

Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Susilo Susiawan

Fakultas Psikologi

Universitas 17 Agustus 1945

Surabaya

Abdul Muhid

Fakultas Psikologi

Universitas Islam Negeri Surabaya

Abstract. This study aims to examine the relationship between transformational leadership and job satisfaction and organizational commitment. Subjects were employees of the production division of PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik totaling 30 people. Data were obtained using a scale of organizational commitment, scale transformational leadership and job satisfaction scale. Based on the analysis of data by multiple regression unknown regression F value = 24.063, p = 0.000 ($p < 0.001$), which indicates that there is a very significant positive relationship between transformational leadership and job satisfaction and organizational commitment. Thus, the hypothesis "There is a relationship between transformational leadership and job satisfaction and organizational commitment" is acceptable. The coefficient of determination (R square) amounted to 0,641, which means the effective contribution of the two predictors of transformational leadership and job satisfaction on organizational commitment criterion amounted to 64.1%. While the remaining 35.9% influenced by other variables not included in this study

Keywords : transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment

Intisari. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Subyek penelitian adalah karyawan Divisi produksi PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik yang berjumlah 30 orang. Data penelitian diperoleh menggunakan skala komitmen organisasi, skala kepemimpinan transformasional, dan skala kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis data dengan regresi ganda diketahui nilai F regresi = 24,063 dengan p = 0,000 ($p < 0,001$) yang menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dengan demikian, hipotesis “ Ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi” adalah diterima. Koefisien determinasi (R square) sebesar 0,641 yang berarti sumbangsih efektif kedua prediktor kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kriteria komitmen organisasi sebesar 64,1 %. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 35,9 % dipengaruhi variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini..

Kata kunci : Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun

kecil, karena merupakan sumber yang mengerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat

dan zaman. Menurut Santamaria (dalam Dahesihnsari dan Seniati, 2002), karyawan tidak hanya memperhitungkan *reward* dalam bentuk uang, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Sebagai tambahan dari *reward*, karyawan mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang dirasakan adil, rekan kerja kooperatif, serta kompensasi yang adil. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keputusan ini adalah komitmen karyawan terhadap organisasi.

Komitmen terhadap organisasi merupakan suatu aspek yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi, sebab komitmen terhadap organisasi dapat mempengaruhi peningkatan efektivitas serta efisiensi kerja. Northcraft dan Neale (dalam Suyasa dan Coawanta, 2004) mengatakan, bahwa umumnya karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan upaya lebih maksimal dalam melakukan tugas. Organisasi perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang berkualitas dan memiliki tingkat komitmen yang tinggi untuk dapat bertahan dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif saat ini. Komitmen yang tinggi menunjukkan adanya kesediaan karyawan untuk bekerja keras bagi perusahaan, adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai perusahaan serta adanya keinginan pada diri karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Kondisi yang ideal yang seperti inilah yang didambakan oleh perusahaan.

Namun demikian, kenyataan yang ada menunjukkan bahwa sebagian karyawan mempunyai komitmen organisasi yang rendah. Fenomena yang terjadi sehubungan dengan komitmen organisasi ini merupakan pertanda bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi harapan seperti yang diinginkan karyawan. Oleh karena itu akan sulit bagi karyawan untuk mempertahankan komitmennya pada saat

dihadapkan pada alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan harapan yang lebih tinggi. Rendahnya komitmen karyawan ini merupakan kerugian besar bagi perusahaan, terutama bila terjadi pada karyawan yang telah banyak dilatih oleh perusahaan (Suseno & Sugiyanto, 2010).

Permasalahan yang ditimbulkan akibat rendahnya komitmen karyawan dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari adanya peranan seorang pemimpin dalam perusahaan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dianggap penting yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah kepemimpinan (Mowday et al., dalam Avolio et al., 2004). Sebagai bagian dari organisasi, kepemimpinan ikut mempengaruhi komitmen melalui hubungan antara atasan dengan bawahan, antara karyawan dengan pemimpinnya (Meyer & Allen, 1997). Peran utama seorang pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk secara sukarela mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pemimpin menciptakan visi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai visi tersebut dan memperluas diri mereka diluar kapabilitas normalnya.

