi dengan membawa pengikutnya mencapai tujuan organisasi. Menurut Bass dalam Yulk (2001 : 305) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan dan untuk mendapatkan imbalan (Mondiani, 2012). Khan, et. al (2012) mengatakan bahwa transformasional adalah dimana pengikut lebih diberikan kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggungjawab yang memungkinkan para pengikut untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan tujuan akhirnya meningkat. Luthans (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin yang mempengaruhi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Tipologi Kepemimpinan

Robbins (2006) mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan yang meliputi :

### 1) Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu dengan kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku – perilaku tertentu dari pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik yaitu :

- a) Visi dan artikulasi. Memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik serta mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oranglain.
- b) Resiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif ( sangat pengertian) terhadap kemampuan oranglain dan responsive terhadap kebutuhan mereka.

### 2) Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memotivasi para pengikut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih fokus pada hubungan pemimpin – bawahan tanpa

adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik gaya kepemimpinan transaksional yang meliputi :

- a) Imbalan kontingen. Kontrak pertukaran imbalan atas apa yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
  - b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif). Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan standart, kemudian menempuh tindakan perbaikan.
  - c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif). Mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
  - d) Laissez-faire. Melepas tanggungjawab dan menghindari pembuatan keputusan.
- 3) Gaya kepemimpinan tranformasional

Pemimpin transformasional memberikan perhatian dan kebutuhan pengembangan pada bawahannya. Pemimpin transformasional membantu dan membangkitkan semangat para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu :

- a) Kharisma. Dengan memberikan visi dan misi yang jelas, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b) Inspirasi. Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting acara sederhana.

- c) Stimulasi intelektual. Mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah dengan hati-hati
  - d) Pertimbangan individual.
- 4) Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realitas, dan menarik tentang masa depan organisasi yang telah tumbuh dan berkembang. Jika visi diseleksi secara tepat, maka dapat menjadi lompatan untuk ke masa depan dengan menumbuhkan ketrampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Seorang pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan dengan tepat dan sesuai situasi kerjanya, dapat memberi pengaruh pada karyawannya untuk melaksanakan pekerjaan sesuai yang diharapkan perusahaan. Oleh sebab itu, pemimpin suatu perusahaan dituntut untuk menciptakan situasi yang mampu membuat karyawan puas ketika bekerja. Sehingga diperoleh karyawan yang bersedia bekerja ke arah pencapaian tujuan organisasi. Namun dalam menjalankan kepemimpinan suatu organisasi, para pemimpin bisa memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda – beda.

### **3. Aspek – Aspek Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass & Avolio dalam Utomo (2002) ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu :

- 1) *Charisma*, seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan menggerakkan bawahannya.
- 2) *Inspiration motivation*, seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasa benar.
- 3) *Intellectual Stimulation*, pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode baru.
- 4) *Individualized consideration*, seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional empat aspek yang saling berkaitan yaitu kharisma, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual.

#### **4. Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam**

Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kesetiaan dan rasa hormat kepada para anggota organisasi. Anggota organisasi termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam al qur'an semangat perubahan pentingnya berhijrah

dapat ditemukan dari beberapa ayat tentang para Nabi dan Rasul, sebagaimana firman Allah pada QS. Al – Baqarah ayat 218 sebagai berikut :

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ يَرْجُونَ رَحْمَتَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَفُورٌ  
رَحِيمٌ

*Artinya : “Sesungguhnya orang – orang yang beriman, orang – orang yang berhijrah dan berjihad di jalan Allah, mereka itu mengharapkan rahmat Allah dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang” (Al – Qur’an Digital, 2004)*

Gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan Nabi Adam yaitu manusia pertama dan menentang kebodohan dengan mempelajari nama-nama makhluk serta menentang kedzaliman yang dilakukan anaknya sendiri. Kemudian Nabi Muhammad SAW yang melengkapi syariat dan ajaran agama Islam. Beliau dapat berkomunikasi dengan para sahabat – sahabat bahkan dengan musuhnya. Karena beliau umat islam berkembang, hijrah dari jaman jahiliyah dengan perbuatan buruk kaum kafir Quraisy menjadi orang yang melakukan perubahan dan perbaikan. Hal ini terlihat bahwa pentingnya perubahan menuju sesuatu yang lebih baik. Pemimpin memberikan dorongan terhadap anggotanya untuk melakukan pekerjaan dengan baik agar mencapai tujuan organisasi.

Kemudian dalam Al - Qur’an kepemimpinan disebut juga dengan istilah ulil amri yang berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Nisa ayat 59 sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (٥٩)



*Artinya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul(Nya), dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikan ia kepada Allah (Al-qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Al – Qur'an Digital, 2004)*

Selain itu, kepemimpinan juga disebut dengan kata kholifah yang berarti pemimpin. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al - Baqarah ayat 30 sebagai berikut :

وَادِّ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِ نَكَّةَ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ - ٣٠

*Artinya : (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat, “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah dimuka bumi” (Al – Qur'an Digital, 2004)*

Perkataan kholifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan pada para kholifah sesudah nabi, tetapi adalah penciptaan nabi adam a.s yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru oranglain berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan munkar. Hal ini terlihat bahwa sebagai pemimpin bertugas memberikan pengarahan untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dengan memberikan pengarahan dan memotivasi karyawan akan membuat karyawan merasakan kepercayaan , kesetiaan, penghormatan terhadap pemimpin.

## C. Kepuasan Kerja

### 1. Definisi Kepuasan Kerja

Robbins mengatakan kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standart kinerja , kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu (Robbins, 2007:179). Sedangkan menurut Spector (1997) kepuasan kerja dianggap sebagai suatu perasaan seseorang secara umum terhadap pekerjaannya ataupun sebagai rangkaian yang saling berhubungan dari sikap-sikap seseorang terhadap aspek - aspek pekerjaannya. Kemudian Locke (1976) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Howell dan Dipboye (dalam Munandar, 2008) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Churchill, For & Walker (dalam Triyanto 2009), kepuasan kerja adalah semua karakteristik dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja dimana salesmen menemukan *rewarding, fulfilling and satisfying, atau frustrating and unsatisfying*. Kepuasan kerja menurut Hasibuan (2007) adalah sikap

emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Jewell & Siegell (dalam Idrus, 2006) kepuasan kerja merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Locke berpendapat tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya (dalam Munandar, 2008). Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perilaku individu atas hasil pengalamannya dalam bekerja. Semakin positif pengalaman kerja individu, semakin positif individu memandang pekerjaannya.

## **2. Aspek – Aspek Kepuasan Kerja**

Robbin (2003) menjelaskan lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja yaitu :

### **a. Pekerjaan itu sendiri (*Work It Self*)**

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing – masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

### **b. Atasan (*Supervisor*)**

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya.

### **c. Teman sekerja (*Workers*)**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda pekerjaannya.

d. Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

e. Gaji / Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Menurut Spector (1997) terdapat sembilan aspek yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Kesembilan aspek tersebut adalah :

1. Gaji ( *pay* ) yaitu kepuasan terhadap gaji dan kenaikan gaji. Gaji yang diterima oleh karyawan dari perusahaan.
2. Promosi ( *promotion* ) yaitu kepuasan akan mendapatkan kesempatan promosi.
3. Kepemimpinan ( *supervision* ) yaitu kepuasan terhadap perilaku pemimpin.
4. Tunjangan ( *fringe benefits* ) yaitu kepuasan akan keuntungan atau tunjangan yang didapatkan karyawan. Tunjangan diberikan secara adil dan sebanding dengan kinerjanya.
5. Penghargaan dari perusahaan ( *contingent rewards* ) yaitu kepuasan terhadap reward yang diberikan terhadap performa yang baik.
6. Prosedur kerja ( *operating conditions* ) yaitu kepuasan terhadap peraturan – peraturan dan prosedur perusahaan.
7. Rekan kerja ( *coworkers* ) yaitu kepuasan yang berkaitan dengan hubungan rekan kerja. Seperti adanya hubungan rekan kerja yang saling membantu, dan rekan kerja yang

8. Sifat pekerjaan (*nature of work*) yaitu kepuasan terhadap tipe pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan.
9. Komunikasi (*communication*) yaitu kepuasan akan berkomunikasi yang terjalin didalam organisasi. Berhubungan dengan komunikasi didalam perusahaan seperti informasi terkait target perusahaan, baik informasi dari atasan ataupun informasi dari rekan kerja. Dengan komunikasi yang berjalan lancar, karyawan menjadi lebih mengerti tentang kewajiban, tugas – tugas serta kondisi didalam perusahaan.

### **3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh rentang yang luas dari variabel-variabel yang berhubungan dengan faktor-faktor individu, sosial, budaya, organisasi, dan lingkungan. Menurut Mullin (dalam Wijono, 2010) menjelaskan tentang faktor-faktor budaya, pribadi, sosial, organisasi, dan lingkungan.

- 1) Faktor pribadi, diantaranya kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja.
- 2) Faktor sosial, diantaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi dan organisasi informal.
- 3) Faktor budaya, diantaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai
- 4) Faktor organisasi, diantaranya sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat

pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen dan kondisi-kondisi kerja.

- 5) Faktor lingkungan diantaranya ekonomi, sosial, tehnik dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan meliputi pribadi, budaya, sosial, organisasi dan lingkungan. Individu yang merasakan kepuasan kerja pada dirinya akan menghasilkan sikap positif terhadap pekerjaannya, serta kondisi kerja yang menyenangkan akan terbentuk. Sehingga anggota organisasi yang memiliki kepuasan kerja tinggi dapat bekerja dengan lebih produktif dan semangat ketika melakukan tugasnya.

#### 4. Kepuasan kerja dalam Perspektif Islam

Bagi seorang muslim bekerja adalah upaya mengerahkan seluruh pikir dan dzikirnya untuk memperlihatkan sebagai hamba Allah yang menempatkan dirinya menjadi bagian dari masyarakat yang terbaik. Melalui bekerja manusia dapat memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarganya. Dengan terpenuhi kebutuhan manusia menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja terjadi apabila suatu pekerjaan yang dilakukan dapat membantu orang lain dalam meringankan pekerjaannya, kepuasan dalam islam dilandasi dengan rasa ikhlas, sebagaimana firman allah dalam surat Al-Hajj ayat 31:

﴿ نَفَاءً لِلَّهِ غَيْرَ مُشْرِكِينَ بِهِ ۚ وَمَنْ يُشْرِكْ بِاللَّهِ فَكَأَنَّمَا خَرَّ مِنَ السَّمَاءِ فَتَخْطَفُهُ الطَّيْرُ أَوْ تَهْوِي بِهِ الرِّيحُ

فِي مَكَانٍ سَحَابٍ ﴿۳۱﴾

*Artinya : “Dengan ikhlas kepada Allah, tidak mempersekutukan sesuatu dengan Dia. Barangsiapa mempersekutukan sesuatu dengan Allah, maka adalah ia seolah olah jatuh dari langit lalu disambar oleh burung, atau diterbangkan angin ke tempat yang jauh”*. (Al – Qur’an Digital, 2004)

Kemudian dalam surat Al Imran ayat 197 dijelaskan bahwa :

مَتَاعٌ قَلِيلٌ ثُمَّ مَا وَاهُمْ جَهَنَّمَ ۖ وَبِئْسَ الْمِهَادُ

*Artinya : “Itu hanyalah kesenangan sementara, kemudian tempat tinggal mereka ialah jahannam dan jahannam itu adalah tempat yang seburuk-buruknya”*

