

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Dini Fatturahmi Fachruddin, dini.fatturahmi@gmail.com

Wustari L.H.Mangundjaya, wustari@yahoo.com

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

### **Abstrak**

Untuk dapat tumbuh dan berkembang, organisasi memerlukan human capital yang handal, dan memiliki komitmen. Dalam hal ini, tidak hanya komitmen kerjayang disebabkan tanggung jawab atau kondisi kerja yang lebih baik, tetapi komitmen kerja yang disebabkan karena memiliki keterikatan emosional dengan organisasi. Untuk itu perlu diketahui faktor apa yang dapat memunculkan komitmen organisasi tersebut. Dalam hal ini, berdasarkan berbagai literatur, pemimpin, dalam hal ini kepemimpinan transformasional dinyatakan memiliki dampak positif pada iklim organisasi maupun pada kondisi manusianya, begitu juga halnya dengan kepuasan kerja dianggap memiliki pengaruh yang besar untuk memotivasi pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk melihat sampai seberapa jauh peran kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan BUMN (N=3047). Hasil menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan Komitmen Organisasi. Lebih lanjut, tampak bahwa Kepuasan Kerja memiliki korelasi dan kontribusi yang lebih tinggi dibandingkan dengan Komitmen Organisasi terhadap munculnya Komitmen Organisasi, dibandingkan dengan Kepemimpinan Transformasional.

Key words: Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja.

### **Abstract**

In order to grow and develop, every organization needs competent and committed human capital. In this regard, employee who have emotional commitment with the organization. In this regard, it is needed to identify what are the variables that influence organizational commtment. According to many literatures, it has been said that leader plays an important role in organization as well as in organizational commitment. On the other hand, other research results also mention that employee satisfaction play an important role in creating organizational commitment. The objective of the study is to identify which one from the two variables, Transformational Leadership and Employee Satisfaction that has a greater affects on Organizational Commitment. This research has been done at State Owned Bank with 3047 respondents. The results show that both Transformational Leadership and Job Satisfaction have positively correlated and contributed to the emerging Organizational Commitment. More over, the results also show that Job satisfaction had a greater impact on Organizational Commitment compares to Transformational Leadership.

Key words: Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction.

## Pendahuluan

Salah satu sumberdaya penting yang digunakan oleh sebuah organisasi adalah sumberdaya manusia (SDM) atau biasa disebut dengan Human Capital. Pekerja yang merupakan human capital menjadi penting karena unsur inilah yang menggerakkan organisasi menjadi berkembang atau mundur. Hal ini sejalan dengan konsep yang menyatakan bahwa manajemen manusia dalam lingkungan kerja merupakan bagian yang menyatu dengan proses manajemen, serta organisasi yang terolah dengan baik pada umumnya melihat pekerja sebagai sumber dari kualitas dan pemerolehan produktivitas (Tella, Ayeni & Popoola, 2007). Mengingat pentingnya karyawan bagi organisasi, maka organisasi perlu mempertahankan keberadaan karyawan dalam organisasi tersebut. Keberadaan karyawan dalam organisasi tergantung pada seberapa besar karyawan tersebut memiliki keterikatan pada organisasi tempat ia bekerja, dan hal ini pada umumnya sejalan dengan konsep mengenai komitmen, yaitu keadaan psikologis (psychological state) yang diasosiasikan dengan perilaku tinggal dan menetapnya karyawan dalam organisasi (Jewell, 1998). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi diasumsikan akan bertahan dan tetap tinggal dalam organisasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Komitmen organisasi sering diteliti dalam berbagai studi ilmiah memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja (Job Satisfaction), hal ini tampak pada beberapa penelitian yang dilakukan oleh Angle & Perry, 1981; Bateman & Strasser, 1984; Dewar & Werbel, 1979; Mowday et al., 1979, 1982; Wiener, 1982; Williams & Hazer, 1986 dalam Okpara, 2004; Bodla & Danish, 2009; Bodla & Naeem, 2009a; Bodla & Naeem, 2009b; Parker et al., 2005; Allen & Meyer, 1990 dalam Malik, Nawab, Naeem, & Danish, 2010. Banyaknya penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi tersebut diasumsikan karena keduanya memiliki keterkaitan dalam memprediksi perilaku kerja karyawan, terutama terkait dengan dampak-dampak positif yang ditimbulkan kedua hal tersebut bagi organisasi, di antaranya yaitu saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan yang cukup sering disoroti yaitu dapat mempertahankan karyawan dalam organisasi dan mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi. Penelitian yang ada juga menggambarkan adanya indikator bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki efek timbal balik. Meskipun demikian, dari penelitian-penelitian yang ada, terdapat asumsi bahwa kepuasan kerja menimbulkan komitmen organisasi (Feinstein & Vondraek, 2006; Freund, 2005; Chiu-Yueh, 2000; Busch et al., 1998; Mannheim et al., 1997 dalam Malik, Nawab, Naeem & Danish, 2010; Rose, 1991; Price, 1997; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974 dan Feinstein, Harrah & Vondrasek, 2000). Serta pada umumnya, dari penelitian yang ditemui,