Sukarno Marzuki (dalam Darwito, 2008) menyatakan, bahwa setiap pemimpin pada lingkungan organisasi kerja, berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja yang tinggi. Banyak model kepemimpinan, dalam penelitian ini lebih memfokuskan pada model Kepemimpinan Transformasional yang dipandang lebih lengkap dan memiliki banyak keunggulan terutama terhadap perubahan organisasi. Kepemimpinan Transformasional diartikan sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke

tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi (Badeni, 2013).

Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan para pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Ismail et al., 2011). Faktor lain yang diduga mempunyai hubungan dengan tinggi rendahnya komitmen organisasi adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap *organizational commitment*. Orang yang mendapatkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung merasa tingkat *affective commitment* dan *normative commitment* lebih tinggi, sedangkan pengaruhnya pada *continuance commitment* adalah lebih lemah (Wibowo, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Azeem (2010) telah memberikan kontribusi terhadap teori perilaku organisasi. Temuan ini sangat informatif dalam menjelaskan aspek perilaku organisasi khususnya faktor-faktor yang berkontribusi terhadap komitmen organisasi karyawan. Kepuasan kerja ditemukan sebagai prediktor dari komitmen organisasi. Dalam penelitian ini ditemukan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini berarti, bahwa jika kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasional akan ikut meningkat.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen terhadap organisasi merupakan suatu sikap yang menggambarkan tingkat individu memihak dan terlibat dengan

organisasi tempat mereka berada serta tidak bermotivasi untuk meninggalkannya (Greenberg dan Baron, 2003).

Luthans (2002), menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi sebagai sikap, sering didefinisikan menjadi : (a) keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi, (b) kemauan untuk mempertinggi tingkat usaha demi kepentingan organisasi, (c) meyakini secara pasti dan menerima nilai-nilai serta tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen terhadap organisasi merupakan sikap yang menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, melalui proses terus menerus yakni anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka terhadap organisasi dan berlanjut hingga memperoleh kesuksesan.

Steers dan Porter (dalam Suseno dan Sugiyanto, 2010) mendefinisikan komitmen sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan), yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Lebih lanjut disampaikan, bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi, artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Allen & Meyer (1990), mengemukakan ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu : a). Komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri, b). Komitmen kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada

pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan, c). Komitmen normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Menurut Steers (1988) komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : a). Identifikasi, merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi. b). Keterlibatan, yaitu keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi. c). Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempertahankan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan, sebagai terjemahan dari *leadership* sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Kepemimpinan menurut Kreitner dan Kinicki (2010) adalah sebagai berikut: "*Influencing employees to voluntarily pursue organizational goals.*" Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan pendapat Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2013) kepemimpinan adalah suatu proses dimana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju tujuan kelompok atau organisasional yang didefinisikan.

Colquit, LePine, dan Wesson (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai

penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktifitas pengikut kearah pencapaian tujuan. Arah tersebut dapat mempengaruhi interpretasi kejadian pengikut, organisasi aktivitas pekerjaan mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut, atau akses mereka pada kerjasama dan dukungan dari unit kerja lain. Dengan mengacu pada berbagai pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yaitu dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkannya. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan sesuatu yang baru dari sesuatu yang lama. Menurut Avolio & Bruce (Suseno dan Sugiyanto, 2010), praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan. Sedangkan Bass (Suseno & Sugiyanto, 2010) mengemukakan mengenai konsep kepemimpinan ini merupakan gabungan antara paradigma "trait" dan gaya pendekatan kontingensi atau

ketergantungan, hal ini sering juga disebut sebagai psikologi integratif. Lebih lanjut Suseno & Sugiyanto (2010) yang mengutip pendapat Bruce, mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi nilai-nilai, sikap dan kepercayaan, dan perilaku pemimpin-pemimpin lain dengan maksud untuk menyelesaikan misi organisasi.