Berdasarkan ayat al qur’an diatas maka disimpulkan bahwa setiap manusia hendaknya bersabar, ikhlas serta bersyukur atas apa yang telah diberikan Allah kepada mereka. Dalam kondisi susah maupun senang. Allah telah berfirman bahwasannya tidak ada pekerjaan yang sia-sia. Kemudian islam juga mewajibkan umatnya untuk berusaha dan bekerja keras sehingga tercapai kesejahteraan, kemakmuran dan kepuasan. Kepuasan kerja dalam pandangan Islam dijelaskan sebagaimana dalam Surat At-Taubah ayat 105 sebagai berikut :

وَقُلْ عَمَلُوا فَيَسِيرَ لِي اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ - ١٠٥

*Artinya : “Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberikannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”* (Al-Qur’an Digital, 2004)

Sebagaimana ayat diatas menjelaskan bahwa segala bentuk perbuatan atau pekerjaan bagi seorang muslim harus dilakukan dengan tujuan yang jelas. Bentuk pengabdian kepada Allah semata-mata oleh karenanya segala aktifitas kehidupan merupakan amal yang diperintahkan dalam Islam. Terwujudnya kepuasan kerja seorang karyawan berkaitan dengan bagaimana cara pimpinan perusahaan

memberikan motivasi dan berperilaku adil pada karyawannya. Sebagaimana dijelaskan dalam Surat Al-Maidah ayat 8 sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ  
لِلنَّفْسِ وَيَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ - ٨

*Artinya : “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan kebenaran karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencinmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, Karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui Apa yang kamu kerjakan”.* (Al-qur’an Digital, 2004)

Dari beberapa ayat diatas dapat disimpulkan bahwa apa yang dilakukan manusia pasti ada imbalan atas apa yang dikerjakannya, baik itu perbuatan baik maupun perbuatan buruk. Kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan ketekunan akan membuat pekerjaan karyawan dihargai oleh atasan dan akan membuat karyawan merasakan kepuasan.



#### **D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah sejauh mana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut, maka terbentuklah suatu sikap puas atau tidaknya seorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006). Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Rivai (2004) menyatakan bahwa pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pemimpin menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Seorang dengan kepemimpinan transformasional memiliki tujuan ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan kondisi kerja. Kepemimpinan transformasional juga memberi motivasi serta inspirasi pada karyawan, sehingga mampu menciptakan komitmen organisasi tinggi.

Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan terlihat pada sikap setuju dengan kebijakan organisasi dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi, serta kesediaan karyawan untuk berusaha sungguh – sungguh pada organisasi. Kenyataannya karyawan PT. Jawabeton memiliki komitmen organisasi yang rendah seperti karyawan yang bekerja tidak mendapat pengawasan, karyawan bekerja sehendak hatinya. Tetapi saat diawasi oleh atasan, karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum bersedia menerima nilai-nilai perusahaan serta belum percaya terhadap perusahaan. Makanya, apabila seorang pemimpin mampu menggerakkan dan memotivasi karyawan, maka dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Michael (2014) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT Mitra Cimalati di Cilacap. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Ahmad et.al (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja terhadap komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan diterapkan menyebabkan komitmen organisasi meningkat, yang berdampak pada peningkatan kinerjanya.

#### **E. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional merupakan cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang melakukan tugas kepemimpinannya dengan baik dapat memberikan motivasi dan memperhatikan kebutuhan bawahan sehingga akan menimbulkan perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin dan mampu menciptakan kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Supit Isa Y. (2016) kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang dialami pegawai terkait dengan kepemimpinan transformasional dari atasan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yang, Mu-li (2012) menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

#### **F. Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan serta segala kegiatan yang dilakukan dilingkungan kerjanya. Sedangkan komitmen organisasi merupakan sikap seorang karyawan yang memihak suatu organisasi dan tujuan – tujuannya serta memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Tella (2007) menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, rekan kerja, pembayaran, dan atasannya, dan kepuasan kerja keseluruhan, mereka lebih berkomitmen pada organisasi (Okpara, 2004). Nehemya (2014) menyatakan bahwa kepuasan mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional di PT.Bahana Prestasi.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Titik ( 2016 ) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja kepuasasn kerja dan kinerja karyawan. Ini berarti komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi pada PT.Pharos Indonesia Surabaya. Adeoye dan Torubelli (2011) menyatakan bahwa pegawai yang menunjukkan komitmen organisasi tinggi mungkin lebih

bahagia dalam pekerjaan mereka, menghabiskan lebih sedikit waktu untuk meninggalkan pekerjaan mereka dan lebih sedikit kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

#### **G. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi Kepuasan Kerja**

Seorang pemimpin dalam organisasi harus mampu mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu seorang pemimpin perlu bertanggungjawab dan lebih bijaksana. Hal ini terdapat pengarahannya yang merupakan bagian dari proses kepemimpinan, dimana karyawan bersedia menerima status pemimpinnya. Adanya keterikatan karyawan terhadap pimpinan sebagai usaha untuk menciptakan kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan. Pimpinan PT. Jawabeton jarang memberikan motivasi kepada karyawan. Kemudian jarang turun langsung untuk memberikan pengarahannya.

Jika pemimpin memberikan motivasi dan memperhatikan karyawan dengan baik, dapat menimbulkan perasaan senang karyawan terhadap pimpinan, sehingga mampu menumbuhkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan perhatian dan komunikasi antara atasan dan abwahan, sehingga karyawan merasa menjadi bagian yang penting diperusahaan. hal ini didukung dengan penelitian Fathima Bushra *et.al* (2011), “ *Effect Of Transformational Leadership On Employees’ Job Satisfaction And Organizational Commitment In Banking Sector of Lahore (Pakistan)* “. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan

kerja memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Kepuasan kerja merupakan aspek yang dicapai pertama sebelum karyawan mempunyai komitmen organisasi. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan menguatkan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmennya.

### **Hipotesis Penelitian**

Sesuai dengan hasil kajian empiris diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesisdalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
2. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
3. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja.

## **BAB III**

### **METODE**

#### **A. Metode Penelitian**

Adapun pendekatan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah tehnik yang digunakan untuk menganalisis populasi dan sampel yang menitikberatkan pengujian hipotesis yang telah ditetapkan dimana data yang digunakan merupakan data yang bersifat terukur atau statistik dan akan menghasilkan simpulan yang dapat digeneralisasikan (Sugiyono, 2012). Penelitian ini akan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Jawa beton.

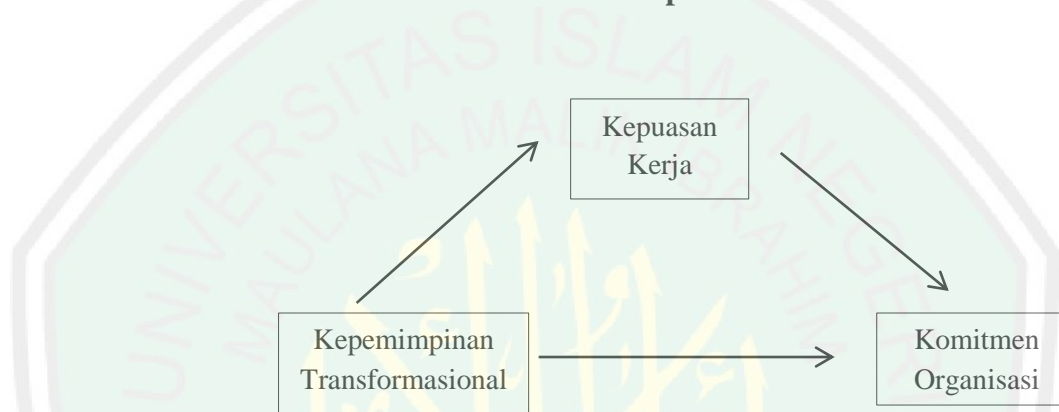
#### **B. Identifikasi variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional menjadi variabel bebas (*Independent*), kemudian variabel kepuasan kerja menjadi variabel mediasi, dan komitmen organisasi menjadi variabel terikat (*dependent*).

Variabel bebas (*Independent*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependent (dalam Sugiyono, 2004). Kemudian variabel mediasi atau *mediating variable* adalah variabel yang mempengaruhi fenomena yang diobservasi (variabel dependen). Variabel mediasi

juga sering disebut variabel intervensi (*intervening variable*), karena memediasi hubungan kausal variabel independen ke variabel dependen, Jogiyanto (2004:154). Sedangkan variabel terikat (*Dependent*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.

**Gambar skema penelitian 3.1**



### C. Definisi operasional

Variabel – variabel tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

#### 1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin yang memberikan perhatian dan kebutuhan pengembangan bawahannya serta membangkitkan semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun aspek gaya kepemimpinan transformasioanal meliputi aspek kharisma, aspek inspirasi, aspek stimulasi intelektual dan aspek pertimbangan individual.

## 2) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perilaku individu atas hasil pengalamannya dalam bekerja. Semakin positif pengalaman kerja individu, semakin positif individu memandang pekerjaannya. Terdapat sembilan aspek yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, meliputi gaji, promosi, kepemimpinan, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi.

## 3) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keadaan seseorang karyawan yang memihak organisasi dan tujuan – tujuannya serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi. Adapun aspek dalam komitmen organisasi meliputi identifikasi organisasi, keterlibatan, dan loyalitas.

## D. Populasi

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan subjek penelitian (Arikunto 2002). Menurut Sugiyono (2008), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek penelitian yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa populasi merupakan sejumlah individu yang setidaknya mempunyai ciri atau sifat yang sama. Penelitian populasi hanya dapat dilakukan bagi populasi yang subeknya tidak terlalu banyak. Sehingga subek



penelitiannya merupakan keseluruhan yang terdapat dalam populasi (Arikunto, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Jawa beton Mojokerto yang berjumlah 20 orang. Oleh karena itu semua populasi yang ada di di PT. Jawa beton dijadikan subjek penelitian.

## **E. Tehnik Pengumpulan Data**

### **1. Observasi**

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan oleh peneliti yang bertujuan untuk mendiskripsikan setting yang diteliti, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas yang berhubungan dengan permasalahan. Metode ini digunakan untuk melihat kegiatan karyawan terkait gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

### **2. Kuisisioner**

Kuisisioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab responden. Ghazali (2006) mengatakan bahwa skala likert adalah skala yang berisi lima tingkat prefensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

STS = Sangat Tidak Setuju / nilai 1

TS = Tidak Setuju / nilai 2

N = Netral / nilai 3

S = Setuju / nilai 4

SS = Sangat Setuju / nilai 5

### 3. Wawancara

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (2005) Wawancara adalah tanya jawab seseorang (pejabat dan sebagainya) yang diperlukan untuk dimintai keterangan atau pendapatnya mengenai suatu hal, untuk dimuat dalam surat kabar, disiarkan melalui radio atau ditayangkan di televisi. Wawancara merupakan salah satu metode penelitian yang biasanya digunakan oleh para peneliti untuk menggali data awal mengenai kondisi lapangan subjek guna mendukung rumusan masalah penelitian.

#### F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih serta digunakan oleh peneliti dengan menggunakan suatu metode. Sugiyono (2009), menjelaskan bahwa instrumen merupakan suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (variabel penelitian).