kepuasan kerja dilihat sebagai antededan yang menimbulkan komitmen organisasi, dibandingkan dengan sebaliknya (Jernigan et al., 2002; Lok & Crawford, 2001; Feinstein & Vondrasek, 2001; Gaertner, 1999; Mowday et al. dalam Gunlu, Aksarayli & Percin, 2010)].

Dalam hal ini, walaupun cukup banyak penelitian yang menampilkan hubungan korelasional antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, terdapat pula penelitian yang menolak keterkaitan hubungan antara kedua konsep tersebut. Penelitian yang dilakukan Curvian (2000), menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, terdapat juga penelitian dengan hasil serupa yang dilakukan oleh Curry, Wakefield, Price & Mueller (1986) dalam Malik, Nawab, Naeem & Danish (2010).

Di sisi lain, banyak faktor yang dapat memelihara komitmen organisasi, salah satu diantaranya adalah peran seorang pemimpin. Dalam hal ini, kepemimpinan yang efektif akan dapat membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz & Kahn, 1978; Koh et al., 1995; Mowday et al., 1982). Robbins (2006) juga mengatakan bahwa tingkat keefektifan kepemimpinan dapat mendorong dan mengembangkan komitmen organisasi pada individu. Komitmen organisasi, menurut Mathis dan Jackson (2001), adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Koesmono (2007) menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan yang baik dan efektif membuat tingkat loyalitas karyawan meningkat dan berdampak positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Yousef (2000), menyatakan bahwa komitmen organisasi menghubungkan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja. Karyawan yang memiliki komitmen dengan pekerjaannya akan memiliki kinerja yang tinggi (Trisnarningsih, 2007), dan kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak baik bagi perusahaan terutama dalam persaingan global saat ini. Penelitian ini bertujuan hendak mengetahui seberapa jauh hubungan dan pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

## **Landasan Teori**

### **Definisi Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)**

Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang berbeda dengan kepemimpinan lainnya, di dalam kepemimpinan transformasional interaksi antara pemimpin dan bawahannya dilihat dari pengaruh pemimpin dalam mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu mengerjakan

tugas, memiliki motivasi yang besar, dan selalu berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu.

Menurut Burn(dalam Bass, 1985), kepemimpinan transformasional diterangkan sebagai “Leadership that motivated follower to work for transcendental goals and for aroused higher level needs for self-actualization rather than for self-*immediate interest*”. Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa, kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk selalu bekerja mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi dan untuk menghasilkan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, serta dapat mengaktualisasikan dirinya dan bukan semata hanya untuk mencapai minat pribadi.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang di dalamnya terdapat lebih dari sekedar proses pertukaran. Kepemimpinan transformasional tersebut juga melibatkan proses memberikan dorongan kepada masing-masing bawahan untuk selalu melakukan stimulasi intelektual dan menginspirasi para bawahan untuk bekerja melebihi kepentingan pribadi mereka demi tujuan, misi, atau visi organisasi (Bass, 1985).

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional merupakan seorang pemimpin yang memperhatikan dan selalu peduli terhadap kebutuhan dan perkembangan masing-masing bawahannya. Pemimpin membantu para bawahannya untuk berusaha melihat setiap masalah dari sudut pandang berbeda. Di sisi lain, pemimpin tersebut mampu memberikan dorongan, semangat, dan memberikan kesadaran bagi para bawahannya agar selalu memberikan usaha yang maksimal dalam mencapai tujuan bersama (Robbins, 2005).