Kepemimpinan transformasional berusaha untuk mengubah *status quo* dan mewujudkan suatu visi tertentu tentang seperti apa seharusnya organisasi. Hal ini dilakukan dengan cara mengejawantahkan visi pada anggota dan menanamkan nilai-nilai yang dapat membawa perubahan ke arah pengembangan anggota dan organisasi. Perwujudan ini memerlukan seorang pemimpin yang dikagumi oleh pengikutnya. Kekaguman tersebut terjadi karena kemampuannya, sifat-sifatnya yang terpuji, semangatnya, daya tarik pribadinya, kemampuan retoriknya, perhatiannya dengan kesejahteraan orang lain dan kemajuan organisasi (Badeni, 2013). Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai penilaian kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk membangkitkan kesadarannya akan pentingnya hasil kerja, mendahului kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkatan yang lebih tinggi sehingga tercapai kualitas hidup yang lebih baik.

Kepuasan Kerja

Handoko (2000), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka, kepuasan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Colquitt, LePine, Wesson (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian

pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang dipikirkan tentang pekerjaan kita.

Pendapat lain dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2010), bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang. Definisi ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal, melainkan orang dapat secara relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja, seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi (Badeni, 2013). Dari berbagai pandangan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya.

HIPOTESIS

Berdasarkan dari rumusan masalah dan landasan teori diatas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah : a). Ada hubungan yang positif antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi. b). Ada hubungan yang positif antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi. c). Ada hubungan yang positif antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi.

METODE

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian korelasional dengan menggunakan

variabel bebas kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan variabel tergantung adalah komitmen kerja. Subjek penelitian adalah karyawan Divisi Produksi PT. BI di Gresik. Jumlah sampel sebanyak 30 karyawan dari 307 karyawan yang mempunyai masa kerja diatas lima tahun dan status sebagai karyawan tetap. Penelitian ini menggunakan skala komitmen organisasi yang disusun berdasarkan teori Steers (1988), yang terdiri dari aspek-aspek, yaitu (1) identifikasi dengan organisasi, (2) keterlibatan, dan (3) loyalitas. Koefisien korelasi aitem – total bergerak dari rbt = 0,369 – 0,906. Reliabilitas 36 aitem yang valid sebesar ($\alpha = 0,978$). Skala kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Xirasagar (2008) , yaitu (1) kharismatik, (2) inspirasional, (3) stimulasi intelektual. Koefisien korelasi aitem – total bergerak dari rbt = 0,341 – 0,698. Reliabilitas 32 aitem yang valid sebesar ($\alpha = 0,910$). Skala kepuasan kerja disusun berdasarkan teori Azeem (2010), yang terdiri dari aspek-aspek, yaitu (1) pekerjaan itu sendiri, (2) pengawasan, (3) upah/gaji, (4) promosi, (5) rekan kerja. Koefisien korelasi aitem – total bergerak dari rbt = 0,321 – 0,834. Reliabilitas 36 aitem yang valid sebesar ($\alpha = 0,946$). Uji hipotesa menggunakan teknik statistik regresi ganda dengan menggunakan Seri Program Statistik (SPS 2000).

HASIL

Dari analisis data dengan menggunakan regresi ganda diperoleh hasil F regresi = 24,063 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,001$). Hasil ini berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini bahwa ada hubungan positif sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi diterima. Selain itu dari pengujian antara masing masing variabel bebas terhadap variabel tergantung komitmen kerja menunjukkan bahwa : a) Nilai korelasi parsial

antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja didapatkan hasil $r = 0,448$ dan t hitung = 2,602 dengan $p = 0,015$ ($p < 0,005$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang berbunyi ada hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi diterima. b). Nilai korelasi parsial antara kepuasan kerja dengan komitmen kerja didapatkan hasil $r = 0,707$ dan t hitung = 5,200 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,001$). Hasil ini menunjukkan, bahwa hipotesis yang berbunyi ada hubungan yang positif kepuasan kerja dengan komitmen organisasi diterima. c). Sumbangan efektif kedua variabel antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 64,1 % ($R^2 = 0,641$). Sumbangan efektif variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap komitmen organisasi (Y) = 16,90 %, sedangkan sumbangan efektif variabel kepuasan kerja (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y) = 47,20 %.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan diatas, hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi bisa dibuktikan. Secara simultan ditemukan ada hubungan yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berkaitan secara sistematis dengan komitmen organisasi.