Dalam penelitian ini terdapat 3 instrumen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Adapun rincian masing - masing angket tersebut adalah :

##### 1. Angket Gaya Kepemimpinan Transformasional

Angket gaya kepemimpinan transformasional menggunakan angket adaptasi dari MLQ (*Multifactor Leadership Questioner*) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio 1997 (dalam Almutairi *at.al* , 2016), yang telah diadaptasi oleh peneliti meliputi aspek kharisma, aspek inspirasi, aspek stimulasi intelektual,

dan aspek pertimbangan individual. Adapun blueprint angket gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Blueprint Kepemimpinan Transformasional**

No	Aspek	Indikator	Nomor		Jumlah Aitem
			Fav	Unfav	
1	Kharisma	Memiliki keyakinan diri yang kuat	1,8,15,5,6,	17	6
2	Inspirasi	Membangkitkan semangat bekerja	2,9,16,21,12		5
3	Stimulasi Intelektual	Berpikir kreatif	3,10,19,20	13	5
4	Pertimbangan Individual	Mengidentifikasi kebutuhan individu	4,11,18,7,14		5
Jumlah Aitem					21

## 2. Komitmen Organisasi

Angket yang digunakan adalah Organizational Commitment Questioner (OCQ) dari Porter, Mowdy and Steers (1982) (dalam Mowdy *at.al*, 1979) yang kemudian iadaptasi oleh peneliti. Adapun *blueprint* sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Blueprint Komitmen Organisasi**

No	Aspek	Indikator	Nomor		Jumlah Aitem
			Fav	Unfav	
1	Identifikasi organisasi	Sikap setuju dengan kebijakan organisasi	3,5,6,8	12	5
2	Keterlibatan	Kesediaan berusaha dengan sungguh-sungguh	1,7,10,13,14	11	6
3	Loyalitas	Keinginan menjaga keanggotaan pada organisasi	2,4,9	15	4
Jumlah Aitem					15

### 3. Angket Kepuasan Kerja

Angket yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, peneliti mengadaptasi dari Job Satisfaction Survey (JSS) oleh Spector 1997 (dalam Bakhan *at.al*, 2014) yang kemudian diadaptasi oleh peneliti. Adapun *blueprint* sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Blueprint Kepuasan Kerja**

No	Aspek	Indikator	Nomor		Jumlah Item
			Fav	Unfav	
1	Gaji	Jumlah gaji dan kenaikan gaji yang diterima	1,28,29	4	4
2	Promosi	Kesempatan mendapatkan promosi	13,33	2	3
3	Kepemimpinan	Interaksi dengan atasan yang membimbing dan mengontrol	3,20,30	12,15,21	6
4	Tunjangan	Tunjangan yang diberikan perusahaan	22,23	-	2
5	Penghargaan	Kepuasan akan penghargaan yang diberikan terhadap performa yang baik	5,11,33	14,19	5
6	Prosedur kerja	Peraturan dan prosedur perusahaan	-	6,18,26	3
7	Rekan kerja	Kepuasan akan kerjasama dengan teman kerja	7,16,25	34	4
8	Sifat pekerjaan	Pekerjaan sesuai minat dan kemampuan	17, 35, 36, 27	8, 24	6
9	Komunikasi	Informasi tentang target perusahaan, komunikasi dengan pimpinan maupun dengan rekan kerja	9	10	2
Jumlah Aitem					36

### G. Uji Validitas dan Reabilitas

#### 1. Uji Validitas

Uji Validitas dimaksudkan untuk mengukur suatu yang sesuai dengan data yang diukur yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Sebuah validitas

dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan instrument yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuisioner. Menurut Singarimbun ( dalam Sani dan Mashuri, 2010) uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan statistik Aiken's V untuk menghitung content validity coefficient yang didasarkan pada hasil penilaian dari panel ahli sebanyak n orang terhadap suatu aitem dari segi sejauhmana aitem tersebut mewakili konstruk yang diukur.

Dalam hal ini, mewakili konstruk yang diukur berarti aitem yang bersangkutan relevan dengan indikator keprilakuannya, karena indikator keprilaku adalah penerjemah operasional dari atribut yang diukur. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan penerjemah operasional dari atribut yang diukur. Penilaian dilakukan dengan memberikan angka antara 1 (yaitu sangat tidak mewakili atau sangat tidak relevan) hingga 5 (yaitu sangat mewakili atau sangat relevan). Berikut rumus statistik Aiken's V :

$$V = \sum s / [ n (c-1) ]$$

Keterangan :

- s = r - lo
- lo = Angka penilaian validitas terendah (dalam hal ini = 1)
- c = Angka penilaian validitas yang tertinggi (dalam hal ini = 5)
- r = Angka yang diberikan oleh seorang penilai

rentang angka V yang dapat diperoleh adalah antara 0 sampai 1,00. Jika hasil penghitungan lebih mendekati 1,00 aitem tersebut memiliki validitas isi yang baik dan mendukung validitas isi tes secara keseluruhan. Adapun para ahli yang dipilih peneliti sebelumnya untuk menjadi *judgement expert* dalam menilai aitem pada skala kepuasan kerja adlaah sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Judgement Expert**

No	Nama Ahli	Bidang Keahlian
1	Fina Hidayati, M.A	Psikologi dan Psikometri
2	Zamroni, S.psi, M.Pd	Psikologi BK dan Psikometri
3	Fui Astutik, M. Psi	Psikologi Profesi Klinis

Berikut skor Aiken's V dan validitas aitem ketiga variabel :

Tabel Hasil Aitem Aiken's V angket gaya kepemimpinan transformasional

Nomer Aitem	Skor	Kriteria
	0,916-0,833	Validitas tinggi
1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13, 14,15,16,17,18,19,20,21	0,5-0,75	Validitas sedang
	<0,4	Validitas rendah

Tabel Hasil Aitem Aiken's V angket komitmen organisasi

Nomer Aitem	Skor	Kriteria
5,6,7,11,14	0,916-0,833	Validitas tinggi
1,2,3,4,8,9,10,12,13,15	0,5-0,75	Validitas sedang
	<0,4	Validitas rendah

Tabel Hasil Aitem Aiken's V angket kepuasan kerja

Nomer Aitem	Skor	Kriteria
1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13, 17,18,2,21,23,25,27,28,30,35	0,916-0,833	Validitas tinggi
8,14,15,16,19,22, 24,26, 29,31,32,33,34,36	0,5-0,75	Validitas sedang
	<0,4	Validitas rendah

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Azwar (2012) menjelaskan bahwa reliabilitas merupakan suatu pengukuran yang mampu menghasilkan data yang memiliki tingkat reliabilitas tinggi yang disebut sebagai pengukuran yang reliabel (*reliable*). Dalam hal ini, untuk dapat mengetahui koefisien reliabilitas dari skala penelitian ini, maka

peneliti menggunakan metode *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) dengan bantuan komputer SPSS (*Statistical Program For Social Science*) versi 19.0 *for windows*. Berikut adalah data distribusi dari nilai reliabilitas skala pada variabel gaya kepemimpinan transformasioanal, kepuasan kerja dan komitmen organisasi :

**Tabel 3.5**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	13

**Komitmen Organisasi**

**Tabel 3.6**

**Kepemimpinan Transformasional**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	15

**Tabel 3.7**

**Kepuasan kerja**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	21

Dalam penelitian ini, reliabilitas dihitung menggunakan rumus koefisien reliabilitas alpha dengan menggunakan SPSS. Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien yang angkanya berada pada rentan 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya koefisien yang mendekati angka 0 berarti semakin rendah koefisien reliabilitasnya ( Azwar, 2007). Pengujian reliabilitas menggunakan alpha cronbach. Berdasarkan hasil penghitungan reliabilitas untuk komitmen organisasi

(Y) diperoleh nilai sebesar 0,857. Hasil perhitungan reliabilitas untuk gaya kepemimpinan transformasional (X) diperoleh nilai sebesar 0,897. Hasil perhitungan reliabilitas untuk kepuasan kerja (Z) diperoleh nilai sebesar 0,885. Berdasarkan hasil perhitungan ketiga variabel menunjukkan bahwa angket yang digunakan reliabel. Karna koefisien reliabilitasnya mendekati 1,00.

#### **H. Tehnik Analisis Data**

Tehnik analisis data yang akan digunakan adalah path analysis. Path analisis adalah metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang di hipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut. Path analisis ini bukanlah suatu metode yang menemukan sebab akibat, akan tetapi suatu metode yang di terapkan untuk suatu causal model yang di formulasikan peneliti pada pengetahuan dasar dan teoritis yang di kembangkan. *Path analysis* atau analisis jalur di gunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel (Supriyanto dan Maharani, 2013). Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Riduwan dan Kuncoro, 2008). Masih menurut Riduwan bahwa koefisiensi jalur (*Path*) adalah koefisiensi regresi yang standart, yaitu koefisiensi regresi yang di hitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (*Z-score*). Perhitungan analisis data ini dibantu dengan software SPSS for window agar data lebih mudah dikelola.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Profil Lokasi Penelitian

PT. Jawa beton merupakan perusahaan yang beridiri sejak tahun1995, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi genteng berkualitas tinggi dengan banyak keunggulan kompetitif. PT. Jawa beton terus berupaya memperluas market sharenya menjakau seluruh nusantara dengan tujuan bisa menjadi perusahaan genteng terbesar di indonesia. Upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan meliputi pengiriman yang tepat waktu, menjaga hubungan baik baik dengan seluruh pelanggan.

Visi :

Menjadi perusahaan bahan bangunan yang inovatif dan berkualitas standar internasional.

Misi :

1. Sebagai perusahaan bahan bangunan terdepan dalam perkembangan desain, teknologi dan distribusi.
2. Menghasilkan produk yang berkualitas tinggi yang mampu bersaing pada pasar global.
3. Mendukung pembangunan Indonesia melalui penyediaan produk yang memberi perlindungan kebutuhan papan.

## **B. Pelaksanaan Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan di PT. Jawa beton Dsn. Keputran, Kec. Kutorejo, Kab. Mojokerto. Penelitian ini dilakukan terhadap 20 karyawan. Penyebaran angket dilaksanakan pada tanggal 05 Agustus 2017 dengan mendatangi satu persatu karyawan yang ada diperusahaan. Pada tanggal tersebut peneliti memberikan angket pagi hari pada saat karyawan sedang tidak sibuk, sehingga pengisian angket menyesuaikan waktu longgar karyawan. Kemudian pada siang hari peneliti melakukan penarikan angket yang telah diselesaikan oleh karyawan. Peneliti menyebarkan 20 angket yang berisi tentang gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

## **C. Hasil Analisis Deskripsi Statistik**

Responden dalam penelitian ini karyawan PT. Jawa beton Cabang Mojokerto, penelitian ini dilakukan pada tanggal 05 Agustus 2017 dengan mendatangi satu per satu karyawan dan jumlah sampel sebesar 20 responden. Berdasarkan jumlah responden tersebut, maka dapat dibuat deskripsi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

### **1. Distribusi responden berdasarkan usia**

Distribusi responden dari penelitian berdasarkan usia dapat dilihat dari tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1****Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

<b>No</b>	<b>Deskripsi Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase (%)</b>
1	Usia Responden		
	a. 21-25 tahun	2	10%
	b. 26-30 tahun	5	25%
	c. 31-35 tahun	-	-
	d. 36-40 tahun	4	20%
	e. > 40 tahun	9	45%
	Jumlah	20	100%

Sumber: data primer (diolah) september, 2017

Dari tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang berusia 21-25 tahun sebanyak 2 orang dengan prosentase 10%, usia 26-30 tahun sebanyak 5 orang dengan prosentase 25%, kemudian usia 36-40 tahun sebanyak 4 orang dengan prosentase 20%, usia > 40 tahun sebanyak 9 orang dengan prosentase 45%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Jawa beton Mojokerto berusia >40 tahun.