Berdasarkan uraian di atas, pengertian kepemimpinan transformasional yang dipakai pada tulisan ini adalah pemimpin yang selalu berusaha untuk mendukung dan memberikan motivasi kepada bawahannya agar dapat mencapai tujuan bersama serta mengaktualisasikan dirinya dengan memberikan berbagai stimulasi dan inspirasi.

### **Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yang membentuknya, yaitu:

#### **1. Pengaruh Karisma Ideal (Idealized Influence Charisma)**

Pemimpin yang memiliki kharisma merupakan seorang pemimpin yang dengan kekuasaan yang dimilikinya membuatnya berpengaruh sangat luar biasa terhadap bawahannya (Bass, 1985). Pemimpin

yang memiliki kharisma dapat mentransfer visi dengan jelas dan memberikan semangat dalam pengerjaan tugas bawahannya. Bawahannya menjadi lebih antusias dalam mengerjakan tugas mereka, karena adanya pemimpin tersebut. Bawahan juga terlihat mau bekerja lebih keras dibawah pimpinannya dan lebih percaya diri (Smith dalam Bass, 1985). Pemimpin yang memiliki kharisma adalah sosok pemimpin yang sangat dikagumi dan orang yang dapat di andalkan pada saat terjadinya masalah genting. Hal itu disebabkan karena pemimpin yang memiliki kharisma biasanya dalam menghadapi situasi genting atau kritis sangat tenang. Hal ini membuat para bawahanpun juga menjadi lebih tenang dalam menghadapi situasi tersebut, dan pada akhirnya membuat pemimpin semakin lebih dipercaya dan dihormati oleh bawahannya.

## **2. Motivasi Yang Menginspirasi (Inspirational Motivation)**

Menurut Yuki dan Van Fleet (dalam Bass, 1985), seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin yang dapat menginspirasi bawahan ketika ia dapat memberikan stimulasi agar bawahan menjadi lebih antusias dan juga berusaha untuk meningkatkan kepercayaan diri bawahan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Pemimpin harus mampu memberikan inspirasi pada bawahannya antara lain dengan menetapkan standar-standar yang tinggi, serta memberi keyakinan bahwa tujuan-tujuan dapat dicapai, sehingga pada akhirnya bawahan merasa mampu untuk melakukan pekerjaannya dan mampu memberikan berbagai macam gagasan baru (Bass, 1985).

## **3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)**

Pemimpin yang transformasional diharapkan akan meningkatkan usaha dari bawahannya dengan melakukan stimulasi intelektual. Stimulasi intelektual merupakan proses muncul dan berubahnya kesadaran akan masalah yang ada, pemecahan masalah tersebut, pemikiran dan imajinasi yang lebih berkembang terkait masalah yang ada, serta keyakinan dan nilai-nilai (Bass, 1985). Stimulasi intelektual dapat mendorong bawahan untuk memikirkan kembali bagaimana cara kerja mereka selama ini, kemudian mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas dan dalam mempersepsi tugas mereka, yang pada akhirnya akan memotivasi bawahan untuk melakukan peningkatan pembentukan konsep, pemahaman, dan kecermatannya dalam melihat setiap masalah yang dihadapi dan dalam membuat solusi bagi masalah tersebut (Bass, 1985).

## **4. Pertimbangan Individual (Individual Consideration)**

Hubungan individual antara atasan dan bawahan berpengaruh terhadap kepuasan bawahan terhadap pimpinannya dan peningkatan produktivitas bawahan. Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional cenderung merupakan sosok yang ramah, informal, selalu mendekati diri dengan bawahan, memperlakukan semua bawahan dengan sama. Biasanya pola hubungan individual ini dapat

terjadi ketika dalam rapat, pertemuan kelompok yang biasanya dilakukan atasan dan bawahan, konsultasi tugas atau pekerjaan (Miller dalam Bass, 1985). Selain itu, pemimpin diharapkan dapat menampilkan ekspresi penghargaan terhadap hasil kerja bawahan apabila telah dilakukan dengan baik. Di sisi lain, pemimpin juga dapat memberikan kritik yang dapat membangun bawahan agar lebih berkembang dan bawahan tetap memiliki keyakinan terhadap diri mereka sendiri bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan bersama (Bass, 1985).

