

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. KPM**

**Kadek Sintha Dewi**

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali - Indonesia  
Email: [sinta.dewi73@yahoo.co.id](mailto:sinta.dewi73@yahoo.co.id)

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja serta komitmen organisasi karyawan pada PT. KPM. Sampel penelitian berjumlah 30 orang dan data diolah menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja sementara kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja serta komitmen organisasi karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan seperti gaji.

**Kata kunci** : gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi

### **ABSTRACT**

*The research objective was to determine the transformational leadership style influence on employees job satisfaction and organizational commitment on PT. KPM. The sample in this study was 30 people and data were processed using Partial Least square (PLS). The results showed significant effect of transformational leadership style on employee job satisfaction, employee satisfaction significant influence on organizational commitment, and transformational leadership style indirect effect on organizational commitment. To foster employee job satisfaction and organizational commitment, the company needs to consider the needs of employees as well as payment.*

**Keywords:** *transformational leadership style, employee job satisfaction, organizational commitment*

### **PENDAHULUAN**

Nagar (2012) menyatakan bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai apabila karyawan memiliki komitmen terhadap organisasinya, karena karyawan yang berkomitmen akan bersedia untuk berusaha agar tujuan organisasi tercapai. Porter (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan yang dimiliki seseorang dalam mengidentifikasi dirinya dalam organisasi, sementara Hasan (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan atau individu untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan terbentuk apabila organisasi mampu memuaskan harapan-harapan karyawan terhadap organisasi (Sabir, *et al*, 2011). Iqbal (2012) menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi, sementara Gustomo (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor dominan yang membentuk komitmen organisasi karyawan. Sabir, *et al* (2011) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, Raharjo (2006) secara lebih spesifik menyatakan bahwa salah satu faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan dimana tinggi rendahnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan tidak terlepas dari peranan atasan terhadap bawahan. Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan akan merasakan dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (Retnaningsih, 2007). Wood (2007) mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dimana kecocokan antara gaya kepemimpinan dengan kerja tim akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja tim.

Teori yang menaungi hubungan antara konsep komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan kepemimpinan adalah *Two Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda dan berdampak terhadap umpan balik karyawan kepada organisasi. *Two Factor Theory* menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* (*motivators*) dan *dissatisfies*. Menurut Dewi (2012) dan Rivai (2009) *satisfies* ialah faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai

sumber kepuasan kerja yang meliputi meliputi pekerjaan yang menarik/menantang, kesempatan berprestasi, memperoleh penghargaan dan promosi, terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan, sedangkan *dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang meliputi gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi serta kondisi kerja dan status.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang terlibat aktif di dalam organisasi serta aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Mayer dan Allen (1991) menyatakan setidaknya terdapat tiga komponen komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Menurut Tsai, *et al.*, (2008) *affective commitment* diukur melalui tiga hal yaitu rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi, keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, serta rasa kekeluargaan karyawan terhadap organisasi. *Continuance commitment* terkait dengan kesadaran anggota tentang investasi (segala sesuatu yang dianggap berharga bagi karyawan seperti waktu, usaha, uang yang harus dilepaskan jika meninggalkan organisasi), alternatif (kemungkinan masuk organisasi lain) dan pertimbangan (saat dimana anggota organisasi mencapai kesadaran tentang dampak dari investasi dan alternatif) (Mayer dan Allen, 1991). *Normative commitment* merupakan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi karena merasa dirinya memang harus berada di dalam organisasi tersebut, *normative commitment* berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga dan tidak dapat dibalas kembali oleh anggota organisasi (Mayer dan Allen, 1991)

Purnomo (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena tipe kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya. Bushra (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan dan komitmen organisasi karena kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan bekerja dengan puas dan akan meningkatkan komitmen karyawan. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional karena pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mengartikulasikan visi, dan memberikan dukungan kepada individu di organisasi (Thamrin, 2012).