Kedua variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja masing-masing mempunyai sumbangan efektif (R^2) sebesar 16,90 % dan 47, 20 %, sehingga sumbangan efektif kedua variabel independen tersebut sebesar 64,1 % sedangkan sisanya 35,9

% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini. Beberapa penelitian lain menunjukkan adanya variabel yang berhubungan dengan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Miftahun Ni'mah Suseno dan Sugiyanto (2010) menunjukkan bahwa adanya pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012) menyatakan dalam penelitiannya terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini kiranya sesuai dengan landasan teori yang telah dipaparkan sebelumnya. Perilaku atasan atau pimpinan yang baik adalah yang dapat dijadikan panutan, dapat membimbing, mengawasi dan juga mengayomi bawahan. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen dapat lahir dengan diterapkan gaya kepemimpinan transformasional sebab dengan gaya ini muncul iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan dan kebutuhan bawahan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen, karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi (Rizadinata dan Suhariadi, 2013).

Pimpinan transformasional merupakan pemimpin yang karismatik, yang memiliki pengaruh besar terhadap pengikutnya. Pemimpin karismatik, adalah pemimpin yang mampu menimbulkan emosi yang kuat. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan panutan oleh bawahannya, dapat dipercaya, dihormati, dan mempunyai visi dan misi yang jelas, yang menurut persepsi bawahannya dapat diwujudkan (Bass, dalam Suseno dan

Sugiyanto, 2010) Pada kenyataannya kepemimpinan transformasional mampu menghasilkan komitmen organisasi yang lebih tinggi karena kepemimpinan transformasional mampu memotivasi bawahan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen tanpa menggunakan penghargaan atau hukuman. Kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi tingkatan partisipasi karyawan dalam menciptakan kelangsungan hidup perusahaan sehingga mempengaruhi komitmen, yaitu hasrat karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan (Silalahi, 2008).

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan kuat terhadap komitmen organisasi . Karyawan yang mendapatkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung merasa tingkat *affective commitment* dan *normative commitment* tinggi (Wibowo, 2013). Senada dengan pendapat Chang & Lee (Parwita, 2013), menjelaskan bahwa karyawan yang sudah terpenuhi kepuasan intrinsiknya akan menunjukkan kepedulian yang tinggi kepada perusahaan tempatnya bekerja. Dalam kenyataannya diketemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan, bahwa jika tingkat kepuasan kerja tinggi maka tingkat komitmen terhadap organisasi akan tinggi pula. Dengan kata lain, bahwa pada saat kepuasan kerja seseorang meningkat, maka pada saat itu pula komitmen organisasi mereka akan meningkat juga. Penjelasan logis yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah komitmen organisasi merupakan fungsi kepuasan kerja (Parwita, 2013).

KESIMPULAN dan SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dari penelitian yang telah dilakukan pada karyawan Divisi Produksi PT. BI di Gresik, dapat diketahui terdapat hubungan yang positif sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, sedangkan secara sendiri-sendiri terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi, dan terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa hal yang dapat dikemukakan sebagai saran yang diharapkan dapat memberi manfaat, yaitu :

1. Saran metodologis

- Dari hasil penelitian terlihat, bahwa jumlah sumbangan efektif kedua prediktor yaitu kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kriteria komitmen organisasi sebesar 64,1 %. Oleh karena itu bagi penelitian lanjutan, disarankan secara khusus memperhatikan aspek-aspek lain yang belum ikut diperhatikan dalam penelitian ini, seperti misalnya sistem pengembangan karir, aktualisasi diri, lingkungan jabatan, pengalaman kerja.
- Menambah atau memperbanyak jumlah sampel, sehingga lebih dapat mewakili populasi yang diinginkan.
- Meperluas populasi dan cuplikan penelitian pada bidang pekerjaan lain, sehingga dapat menambah keyakinan

kaitan antara kepemimpinan transformasional maupun kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

2. Saran praktis

Mengingat pentingnya variabel-variabel dalam penelitian ini dapat mempengaruhi komitmen organisasi, maka peneliti menyarankan kepada perusahaan sebagai berikut :

- Mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional pada para pimpinan mulai dari tingkat supervisor sampai kepada tingkat kepala divisi dengan memberikan pelatihan khusus kepemimpinan transformasional.
- Melakukan upaya upaya untuk menaikkan kepuasan kerja guna meningkatkan komitmen organisasi dalam diri karyawan, antara lain dengan cara : 1). Mentapkan kebijakan kompensasi, pengembangan karir, serta promosi kompetensi dan prestasi yang dicapai karyawan, 2). Menyediakan fasilitas yang mendukung bagi karyawan agar mereka dapat bekerja dengan baik, 3). Membina komunikasi dan hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan maupun sesama rekan kerja sehingga tercipta suatu kondisi kerja yang menyenangkan, dengan cara sering melaksanakan simulasi-simulasi serta diskusi-diskusi dengan membentuk kelompok kecil untuk membahas penyelesaian pekerjaan

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & Meyer, JP (1990). The Mesurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- (1997). Commitmen in the Workplace Theory Research and Application. California : Sage Publication.
- Avolio, B.J, Zhu, W., & Bathia, P . (2004). Transformational Leadership & Organizational Commitment : Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural istance. *Journal of Organizational Behavior*. 25 (8), pp : 951 – 968
- Azeem, Hohammad S. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Scientific Research*, vol.1. pp295- 299.
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.Penerbit : ALFABETA Bandung.
- Bass, B.M, Avolio, B.J. (1990). *Transformational Leadership Development*. Consulting Psychologist Press. Inc. Palo Alto California.
- Betty Y Silalahi. (2008). Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Psikologi Vol. 2 No. 1 Desember 2008*
- Colquit, Jason A. Jeffery A LePine, and Michael J Wesson. (2011). *Organizational Behavior*. New York : McGra-Hill.
- Dahesihnsari, Rayini dan Seniati, Ali Nina L. (2002). Hubungan Antara Peran Jenis Kelamin, *Fear of Success* dan Kesukubangsaan Dengan Komitmen Dosen Perempuan Terhadap Organisasi. *Anima Indonesian Psychological Journal*, Vol. 17, No. 4. 332 – 345.
- Darwito. (2008). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Tesis. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang*.
- Greenberg, Jeral and Robert A Baron. (2003). *Behavior Organizational*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- Ismail; Azman; Mohammed, Hasan A; Sulaiman, Ahmad Z; Mohammed, Hanuran, M; Yusuf Munirah H. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*.
- Kaihatu, Thomas S dan Rini, Wahyu A. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja. Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran : Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra*.
- Kreitner, Robert, and Angelo Krinicki. (2010). *Organizational Behavior*. New York : McGra-Hill.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* . 10th ed., McGraw-Hill, Singapore
- Natzir, Syahir. (2004). Ringkasan Disertasi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan

- Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah. *Disertasi*. Universitas Airlangga Surabaya.
- Nurcahyo, Ardhiba dan Rosyid, Haryanto F. (2008). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Karyawan Garuda Hotel Yogyakarta. *Naskah Publikasi*. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Parwita, Gde Bayu Surya. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan disiplin Kerja. *Tesis*. Universitas Udayana Bali.
- Purwanto, Budi, dan Adisubrata, Dalil. (2001). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen Organisasi. *Journal Sosiohumanika*, 14 (1).
- Rizadinata dan Suhamiadi Fendy. (2013). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Divisi Produksi PT. Gunawan Dianjaya Steel Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol.02, No. 1.
- Steer, R.M. (1988). *Introduction to Organizational Behavior*. 3th Edition. USA : Scott Foresmand and Company.
- Suseno, Miftahun N dan Sugiyanto. (2010). Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi* , Volume 37, No. 1, 94-109.
- Suyasa, P. Tommy Y.S. dan Coawanta, Julia A. (2004). Sikap Terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Psikologi* Vol. 2, No. 1.
- Taurisa, Chaterina M. dan Ratnawati, Intan. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*.
- Wibowo. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Xirasagar, Sudha. (2008). Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Among Physician Executive. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 22 (6), pp : 599-613.
- Yukl, Gery. (2010). *Kepemimpinan Dalam Orgisasi*. Edisi kelima : PT. Indeks