### **Definisi Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)**

Kepuasan kerja pada dasarnya mencerminkan perluasan mengenai kesukaan individu akan pekerjaannya. Secara formal, kepuasan kerja dinyatakan sebagai respon efektif atau hubungan emosional seseorang terhadap pekerjaannya (Kreitner & Kinicki, 2008). Banyak pandangan mendefinisikan kepuasan kerja dengan memfokuskan pada segala perasaan yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya (Lu, While, & Barriball, 2005 dalam Al-Hussami, 2008). Lebih lanjut, Robbins & Judge (2009) memberi definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang mengenai pekerjaannya yang berasal dari evaluasi karakteristik-karakteristik pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut pula, tampak bahwa kepuasan kerja yang dimaksud oleh Robbins & Judge (2009) yaitu mengenai kepuasan/ketidakpuasan pekerja terhadap pekerjaannya berasal dari penjumlahan yang kompleks dari berbagai elemen-elemen pekerjaannya.

Spector (1997) lebih lanjut menyatakan bahwa kepuasan kerja secara garis besar dapat dibahas melalui dua pendekatan, yaitu sebagai perasaan secara keseluruhan/umum tentang pekerjaan atau sebagai kumpulan sikap yang saling berhubungan mengenai berbagai macam aspek atau dimensi dari pekerjaan. Pendekatan secara umum (global) digunakan ketika aspek sikap yang akan dilihat secara keseluruhan adalah mengenai ketertarikan/minat secara umum, misalnya yaitu jika ingin menentukan pengaruh atau efek dari kesukaan/ketidaksukaan seseorang terhadap pekerjaannya. Di sisi lain, pendekatan dalam kaitannya dengan berbagai dimensi yang ada digunakan untuk mengetahui bagian mana dari pekerjaan yang menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan. Pendekatan ini sangat berguna bagi organisasi apabila ingin mengidentifikasi area mana yang membuat para pekerjanya merasa tidak puas, sehingga dapat dilakukan perbaikan pada area-area pekerjaan tersebut. Berdasarkan penjelasan dan berbagai definisi di atas, terlihat bahwa definisi tersebut saling melengkapi. Untuk itu dapat dikatakan bahwa, kepuasan kerja adalah respon atau perasaan positif seseorang akan pekerjaannya yang merupakan hasil evaluasi terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja akan dilihat secara keseluruhan/umum, agar dapat menangkap fenomena secara utuh mengenai persepsi pekerja terhadap kepuasan kerja mereka.

## **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang merupakan anteseden bagi kepuasan kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua katagori besar (Spector, 1997).Pertama, yaitu lingkungan pekerjaan itu sendiri dan segala faktor yang diasosiasikan dengan pekerjaan bersangkutan.Hal ini mencakup karakteristik dari pekerjaan,hambatan organisasi, kondisi kerja yang menunjang, variabel peran, konflik lingkungan kerja-keluarga, tingkat upah, dan stres kerja.Selain faktor-faktor tersebut, Munandar (2006) juga menyatakan bahwa terdapat faktor tambahan lainnya yang turut mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: penyeliaan dan rekan kerja. Hal ini bila dilihat sama dengan dimensi yang akan diukur dari kepuasan kerja, seperti yang dinyatakan oleh Luthans (2008) bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dijelaskan sejalan dengan dimensi-dimensi tersebut.

Kategori kedua, yaitu faktor individual yang dibawa seseorang dalam pekerjaannya. Faktor individual yang diperkirakan turut berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain adalah faktor demografi individu. Faktor-faktor demografi tersebut yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu: jenis kelamin (gender), usia (age), masa kerja (tenure), dan posisi (work position; position level).

## **Definisi Komitmen Organisasional (Organizational Commitment)**

Berbagai definisi mengenai komitmen organisasi antara lain yang dinyatakan oleh Jex (2002), Meyer & Ellen (1997), dan Schultz & Schultz (2006) sebagai berikut:

Menurut Jex (2002):

Komitmen organisasi dinyatakan sebagai perluasan dimana pekerja mendedikasikan dirinya kepada organisasi tempat mereka bekerja berkeinginan untuk bekerja sesuai kepentingan organisasi, dan memiliki kemungkinan yang besar bahwa mereka akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Pengertian yang hampir serupa dikemukakan oleh Meyer & Ellen (1997) yang mengatakan:

Komitmen organisasi merupakan orientasi efektif terhadap organisasi, kesadaran akan biaya yang diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi, dan kepatuhan moral untuk tinggal dalam organisasi.