## 2. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

Distribusi responden dari penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dari tabel 4.2 sebagai berikut :

**Tabel 4.2****Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Deskripsi Responden	Jumlah	Prosentase (%)
	Jenis Kelamin		
1	Laki-laki	16	80%
2	Perempuan	4	20%
	Jumlah	20	100%

Sumber: data primer (diolah) september, 2017

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden laki-laki sebanyak 16 orang dengan prosentase 80%, sedangkan responden perempuan sebanyak 4 orang dengan prosentase 20%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Jawa beton Mojokerto berjenis kelamin laki-laki.

### 3. Distribusi responden berdasarkan pendidikan terakhir

Distribusi responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat dari tabel 4.3 dibawah ini:

**Tabel 4.3****Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Deskripsi Responden	Jumlah	Prosentase (%)
	Pendidikan Terakhir Pekerja		
1	SMP	1	5%
2	SMA	17	85%
3	D1	1	5%
4	S1	1	5%
	Jumlah	20	100%

Sumber: data primer (diolah) september, 2017

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir karyawan PT. Jawa beton adalah SMA. Dari tabel diatas menunjukkan responden dengan pendidikan terakhir SMP sebanyak 1 orang dengan prosentase 5%, SMA sebanyak 17 orang dengan prosentase 85%, D1

sebanyak 1 orang dengan prosentase 5%, S1 sebanyak 1 orang dengan prosentase 5%.

#### 4. Distribusi berdasarkan lama kerja

Distribusi responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini:

**Tabel 4.4**

**Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No	Deskripsi Responden	Jumlah	Presentase (%)
	Lama Bekerja		
1	0 – 4 tahun	3	15%
2	5 – 9 tahun	1	5%
3	10 – 14 tahun	8	40%
4	15 – 19 tahun	2	10%
5	> 19 tahun	6	30%
	Jumlah	20	100%

Sumber: data primer (diolah) september, 2017

Pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang telah bekerja pada PT. Jawa beton selama 0 – 4 tahun sebanyak 3 orang dengan prosentase 15%, responden 5 – 9 tahun sebanyak 1 orang dengan prosentase 5%, responden 10 – 14 tahun sebanyak 8 orang dengan prosentase 40%, responden 15 – 19 tahun sebanyak 2 orang dengan prosentase 10%, responden > 19 tahun sebanyak 6 orang dengan prosentase 30%. Berdasarkan data diatas diperoleh 40% merupakan tenaga kerja lama yang loyal dan setia bekerja di PT. Jawa beton.

## D. Hasil Uji Asumsi

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi data variabel bebas dan terikat mempunyai distribusi data yang normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov Smirnov dengan nilai signifikan  $> 0,05$  maka data variabel tersebut normal dan dapat digunakan untuk menentukan suatu distribusi suatu sampel. Perhitungan uji normalitas ini menggunakan bantuan program *IBM SPSS 19.0 for windows*.

Tabel 4.5  
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,861(Sig)
Kepuasan Kerja	0,963(Sig)
Komitmen Organisasi	0,921(Sig)

Sumber : data penelitian diolah 2017

Dari hasil uji normalitas Kolmogorov-Sminov diatas, didapat bahwa data ketiga variabel tersebut dalam distribusi telah memenuhi distribusi normal. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan variabel Komitmen organisasi sebesar 0,921 , nilai signifikan Kepemimpinan transformasional sebesar 0,861 , nilai signifikan dari Kepuasan kerja sebesar 0,963. Syarat suatu variabel dikatakan normal dalam distribusi datanya adalah memiliki nilai signifikan  $> 0,05$ . Sehingga dapat kita lihat bahwa variabel Komitmen organisasi  $0,921 > 0,05$ ,

Kepemimpinan transformasioanl  $0,861 > 0,05$ , Kepuasan kerja  $0,963 > 0,05$ .

## 2. Uji Linieritas

Pengujian linieritas ini diperlukan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan atau tidak secara signifikan yang dibuktikan dengan model liner atau tidak linier. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasayarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Uji linieritas ini dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel bebas X terhadap variabel terikat Y. Hasil yang diperoleh melauai uji linieritas akan menentukan tehnik – tehnik analisa yang akan digunakan bias atau tidak. Apabila dari hasil uji linieritas didapatkan kesimpulan bahwa distribusi data penelitian dikategorikan linier maka data penelitian dapat digunkan dengan metode – metode yang ditentukan, seperti analisa regresi linier.

Uji linieritas variabel X terhadap variabel Y memiliki hubungan linier apabila nilai sig. Deviation from linierty  $> 0,05$  maka variabel X memiliki hubungan linier dengan Y. Hasil uji linieritas pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.6  
Hasil Uji Linieritas

Pengaruh	Fhitung	Ftabel	p-value	Ket.
Kepemimpinan transformasional → Komitmen organisasi	31,191	4,381	0,000	Linier

Kepemimpinan transformasional → Kepuasan kerja	21,189	4,381	0,000	Linier
Kepuasan kerja → Komitmen organisasi	46,857	4,381	0,000	Linier

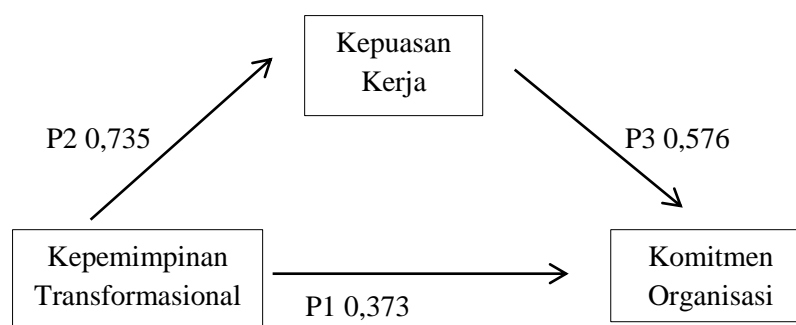
### 3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji pengaruh variabel Mediator digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016). Untuk menghitung Analisis Jalur menggunakan bantuan *IBM SPSS 19.0 for windows*.

#### a. Pengembangan Diagram Jalur

Analisis Path menguji pengaruh antar variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Sehingga mendapatkan hasil nilai sebagai berikut.

**Gambar 4.1**  
Model Analisis Jalur



Sumber data diolah (2017)



Pada gambar 4.1 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional persamaan yang terbentuk sebagai berikut.

$$Z = 0,735 X + e$$

Besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin PT. Jawa beton maka akan semakin tinggi Kepuasan Kerja Pada karyawan PT. Jawa beton.

Sedangkan variabel Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja dan Variabel Kepemimpinan mempengaruhi hanya sedikit. Persamaan yang terbentuk yaitu:  $Y = 0,373 X + 0,576 Z + e$  Besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,373 dan 0,576 artinya semakin meningkat Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja maka akan semakin meningkat pula Komitmen Organisasi pada karyawan PT. Jawa beton.

b. Koefisien Determinasi

Model penelitian ini dibentuk oleh tiga variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja. Nilai – nilai yang diperoleh dapat dilihat pada tabel dibawah sebagai berikut.

Tabel 4.7  
Koefisien Determinasi

<b>Pengaruh</b>	<b>R Square</b>
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	0,541
Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	0,786

Sumber: Data Diolah (2017)

Persamaan pertama menguji pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,541 menunjukkan pengaruh dari faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 54,1%, sedangkan faktor yang mempengaruhi lainnya adalah sebesar 45,9%.

Persamaan kedua menguji pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,786 menunjukkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi sebesar 78,6%, sedangkan faktor yang berpengaruh lainnya adalah 21,4%.

#### c. Koefisien Determinasi Total

Koefisien Determinasi total ( $R_m^2$ ) menunjukkan model struktural yang terbentuk mewakili mampu mewakili data yang

ada. Hasil perhitungan koefisien determinasi total ( $R_m^2$ ) adalah sebagai berikut:

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,541) \times (1 - 0,786)$$

$$R_m^2 = 1 - 0,0982$$

$$R_m^2 = 0,901$$

Berdasarkan hitungan tersebut didapatkan nilai koefisien determinasi total sebesar 0,901 atau 90,1% artinya bahwa model struktural yang terbentuk mampu menjelaskan sekitar 90,1% variansi data penelitian. Atau dapat dikatakan pula bahwa tingkat keakuratan model path adalah 90,1%.

#### d. Pengaruh Mediasi

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefesien ( $p_2 \times p_3$ ) signifikan atau tidak, di uji dengan sobel test sebagai berikut:

$$Sp_{2p3} = \sqrt{p_3^2 Sp_2^2 + p_2^2 Sp_3^2 + Sp_2^2 Sp_3^2}$$

$$Sp_{2p3} = \sqrt{(0,576)^2 (0,266)^2 + (0,735)^2 (0,147)^2 + (0,266)^2 (0,147)^2}$$

$$= \sqrt{((0,331776) \cdot (0,070756) + (0,540225) \cdot (0,021609) + (0,070756) \cdot (0,021609))} = 0,191509$$

Berdasarkan hasil  $Sp_{2p3}$  ini kita dapat menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3} = \frac{0,42336}{0,191509} = 2,258$$

### E. Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis ini menggunakan analisis jalur atau *Path Analysis* dengan bantuan *IBM SPSS 19.0 for windows*. Hipotesis pada penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi. Hipotesis ini akan diterima apabila nilai signifikan < 0,05 berikut nilai hasil uji regresi .

**Tabel 4.8**  
**Hasil Analisis jalur X terhadap Y**

Variabel	B	T	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	0,373	2,254	0,038	Signifikan

Sumber : data diolah (2017)

Berdasarkan hasil analisis melalui bantuan *IBM SPSS 19.0 for windows* di atas diperoleh nilai beta sebesar 0,373 dan nilai signifikan 0,038. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa kedua variabel mempunyai pengaruh signifikan. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan maka komitmen organisasi juga akan semakin meningkat.

Hipotesis yang kedua adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis ini akan diterima apabila nilai signifikan < 0,05.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Analisis Jalur X terhadap Z**

Variabel	B	T	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	0,735	4,603	0,000	signifikan

Sumber : data diolah (2017)

Berdasarkan hasil analisis melalui bantuan *IBM SPSS 19.0 for windows* diatas diperoleh nilai beta sebesar 0,735 dan nilai signifikan 0,00. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa kedua variabel mempunyai pengaruh yang signifikan. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin perusahaan maka akan semakin baik pula kepuasan kerja yang diciptakan oleh karyawan PT. Jawa beton Mojokerto.

Hipotesis yang ketiga adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi hipotesis ini akan diterima bila nilai signifikan  $<0,05$ .

**Tabel 4.10**  
**Hasil Analisis Jalur Z terhadap Y**

Variabel	B	T	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	0,576	3,481	0,003	signifikan

Sumber : data diolah (2017)

Berdasarkan tabel 4.10 hasil analisis melalui bantuan *IBM SPSS 19.0 for windows* diatas diperoleh nilai beta sebesar 0,576 dan nilai signifikan

0,003. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa kedua variabel mempunyai pengaruh yang signifikan. Artinya semakin tinggi Kepuasan kerja yang diciptakan oleh karyawan PT. Jawa beton maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi pada karyawan tersebut.