Menurut Avolio, Bass, dan Jung (1999) kepemimpinan transformasional merupakan perilaku

pemimpin yang dapat mengaktifkan motivasi pengikutnya serta mendorong mereka bertindak atas motivasi tersebut demi kinerja yang tinggi. Konsep kepemimpinan yang diuraikan oleh Bass dan Avolio (1999) diuraikan lebih lanjut dalam bentuk indikator oleh Xiragar (2008) dimana gaya kepemimpinan transformasional meliputi *Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration*. Kepemimpinan transformasional akan membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yulk, 2010). Yunita (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional menciptakan visi organisasi yang dinamis sehingga menciptakan suatu inovasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Omar, 2011). Purnomo (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena tipe kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya. Penelitian Valdiseri *et al.* (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, berhubungan dengan keefektifan dan kepuasan karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama penelitian adalah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. KPM

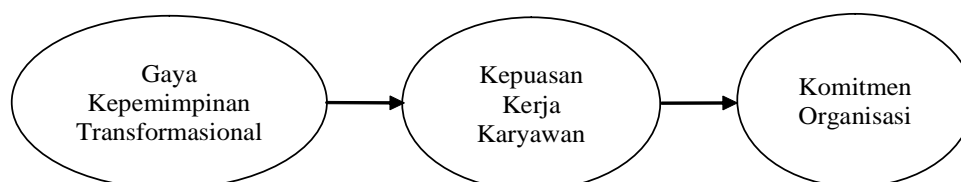
Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang tentang pekerjaannya, yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik terhadap pekerjaan tersebut (Robbins, 2008:107). Rivai (2009: 856) menyatakan kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Davis dan Newstrom, (1985) menambahkan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka, sementara Hasibuan, (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Menurut Robbins (2008) faktor-faktor yang mengukur kepuasan kerja adalah sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi dan rekan-rekan kerja sementara Sanjaya (2012) menyatakan bahwa kompensasi, penempatan, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan faktor dominan yang membentuk komitmen organisasi dalam perusahaan (Gustomo, 2009). Pandey dan Rajni

(2012) menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi sementara Iqbal (2012) menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan. Giritli, *et al.* (2013) menyatakan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis kedua adalah Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. KPM

Lamidi (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis ketiga adalah Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi karyawan PT. KPM

Hubungan antar variabel penelitian digambarkan dalam model konseptual penelitian di Gambar 1.



**Gambar 1. Model Konseptual Penelitian**

Sumber: Berbagai pendapat dan publikasi, dikembangkan untuk penelitian

**Tabel 1. Jumlah karyawan keluar di PT. KPM Tahun 2012**

Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar (orang)	Karyawan yang keluar (%)
Januari	54	0	0,00
Februari	54	0	0,00
Maret	54	4	7.40
April	50	3	6.00
Mei	47	0	0,00
Juni	47	5	10.63
Juli	42	6	14.28
Agustus	36	4	11.11
September	32	2	6.25
Oktober	30	0	0,00
November	30	0	0,00
Desember	30	0	0,00
Jumlah	506	24	
Rata-rata/bulan	42,17	2.6	6,17

Sumber: PT. KPM, 2012

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

**METODE**

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012). Penelitian dilakukan di PT. KPM Denpasar, guna menindaklanjuti keterbatasan dan saran

dari penelitian Thamrin (2012) yang menyebutkan perlunya penelitian lebih lanjut tentang hubungan antar variabel penelitian pada lokasi yang berbeda. Wawancara dengan bagian *accounting* di PT. KPM menunjukkan adanya karyawan yang mangkir dari pekerjaan, tingkat absensi yang cukup tinggi, serta adanya karyawan yang keluar dari perusahaan sebagaimana dijabarkan pada Tabel 1.

Robbins (2008) menyatakan ada beberapa respons karyawan terhadap ketidakpuasan yaitu keluar, kesetiaan dan pengabaian. Tabel 1 memperlihatkan salah satu respon karyawan terhadap ketidakpuasan yaitu tingkat keluar yang cukup besar

pada tahun 2012 sebesar rata-rata 2,6 persen yang apabila dibandingkan dengan jumlah rata-rata karyawan pada tahun 2012 sebesar 42,17 persen, terlihat bahwa perbandingan antara jumlah karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar adalah cukup besar yaitu 6,17 persen.