Lebih lanjut, Schultz & Schultz (2006) berpendapat bahwa:

Komitmen organisasi dapat dinyatakan pula sebagai derajat identifikasi psikologis atau kelekatan terhadap perusahaan tempat pekerja bekerja. Hal ini mencakup aspek-aspek di dalamnya yaitu, penerimaan akan nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk berusaha demi organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan paparan mengenai definisi diatas, komitmen organisasi dapat dinyatakan sebagai derajat kelekatan yang dirasakan individu terhadap organisasi, tempat ia bekerja, yang tercermin dalam orientasi

efektif melalui pengidentifikasian dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi dan adanya keinginan untuk berusaha demi kepentingan berorganisasi, kesadaran akan biaya yang akan diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi, serta kepatuhan moral dengan adanya keinginan mempertahankan keanggotaan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

### **Dimensi Komitmen Organisasi**

Meyer & Ellen (1997), mengatakan bahwa secara umum terdapat tiga tema besar yang terkandung dalam komitmen organisasi, yang kemudian mengajukan model tiga-komponen yang menjelaskannya ke dalam tiga komponen sebagai berikut (Meyer & Allen, 1997):

#### **1. Komitmen Afektif (Affective Commitment)**

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional, identifikasi, serta keterlibatan pekerja dalam organisasi. Komitmen afektif terkait dengan seberapa besar peran organisasi mampu menimbulkan kelekatan emosional dalam diri pekerja terhadap organisasi yang bersangkutan. Pekerja yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan mempertahankan keberadaannya dalam organisasi karena mereka memiliki “keinginan” untuk bertahan (they want to do so).

#### **2. Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)**

Komitmen berkelanjutan memiliki pengertian sebagai keterikatan yang dirasakan pekerja terhadap organisasi yang berkaitan dengan kesadaran akan untung-rugi yang diterimanya apabila mereka meninggalkan atau bertahan dalam organisasi. Hal ini mencakup kedalam pertimbangan-pertimbangan dari segi ekonomi. Pekerja yang memiliki komitmen ini menghubungkan keterikatannya dalam organisasi dengan mendasarkan pada adanya “kebutuhan” (they need to do so).

#### **3. Komitmen Normatif (Normative Commitment)**

Komitmen normatif mencerminkan perasaan mengenai kepatuhan untuk tetap terikat dalam organisasi. Pekerja yang memiliki komitmen ini akan patuh dan taat terhadap aturan-aturan dalam organisasi, baik itu peraturan formal maupun informal. Di samping itu, mereka akan berusaha memelihara kesetiaan dengan organisasi tempat mereka bekerja yang diakibatkan oleh sikap loyal. Pekerja yang tinggi dalam komitmen ini, merasakan bahwa mereka memiliki “keharusan” untuk tetap tinggal dalam organisasi (they ought to remain).

### **Tujuan penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah hendak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh dari Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasi.



## **Metode Penelitian**

### **Jenis dan Desain Penelitian**

Ditinjau dari sifat penelitian, maka penelitian ini tergolong ke dalam penelitian non-eksperimental karena tidak dilakukan manipulasi terhadap variabel-variabel penelitian. Disamping itu pula, menurut Kerlinger & Lee (2000), jenis penelitian ini termasuk dalam desain field study karena proses pengambilan datanya melalui metode survey ke lapangan.

### **Teknik Sampling**

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara cluster random sampling. Teknik ini merupakan pengambilan sampel dengan membagi populasi ke dalam satuan-satuan sampling yang besar disebut cluster, dimana sample dalam tiap cluster harus relatif heterogen. Pemilihan sample dilakukan beberapa tingkat, yaitu memilih cluster dengan cara simple random sampling, kemudian memilih satuan sampling dalam cluster.

### **Responden Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai sebuah Bank milik pemerintah (BUMN), dengan karakteristik sebagai berikut: a) pegawai baik tetap maupun outsourcing, b) sudah bekerja paling sedikit 1 tahun lamanya, dan c) memiliki latar belakang pendidikan minimum SMA. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 3047 orang pekerja.