Sedangkan hipotesis yang ketiga adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen organisasi melalui Kepuasan Kerja. Hipotesis ini signifikan atau tidak akan diuji dengan sobel test sebagai berikut:

Hitung standar error dari koefisien indirect ( $S_{p2p3}$ )

$$Sp_{2p3} = \sqrt{p_3^2 Sp_2^2 + p_2^2 Sp_3^2 + Sp_2^2 Sp_3^2}$$

$$\begin{aligned} Sp_{2p3} &= \sqrt{(0,576)^2 (0,266)^2 + (0,735)^2 (0,147)^2 + (0,266)^2 (0,147)^2} \\ &= \sqrt{((0,331776) \cdot (0,070756) + (0,540225) \cdot (0,021609) + (0,070756) \cdot (0,021609))} = 0,0191509 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil  $Sp_{2p3}$  ini kita dapat menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{p_{2p3}}{Sp_{2p3}} = \frac{0,42336}{0,0191509} = 2,258$$

oleh karena t hitung = lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 1.99, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0, signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi.

## F. Pembahasan

### 1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi PT. Jawa beton Mojokerto

Berdasarkan hasil analisis tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan yaitu nilai  $b = 0,373 > 0,05$ . Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sukrajap Ali M. (2016) pada karyawan rumah sakit hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan maka komitmen organisasi pada PT. Jawa beton semakin tinggi.

Seorang pemimpin yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan dalam memandang pekerjaan. Pemimpin yang mengatakan visi, misi dan tujuan organisasi kepada karyawan dilakukan agar berbagi pengetahuan tentang tujuan organisasi. Hal ini akan meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional karyawan (Avolio et al., 2004).

Pemimpin yang bergaya transformasional juga memberdayakan karyawannya demi tercapainya tujuan organisasi serta pengembangan diri karyawan (Yulk, 2006). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang

mampu menerapkan nilai – nilai kepemimpinan transformasional akan memiliki komitmen organisasi tinggi, karyawan yang memiliki komitmen tinggi memiliki ciri –ciri sebagai berikut : (1) adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi; (2) adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi; (3) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi (Steers and Black, dalam Sopiah 2008).

Berdasarkan teori diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terhadap meningkatnya komitmen organisasi yang baik. Sehingga nilai – nilai kepemimpinan transformasional yang sudah ada di PT. Jawa beton Mojokerto perlu dipertahankan dan dikembangkan sebagai upaya peningkatan komitmen organisasi yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa hasil variabel keduanya mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai  $p = 0,038$  dengan kata lain semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional pemimpin PT. Jawa beton Mojokerto maka semakin baik pula komitmen organisasi perusahaan tersebut, dan sebaliknya semakin lemah penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula komitmen organisasi yang diciptakan oleh karyawan PT. Jawa beton Mojokerto. Sehingga hipotesis penelitian ini diterima yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada PT. Jawa beton Mojokerto



## 2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja PT. Jawa beton Mojokerto

Berdasarkan hasil analisis tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan yaitu nilai  $b = 0,735 > 0,05$ . Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Agustina Ritawati (2013) pada karyawan PT. Jamsostek (Persero) Branch Surabaya hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan maka kepuasan kerja pada karyawan semakin tinggi.

Pimpinan yang mampu mengarahkan dan memberikan motivasi kepada para bawahan, akan membuat bawahan merasa senang dan memiliki kepuasan kerja yang baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kepuasan kerja yang baik dapat membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaan. Menurut Robins (2001) karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis. Aspek – aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan yaitu faktor individual meliputi umur, jenis kelamin, sikap pribadi terhadap pekerjaan, faktor hubungan antar atasan dan sesama karyawan, faktor eksternal meliputi keluarga, pendidikan. Aspek tersebut memberikan motivasi agar kepuasan kerja tercapai bagi karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan PT. Jawa beton Mojokerto perlu meningkatkan dan memperhatikan kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepada karyawan. Pimpinan yang mampu menerapkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional, akan memiliki kepuasan kerja yang baik. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja. Sehingga pihak pimpinan PT. Jawa beton Mojokerto perlu mempertahankan dan terus memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan kepada para bawahan sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bahwa hasil variabel keduanya mempunyai pengaruh signifikan dengan nilai  $p = 0,000$  dengan kata lain semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional pemimpin PT. Jawa beton Mojokerto maka semakin baik pula kepuasan kerja pada karyawan PT. Jawa beton Mojokerto, dan sebaliknya semakin lemah penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula kepuasan kerja yang diciptakan oleh karyawan PT. Jawa beton Mojokerto. Sehingga hipotesis penelitian ini diterima yaitu adanya pengaruh positif antara Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT. Jawa beton Mojokerto

### 3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi PT. Jawa beton Mojokerto

Berdasarkan hasil analisis tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi PT. Jawa beton Mojokerto yang dilakukan uji regresi melalui analisis jalur bahwa kedua variabel tersebut mempunyai pengaruh yang positif karena koefisien  $b$  diperoleh adalah sebesar 0,576. Hubungan kedua variabel tersebut juga signifikan, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan. Artinya, semakin baik Kepuasan Kerja yang berada di perusahaan tersebut maka akan semakin baik pula komitmen organisasi pada PT. Jawa beton Mojokerto. Begitupun sebaliknya jika kepuasan kerja di perusahaan tersebut tidak kondusif maka akan semakin menurun pula Komitmen Organisasi pada PT. Jawa beton Mojokerto.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Iis Dewi Lestari (2016) bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Duren Sawit, Jakarta Timur. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,518 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,388. Ini memberikan makna kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan kerja yang dirasakan seseorang diperoleh dari kondisi kerja yang kondusif, hubungan antar rekan kerja yang baik serta imbalan yang sesuai dengan jerih payah yang sudah dilakukan (Majorsy, 2014). Selain kondisi kerja, hubungan antar rekan kerja serta imbalan yang sesuai dengan

pekerjaan yang telah dilakukan, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan, hubungan perusahaan dengan masyarakat, kesejahteraan karyawan juga dapat berpengaruh terhadap kualitas perusahaan. Sehingga kepuasan kerja penting diperhatikan untuk mendukung pekerjaan di perusahaan salah satunya yaitu karyawan, jika kepuasan kerja rendah pada perusahaan maka karyawan juga akan terganggu pada pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan keadaan seseorang yang merasa puas dan senang karna situasi dan kondisi kerja dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya. Sehingga, apabila karyawan telah merasa puas terhadap hasil kerjanya maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, menurunnya rasa puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya, akan menurunkan keterikatan karyawan dengan pekerjaannya. Menurut Robbins (2003) menjelaskan organisasi yang memenuhi gaji dan kebutuhan karyawan memiliki pengaruh yang kuat terhadap keterikatan pada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaji yang didapat karyawan dalam perusahaan tidak lepas dari seorang pemimpin yang ada diperusahaan, sedangkan karyawan bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik bergantung pada kondisi perusahaan tersebut. Sehingga semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin baik pula komitmen organisasi yang berada diperusahaan tersebut.

Menurut Nawawi (2000) menyebutkan bahwa kepuasan terhadap pemberian gaji akan tercipta dengan adanya usaha atau kerja yang dilakukan seseorang akan merasa puas apabila pekerjaannya dihargai dalam bentuk

ataupun non materi. Pemberian gaji yang layak akan menjadi penentu kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang terbentuk menyebabkan karyawan memiliki semangat dalam melaksanakan pekerjaannya dan dihargai oleh perusahaan. Begitupun sebaliknya apabila kepuasan kerja kurang baik dan pimpinan kurang memperhatikan para karyawan akan menyebabkan para karyawan kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaan sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Sehingga hipotesis penelitian ini diterima yaitu adanya pengaruh positif antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Jawa beton Mojokerto

#### 4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja PT. Jawa beton Mojokerto

Menurut pendapat Kartini Kartono 1985 dalam Pabundu Tika pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melaksanakan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran – sasaran tertentu. Pada penelitian ini analisis data menggunakan regresi dengan variabel *intervening*, analisis jalur jalur dengan bantuan *IBM SPSS 19.0 For Windows* yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja, dan hasil yang diperoleh pada koefisien mediasi adalah sebesar 0,423 dan nilai t hitung 2.258 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 1,99.

Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut terdapat pengaruh mediasi. Hasil uji asumsi *Path* antara Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi. Dikarenakan adanya suatu perantara untuk mencapai komitmen organisasi yang efektif, dan banyak proses untuk mencapai Komitmen organisasi tersebut salah satunya dengan kepuasan kerja yang baik. Untuk meningkatkan komitmen organisasi yang baik maka perusahaan perlu menciptakan Kepuasan Kerja yang kondusif untuk mendukung kegiatan di perusahaan yang dilakukan oleh karyawan dan pimpinan, untuk menciptakan kepuasan kerja yang kondusif juga diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengatur perusahaan serta membuat kebijakan-kebijakan yang dapat menumbuhkan perusahaan dan menjadikan perusahaan unggul dan berkualitas untuk masa depan yang lebih baik.

Seorang pemimpin sebagai penanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia harus mampu memberikan motivasi dan inspirasi dalam diri karyawan, sehingga dapat menciptakan komitmen yang tinggi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan terlibat dengan sungguh-sungguh terhadap pekerjaan. Apabila pemimpin dapat memperhatikan kebutuhan dan juga dapat mengatur tugas-tugas dengan baik, maka karyawan akan merasa senang terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja.

Sebuah organisasi perlu memiliki seorang pemimpin yang bijaksana guna menjadikan perusahaan berkualitas. Hal ini dikemukakan oleh Ghiselli dalam Handoko menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan yang efektif adalah supervisory ability, kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri dan inisiatif. Perusahaan yang berlatarbelakang dengan industri, karyawan meruapakan salah satu anggota organisasi yang potensial guna mencapai tujuan perusahaan. Dengan begitu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi berarti juga meningkatkan kualitas perusahaan.



## **G. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yaitu :

- 1) Penelitian ini bermaksud mencari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Namun pada penelitian ini hanya bisa mengambil sampel subjek 20 karyawan. Sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel yang lebih sesuai seperti komitmen kerja, untuk subjek dibawah 50 karyawan. Kemudian jika menggunakan variabel intervening diharapkan dengan jumlah karyawan yang lebih banyak.
- 2) Penelitian ini dilakukan disela-sela karyawan yang sedang bekerja, sehingga konsentrasi karyawan dalam mengisi angket kurang optimal.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### A. Kesimpulan

Dari hasil yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya dan rumusan masalah yang telah dijawab, maka kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi 0,038 (  $p < 0,05$  ) dan R square = 0,373. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Jawa beton Mojokerto. Sehingga semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional pemimpin PT. Jawa beton Mojokerto, maka semakin baik pula komitmen organisasi pada karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi 0,000 (  $p < 0,05$  ) dan R square = 0,735. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Jawa beton Mojokerto. Sehingga kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi 0,003 (  $p < 0,05$  ) dan R square = 0,576. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Jawa beton Mojokerto. Sehingga semakin

baik kepuasan kerja yang berada diperusahaan tersebut, maka akan semakin baik pula komitmen organisasi pada PT. Jawa beton Mojokerto.

4. Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja diperoleh nilai sobel sebesar 2,258 dan Sig 0,037. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Jawa beton Mojokerto

#### B. Saran

1. Saran untuk subjek penelitian (karyawan)

Pada karyawan PT. Jawa beton Mojokerto agar lebih membangun hubungan kekeluargaan antar karyawan dan atasan. Kemudian mendukung perkembangan perusahaan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan baik.

2. Saran untuk pengelola PT. Jawa beton

Pada pengelola diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan kepada bawahan sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja yang baik. Pada pengelola diharapkan memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memperhatikan sistem penggajian yang sesuai dengan beban kerja dan adil, sehingga dapat tercipta kepuasan kerja yang baik dalam diri karyawan.

### 3. Saran untuk penelitian selanjutnya

Pada peneliti selanjutnya agar dapat menyempurnakan angket yang digunakan untuk meneliti ketiga variabel ini. Memperhatikan kecocokan angket yang akan diberikan kepada subjek penelitian. Penelitian ini hanya menggunakan 20 subjek, maka disarankan untuk penelitian selanjutnya perlu mengembangkan penelitian dengan sampel yang lebih banyak. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menyempurnakan penelitian sebelumnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga,P. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian (suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Azwar, Saifuddin. (2007). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Bass, B.M, (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ. Erlbaum.
- Bushra, Fatima et.al. (2011). *Effect of Transformasional Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*. International Journal of Business and Social Science. Vol. 2 No. 18
- Chairy, Liche Seniati. (2002). *Seputar Komitmen Organisasi*. Depok. Jurnal. Universitas Indonesia
- Devi, Eva Kris Diana. (2009). *Analisis pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening* (Studi pada Karyawan *Outsourcing* PT. Semeru Karyawan Buana Semarang). Semarang. Tesis. Program Pascasarjana UNDIP.
- Fandy Tciptono. (2006). *Manajemen Pelayanan Jasa*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Ghazali, Imam. (2005). *Teori, Konsep dan Aplikasi SPSS 17*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, H. Malayu S.p. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hearsey. (2004). *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata
- Idrus, Muhammad. (2006). *Implikasi Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan*. Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro Vol.3 No. 1, 94-106
- Jogiyanto. (2004). *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Kartono, Kartini. (2009). *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

- Khan, I. et.al (2012). *Impact of Brand Related Atributes on Purchase Intention of Customers of Punjab, Pakistan*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Reseach in Business.
- Lestari, Iis Dewi. (2016). *Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Kepala Sekolah SD Negeri di Kecamatan Duren Sawit*. Jurnal. Vol. 8 No. 1 hal. 15-24
- Luthan F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI - Press)
- Nehemya. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional, Serta Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Bahana Prestasi*. Jurnal. Vol. 2 No. 3 266-275
- Okpara, JO. (2004). *Personal characteristics as predictor of job satisfaction: An exploratory study of IT Managers in a developing economy*. Information Technology & People, 17 (3), 327-338
- Panggabean, S. Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Rafferty, A and Griffin, M (2004). *Dimensions of transformasional leadership: Conceptual and empirical extentsion* *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354.
- Ritawati, Agustina. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya*. Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen. Vol. 9 No. 1 hal. 82-93
- Robbins, Stephen P. (2008). *Organizational Behavior Concept, Controversiest, Application*. Eaglewoods Cliffs. Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen. (2003). *Perilaku Organisasi*, Edisi Pertama. Jakarta: PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT.Prenhalindo
- Rosita, Titik (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal. Vol. 5 No. 1
- Santoso, Michael Hendrik. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mitra Cimalati di Cilacap*. Jurnal. Vol. 2 No. 1

- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Spector, P. E (1997). *Job satisfaction: Application, Assesment, Causes and Consequence*. Sage Publications
- Steers, R. M. (1988). *Introduction to Organiztional Behavior*. Scott, Foresman Company
- Steers, R.M and Porter R.W (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw Hill
- Stum, David. (1998). *Five Ingredients for an employee retention formula*. *Journal of human resources focus*. Vol. 75
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keempat. Bandung: CV. Alfabeta
- Sunarsih. (2001). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi*, *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Vol. 5 No.2 Desember 2001.
- Supit I, Yohanes I. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja*. *Jurnal Riset dan Manajemen*. Vol. 4 No. 3 Edisi Khusus SDM 351-368
- Tella. (2007). *Motivation, Job Satisfaction And Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. Departemen of Library Archival and Information Studies Faculty of Education ISSN 1522-0222
- Tika , Moh. Pabundu (2006). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan pertama., Jakarta: Bumi Aksara
- Trianto. (2009). *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif-Progresif*. Jakarta: Kencana Prenada Group
- Utomo, Budi. (2002). *Menentukan Faktor-Faktor Kpuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan*. PT Pjuranal Manajemen & Kewirausahaan. Vol. 7 (2), 178-188
- Veithzal, Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindopersada
- Wijono Sutarto. (2010). *Psikologi Industri Dan Organisasi edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Yulk, Gary (1994). *Leadership in Organisations*. *Terjemahan Jusuf Udayana*. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi 3. Penerbit : Prenhallindo, Jakarta



# LAMPIRAN

## Lampiran 1

### Skor Aikens' V komitmen Organisasi

No	R1	S1	R2	S2	R3	S3	V	Keterangan
1	5	4	3	2	4	3	0,75	Baik
2	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
3	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
4	4	3	3	2	4	3	0,75	Baik
5	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
6	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
7	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
8	5	4	3	2	4	3	0,75	Baik
9	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
10	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
11	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
12	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
13	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
14	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
15	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup



**Lampiran 2**

## Skor Aikens' V Kepemimpinan Transformatif

No	R1	S1	R2	S2	R3	S3	V	Keterangan
1	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
2	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
3	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
4	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
5	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
6	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
7	4	3	2	1	4	3	0,583	Cukup
8	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
9	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
10	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
11	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
12	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
13	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
14	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
15	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
16	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
17	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
18	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
19	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
20	4	3	3	2	4	3	0,666	Cukup
21	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik

## Lampiran 3

## Skor Aikens' V kepuasan kerja

No	R1	S1	R2	S2	R3	S3	V	Keterangan
1	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
2	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
3	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
4	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
5	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
6	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
7	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
8	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
9	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
10	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
11	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
12	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
13	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
14	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
15	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
16	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
17	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
18	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
19	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
20	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
21	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
22	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
23	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
24	3	2	4	3	4	3	0,666	Cukup
25	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
26	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
27	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
28	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
29	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
30	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
31	3	2	4	3	4	3	0,666	Cukup
32	3	2	4	3	4	3	0,666	Cukup
33	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
34	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik
35	5	4	4	3	4	3	0,833	Baik
36	4	3	4	3	4	3	0,75	Baik

## Lampiran 4

### RELIABILITAS

#### Reliabilitas Komitmen Organisasi

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	13

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	47,7333	38,924	,580	,845
VAR00002	48,3333	31,952	,723	,832
VAR00003	47,6667	39,095	,531	,847
VAR00004	47,9333	36,924	,445	,853
VAR00005	47,8000	37,886	,533	,846
VAR00006	47,4667	39,981	,509	,849
VAR00007	48,7333	34,352	,577	,844
VAR00008	48,2000	38,029	,361	,859
VAR00009	47,9333	37,924	,509	,847
VAR00010	47,8000	40,743	,351	,855
VAR00011	48,6000	36,114	,606	,841
VAR00013	47,9333	37,781	,612	,842
VAR00014	47,8667	38,695	,717	,841

## Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	15

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	43,4000	40,686	,728	,886
VAR00002	43,5333	38,124	,701	,885
VAR00003	43,2667	41,210	,699	,887
VAR00004	43,0667	43,067	,485	,894
VAR00005	43,2667	40,638	,538	,892
VAR00006	43,5333	41,552	,424	,897
VAR00008	43,2000	43,600	,264	,902
VAR00009	43,3333	42,524	,359	,899
VAR00010	43,3333	39,810	,660	,887
VAR00012	43,7333	37,352	,779	,881
VAR00016	43,2667	40,210	,848	,882
VAR00018	43,6667	38,952	,637	,888
VAR00019	43,5333	39,838	,603	,889
VAR00020	43,2000	41,886	,561	,891
VAR00021	43,2000	43,314	,503	,894

## Reliabilitas Kepuasan Kerja

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	21

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	76,6000	73,257	,644	,876
VAR00004	77,0000	76,714	,338	,884
VAR00007	76,8000	73,314	,494	,880
VAR00008	77,2000	75,171	,511	,880
VAR00009	76,6000	70,686	,607	,876
VAR00010	76,8667	74,838	,412	,882
VAR00013	77,4667	69,267	,827	,869
VAR00015	77,2000	73,314	,506	,879
VAR00017	76,8000	74,743	,530	,879
VAR00019	77,2000	78,457	,207	,887
VAR00020	76,9333	72,210	,522	,879
VAR00022	77,3333	71,095	,667	,874
VAR00023	77,0000	74,714	,437	,881
VAR00025	76,4667	76,410	,335	,884
VAR00026	77,2667	71,638	,714	,873
VAR00027	76,6000	77,114	,303	,885
VAR00030	76,7333	71,495	,538	,878
VAR00031	78,0000	76,857	,236	,888
VAR00033	76,9333	72,781	,438	,882
VAR00035	76,4000	76,686	,476	,881
VAR00036	76,6000	74,257	,554	,878

**Lampiran 5**

**ANALISIS DESKRIPSI STATISTIK**

**Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
24	1	5.0	5.0	5.0
25	1	5.0	5.0	10.0
26	1	5.0	5.0	15.0
29	2	10.0	10.0	25.0
30	2	10.0	10.0	35.0
36	1	5.0	5.0	40.0
37	1	5.0	5.0	45.0
38	2	10.0	10.0	55.0
Valid 42	1	5.0	5.0	60.0
43	1	5.0	5.0	65.0
48	1	5.0	5.0	70.0
50	2	10.0	10.0	80.0
54	1	5.0	5.0	85.0
58	1	5.0	5.0	90.0
64	1	5.0	5.0	95.0
68	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

**Jeniskelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
laki laki	16	80.0	80.0	80.0
Valid perempuan	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

**Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMP	1	5.0	5.0	5.0
SMA	17	85.0	85.0	90.0
Valid D1	1	5.0	5.0	95.0
S1	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
lamabekerja	20	1.5	50.0	14.625	12.9227
usia	20	24.0	68.0	40.950	13.1608
Valid N (listwise)	20				

**lamabekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.50	3	15.0	15.0	15.0
>19	2	10.0	10.0	25.0
7.00	1	5.0	5.0	30.0
10.00	3	15.0	15.0	45.0
11.00	3	15.0	15.0	60.0
12.00	1	5.0	5.0	65.0
14.00	1	5.0	5.0	70.0
15.00	1	5.0	5.0	75.0
18.00	1	5.0	5.0	80.0
30.00	1	5.0	5.0	85.0
32.00	1	5.0	5.0	90.0
37.00	1	5.0	5.0	95.0
50.00	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

## Lampiran 6

### UJI NORMALITAS

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Kepemimpinan	Kepuasan	komitmen	
N	20	20	20	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	49,2500	81,8000	51,7500
	Std. Deviation	2,86310	4,77493	4,25348
Most Extreme Differences	Absolute	,135	,112	,123
	Positive	,135	,097	,091
	Negative	-,132	-,112	-,123
Kolmogorov-Smirnov Z	,603	,502	,552	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,861	,963	,921	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



## Lampiran 7

## UJI LINIERITAS

## Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: kepuasan kerja

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,541	21,189	1	18	,000	21,404	1,226

The independent variable is X.

## Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: komitmen organisasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,634	31,191	1	18	,000	-6,512	1,183

The independent variable is X.

## Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: komitmen organisasi

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,722	46,857	1	18	,000	-10,185	,757

The independent variable is Z.