Dua jenis variabel penelitian adalah variabel eksogen dan endogen (Santoso, 2012), dimana variabel eksogen adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan variabel endogen adalah Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi. Definisi operasional indikator gaya kepemimpinan transformasional diadopsi dari Xiragar (2008) sementara instrumennya diadopsi dari Bass dan Avolio (1991) dengan *Alpha Cronbach* > 0,70. Definisi operasional indikator serta instrumen kepuasan kerja diadopsi dari Cellucci dan Devries (1978) dalam Tsai (2008) yang menggunakan skala likert dari 1 sampai 5 dengan hasil persentase kumulatif varians 66,412 dan *Alpha Cronbach* berkisar antara 0,3961 sampai 0,8232. Definisi operasional indikator komitmen organisasi dan instrumen penelitian diadopsi dari Mayer dan Allen (1991) dalam Tsai (2008) yang berisi 10 pernyataan dengan menggunakan lima poin skala Likert dengan nilai *Alpha Cronbach* berkisar antara 0,6356-0,7889. Sampel menggunakan teknik sensus (Marzuki, 2000: 41) sementara pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan kuisioner. Analisis data dilakukan dengan analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial menggunakan PLS dengan *software* SmartPLS karena variabel kepuasan kerja mengandung indikator formatif dan jumlah responden berada pada batas atas sampel kecil (Solimun, 2008), Ghazali (2008) dan Ruiz *et al.* (2010).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden meliputi umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa responden sebagian besar berumur antara 21-25 dan 26-35 tahun sebesar 36,67 persen, sementara jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan dengan perbandingan sebesar 60 persen berbanding 40 persen. Sebagian besar responden mengenyam pendidikan terakhir di tingkat SMA sebesar 90 persen dan masa kerja terbesar responden adalah antara 1-3 tahun dan 3-6 tahun sebesar 36,67 persen.

Statistik deskriptif variabel pada Tabel 3 memperlihatkan bahwa nilai rata-rata variabel komitmen organisasi sebesar 3,89 sementara nilai komitmen organisasi berkelanjutan, normatif dan afektif yang cukup tinggi menunjukkan bahwa

karyawan PT. KPM, memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Nilai rata-rata variabel kepuasan kerja bernilai rata-rata 3,85 menunjukkan bahwa karyawan PT. KPM memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Nilai variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai rata-rata 3,94 menunjukkan bahwa karyawan PT. KPM mempersepsikan bahwa pemimpinnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Pengolahan data menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2008). Tahap pertama adalah menilai *outer model* atau *measurement model* dengan melihat nilai *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Tabel 4. memperlihatkan nilai *outer model* sudah memenuhi kriteria *convergent validity* (Chin, 1998, dalam Ghazali, 2008) karena semua indikator memiliki *loading factor* di atas 0,5.

Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* terbesar di kelompok variabelnya dibandingkan dengan nilai *loading* terhadap variabel laten lainnya. Tabel 5 menunjukkan nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dibanding nilai *loading* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Kriteria reliabilitas dinilai dari nilai *composite reliability* dan *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Tabel 6 memperlihatkan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan AVE diatas 0,50. Tabel 7 menunjukkan nilai *R-square* komitmen organisasi sebesar 0,544 dan kepuasan kerja sebesar 0,575. Nilai Q yang diperoleh berdasarkan nilai *R Square* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R^2)(1 - R^2) \\ &= 1 - (1 - 0,575925)(1 - 0,544427) \\ &= 0,8068 \end{aligned}$$

Hasil ini menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan fenomena komitmen organisasi sebesar 80,68 persen, sedangkan sisanya sebesar 19,32 persen dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Gambar 2. memperlihatkan hasil model struktural hasil dari *software* SmartPLS. Signifikansi parameter yang diestimasi dalam pengujian struktural. Tabel 8 menunjukan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	
		(Orang)	Persentase (%)
1.	Umur (Tahun)		
	< 21	3	10,00
	21 – 25	11	36,67
	26 – 35	11	36,67
	36 – 45	3	10,00
	> 45	2	6,66
	Total	30	100
2.	Jenis kelamin		
	Perempuan	12	40
	Laki-laki	18	60
	Total	30	100
3.	Pendidikan terakhir		
	SD	0	0,00
	SMP	0	0,00
	SMA	27	90,00
	Perguruan Tinggi	3	10,00
	Total	30	100
4.	Masa kerja*		
	0-1	0	0,00
	1-3-6	1111	36,6736,67
	6-10Diatas 10	35	10,0016,66
	Total	30	100