### **Instrumen Penelitian**

Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai alat ukur yang terdiri dari:

#### **1. Skala Kepuasan Kerja**

Alat ukur kepuasan kerja digunakan untuk mengukur sejauh mana seseorang memberikan respon atau perasaan positif akan pekerjaannya yang merupakan hasil evaluasi terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dimensi dari kepuasan kerja, yaitu: kebijakan manajemen dan SDM, hubungan antara atasan dan bawahan, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, perhatian, kepuasan atas kesempatan untuk pengembangan diri, iklim kerja, upah, kesejahteraan, perencanaan karir, tunjangan, dan kepuasan atas fasilitas yang diterimanya selama bekerja di organisasi. Alat ukur ini terdiri dari 28 item pertanyaan dengan menggunakan Likert Like Scale Type dengan 6 alternatif jawaban, yaitu ‘Sangat

Tidak Setuju (STS)'; 'Tidak Setuju (TS)'; 'Kurang Setuju (KS)'; 'Agak Setuju (AS)'; 'Setuju (S)'; 'Sangat Setuju (SS)'Pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur ini telah dilakukan dengan hasil alpha cronbach sebesar 0,924. Validitas alat ukur dilakukan dengan teknik internal consistency dan inter item correlation, yaitu dengan melakukan penghitungan korelasi setiap pernyataan dalam alat ukur dengan skor total pada masing-masing dimensi.

## **2. Skala Komitmen Organisasi**

Alat ukur komitmen organisasi digunakan untuk mengukur derajat kelekatan yang dirasakan oleh pekerja terhadap organisasinya sebagai organisasi tempat ia bekerja, yang tercermin dalam orientasi afektif melalui pengidentifikasian dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi dan adanya keinginan untuk berusaha demi kepentingan berorganisasi, kesadaran akan biaya yang akan diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi, serta kepatuhan moral dengan adanya keinginan mempertahankan keanggotaan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dalam hal ini, dimensi-dimensi yang turut diukur dalam alat ukur komitmen organisasi ini meliputi komitmen afektif, komitmen berkesinambungan (continuance), dan komitmen normatif. Alat ukur ini terdiri dari 8 item pertanyaan dengan 6 skala alternatif jawaban. Pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur ini telah dilakukan dengan hasil alpha cronbach sebesar 0,804. Validitas alat ukur dilakukan dengan teknik internal consistency dan inter item correlation, yaitu dengan melakukan penghitungan korelasi setiap pernyataan dalam alat ukur dengan skor total pada masing-masing dimensi.

## **3. Skala Kepemimpinan Transformasional**

Alat ukur kepemimpinan transformasional digunakan untuk melihat sejauh mana responden memandang efektivitas kepemimpinan atasannya dan memberikan respon yang positif terhadap kepemimpinan atasannya. Alat ukur ini terdiri dari 26 item pertanyaan dengan 6 skala alternatif jawaban. Pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur ini telah dilakukan dengan hasil 0.965 berdasarkan nilai alpha cronbach. Validitas alat ukur dilakukan dengan teknik internal consistency dan inter item correlation, yaitu dengan melakukan penghitungan korelasi setiap pernyataan dalam alat ukur dengan skor total pada masing-masing dimensi.

## **Norma**

Norma yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan norma mutlak, yaitu berdasarkan skala 1 sampai 6. Untuk menetapkan hasil yang diperoleh masuk ke dalam kategori yang mana, maka dilihat dari hasil mean yang ada, kemudian di masukkan ke dalam kategori penggolongan norma berikut:

Tabel 1  
Norma Kategorisasi

<b>Kategori</b>	<b>Batas Bawah</b>	<b>Batas Atas</b>
Tinggi	4.40	6.00
Sedang/Cukup	2.80	4.39
Rendah	1.00	2.79

### **Analisis Data**

Data yang telah terkumpul dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode metode statistik korelasi dan regresi Pearson Product Moment, Multiple Correlation dan Regression serta Partial Correlation.