## Lampiran 8

### Persamaan struktural 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 <sup>a</sup>	,541	,515	3,32476

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan(X)

b. Dependent Variable: kepuasan(Z)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234,228	1	234,228	21,189	,000 <sup>b</sup>
	Residual	198,972	18	11,054		
	Total	433,200	19			

a. Dependent Variable: Kepuasan(Z)

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan(X)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,404	13,142		1,629	,121
	X	1,226	,266	,735	4,603	,000

a. Dependent Variable: kepuasan(Z)

## Lampiran 9

### Persamaan struktural 2

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,887 <sup>a</sup>	,786	,761	2,07853

a. Predictors: (Constant), kepuasan(Z), Kepemimpinan(X)

b. Dependent Variable: Komitmen(Y)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	270,305	2	135,152	31,283	,000 <sup>b</sup>
	Residual	73,445	17	4,320		
	Total	343,750	19			

a. Dependent Variable: komitmen(Y)

b. Predictors: (Constant), kepuasan (Z), kepemimpinan (X)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-17,490	8,800		-1,987	,063
	X	,554	,246	,373	2,254	,038
	Z	,513	,147	,576	3,481	,003

a. Dependent Variable: komitmen(Y)

## Lampiran 10

**PT. JAWA BETON**

**JawaBeton**  Jl. Diponegoro Mojokerto – 61383 Indonesia Telp.  
+628289403192 E-mail : [jawabeton\\_mojosari@yahoo.com](mailto:jawabeton_mojosari@yahoo.com)  
Website : [www.javaton.com](http://www.javaton.com)

---

**SURAT KETERANGAN**  
027-SK/HRD-PTJB/VIII/17

Bertanda tangan di bawah ini atas nama PT.Jawa Beton :

Nama : Santoso  
Jabatan : HRD  
Alamat : PT. Jawa Beton  
Jl. Diponegoro, Dsn.Keputran, Kec. Kutorejo- Mojokerto

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa yang tersebut di bawah ini :

Nama : Nur laili fitriyah  
Nim : 13410183  
Tempat penelitian : PT. Jawa Beton

Telah benar yang bersangkutan melakukan penelitian skripsi di PT.JawaBeton dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening ”.












Demikian surat keterangan ini dikeluarkan untuk dapat dipergunakan sebagaimana semestinya.

Mojokerto, 05 agustus 2017

  
**JawaBeton**  
SANTOSO  
CONCRETE SOLUTIONS FOR A LIVERABLE SMELTER

## Lampiran 11

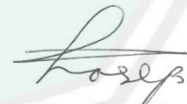
Nama : Nur Laili Fitriyah  
NIM : 13410183  
Pembimbing : Aris Yuana Yusuf, Lc. MA  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. Jawa beton Cabang Mojokerto

No	Hari / Tanggal	Materi Konsultasi	Paraf
1.	Rabu, 29 Maret 2017	Seminar Proposal	
2.	Kamis, 06 April 2017	Konsultasi BAB I, II, III	
3.	Kamis, 20 April 2017	Konsultasi Revisi BAB I, II, III	
4.	Selasa, 23 Mei 2017	Konsultasi Alat Ukur	
5.	Kamis, 8 Juni 2017	Konsultasi Aitem Skala	
6.	Senin, 17 Juli 2017	Konsultasi Revisi Aitem skala	
7.	Senin, 24 Juli 2017	Konsultasi BAB I, II, III	
8.	Rabu, 2 Agustus 2017	Konsultasi Angket	
9.	Kamis, 14 September 2017	Konsultasi BAB IV	
10.	Jum'at, 22 September 2017	Konsultasi BAB I, II, III, IV, V dan Abstrak	
11.	Jum'at, 22 September 2017	ACC BAB I, II, III, IV, V	

Malang, 22 September 2017

Mengetahui,

Dosen Pembimbing



Aris Yuana Yusuf, Lc. MA

NIP : 19730709 200003 1 002

## Lampiran 12

### ANGKET

#### Petunjuk Pengisian :

Bapak/Ibu diminta untuk memilih jawaban yang dianggap paling benar atau paling sesuai dengan Bapak/Ibu ketahui dengan cara memberi tanda centang (√) pada setiap baris pertanyaan. Pada masing – masing baris pertanyaan tersebut terdapat kolom jawaban dalam skala menunjukkan tingkat persetujuan Bapak/Ibu terhadap pertanyaan – pertanyaan yang ada.

#### Keterangan skala penilaian :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

#### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis kelamin : 1) Laki – Laki      2) Perempuan
3. Pendidikan terakhir : 1) SD      2) SMP      3) SMA/SMK      4) Diploma  
5) Strata-1
4. Usia :
5. Lama bekerja :

#### Variabel komitmen Organisasi

No	Aitem	STS	TS	N	S	SS
1	Saya bersedia membantu perusahaan dengan sebaik-baiknya					
2	Saya bangga bisa bercerita dengan orang lain mengenai perusahaan ini					
3	Saya senang menjadi bagian dari					

	perusahaan					
4	Saya menerima semua jenis pekerjaan agar tetap bekerja perusahaan ini					
5	Saya tertarik dengan perkembangan perusahaan					
6	Saya senang menjadi bagian dari perusahaan					
7	Saya bersedia bekerja ke perusahaan lain dengan jenis pekerjaan sama					
8	Bagi saya perusahaan ini sangat penting					
9	Saya tidak ingin berpindah – pindah tempat kerja					
10	Saya senang memilih perusahaan ini untuk bekerja					
11	Pada saat saya bergabung, tidak banyak yang bisa didapatkan dengan bekerja diperusahaan					
12	Saya peduli dengan kondisi perusahaan					
13	Saya rugi jika meninggalkan perusahaan					

#### Variabel kepemimpinan Transformasional

No	Aitem	TS	KK	S	SS
1	Pimpinan membuat karyawan merasa senang berada didekatnya				
2	Pimpinan memberikan saran pada pekerjaan karyawan				
3	Pimpinan membantu menyelesaikan masalah diperusahaan				
4	Pimpinan mendukung karyawan untuk bekerja lebih baik				
5	Pimpinan mengatakan apa yang harus dilakukan jika ingin dihargai atas pekerjaannya				
6	Pimpinan merasa puas ketika rekan kerja dapat memenuhi aturan dan standar diperusahaan				
7	Pimpinan mempunyai karyawan yang sopan dan santun diperusahaan				

8	Pimpinan memberi arahan untuk pekerjaan yang akan dilakukan				
9	Pimpinan membantu karyawan yang mengalami kesulitan saat bekerja				
10	Pimpinan memberikan penghargaan untuk pekerjaan yang diselesaikannya				
11	Pimpinan membantu karyawan memperoleh pengalaman selama bekerja				
12	Pimpinan memperhatikan karyawan ketika bekerja				
13	Pimpinan memberikan penghargaan atas pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan				
14	Pimpinan mengatakan standar yang harus dilakukan ketika bekerja				
15	Pimpinan menunjukkan keseriusan pada kegiatan perusahaan				

Variabel kepuasan kerja

No	Aitem	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mendapat gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
2	Saya tidak puas atas gaji yang saya terima					
3	Saya suka dengan orang – orang yang bekerja diperusahaan					
4	Kadang-kadang saya merasa pekerjaan saya tidak ada artinya					
5	komunikasi antar pekerja sangat baik diperusahaan ini					
6	Saya jarang menjalin komunikasi antara atasan dan karyawan lain					
7	Saya menerima keuntungan yang baik seperti tawaran bekerjasama dengan perusahaan lain					
8	Usaha saya dalam melakukan pekerjaan jarang diapresiasi oleh atasan					
9	Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan diperusahaan					



10	Saya merasa tidak dihargai ketika saya menerima gaji tidak utuh dari perusahaan					
11	Saya mendapat seorang pemimpin yang menjalankan tugas dengan cepat					
12	Saya mendapat tunjangan dengan adil					
13	Karyawan yang bekerja diperusahaan ini menerima tunjangan					
14	Saya senang dengan rekan kerja yang bekerja di perusahaan ini					
15	Saya sering merasa tidak tau apa yang terjadi diperusahaan					
16	Saya merasa bangga mampu melakukan pekerjaan dengan baik					
17	Saya puas mendapat kesempatan atas kenaikan gaji					
18	Saya senang dengan pimpinan yang ada diperusahaan					
19	Saya menaruh barang-barang banyak ditempat kerja					
20	Saya puas mendapat kesempatan untuk maju dengan pekerjaan lebih tinggi					
21	Pekerjaan saya menyenangkan					

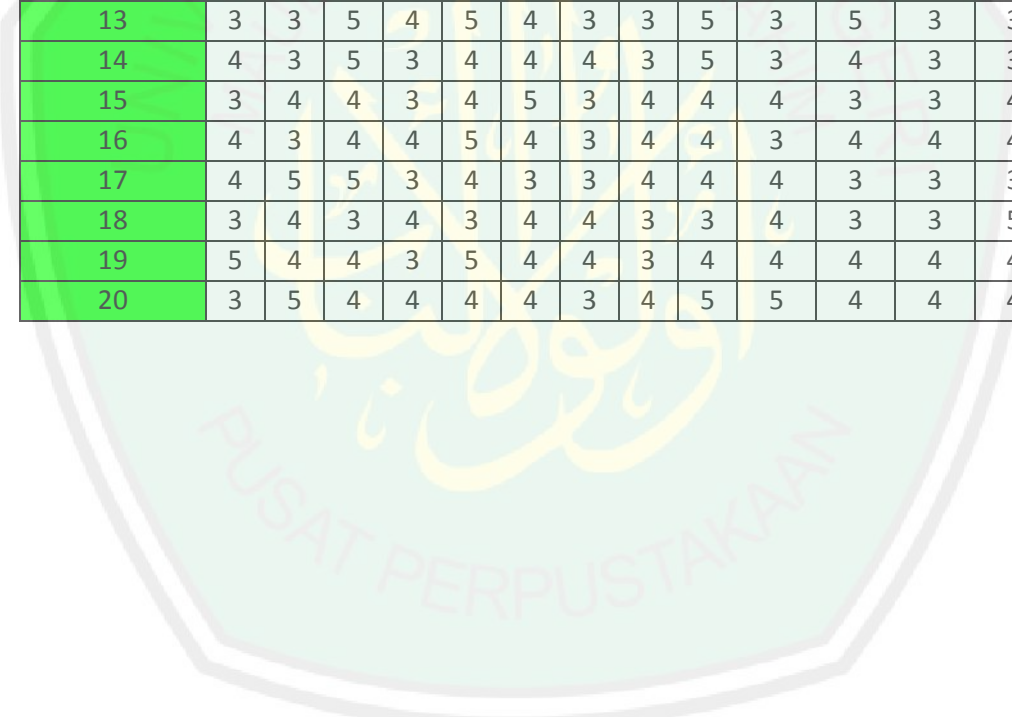
Lampiran 13 Skoring Aitem variabel Komitmen Organisasi

No.resp	Komitmen													ΣY
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	43
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	51
3	5	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	48
4	5	4	5	4	3	5	3	5	4	5	3	4	4	54
5	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	3	5	53
6	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	58
7	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	55
8	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	49
9	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	59
10	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	49
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
12	5	5	3	5	5	3	5	5	3	3	3	4	3	52
13	5	3	5	5	4	5	5	3	3	5	3	5	3	54
14	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	5	54
15	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	46
16	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	55
17	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	48
18	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	46
19	4	3	3	5	3	3	5	4	5	4	4	5	4	52
20	5	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	5	57