Sumber: PT. KPM (data diolah), 2013

**Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel**

Indikator/Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Berkelanjutan	30	2.25	5.00	3.6000	.65522
Normatif	30	2.67	5.00	4.0003	.65502
Afektif	30	2.67	5.00	4.0773	.51568
Komitmen Organisasi				3.8925	
Supervisi	30	2.50	5.00	3.8167	.46855
Rekan	30	3.50	5.00	4.1083	.38665
Gaji	30	2.33	5.00	3.4440	.68008
Promosi	30	2.00	5.00	3.7333	.63968
Pekerjaan	30	3.50	5.00	4.1500	.35111
Kepuasan Kerja Karyawan				3.8504	
Idealized influence	30	2.86	5.00	3.9187	.42887
Inspirational motivation	30	3.00	5.00	4.0113	.35475
Intellectual stimulation	30	3.00	5.00	3.9167	.43218
Individualized consideration	30	2.75	5.00	3.9333	.42514
Gaya Kepemimpinan Transformasional				3.9450	

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

koefisien jalur sebesar 0,737 dan nilai *t* statistik sebesar 16,66, dengan menggunakan nilai *t*-tabel sebesar 1,960 sebagai nilai kritis signifikansi maka dapat dinyatakan bahwa Hipotesis 1 diterima. Nilai koefisien jalur antara kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasi sebesar 0,758 menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima. Pengaruh tidak langsung dari variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel komitmen organisasi melalui variabel kepuasan kerja dapat dilihat dari Tabel 9.

Tabel 9 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung (1,119) membuktikan bahwa Hipotesis 3 diterima.

Karyawan PT. KPM mempersepsikan pemimpinnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional sebagaimana dibuktikan dari nilai statistik deskriptif. Menurut Bass dan Avolio (1991) dalam Xiragar (2008)

**Tabel 4. Outer Loadings (Measurement Model)**

Hubungan Indikator dengan Variabel	Original Sample (O)
Afektif <- Komitmen Organisasi	0.907425
Berkelanjutan <- Komitmen Organisasi	0.838989
Gaji <- Kepuasan	0.792830
<i>Idealized</i> <- Transformasional	0.942488
<i>Individualized</i> <- Transformasional	0.813143
<i>Inspirational</i> <- Transformasional	0.787919
<i>Intellectual</i> <- Transformasional	0.882085
Normatif <- Komitmen Organisasi	0.825154
Pekerjaan <- Kepuasan	0.582095
Promosi <- Kepuasan	0.748855
Rekan <- Kepuasan	0.500027
Supervisi <- Kepuasan	0.808539

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 5. Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)**

Indikator	Kepuasan	Komitmen Organisasi	Transformasional
Gaji	0.79283	0.476192	0.520294
Pekerjaan	0.682095	0.39697	0.315106
Promosi	0.748855	0.457505	0.517815
Rekan	0.700027	0.462678	0.117712
Supervisi	0.808539	0.613204	0.771851
Afektif	0.653267	0.907425	0.454046
Berkelanjutan	0.651322	0.838989	0.593348
Normatif	0.59128	0.825154	0.450018
<i>Idealized</i>	0.660289	0.505844	0.942488
<i>Individualized</i>	0.613397	0.57661	0.813143
<i>Inspirational</i>	0.569239	0.31817	0.787919
<i>Intellectual</i>	0.743275	0.577499	0.882085

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 6. Composite Reliability dan Average Variance Extracted**

Variabel	Composite Reliability	AVE
Kepuasan	0.774856	0.529823
Komitmen Organisasi	0.893069	0.736067
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.917756	0.737093