## **Hasil Penelitian**

### **Profil Demografi**

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 3047 orang. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden dengan status pekerja organik 2446 orang (80.3%), jumlah responden dengan status pekerja outsource adalah 497 orang (16.3%) dan status pekerja kontrak 104 orang (3.4%). Dari profil demografi juga terlihat bahwa, dari 3047 responden yang diteliti, sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 1971 orang (64.7%). Selain itu, tampak pula bahwa lama kerja responden yang terbanyak adalah kelompok responden yang memiliki rentang lama kerja 5-10 tahun berjumlah 631 orang (20.7%) dan kelompok responden yang memiliki lama bekerja di atas 25 tahun sebanyak 631 orang (20.7%). Dari profil yang ada terlihat bahwa 3047 responden yang diteliti, yang terbanyak adalah responden dengan tingkat mayoritas pendidikan S1 sebesar 2183 orang (71.6%). Dari kelompok usia, diketahui bahwa jumlah responden yang terbanyak berada pada usia 31-40 tahun sebesar 885 orang (29%). Diikuti usia produktif dalam rentang 25-30 tahun sebanyak 809 orang (26.6%).

### **Hasil Analisis Deskriptif**

Dibawah ini akan diperlihatkan hasil perhitungan deskriptif statistik dari penelitian ini yang tercantum pada Tabel 2.

Tabel 2  
Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	N	Mean	Std. Deviation	Kategori
<b>Kepuasan Kerja</b>	3047	3.77	0.72	Cukup
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	3047	4.53	0.77	Tinggi
<b>Komitmen Organisasi</b>	3047	4.49	0.76	Tinggi
Komitmen Afektif	3047	5.14	0.68	Tinggi
Komitmen Berkelanjutan	3047	3.97	1.04	Cukup
Komitmen Normatif	3047	4.28	1.11	Cukup

Dari tabel tersebut diatas dapat dilihat bahwa secara umum rata-rata pekerja memiliki tingkat komitmen terhadap organisasi yang tinggi, walaupun berada pada batas bawah (4,49). Lebih lanjut, tampak bahwa nilai komitmen afektif para pekerja lebih tinggi dibandingkan dengan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Hal ini ditunjukkan oleh tingkat rata-rata komitmen afektif sebesar 5,14 yang tergolong tinggi. Selain itu, tampak bahwa komitmen berkelanjutan memiliki tingkat rata-rata yang paling rendah (3,97) diantara para pekerja, atau dengan kata lain alasan para pekerja untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi bukanlah didasari atas pertimbangan untung rugi secara ekonomis dan finansial, namun lebih karena kelekatan emosional mereka terhadap pekerjaannya. Selain itu, tampak pula bahwa secara umum pekerja disini sudah cukup puas dengan kondisi yang ada, serta memilai atasan langsungnya sudah memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi.

### **Hubungan dan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Untuk melihat hubungan dan pengaruh antara kepusan kerja dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, maka dilakukan penghitungan korelasional untuk melihat hubungan di antara ketiganya dan penghitungan regresi untuk melihat faktor mana yang paling besar pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan metode statistik korelasi dan regresi Pearson Product Moment, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3

Hubungan dan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Variabel	r	R <sup>2</sup>	Sig.
Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi	0.456**	0.207	0.00**
Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	0.452**	0.205	0.00**
Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi	0.263**	0.069	0.001**

\*\* los pada  $p < 0.01$

Dari tabel di atas tampak bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi memiliki tingkat korelasi 0,456 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,00 (signifikan pada tingkat signifikansi 0,01 atau akurat 99%) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan. Lebih lanjut, nilai R<sup>2</sup> untuk kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi menunjukkan angka 0,207 yang menyatakan bahwa secara bersama-sama kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh sebesar 20,7% pada komitmen organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil perhitungan korelasi juga menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan sebesar 0,452 dengan tingkat signifikansi 0,00 (signifikan pada tingkat signifikansi 0,01 atau akurat 99%) menunjukkan adanya kekuatan hubungan pada tingkat sedang dan merupakan hubungan yang positif. Tampak pula pada Gambar 4.20 nilai R<sup>2</sup> adalah 0,205 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh sebesar 20,5% pada komitmen terhadap organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Dari tabel di atas, dapat terlihat pula bahwa hasil perhitungan korelasi menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan sebesar 0,263 dengan tingkat signifikansi 0,00 (signifikan pada tingkat signifikansi 0,01 atau akurat 99%) menunjukkan adanya hubungan yang positif namun kurang kuat. Di sisi lain, nilai R<sup>2</sup> adalah 0,069 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh sebesar 6,9% pada komitmen terhadap organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk itu, perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.