Lampiran 14 Skoring Aitem Variabel Kepuasan Kerja

No.respn	Kepuasan Kerja																					ΣZ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	3	3	5	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	80
2	3	3	4	5	4	4	5	3	4	5	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	80
3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	76
4	4	3	5	4	5	4	3	5	3	3	4	3	4	5	5	5	3	3	5	5	5	86
5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	5	86
6	4	4	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	90
7	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	83
8	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	3	5	4	5	76
9	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	4	92
10	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	76
11	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	80
12	4	3	5	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	5	3	5	81
13	3	3	5	4	5	4	3	3	5	3	5	3	3	4	3	5	4	3	5	5	5	83
14	4	3	5	3	4	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	5	5	82
15	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	77
16	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	84
17	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	78
18	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	5	76
19	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
20	3	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	87



Lampiran 15 Skoring Aitem variabel Kepemimpinan Transformasional

No.resp	Kepemimpinan Transformasional															ΣX
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
2	4	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	49
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	46
4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	52
5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	48
6	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	52
7	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	52
8	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	2	4	4	49
9	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	54
10	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
11	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	49
12	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	47
13	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
14	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	47
15	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	44
16	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	53
17	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	46
18	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	46
19	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	51
20	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	51

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

**Nur Laili Fitriyah**

**Aris Yuana Yusuf, Lc. MA**

**Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**

[Lailidc1995@gmail.com](mailto:Lailidc1995@gmail.com)

**085790943907**

**Abstrak :** Komitmen Organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap keberhasilan organisasi dan memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Salah satu faktor yang melatarbelakangi komitmen organisasi yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui : 1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, 2) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, 3) pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, 4) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (*path analysis*). Subjek penelitian ini adalah karyawan PT. Jawa beton Mojokerto yang berjumlah 20 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi 0,038 (  $p < 0,05$  ) dan R square 0,373, 2) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi 0,000 (  $p < 0,05$  ) dan R square 0,735, 3) kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi 0,003 (  $p < 0,05$  ) dan R square 0,576, 4) gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja diperoleh nilai sebesar 2,258 dan signifikansi 0,03 (  $p < 0,05$  )

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

## **Pendahuluan**

Perkembangan perusahaan diharapkan juga dapat diikuti dengan perkembangan sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut karyawan sebagai penggerak utama yang akan menentukan keberhasilan kegiatan diperusahaan. Karyawan merupakan aset yang berharga dalam suatu perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan serta sebagai penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kemampuan dan sikap karyawan yang mampu melakukan pekerjaan sesuai tugas serta tanggungjawabnya, maka hasil kerja yang dilaksanakan akan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2000) manusia sebagai karyawan merupakan aset yang berharga dalam suatu perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan serta sebagai penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Ketika mengelola sumber daya manusia berbagai permasalahan sering muncul seperti menurunnya komitmen organisasi pada karyawan. Luthans (2006) mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka pada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Komitmen organisasi terkait sikap yang menunjukkan loyalitas dan keterlibatan seorang karyawan yang diekspresikan pada organisasinya. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk keluar, menjadi dasar untuk mendorong produktivitas karyawan yang tinggi dalam bekerja. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap individu dalam berhubungan ditempat organisasi mereka. Sikap ini terkait dengan tujuan organisasi dan keikutsertaan dalam melaksanakan pekerjaan.

Peran kepemimpinan sangat penting 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. Menurut Lok (2003) pada penelitiannya disebutkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan 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. Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut karyawan berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan

dan kebijakan organisasi serta kondisi kerja. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya.

Menurut Moore (dalam Panggabean, 2004) mengemukakan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pengawasan, dimana pemimpin mampu memberikan dukungan perilaku maupun bantuan teknis, sehingga karyawan merasa puas telah diperhatikan dalam melakukan pekerjaannya. Peran kepemimpinan sangat penting 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. Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap perilaku kerja yang mana dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan akhirnya akan mempengaruhi kinerja diperusahaan.

### **Metode Penelitian**

Adapun pendekatan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu variabel bebas, variabel *mediating*, variabel terikat. Variabel bebas (*Independent*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel *dependent* (dalam Sugiyono, 2004). Kemudian variabel mediasi atau *mediating variable* adalah variabel yang mempengaruhi fenomena yang diobservasi (variabel *dependent*). Variabel mediasi juga sering disebut variabel intervensi (*intervening variable*), karena memediasi hubungan kausal variabel *independent* ke variabel *dependent*, Jogiyanto (2004). Sedangkan variabel terikat (*Dependent*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel (Y) yaitu komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Jawa beton Mojokerto yang berjumlah 20 orang. Oleh karena itu semua populasi yang ada di di PT. Jawa beton dijadikan subjek penelitian. Tehnik analisis data yang akan digunakan adalah path analysis. Perhitungan analisis data ini dibantu dengan *software SPSS for window* agar data lebih mudah dikelola.

## Hasil

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi data variabel bebas dan terikat mempunyai distribusi data yang normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov Smirnov dengan nilai signifikan  $> 0,05$  maka data variabel tersebut normal dan dapat digunakan untuk menentukan suatu distribusi suatu sampel. Perhitungan uji normalitas ini menggunakan bantuan program *IBM SPSS 19.0 for windows*.

### Hasil Uji Normalitas

Variabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformatioanal	0,861(Sig)
Kepuasan Kerja	0,963(Sig)
Komitmen Organisasi	0,921(Sig)

Sumber : data penelitian diolah 2017

Dari hasil uji normalitas Kolmogorov-Sminov diatas, didapat bahwa data ketiga variabel tersebut dalam distribusi telah memenuhi distribusi normal. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan variabel Komitmen organisasi sebesar 0,921 , nilai signifikan Kepemimpinan transformasional sebesar 0,861 , nilai signifikan dari Kepuasan kerja sebesar 0,963. Syarat suatu variabel dikatakan normal dalam distribusi datanya adalah memiliki nilai signifikan  $> 0,05$ . Sehingga dapat kita lihat bahwa variabel Komitmen organisasi  $0,921 > 0,05$ , Kepemimpinan transformasioanl  $0,861 > 0,05$ , Kepuasan kerja  $0,963 > 0,05$ .

Uji linieritas variabel X terhadap variabel Y memiliki hubungan linier apabila nilai sig. Deviation from linierty  $> 0,05$  maka variabel X memiliki hubungan linier dengan Y. Hasil uji linieritas pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut.

### Hasil Uji Linieritas

Pengaruh	Fhitung	Ftabel	p-value	Ket.
Kepemimpinan transformasional → Komitmen organisasi	31,191	4,381	0,000	Linier
Kepemimpinan transformasional → Kepuasan kerja	21,189	4,381	0,000	Linier
Kepuasan kerja → Komitmen organisasi	46,857	4,381	0,000	Linier



Hasil uji hipotesis ini menggunakan analisis jalur atau *Path Analysis* dengan bantuan *IBM SPSS 19.0 for windows*. Berdasarkan hasil analisis melalui bantuan *IBM SPSS 19.0 for windows* di atas diperoleh nilai beta sebesar 0,373 dan nilai signifikan 0,038. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa kedua variabel mempunyai pengaruh signifikan. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan maka komitmen organisasi juga akan semakin meningkat. Seorang pemimpin yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan dalam memandang pekerjaan. Pemimpin yang mengatakan visi, misi dan tujuan organisasi kepada karyawan dilakukan agar berbagi pengetahuan tentang tujuan organisasi. Hal ini akan meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional karyawan (Avolio et al., 2004).

Berdasarkan hasil analisis tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan yaitu nilai  $b$  0,735 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pimpinan yang mampu mengarahkan dan memberikan motivasi kepada para bawahan, akan membuat bawahan merasa senang dan memiliki kepuasan kerja yang baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kepuasan kerja yang baik dapat membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dilakukan uji regresi melalui analisis jalur bahwa kedua variabel tersebut mempunyai pengaruh yang positif karena koefisien  $b$  diperoleh adalah sebesar 0,576. Hubungan kedua variabel tersebut juga signifikan, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan. Artinya, semakin baik Kepuasan Kerja yang berada di perusahaan tersebut maka akan semakin baik pula komitmen organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan seseorang diperoleh dari kondisi kerja yang kondusif, hubungan antar rekan kerja yang baik serta imbalan yang sesuai dengan jerih payah yang sudah dilakukan (Majorsy, 2014). Selain kondisi kerja, hubungan antar rekan kerja serta imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan, hubungan perusahaan dengan masyarakat, kesejahteraan karyawan juga dapat berpengaruh terhadap kualitas perusahaan. Sehingga kepuasan kerja penting diperhatikan untuk mendukung pekerjaan di perusahaan salah satunya yaitu karyawan, jika kepuasan kerja rendah pada perusahaan maka karyawan juga akan terganggu pada pekerjaannya.

Kemudian pada penelitian ini analisis data menggunakan regresi dengan variabel *intervening*, analisis jalur dengan bantuan *IBM SPSS 19.0 For Windows* yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja, dan hasil yang diperoleh pada koefisien mediasi adalah sebesar 0,423 dan nilai  $t$  hitung 2.258 lebih besar dari  $t$  tabel dengan tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 1,99. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut terdapat pengaruh mediasi. Hasil uji asumsi *Path* antara Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi.

Dikarenakan adanya suatu perantara untuk mencapai komitmen organisasi yang efektif, dan banyak proses untuk mencapai Komitmen organisasi tersebut salah satunya dengan kepuasan kerja yang baik. Untuk meningkatkan komitmen organisasi yang baik maka perusahaan perlu menciptakan Kepuasan Kerja yang kondusif untuk mendukung kegiatan di perusahaan yang dilakukan oleh karyawan dan pimpinan, untuk menciptakan kepuasan kerja yang kondusif juga diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengatur perusahaan serta membuat kebijakan-kebijakan yang dapat menumbuhkan perusahaan dan menjadikan perusahaan unggul dan berkualitas untuk masa depan yang lebih baik.

Seorang pemimpin sebagai penanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia harus mampu memberikan motivasi dan inspirasi dalam diri karyawan, sehingga dapat menciptakan komitmen yang tinggi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan terlibat dengan sungguh-sungguh terhadap pekerjaan. Apabila pemimpin dapat memperhatikan kebutuhan dan juga dapat mengatur tugas-tugas dengan baik, maka karyawan akan merasa senang terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja.

### **Kesimpulan**

Dari hasil yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya dan rumusan masalah yang telah dijawab, maka kesimpulan pada penelitian ini sebagai berikut : Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi 0,038 (  $p < 0,05$  ) dan  $R^2 = 0,373$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi 0,000 (  $p < 0,05$  ) dan  $R^2 = 0,735$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi 0,003 (  $p < 0,05$  ) dan  $R^2 = 0,576$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja diperoleh nilai  $t$  sebesar 2,258 dan Sig 0,037. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Jawa beton Mojokerto

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, untuk karyawan PT. Jawa beton Mojokerto agar lebih membangun hubungan kekeluargaan antar karyawan dan atasan. Kemudian mendukung perkembangan perusahaan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan baik. Pada pengelola disarankan agar memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memperhatikan sistem penggajian yang sesuai dengan beban kerja dan adil, sehingga dapat terciptakepuasan kerja yang baik dalam diri karyawan. Pada peneliti selanjutnya agar dapat menyempurnakan angket yang digunakan untuk meneliti ketiga variabel ini. Memperhatikan kecocokan angket yang akan diberikan kepada subjek penelitian. Penelitian ini hanya menggunakan 20 subjek, maka disarankan untuk penelitian selanjutnya perlu mengembangkan penelitian dengan sampel yang lebih banyak. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menyempurnakan penelitian sebelumnya.

### **Daftar Pustaka**

- Hasibuan, H. Malayu S.p. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jogiyanto. (2004). *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Luthan F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Panggabean, S. Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keempat. Bandung: CV. Alfabeta