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 7. Nilai R-Square**

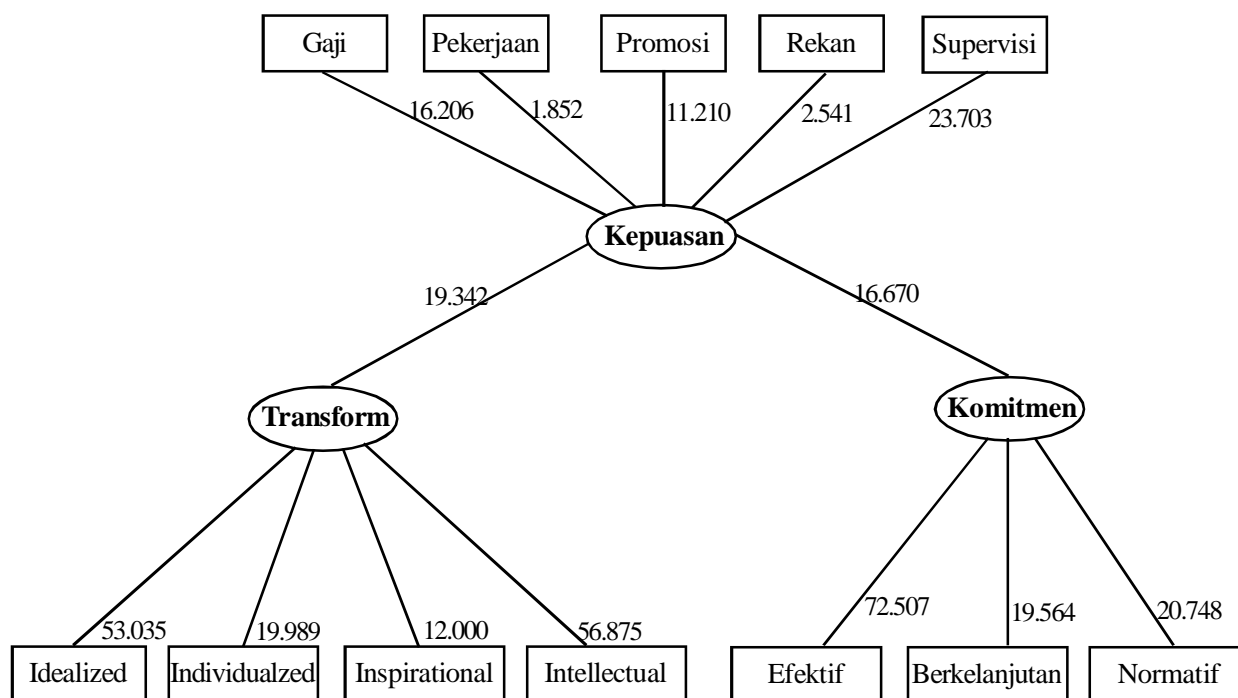
Variabel	R Square
Kepuasan	0.575925
Komitmen Organisasi	0.544427
Transformasional	

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

hipotesis menggunakan nilai *inner weight*. Tabel 8 menunjukkan *output estimasi* untuk pengujian model langsung (0,559) lebih kecil dibandingkan pengaruh

gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang dapat mengaktifkan motivasi pengikutnya sehingga mendorong pengikut untuk bertindak atas motivasi tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam perusahaan ini dapat dilacak dari indikator kepemimpinan transformational yaitu *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, *Individualized consideration* yang seluruhnya menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional di PT. KPM bernilai tinggi, karena semua indikator menunjukkan nilai rata-rata mendekati empat, namun indikator *idealized influence* dan *intellectual stimulation* memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan nilai indikator lainnya.

Karyawan PT. KPM merasakan kepuasan kerja yang dibuktikan dari nilai statistik deskriptif yang memperlihatkan bahwa kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap rekan, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi dan kepuasan terhadap pekerjaan seluruhnya menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi.