### Diskusi & Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif signifikan dengan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Angle & Perry, 1981; Bateman & Strasser, 1984; Dewar & Werbel, 1979; Mowday et al., 1979, 1982; Wiener, 1982; Williams & Hazer, 1986 dalam Okpara, 2004; Bodla & Danish, 2009; Bodla & Naeem, 2009a; Bodla & Naeem, 2009b; parker et al., 2005; Allen & Meyer, 1990 dalam Malik, Nawab, Naeem, & Danish, 2010 yang menyatakan bahwa terdapat keterkaitan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif signifikan dengan komitmen organisasimeskipun demikian, hubungan tersebut kurang kuat, dan pengaruh yang ada juga tidak besar. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robbins (2006) dan Koesmono (2007) yang menyatakan bahwapenerapan kepemimpinan yang baik dan efektif membuat tingkat loyalitas karyawan meningkat dan berdampak positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian Yousef (2000) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi menghubungkan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, tampak bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan pengaruh yang diberikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transgformasional diperlukan, tetapi yang lebih penting bagi para karyawan dalah kepuasan kerja yang dapat memiliki pengaruh lebih besar terhadap munculnya komitmen karyawan pada organisasi.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan skala sikap (Likert type) sebagai alat pengumpul data yang disampaikan kepada responden melalui pernyataan tertulis. Dengan alat ukur tersebut, dapat mengidentifikasi perasaan, sikap serta opini secara self-report. Meskipun demikian, terdapat pertimbangan yang harus diperhatikan yaitu: penggunaan kuesioner dapat menyebabkan bias pada hasil penelitian, karena terdapatnya perbedaan antara responden yang memberikan respon dengan baik dan yang kurang baik.

### **Kesimpulan, Saran dan Rekomendasi**

Dalam penelitian ini, tampak bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen perkerja terhadap organisasi secara signifikan. Dalam hal ini terlihat bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat dan pengaruh yang lebih besar dibandingkan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Untuk itu, sebagai salah

satu cara meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan memfasilitasi kebutuhan pekerja untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pekerja.

Dalam hal ini, mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan transformasional bagi para supervisor maupun manajer diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasi bagi para pekerja di bawahnya.

Di sisi lain, meskipun berhubungan dan memiliki dampak, tetapi masih terdapat faktor-faktor selain kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional yang belum teridentifikasi dalam penelitian ini, sehinggadiperlukan pengkajian lebih lanjut. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk tujuan praktis dalam konteks peningkatan kepuasan kerja dan pengembangan dalam kepemimpinan transformasional.

### Daftar Pustaka

- Al-Hussami, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*, 22, 2, 286-295.
- Aven, F. F., Parker, B., & McEvoy, J. H. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations—A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 26, 63-73.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Journal of Group and Organizational Studies*, 13, 1, 58-80.
- Bashir, S. & Ramay, M.I. (2008). Determinants of organizational commitment: A study of information technology professionals in Pakistan. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 226-238.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. USA: The Free Press A Division Macmillan Inc.
- Bateman, T. S., & Strasser, S., (1984). A longitudinal investigation of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Berry, L. M. (1998). *Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Carter, D. (2006). Great Thinkers: Frederick Herzberg (1923-2000). *Training Journal*, 64, 222-232.
- Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72, 558-566.
- Dunham, Randall B., Grube, Jean A., Maria B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 3.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 2, 288-297.

- Hackman J. Richard & Oldham Greg R. (1980). Organization development. Addison-Wesley Series on Organization Development, 279,330.
- Jex, S. M., (2002). Organizational psychology: A scientist-practitioner approach. New York: John Wiley & Sons.
- Konovsky, M.A & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 689-707.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20, 368-390.
- Masi, R. J., and Cooke, R. A. (2002). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8, 16-47.
- Mathieu, J. E.& Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*,108, 171 - 194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J., & Allen, N., (1997). *Commitment in the workplace, theory research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., & Premeaux, Shane R.. (2002). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Morris, J. H., & Steers R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Schultz, D. & Schultz, S.E.(2006). *Psychology & Work Today (9th edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Su-Yung Fu. 2000. *The Relationship among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The Case of Expatriates*. Master's Thesis. URN: etd-0201101-153856.
- Steers, Richard M., (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Whitener, E. M., & Walz P. M. (1993). Exchange Theory Determinants of Affective and Continuance Commitment and Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42,265-281.
- Yousef, Darwish, A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15,1, 6-28.