**Gambar 2. Model Struktural**

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 8. Result For Inner Weights**

Hubungan antar variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )
Kepuasan -> Komitmen Organisasi	0.737853	16.669959
Transformasional -> Kepuasan	0.758897	19.342190
Transformasional -> Komitmen Organisasi	0.559955	10.264376

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2013

**Tabel 9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi**

Jalur	Keterangan	Pengaruh Langsung A – C (a)	Pengaruh Langsung C- Y (b)	Pengaruh Langsung A- Y (c)	Pengaruh Tidak Langsung c + (axb)
1	A – C – Y	0,759	0,738	0,559	1,119

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Hasil ini sesuai dengan pendapat Robbins (2008) yang menyatakan bahwa faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah sifat pekerjaan, supervisi, bayaran saat ini, peluang promosi dan rekan-rekan kerja.

Karyawan PT. KPM memiliki komitmen organisasi yang tinggi, dibuktikan dari hasil nilai statistik deskriptif mengenai indikator-indikator komitmen organisasi yaitu komitmen berkelanjutan, komitmen normatif dan komitmen afektif yang seluruhnya menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi. Hasil ini sesuai dengan pendapat Mayer dan Allen (1991) yang menyatakan terdapat tiga komponen

komitmen organisasi untuk mengukur komitmen organisasi yaitu komitmen berkelanjutan, komitmen normatif, dan komitmen afektif.

Gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. KPM dibuktikan dari nilai t statistik. Hasil ini sesuai dengan yang penelitian yang dilakukan Omar (2011) dan Purnomo (2010) yang menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, tipe kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya.

Kepuasan kerja secara signifikan dan positif

mempengaruhi komitmen organisasi karyawan pada PT. KPM yang dibuktikan dari besaran nilai t statistik. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2012) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan juga sejalan dengan penelitian, Giritli, *et al*, (2013) yang menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan komitmen organisasi

Gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dibuktikan dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung yang lebih besar dari pengaruh langsung. Kepuasan kerja karyawan mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lamidi (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi yaitu melalui kepuasan kerja karyawan yang dimana apabila kepuasan kerja karyawan tinggi maka semakin tinggi pula komitmen organisasi.

#### SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memperlihatkan dengan nyata bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan sementara kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi.

Rendahnya nilai *idealized influence* dan *intellectual stimulation* pada gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa sebaiknya pimpinan PT. KPM lebih aktif lagi dalam memberi saran dan pemecahan dalam masalah yang dihadapi oleh karyawan serta secara proaktif menunjukkan kepada karyawan bahwa pimpinan memiliki visi yang jelas. Dua tindakan ini diprukan agar karyawan merasa bangga terhadap pimpinan dan dalam jangka panjang akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan.

Jawaban responden tentang kepuasan kerja karyawan memperlihatkan bahwa gaji memiliki nilai terendah, hasil ini secara jelas memperlihatkan bahwa seharusnya perusahaan mempertimbangkan kembali besaran gaji yang diterima karyawan dengan cara membandingkannya dengan besaran gaji yang diberikan pesaing kepada karyawannya, perusahaan juga perlu membandingkan antara besaran gaji dengan tanggung jawab yang dibebankan serta jenis dan besaran tunjangan-tunjangan yang diberikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan penelitian terkait dengan kondisi lapangan yang dihadapi peneliti seperti jumlah populasi penelitian yang kecil sehingga membatasi kemungkinan untuk menggunakan alat analisis dan penelitian yang dilakukan pada perusahaan distributor, selain jumlah populasi yang kecil, karakteristik perusahaan distributor yang berbeda dengan perusahaan dagang, baik yang berjenis agen atau pengecer, apalagi dengan perusahaan jasa, menimbulkan masalah tersendiri terutama dalam generalisasi model yang dikembangkan dalam penelitian ini. Model konseptual penelitian sebaiknya diuji kembali pada perusahaan dengan karakteristik yang berbeda misalnya perusahaan jasa, dan manufaktur, atau lembaga keuangan untuk memperbaiki kekuatan generalisasinya.

#### REFERENSI

- Avolio, Bruce., Bass, Bernard., Jung I Dong. 1999. Re-Examining The Componenets Of Transformational And Transactional Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, ProQuest pg. 441.
- Bushra, Fatima., Ahmad Usman, Asvir Naveed. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 (18), pp.:261-267
- Davis Keith., dan John W. Newstrom. 1985. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Darvish, Hassan., Faezeh Rezaei. 2011. The Impact Of Autentic Ledeanship On Job Satisfaction And Team Commitment. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. Vol. 6 (3), pp: 421-436
- Dewi, Wirmaya Matalia Putu. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, Vol. 6 (2): h: 177-185
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giritli, Heyecan., Begum Sertyesilisik., Basak Horman. 2013. An investigation into job satisfaction and organizational commitment of construction personnel. *Global Advanced Research Journal of Social Science (GARJSS)*. Vol. 2 (1), pp: 001-011
- Gustomo, Aurik., Anita Silvianita. 2009. Pengaruh Nilai – Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan Dan



- Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Teknologi*. Vol.8 (1): h: 1-6
- Hasan, Lenny. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan Dan Energi Kota Padang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.3 (1): h: 57-92
- Hasibuan, Malayu. H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Iqbal, Muhammad. 2012. Impact of Job Satisfaction and Job Control on Organizational Commitment: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan Civil Aviation Authority. *Journal of Managerial Sciences*. Vol.6(2), pp: 139-154
- Lamidi. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta di PKU Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol.9 (1): h: 12-22
- Marzuki. 2000. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: PT. Prasetia Widia Pratama
- Mayer, P. Jhon., Natalie. J. Allen. 1991. A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1 (1), pp: 61-89
- Nagar, Komal. 2012. Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Teachers. *Vilkapa*. Vol.37 (2), pp: 43-60
- Omar, Alicia. 2011. Transformational Leadership And Job Satisfaction: The Moderating Effect Of Organizational Trust. *Liberabit*. Vol. 17( 2), pp: 129-137
- Pandey, Chetna., Rajni Khare. 2012. Impact Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. Vol.1 (8), pp: 26-41
- Porter, David M, Jr. 2001. Gender differences in managers' conceptions and perceptions of commitment to the organization. *Sex Roles*. Vol. 45 (5/6), pp: 375-398
- Purnomo, Heru., Muhammad Cholil. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol.4(1): h: 27-35
- Raharjo, Toto Susilo., Durrotun Nafisah. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol.3 (2): h: 69-81
- Retnaningsih, Sudarwanti. 2007. Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang) :Tesis Pasca Sarjana Pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Rivai, H. Veithzal., dan Sagala Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo Persada
- Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi, edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruiz, David MartK, Dwayne D. Gremler, Judith H. Washburn dan Gabriel Cepeda Carrion. 2010. Handbook of Partial Least Square, Concept, Methods and Applications. Reframing Customer Value in a Service-Based Paradigm: An Evaluation of a Formative Measure in a Multi-industry, Cross-cultural Context. Springer Heidelberg Dordrecht London New York.
- Sabir, M. Suleman., et al. 2011. Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In AA Mediating Role of Employee Values. 2011. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3 (2), pp: 145-152,
- Sanjaya, I.B., dan Suryantini, Ni Pt Santi. 2012. Analisis Beberapa Variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja Pegawai di Badan Pegawai Rumah Sakit Umum Tabanan. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 8(2): h: 97-107
- Santoso, Singgih. 2012. Analisis Sem Menggunakan Amos, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling & Partial Least Square*. Malang: Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya-Malang
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Thamrin, H.M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol.3 (5): h: 567-672
- Tsai, Ming-Tien., Chun-Chen Huang. 2008. The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics* Vol.80, pp: 565-581

- Valdeserri, Glenn A., John L. Wilson. 2010. The Study Of Leadership In Small Business Organization: Impact On Profitability And Organizational Succes. *The Entrepreneurial Executive*, Vol 15, pp: 47-71.
- Wirawan, Nata. 2001. *Cara Mudah Memahami Statistik 1 (Statistik Deskriptif) untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Kedua: Keraras Emas
- Wood, Shane Michael., Fields Dail. 2007. Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2 (3), pp: 251-272.
- Xirasagar, Sudha. 2008. Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Among Physician Executives. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 22 (6), pp: 599-613
- Yulk, Gery. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima: PT. Indeks
- Yunita, Fanny. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada UD. Usaha Mandiri Semarang*.: Skripsi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang