

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL YANG DIMEDIASI KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK  
DISTRIBUSI LAMPUNG**

**(Tesis)**

**Oleh**

**REFA JAMES SIMATUPANG**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL YANG DIMEDIASI KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK  
DISTRIBUSI LAMPUNG**

**ABSTRAK**

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Pelaksanaanya diperlukan kepercayaan yang penuh dari setiap karyawan untuk bersedia menerima nilai-nilai dari suatu perusahaan. Objek tempat penelitian yang dilakukan peneliti ditemukan beberapa masalah yaitu karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung memiliki komitmen organisasional yang rendah, Suasana lingkungan tempat bekerja kurang mendukung, Adanya ketidakpuasan terhadap kepemimpinan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung, Adanya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, Kepemimpinan transformasional PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung sudah berjalan, akan tetapi belum dilaksanakan secara maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi kepuasan kerja karyawan PT PLN (PERSERO) unit induk distribusi Lampung.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Objek penelitian ini adalah Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung berjumlah 22 unit dan sampel yang diambil sebanyak 69 karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah uji prasyarat analisis meliputi uji normalitas, uji linearitas dan uji multikonearitas serta pengujian hipotesis menggunakan teknik uji sobel.

Berdasarkan hasil analisis yang ditemukan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang di ajukan yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini menyarankan kepada pimpinan perusahaan agar dapat memberikan saran dan inovasi-inovasi baru kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara mudah dan diterapkan dalam setiap pelaksanaanya, melakukan pendekatan yang dapat menimbulkan kenyamanan dalam bekerja, pimpinan hendaknya memperhatikan kinerja karyawan setiap unitnya, dan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kualitas kerja karyawan.

**Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, Kepuasan kerja**

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT MEDIATED ON JOB  
SATISFACTION OF PT PLN (PERSERO) MAIN UNIT  
LAMPUNG DISTRIBUTION**

***ABSTRACT***

*Transformational leadership is an ability to influence a group towards achieving goals. Its implementation requires the full trust of every employee to be willing to accept the values of a company. The object where the research was carried out by researchers found several problems, namely employees of PT PLN (Persero) Lampung Main Unit Distribution had low organizational commitment, the atmosphere of the work environment was not supportive, there was dissatisfaction with leadership at PT PLN (Persero) Lampung Main Unit Distribution, there was dissatisfaction employees at work, the transformational leadership of PT PLN (Persero) Lampung Main Unit Distribution has been running, but has not been implemented optimally. This study aims to determine the effect of transformational leadership on organizational commitment mediated by employee job satisfaction at PT PLN (PERSERO) Lampung distribution main unit.*

*This study uses a type of quantitative research. The object of this research is employees of PT PLN (Persero) Lampung Distribution Main Unit. The population in this study were 22 employees of PT PLN (Persero) Lampung Main Distribution Unit and 69 employees of PT PLN (Persero) Lampung Main Distribution Unit were taken as samples. Data collection techniques in this study using questionnaires. The analysis technique used is the prerequisite analysis test including the normality test, linearity test and multicollinearity test as well as hypothesis testing using the sobel test technique.*

*Based on the results of the analysis it was found that transformational leadership had a positive and significant effect on organizational commitment, transformational leadership had a positive and significant effect on job satisfaction, and transformational leadership had an influence on organizational commitment mediated by job satisfaction. This research suggests to company leaders to be able to provide suggestions and new innovations to employees in carrying out work easily and applied in every implementation, to take an approach that can lead to comfort in work, leaders should pay attention to the performance of employees in each unit, and provide appropriate compensation. with the quality of employee work.*

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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL YANG DIMEDIASI KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK  
DISTRIBUSI LAMPUNG**

**Oleh**

**REFA JAMES SIMATUPANG**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2023**



Judul Tesis : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung**

Nama Mahasiswa : *Refa James Simatupang*

Nomor Pokok Mahasiswa : **2021012002**

Konsentrasi : MSDM

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**MENYETUJUI**  
1. **Komisi Pembimbing**

*[Signature]*  
**Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**  
NIP 19620822 198703 2 022

*[Signature]*  
**Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**  
NIP 19701106 199802 2 001

2. **Ketua Program Studi Magister Manajemen**  
**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**  
**Universitas Lampung**

*[Signature]*

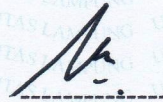
**Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc**  
NIP 19661027 199003 2002



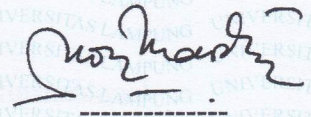
**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

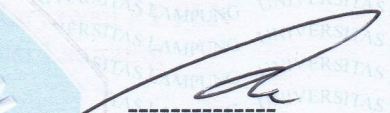
**Ketua : Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



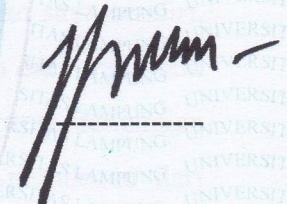
**Sekretaris : Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



**Pengujian I : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



**Pengujian II : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**



**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**  
NIP 19660621 199003 1003

**3. Direktur Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.**  
NIP 19710415 199803 1 005

**Tanggal Lulus Ujian Tesis : 20 Februari 2023**



## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

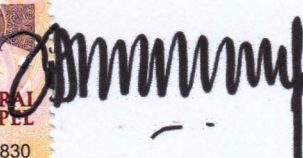
Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Refa James Simatupang  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2021012002  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya. Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

Rantau Prapat, 09 April 2023  
Penulis



  
Refa James Simatupang  
NPM. 2021012002

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Parpaeran, Sumatera Utara, Indonesia, pada tanggal 24 Januari 1982, sebagai anak kelima dari tujuh saudara, dari pasangan Bapak Baringin Simatupang (Alm) dan Ibu Siti Pakpahan.

Dengan rahmat Tuhan Yang Maha Esa. Pada Tahun 1995 penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 173634 di Porsea. Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh oleh penulis di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 2 Porsea dan diselesaikan pada tahun 1997. Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAN 1 Balige hingga Tahun 2000. Kemudian, penulis menyelesaikan pendidikan Ahli Madya (A.md) di Politeknik Teknologi Kimia Industri Medan, Jurusan Teknik Kimia pada Tahun 2003. Kemudian, penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) di Sekolah Tinggi Teknologi Nusantara, Lampung Jurusan Teknik Elektro pada Tahun 2014.

Pada Tahun 2020, peneliti terdaftar sebagai mahasiswi di Program Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.



## **MOTTO**

“Berikan yang terbaik demi impianmu, dan kamu akan terkejut dengan energi luar biasa yang sebenarnya ada dalam dirimu”

— *Merry Riana*—

“HIDUPMU akan BERUBAH ketika KEBIASAANMU BERUBAH”

— *Jack Ma*—

## **PERSEMBAHAN**

Shaloom... Salam Sejahtera bagi kita.

Segala puji bagi Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan kasih karunia-Nya yang telah diberikan, kupersembahkan karya ini sebagai tanda cinta kasihku kepada:

### **Istri dan Anak-anak**

Friska Medy Rotua Napitupulu, Ivana Christy Nathalie Simatupang, Dauddy  
Evant Diego Simatupang, Vania Annie Marie Simatupang,  
yang selalu senantiasa berdoa dan memberikan semangat juga kasih sayang yang tidak pernah habis kepada "*Papi*", terima kasih telah menjadi penyemangat dan pemberi motivasi dalam menyelesaikan kuliahku.



## SANWACANA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen perusahaan yang di mediasi kepuasan kerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung”**”. Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam tesis ini, penulis memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak sehingga membantu mempermudah proses penyusunan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
3. Ibu Dr. Rr Elina, S.B, M.Si. selaku Pembimbing Pertama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Penguji Pertama, terima kasih atas kesediaannya memberikan nasihat selama Peneliti menjadi mahasiswa dan juga masukan, kritik, saran, dan bantuan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku Pembimbing Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, bimbingan, pengarahan, saran dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini.

6. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si selaku Penguji Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan dalam proses penyelesaian tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staff dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama peneliti menjadi mahasiswa.
8. Mba Dharmawatii, S.Sos. dan Mas Andri Kasrani terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
9. Untuk ketujuh saudara-saudari ku serta keluarga besar Pakpahan dan Simatupang, terima kasih atas doa dan dukungan yang telah diberikan.
10. Untuk Istriku Tercinta Friska Medy Rotua Napitupulu, dan anak-anakku Tersayang Ivana Christy Nathalie Simatupang, Dauddy Evant Diego Simatupang, Vania Annie Marie Simatupang, yang selalu senantiasa berdoa dan memberikan semangat juga kasih sayang yang tidak pernah habis.
11. Untuk teman-teman di PLN UID Lampung terimakasih untuk bantuannya dan telah membuat masa perkuliahan peneliti menjadi penuh warna, terima kasih atas doa, dan tentu dukungannya. Semoga silaturahmi dapat terjaga meski kita telah terpisah oleh jarak dan waktu, saya berharap kita bisa sama-sama sukses melayani di Perusahaan yang kita cintai ini, dikemudian hari.
12. Untuk teman-teman seperjuangan UNILA dan teman-teman PJJ serta seluruh teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2020 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih telah membantu selama perkuliahan, sukses untuk kalian semua.
13. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada peneliti yang tidak dapat disampaikan satu persatu peneliti ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.
14. Almamater Tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, maka penulis mengharapkan adanya kritik ataupun saran yang dapat membantu penulis dalam menyempurnakan tesis ini.



Demikianlah, semoga tesisini dapat memberikan manfaat dan berguna bagi yang membacanya. Aamiin.

Rantauprapat, 09 April 2023

Penulis

Refa James Simatupang

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	14
1.3 Tujuan Penelitian .....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.1 Komitmen Organisasional.....	16
2.1.2 Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional.....	18
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional .	19
2.1.4 Indikator-Indikator Komitmen Organisasional .....	21
2.2 Kepemimpinan Transformasional .....	22
2.2.1 Definisi Kepemimpinan .....	22
2.2.2 Definisi Kepemimpinan Transformasional.....	23
2.2.3 Efektifitas Dari Kepemimpinan Transformasional.....	24
2.2.4 Persepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	25
2.2.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	26
2.3 Kepuasan kerja .....	27
2.3.1 Definisi Kepuasan kerja .....	27



2.3.2 Model Kepuasan kerja.....	28
2.3.3 Indikator Kepuasan kerja .....	30
2.4 Penelitian yang Relevan.....	31
2.5 Kerangka Berpikir .....	38
2.6 Paradigma Penelitian.....	41
2.7 Hipotesis Penelitian.....	41

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Fokus Penelitian.....	43
3.2 Jenis Penelitian.....	43
3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	43
3.4 Operasional Variabel.....	45
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	46
3.6 Instrumen Penelitian.....	46
3.7 Teknik Analisis Data.....	47
3.7.1 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	48
3.7.2 Model Stuktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	50
3.7.3 Uji Hipotesis .....	51

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian .....	52
4.1.1 Dekriptif Data Responden.....	52
4.1.2 Distribusi Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional. 54	
4.2 Analisis <i>SEM PLS</i> .....	57
4.2.1 Model Pengukuran atau Outer Model .....	58
4.2.2 Model Stuktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	65
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian .....	68
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional.....	68
4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan kerja .....	70
4.3.3 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasional . 73	
4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Yang Dimediasi Kepuasan kerja....	75

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan..... 79

5.2 Saran ..... 80

**DAFTAR PUSTAKA.**

**LAMPIRAN KUESIONER**

**LAMPIRAN *OUTPUT***

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1. 1 Data Komitmen Karyawan PT.PLN Persero Lampung .....	4
Tabel 1. 2 Hasil <i>Pra Survey</i> Komitmen organisasional PT PLN Persero Lampung.....	11
Tabel 1. 3 <i>Employee Engagement Index</i> .....	12
Tabel 2. 1 Penelitian yang relevan .....	32
Tabel 3. 1 Operasional variabel .....	45
Tabel 3. 2 Skala <i>Likert</i> .....	47
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	52
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	53
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Usia .....	54
Tabel 4.4 Jawaban Responden Kepemimpinan Transformasional .....	54
Tabel 4.5 Jawaban Responden Kepuasan kerja .....	56
Tabel 4.6 Jawaban Responden Komitmen Organisasional .....	57
Tabel 4.7 <i>Convergent Validity</i> Pada Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	59
Tabel 4 8 <i>Convergent Validity</i> Kepuasan kerja (Z) .....	59
Tabel 4.9 <i>Convergent Validity</i> Variabel Komitmen Organisasi (Y).....	60
Tabel 4.10 <i>Convergent Validity</i> Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	62
Tabel 4.11 <i>Convergent Validity</i> Kepuasan kerja (Z).....	62
Tabel 4.12 <i>Convergent Validity</i> Variabel Komitmen Organisasi (Y).....	62
Tabel 4.13 Discriminante Validity Pada Avarage Extracted (AVE) .....	63
Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i> .....	64
Tabel 4.15 Uji Hipotesis .....	66
Tabel 4.16 Model Stuktural atau Inner Model ( <i>R-Square</i> ) .....	67

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Paradigma Penelitian.....	41
Gambar 4.1 <i>Outer Loading</i> pertama .....	60
Gambar 4.2 <i>Outer Loading</i> kedua.....	61



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan modal yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kemauan, kemampuan dan sikap pegawai baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil kerja yang dilakukan bisa sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam mengelola sumber daya manusia berbagai permasalahan akan sering muncul, seperti komitmen organisasional yang menurun.

Komitmen organisasional berkaitan dengan sikap karyawan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaannya. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasional, apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Lok (2018) dalam penelitiannya disebutkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional.

Kepemimpinan yang baik dapat memberikan pengaruh bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan dikehendaki oleh perusahaan. Teori Path Goal (Evans, 2016; House, 2017; Use & Mitchell dalam Yukl, 2019) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan- kegiatan yang mempengaruhi

bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Seorang pemimpin akan dapat menentukan kepemimpinannya secara tepat sesuai tuntutan situasi dan kondisi dari bawahan serta lingkungan disekitarnya. Berdasarkan hal tersebut, seorang pemimpin yang ingin meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin, perlu mengetahui ruang lingkup kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar serta mampu untuk melakukan perubahan kearah pengembangan perusahaan. Kepemimpinan tanpa adanya perubahan akan membawa perusahaan atau perusahaan ke suatu kondisi stagnasi dan lama kelamaan akan mengalami suatu kehancuran. Perubahan yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah perubahan yang mengarah pada perkembangan untuk mencapai sasaran atau tujuan dari perusahaan atau perusahaan itu sendiri.

Hasil penelitian Lok (2018) juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara kontribusi individu dan imbalan yang diterimanya (Sunanta, 2019). Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya.

Penelitian ini mengambil objek pada PT PLN (Persero) Unit Distribusi di Lampung. Perusahaan ini memiliki tiga unit pelaksana pelayanan pelanggan, satu unit pelaksana pengatur beban, satu unit pelaksana proyek ketenagalistrikan dan 22 unit layanan pelanggan dengan jumlah pegawai sebanyak 629 orang (data Desember 2020). Masalah sumber daya manusia yang menyangkut komitmen karyawan sebagai pegawai juga terjadi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.

Komitmen karyawan sebagai buruh terhadap perusahaan bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini perusahaan dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen. Karyawan yang semula kurang memiliki komitmen, namun setelah bekerja ternyata selain mendapat imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, ternyata didapati adanya hal-hal yang menarik dan memberinya kepuasan. Hal itu tentu akan memupuk berkembangnya komitmen individu tersebut terhadap perusahaan, jika perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung memberikan kesejahteraan hidup atau jaminan keamanan, misalnya koperasi, fasilitas transportasi, fasilitas yang mendukung kegiatan kerja, maka dapat dipastikan karyawan akan puas dan dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Berikut data komitmen yang diberikan oleh karyawan PT PLN Persero Lampung sebanyak 30 karyawan dalam kurun waktu 4 bulan terakhir, seperti tabel 1.1.

**Tabel 1. 1 Data Komitmen Karyawan PT.PLN Persero Lampung**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah Karyawan yang mengikuti Jam Kerja Perusahaan</b>	<b>Jumlah Karyawan sesuai Kualitas Kerja</b>	<b>Jumlah Karyawan yang Menyesuaikan Kuantitas Penyelesaian</b>	<b>Jumlah Karyawan yang memiliki Kerjasama antar karyawan dengan baik</b>
November 2021	30	30	25	30	29
Desember 2021	30	28	30	30	30
Januari 2022	30	30	30	30	30
Februari 2022	30	28	25	30	29

(Sumber: PT PLN Persero Lampung dan Diolah oleh peneliti, 2022)

Tabel 1.1 di atas menunjukkan data komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan di PT PLN Persero Lampung dengan rincian Jam Kerja Karyawan, Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Kerjasama antara Karyawan di PT PLN Persero Lampung tidak merasakan kepuasan kerja karena kurangnya fasilitas penunjang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi makin luntur atau bahkan mungkin karyawan cenderung tidak menyukai tempat kerjanya. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan penurunan komitmen karyawan. Dalam bekerja seseorang memberikan apa yang ada dalam dirinya kepada perusahaan, dan sebaliknya dia juga menuntut supaya perusahaan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Sumbangan tersebut seperti usaha, keterampilan, loyalitas, kreativitas serta lainnya yang membuat setiap individu sebagai sumber daya bagi perusahaan. Hal tersebut membuat perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan tersebut. Imbalan dapat berupa kompensasi, fasilitas, status, keamanan kerja, dan sebagainya. Bagi karyawan, imbalan yang diberikan perusahaan dapat memuaskan satu atau lebih kebutuhannya. Jika dalam hal tersebut terjadi keadilan, maka terjadilah suatu



keseimbangan antara harapan serta kenyataan yang diperoleh.

Hal ini akan membuat karyawan terpuaskan dan akan menunjukkan hubungan yang positif dengan perusahaan yang mengarah pada komitmen. Sedangkan sebaliknya, jika seorang karyawan memandang bahwa perusahaannya tidak dapat memenuhi satu atau beberapa hal yang dibutuhkannya atau dengan kata lain terjadi ketidakcocokan antara perusahaan dengan karyawan yang membuat karyawan merasa tidak puas, maka akan terjadi proses keluarnya individu (karyawan) dari keanggotaan suatu perusahaan. Jika terjadi proses pergantian tenaga kerja yang tinggi dalam perusahaan (perusahaan), maka kemungkinan kelemahan yang ada adalah menyangkut masalah disiplin dan komitmen. Karyawan yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam perusahaan. Sedangkan karyawan yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan, dapat memengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Bila karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut tidak akan mencari alternatif pekerjaan lainnya yang nantinya dapat membuat karyawan memutuskan untuk berkomitmen dengan pekerjaannya saat ini.

Hasil pra survei menunjukkan bahwa terdapat beberapa karyawan yang sering terlambat hadir pada saat jam istirahat siang, dimana seharusnya karyawan masuk kembali pada saat jam 13.00, namun hingga jam 13.30 masih terdapat beberapa karyawan yang belum berada ditempat. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung masih sangat rendah. Tingkat komitmen karyawan yang masih rendah

juga dipengaruhi oleh tingkat kepemimpinan yang masih rendah yang akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan karyawan yang masih rendah. Tingkat kepuasan karyawan yang masih rendah menyebabkan para karyawan kurang bersungguh-sungguh dalam dalam mengerjakan tugas sehingga menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dan pekerjaan tidak akan berjalan dengan efektif.

Permasalahan di atas juga didukung dengan rendahnya komitmen afektif, diindikasikan ketika ada pengawasan dari atasan hampir seluruh karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya, akan tetapi pada saat tidak diawasi para karyawan akan bekerja dengan sekehendak hatinya. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya percaya pada perusahaan dan bersedia menerima nilai-nilai perusahaan. Rendahnya komitmen berkesinambungan diindikasikan ketika ada beberapa karyawan yang memiliki keinginan atau perasaan untuk pindah, jika ada tawaran pekerjaan yang lebih ringan dan tidak seberat bekerja di PLN dengan penawaran kompensasi yang sama dengan di PLN. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya membutuhkan pekerjaan yang dijalani di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung. Rendahnya komitmen normatif diindikasikan dari kurangnya kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung. Beberapa karyawan akan tetap bertahan atau tetap bekerja di PLN jika kesejahteraan/kompensasinya ditingkatkan/sebanding dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Yulk dalam (Lakahing dan Widodo, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman,

kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Rizzi et al dalam Permatasari dan Supartha (2017) mengatakan bahwa, kepemimpinan adalah sebuah proses di mana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan koheren. Organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki karakteristik dan salah satu pemimpin yang memiliki karakteristik seperti itu adalah kepemimpinan transformasional (Ngadiman et al. 2013). Hay (2014) seorang pemimpin transformasional akan berusaha memotivasi, membangkitkan semangat dan minat para bawahan, di samping itu tetap berusaha meyakinkan akan tujuan, visi dan misi organisasi. Pemimpin transformasional juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi. Pemimpin transformasional berusaha meyakinkan bawahan untuk bersama-sama menciptakan produktivitas kerja tinggi, usaha keras, komitmen, dan kapasitas kerja yang tinggi.

Sumber daya manusia yang unggul dan mampu bersaing, membutuhkan peran pemimpin yang dapat mempengaruhi seluruh karyawan unruk meningkatkan kualitas diri. Salah satu jenis kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Alam dalam puti dan Sariyathi (2017) menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan merasa loyal kepada atasannya, sehingga pada akhirnya bawahan termotivasi melakukan apa yang diharapkan oleh atasannya.

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang termotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Krisnandito & Fajrianti, 2012). Pemimpin harus memiliki berbagai macam kompetensi yang tentunya hal tersebut dapat menjadi inspirasi atau acuan bagi pengikutnya seperti komunikasi interpersonal, public speaking, pemberian motivasi, nurturing, persuasive dan lain-lain. Kompetensi identik dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mengajari dan mengayomi karyawannya (*individualized consideration*), menyelesaikan masalah dengan berbagai macam perspektif (*intellectual stimulation*), dan seterusnya.

Burns (dalam Pawar & Eastman, 2017) mengemukakan “bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan”. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Burn (dalam Pawar & Eastman, 2017) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Burn (dalam Pawar & Eastman, 2017) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Keller (2019) mengemukakan “bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional”.



Kepemimpinan supervisor bagian lapangan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung yang selama ini dijalankan dinilai belum maksimal, karena supervisor sebagai pemimpin belum mengarahkan karyawan untuk melaksanakan tugas masing-masing, mengingat supervisor di bagian lapangan berusia seumuran dengan karyawan dengan tingkat pendidikan SMA. Kedekatan supervisor dengan para karyawan belum terjalin, supervisor kurang memiliki keberanian, kurang bisa dekat dengan para karyawan, dan jarang memberikan motivasi kepada karyawan. Jarang turun langsung pada bagian lapangan untuk memberikan pengarahan. Kepemimpinan transformasional, berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya berupa sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi.

Kepuasan kerja memainkan peran yang penting dalam menuju keberhasilan organisasi. Kepuasan kerja memiliki andil dalam meningkatkan komitmen pegawai di dalam perusahaan, dimana perusahaan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dapat dilihat dari tingkat kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya, aspek-aspek kepuasan kerja termasuk upah, kondisi kerja, keamanan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan dan peluang karyawan untuk lebih maju. Perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek tersebut agar karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi dan pada akhirnya mereka akan merasa terpuaskan. Tingkat kepuasan

kerja berkaitan dengan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Kepuasan kerja karyawan adalah suatu gambaran sikap seorang karyawan baik senang atau tidak senang terhadap imbalan yang didapat, pekerjaan yang berhubungan dengan dirinya sendiri, dengan atasannya, sesama karyawan, serta lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja karyawan merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Herispon dan Firdaus, 2022). Gaya kepemimpinan yang baik serta dibarengin dengan kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang baik juga. Kaitan satu sama lainnya memiliki pengaruh satu sama lain, ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal, ketidakpuasan karyawan dalam bekerja muncul ketika kompensasi yang di berikan/diterima tidak sesuai jika dibandingkan dengan beban kerja yang di lakukan dan perlengkapan yang digunakan kurang baik, sehingga kurang nyaman dalam bekerja. Karyawan merasa bahwa sistem pengkompensasian selama ini dirasakan kurang adil dimana apabila sesuai dengan peraturan seharusnya karyawan mempunyai masa kerja minimal 5 tahun baru dapat tunjangan masa kerja (30.000), akan tetapi untuk sekarang ini karyawan yang baru masuk juga sudah mendapatkan hak yang sama, tuntutan kenaikan kompensasi pun juga belum di realisasikan.

Hasil pra survei yang dilakukan kepada 30 karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung mengenai faktor-faktor yang memengaruhi

komitmen karyawan juga dijelaskan pada tabel 1.2 berikut ini.

**Tabel 1. 2 Hasil Pra Survey Komitmen organisasional PT PLN Persero Lampung**

No.	Faktor yang Memengaruhi Komitmen Karyawan	Jumlah Jawaban	%
1.	Kompensasi	17	34,00
2.	Kepemimpinan	19	38,00
3.	Fasilitas	7	14,00
4.	Rekan kerja	3	6,00

(Sumber: Diolah oleh peneliti, 2022)

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi komitmen karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung ditentukan oleh kompensasi, kepemimpinan, fasilitas, dan rekan kerja. Sistem pembagian upah PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung yang kurang adil, pimpinan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung kurang mendengarkan aspirasi karyawan, pimpinan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung berupaya untuk menaikan beban kerja karyawan tanpa memperhatikan keluhan karyawan, adanya karyawan yang melanggar kedisiplinan peraturan kerja, adanya ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diberikan, adanya ketidakpuasan terhadap kepemimpinan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung, tingginya tingkat keluar masuk karyawan bagian lapangan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung. Menimbulkan keluhan-keluhan para karyawan yang tidak tersampaikan secara terbuka dalam forum rapat perusahaan. Sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan para karyawan.

PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung dalam operasionalnya belum terbuka untuk menerima ide-ide dari karyawan secara penuh.

Diindikasikan ketika rapat manajemen seringkali ide-ide dan keluhan dari karyawan tidak mendapat *feedback* dari pihak manajemen. Pemimpin PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung hanya mengawasi secara global, sehingga jika ada kendala atau permasalahan yang tidak dapat diselesaikan oleh para *supervisor*, maka pemimpin baru akan turun tangan untuk membantu mencari solusi dari permasalahan tersebut. Karyawan juga mengatakan bahwa kepemimpinan di perusahaan kurang tegas dan tidak memberi arahan yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan atau masalah yang dihadapi. Penjelasan mengenai fenomena lain pun bisa dilihat pada table 1.3 berikut :

No.	Dimensi	Employee Engagement Index	
		2019	2020
1	Kebijakan perusahaan	85.13	83.53
2	Kondisi kerja	82.21	76.41
3	Budaya Organisasi	84.02	80.24
4	Reputasi Merek	87.23	85.60
5	Kepemimpinan dan Pengawasan	84.68	82.48
6	Manajemen Karir	83.90	79.37
7	Kompensasi Manfaat	85.54	83.10
8	Kerja Tim dan Hubungan	85.50	84.04
9	Pelatihan dan pengembangan	84.57	81.46
10	Manajemen kinerja	84.25	80.66
11	Pengakuan	83.83	79.87
12	Pekerjaan yang Berarti	84.86	82.06

(Sumber: Survei EES, 2019:2020)

*Employee Engagement Index* diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner yang digunakan untuk memperlihatkan seberapa besar karyawan memiliki komitmen, kemampuan dan sumber daya untuk melakukan pekerjaannya. Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan bahwa terdapat penurunan budaya organisasi, kepemimpinan dan pengawasan serta kerja tim dari tahun 2019 ke 2020, hal tersebut membuktikan bahwa terjadi permasalahan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung dalam hal tersebut. Berdasarkan yang telah

diuraikan di atas maka dapat diidentifikasi masalah dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung, yaitu Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung memiliki komitmen organisasional yang rendah, suasana lingkungan tempat bekerja kurang mendukung, adanya ketidakpuasan terhadap kepemimpinan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung, adanya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, kepemimpinan transformasional PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung sudah berjalan, akan tetapi belum dilaksanakan secara maksimal.

Fakta dari fenomena di atas mengungkapkan adanya kekurangan (sisi minus) yang terjadi pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung. Oleh karena itu, atas dasar uraian di atas perlu dilakukan penelitian terkait dengan permasalahan komitmen organisasional pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung. Beberapa penyebab rendahnya komitmen organisasional karena kurang maksimalnya penerapan kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan kegiatan perusahaan dan menurunnya kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional, sehingga untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan diindikasikan memiliki peran/kontribusi yang signifikan.

Hal tersebut yang mendasari penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional yang Dimediasi Kepuasan kerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

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

- 1.2.1 Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung?
- 1.2.2 Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung?
- 1.2.3 Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung?
- 1.2.4 Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional yang dimediasi kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

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

- 1.3.1 Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.
- 1.3.2 Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.
- 1.3.3 Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi

Lampung.

1.3.4 Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### 1.4.1 Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi atau bahan masukan tambahan bagi perusahaan dalam menyikapi masalah tenaga kerja yang menyangkut kepemimpinan, komitmen organisasai dan kepuasan kerja.

##### 1.4.2 Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada pegawai dalam bekerja di sebuah perusahaan agar hasil kerjanya lebih baik.

##### 1.4.3 Bagi Peneliti

Peneltian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut kepemimpinan, komitmen organisasai dan kepuasan kerja.

##### 1.4.4 Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Teori merupakan seperangkat konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antara variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena (Sugiyono, 2017). Landasan teori dalam penelitian ini akan membahas mengenai teori komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

##### **2.1.1 Komitmen Organisasional**

Luthans (2011) mengatakan dalam bukunya Komitmen itu sendiri diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota perusahaan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaannya. Komitmen karyawan menurut Robbins (2018), yaitu usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam perusahaan dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Komitmen terhadap organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan perusahaan dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian perusahaan.

Allen and Meyer (2020) menyatakan bahwa komitmen dapat muncul dalam bentuk yang berbeda-beda sehingga tiap-tiap individu dapat merasakan komitmen yang berbeda terhadap perusahaan, pekerjaan, atasan, dan terhadap kelompok kerjanya. Komitmen organisasional adalah dorongan dari dalam diri

individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan perusahaan sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan menurut Darlis (2017) dalam Ika (2019).

Luthans (2011) mengatakan dalam bukunya komitmen organisasional paling sering didefinisikan sebagai berikut;

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota perusahaan tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan perusahaan.
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan perusahaan.

#### **2.1.1.1 Definisi Komitmen perusahaan**

Komitmen organisasional bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk model komponen yang diajukan oleh Meyer dan Allen (2016) dalam Luthans (2011). Ketiga dimensi tersebut adalah:

##### **1. Komitmen Afektif**

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan perusahaan, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan perusahaan. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu perusahaan. Karyawan yang komitmen perusahaannya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediannya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

##### **2. Komitmen Kelanjutan**

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang

dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam perusahaan, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan perusahaan. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan perusahaan. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan perusahaan, karena mereka membutuhkannya. Luthans (2011) mengemukakan komitmen berkelanjutan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari perusahaan, hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

### 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam perusahaan. Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dia berikan kepada perusahaan, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam perusahaan karenamereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima dari perusahaan.

#### **2.1.2 Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional**

Luthans (2011) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan

sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan yaitu:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia  
Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi Anda  
Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai strs dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan perusahaan  
Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas  
Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan  
Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

### **2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Steers dan Porter (2011) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

### **2.1.3.1 Karakteristik Personal**

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 2016). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 2011).

### **2.1.3.2 Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 2011).

### **2.1.3.3 Karakteristik struktural**

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada perusahaan yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Steers, 2011)

### **2.1.3.4 Pengalaman bekerja**

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa

perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Seorang karyawan yang memiliki komitmen karyawan yang tinggi dapat menumbuhkan loyalitas dan mampu mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaannya. Komitmen karyawan pada perusahaan juga dapat menumbuhkan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota perusahaan tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan perusahaan, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan perusahaan (Luthans, 2011). Komitmen karyawan yang tinggi akan menghasilkan loyalitas dan tetap berada di perusahaan dan akan mempunyai pandangan yang positif tentang perusahaannya, Selain itu individu akan menunjukkan perilaku yang konsisten untuk tetap mempunyai persepsi diri yang positif.

#### **2.1.4 Indikator-Indikator Komitmen Organisasional**

Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek tersebut. Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan dalam organisasi.

1. Kemauan Karyawan
2. Kesetiaan Karyawan
3. Kebanggaan Karyawan

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) dengan indikator komitmen organisasional yaitu kemauan

karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan.

## **2.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.2.1 Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Dubrin (2016) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Pemimpin yang memimpin orang lain menjadi pion utama setiap langkah-langkah perubahan yang akan dibawa kedepannya, baik itu perubahan kearah positif, memotivasi orang lain dan mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai tujuan yang ingin dicapai.

Siagian (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2019: 64) mengatakan kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (2016: 39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Pemimpin memang seharusnya mempunyai kemampuan *public speaking* yang mumpuni, hal ini berguna untuk mempengaruhi bawahannya untuk tetap sesuai dengan



ketentuannya yang akan mengarah ke tujuan yang ingin dicapai.

Siagian (2017) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam perusahaan atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Peranan yang bersifat interpersonal dalam perusahaan adalah seorang pemimpin dalam perusahaan atau perusahaan merupakan simbol akan keberadaan perusahaan, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.

Mintzberg dalam Luthans (2011) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam perusahaan adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan sebagai simbol perusahaan berdasarkan sifat interpersonalnya, dan seorang komunikator yang baik atau pemberi informasi atau arahan yang jelas agar tidak terjadi kesalahan komunikasi, memberikan motivator, visi dan menganalisa semua kegiatan perusahaan, dan yang paling penting adalah menjadi kunci pengambil keputusan yang hasilnya akan sangat berpengaruh dan berdampak pada seluruh lapisan perusahaan.

### **2.2.2 Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Beberapa definisi mengenai kepemimpinan transformasional, antara lain:

1. Kepemimpinan transformasional menurut (Boehenke et al.2019) juga sering diartikan sebagai sebuah proses kepemimpinan dimana para pemimpin menciptakan kesuksesan pada bawahannya dengan menampilkan lima perilaku visioner, menginspirasi, merangsang bawahan, melatih

bawahan, membangun tim secara signifikan lebih dari kebanyakan manajer. Proses kepemimpinan melalui proses untuk berani dan bisa berpikir visioner, dapat menginspirasi dan memberikan ransangan berupa semangat dan motivasi pada bawahan.

2. Anoraga *et al.* (2015) dalam Tika (2017) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam perusahaan yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain. Pemimpin wajib menguasai sembilan peranan diatas, karena dibalik kesuksesan sebuah perusahaan terdapat pemimpin yang handal, yang bisa membuat kebijakan, menjadi ahli yang dapat diandalkan, menjadi pelaksana rencana, mengendalikan perusahaan, menjadi tegas dalam memberi hukuman dan peduli serta mengapresiasi bawahannya sehingga menjadi pemimpin yang dapat dijadikan panutan.

### **2.2.3 Efektifitas Dari Kepemimpinan Transformasional**

1. Tidak membutuhkan biaya yang besar (perusahaan profit)
2. Komitmen yang timbul pada karyawan bersifat mengikat emosional
3. Mampu memberdayakan potensi karyawan
4. Meningkatkan hubungan interpersonal.

Defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin mampu

menempatkan dirinya dengan baik diantara para bawahannya dengan kata lain duduk sama rendah berdiri sama tinggi mampu membaur, memotivasi, dan mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, dengan begitu sekat antara bawahan dan pemimpin tidak begitu nampak, sehingga terjadi proses interaksi dan komunikasi yang nyaman antar keduanya yang mampu menciptakan rasa respect, menghormati, trust, dengan begitu hubungan pekerjaan dalam hal ini perintah pimpinan dapat diimplementasikan dan dijalankan bawahan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai secara maksimal.

#### **2.2.4 Persepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan adalah cara seorang karyawan memberikan arti atau menilai pimpinan. Persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh individu untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya (terhadap obyek). Persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. memberikan arti kepada stimulus secara berbeda meskipun objeknya sama. Cara individu melihat situasi seringkali lebih penting daripada situasi itu sendiri. Sugihartono (2017: 8) mengemukakan bahwa persepsi adalah kemampuan otak dalam menerjemahkan stimulus atau proses untuk menerjemahkan stimulus yang masuk ke dalam alat indera manusia. Persepsi manusia terdapat perbedaan sudut pandang dalam penginderaan. Persepsi yang dimaksud dalam penelitian adalah proses seorang karyawan memberikan nilai terhadap pimpinannya. Persepsi sebagai penilaian yang berarti penilaian dari karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan

transformatif merupakan penilaian karyawan terhadap pemimpinnya dimana pemimpin mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

### **2.2.5 Indikator Kepemimpinan Transformatif**

Indikator dari kepemimpinan transformatif menurut Bass dan Avolio (2000) adalah:

1. Kharisma mengarah pada perilaku kepemimpinan transformatif yang mana pengikut berusaha kerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya. Mereka mengidentifikasi pemimpin sebagai seseorang sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.
2. Motivasi inspiratif dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.
3. Stimulasi intelektual adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide baru.
4. *Individual Consideration*, pemimpin transformatif memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasihat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

Seorang pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kondisi lingkungan kerjanya, maka dapat memberikan pengaruh bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan dikehendaki perusahaan. Kepemimpinan yang tepat dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi dan dapat mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius (Evans, 2016; House, 2017; House & Mitchell dalam Yukl, 2019). Kepemimpinan yang tepat juga dapat menghasilkan kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi kerja dalam diri karyawan (Mintzberg dalam Luthans, 2016). Kepemimpinan yang baik dapat memberi dampak berupa dorongan atau pengaruh untuk kinerja yang lebih tinggi pada bawahannya sehingga mencapai tujuan dan menghasilkan kepuasan dalam bekerja.

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2020) dengan indikator kepemimpinan transformasional yaitu mencakup kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan *individual Consideration*.

## **2.3 Kepuasan kerja**

### **2.3.1 Definisi Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Luthans (2011) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja menurut Robbins (2018) merupakan sikap umum seseorang karyawan terhadap pekerjaannya. Handoko (2015) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka sendiri. Testa (2016) juga menjelaskan

bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu respon emosi positif berupa perasaan bahagia terhadap suatu pekerjaan yang telah dilakukan, dalam hal ini ada beberapa aspek yang meliputi kepuasan kerja tersebut, diantaranya penilaian kinerja, kompensasi, promosi jabatan, rekan kerja, lingkungan kerja, pemimpinnya dan bahkan pekerjaan itu sendiri.

### **2.3.2 Model Kepuasan kerja**

Lima model kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kinichi (2017) yakni:

1. Pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya.
2. Adanya rasa ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi.
3. Pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu.
4. Adanya persamaan, model ini menerangkan kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan di tempat kerja.
5. Watak/genetik seorang karyawan, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Kinichi (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan kompensasi, promosi, supervisi, dan kerjasama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif antara pekerja terhadap perusahaan. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaan masing-masing. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja lebih tepat disebut “mitos manajemen” dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat diantara keduanya.

Robbins (2018) mengatakan dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa perusahaan yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan perusahaan yang memiliki karyawan yang kurang puas. Handoko (2015) berpendapat bahwa karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologi dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan definisi diatas mengenai model kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa bentuk dari kepuasan dalam bekerja berupa pencapaian nilai terbaik yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki kinerja kerja yang baik, hal ini dapat merujuk pada tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi seperti promosi jabatan ataupun kompensasi lagi yang diharapkan dapat menjadi motivasi kinerja para pegawai perusahaan.



### 2.3.3 Indikator Kepuasan kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins (2018) diukur dengan menggunakan lima indikator:

1. Kepuasan dengan kompensasi, yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
2. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
3. Kepuasan dengan promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam perusahaan.
4. Kepuasan dengan sikap atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
5. Kepuasan dengan rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.
6. Seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja dalam dirinya akan menghasilkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk, Maka karyawan yang memiliki kepuasan dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya (Robbins dan Judge, 2015).

Kepuasan kerja memiliki indikator tertentu seperti yang disebutkan diatas, dan setiap pegawai mempunyai kepuasan yang berbeda, adapun pegawai yang

puas dengan pekerjaannya sendiri, puas dengan kompensasi, gaji maupun sikap atasan dan rekan kerja dan kepuasan dalam diri karyawan itu sendiri karena merasa dirinya telah menambah ilmu pengetahuan maupun menghasilkan sikap positif terhadap lingkungan kerjanya.

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2018) dengan indikator-indikator yang mencakup kepuasan kerja adalah kepuasan dengan kompensasi, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan sikap atasan, kepuasan dengan rekan kerja, dan karyawan yang merasakan kepuasan kerja dalam dirinya akan menghasilkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk.

#### **2.4 Penelitian yang Relevan**

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian yang dilakukan penulis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi kepuasan kerja karyawan memiliki beberapa referensi yang peneliti gunakan sebagai acuan ataupun referensi data terkait penganalisaan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Yang Relevan

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
I Dewa Gede Agung Putra Widyatmika, I Gede Riana (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Analisis data menggunakan desain penelitian kausal, Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Hotel Pita Maha Resort & Spa Ubud yang berjumlah 102 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada karyawan Hotel Pita Maha Resort & Spa Ubud dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif rata-rata hitung serta uji asumsi klasik dan analisis jalur serta uji sobel	Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada Hotel Pita Maha Resort & SPA Ubud.

Ridwal (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organsasi Di Sdn Pucung Iii Kec. Kota Baru Kabupaten Karawang	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif melalui survey dengan populasi 28 orang dengan sampel jenuh, artinya seluruh populasi menjadi sampel.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan transformasional mempengaruhi organisasi komitmen, hal ini ditunjukkan dengan nilai R Square sebesar 0,066 atau 6,6%
Sukmayadi, Ferryal Abadi (2020)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Melayani Terhadap Kepuasan kerja Dan Implikasinya Pada Komitmen Organisasi	Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini di lakukan di salah satu perusahaan otomotif terbesar di Indonesia. Populasi objek penelitian ini berjumlah 100 responden. Sampel sebanyak 80 responden	Hasil analisis data yang dilakukan kepemimpinan tranformasional, kepemimpinan melayani serta kepuasan kerja secara bersama sama memiliki pengaruh signifikan secara langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi.

Mey Krisselni Sitompul (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap komitmen organisasi guru pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) Negeri dan Swasta Di Kota Tanjungpinang, Provinsi Kepulauan Riau	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda yang meneliti pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan software SPSS versi 22. Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah guru Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) Negeri dan Swasta di Kota Tanjungpinang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: secara simultan, gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi guru.
Achmad Djuraidi, Nur Laily (2020)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderating.	Jenis penelitian ini adalah kausalitas. Populasi penelitian adalah karyawan PT Giri Jaya Garmindo dan sampel sebanyak 65 orang. Data yang dipergunakan data primer. Instrument penelitian dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) dan Sobel tes untuk mengetahui pengaruh tidak langsung.	Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil uji Sobel menunjukkan Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
Suci Arumsari,	Pengaruh Gaya	Metode penelitian ini menggunakan Sampling	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

Prayekti (2022)	Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan kerja (Studi Kasus Kemantren Mantrijeron Yogyakarta)	Jenuh dengan sample yang digunakan 35 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Uji instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reabilitas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastitas. Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji casual step	gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi setelah memasukan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
Rahmi Widyanti , Basuki, Sri Langgeng Ratnasari (2021)	Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pengaruhnya terhadap komitmen organisasional	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda yang meneliti pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan software SPSS versi 22. Sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah guru Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) Negeri dan Swasta di Kota Tanjungpinang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: secara simultan, gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi guru.

Merlinia Sandra Dewi, Kusuma Chandra Kirana, Didik Subiyanto (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatio nal, Budaya Organisasi, dan Kerjasama Tim terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada CV. Alfazza Abadi)	Metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan CV Alfazza Abadi yang berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik non-probability sampling. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling/saturated sampling.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kinerja tim tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kerjasama tim secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
Arif Darmawan, Marlinda Aulia Putri (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpina n terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis data yaitu regresi sederhana, analisis jalur dan uji sobel test.	Hasil uji analisis jalur menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
Imam Syafi'i, Endi Sarwoko (2018)	Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komitmen	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional

	dimediasi oleh kepuasan kerja	perusahaan PG Krobot Baru Malang, sebanyak 62 orang, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, dan teknik analisis data menggunakan Path Analysis.	berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja yang di mediasi oleh kepuasan kerja PG Krobot Baru Malang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berperan dalam peningkatan komitmen organisasi, selain itu juga berperan untuk meningkatkan kepuasan kerja, selanjutnya kepuasan kerja akan berdampak pada komitmen organisasi
--	-------------------------------	---	--

Tabel penelitian yang relevan diatas menunjukkan terdapat hasil yang positif dengan meningkatnya budaya kerja yang baik dan disiplin, komitmen dalam bekerja, kepuasan dalam bekerja apabila kepemimpinan transformasional berlangsung dengan baik, adanya hubungan antara kemampuan kepemimpinan dalam melayani dan mengayomi dengan kewargenaraan perusahaan dan kinerja tugas bawahannya.



## 2.5 Kerangka Berpikir

Keberhasilan suatu perusahaan atau perusahaan ditentukan oleh seorang pemimpin yang memimpin perusahaannya. Seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mempunyai visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam perusahaan. Kepemimpinan transformasional juga memberikan inspirasi dan motivasi dalam diri karyawan, sehingga dapat menciptakan komitmen organisasional yang tinggi.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan perusahaan, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap perusahaan, akan tetapi pada kenyataannya karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung memiliki komitmen afektif yang rendah, terlihat ketika ada pengawasan dari atasan hampir seluruh karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya, akan tetapi pada saat tidak diawasi para karyawan akan bekerja dengan sekehendak hatinya, hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya percaya pada perusahaan dan bersedia menerima nilai-nilai perusahaan.

Disimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan, maka dapat mempengaruhi komitmen perusahaan, hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyatmika dan Riana (2020) menyatakan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan Komitmen Organisasi karyawannya..

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar serta mampu untuk melakukan

perubahan ke arah pengembangan perusahaan. Kepemimpinan transformasional dalam perusahaan merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya. Kepemimpinan transformasional mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja.

Oleh karena itu, kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan, hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Loke J (2016) disebutkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan tanda-tanda positif. Hasil-hasil positif baik dari diri pegawai maupun hasil dari pekerjaannya merupakan wujud dari kepuasan kerja.

Karyawan dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system nilai yang berlaku dalam dirinya. Rendahnya komitmen normatif terlihat dari kurangnya kesetiaan

karyawan untuk tetap bekerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung. Karyawan akan tetap bertahan atau tetap bekerja di PLN jika kesejahteraan/kompensasinya di tingkatkan/sebanding dengan pekerjaan yang dilakukannya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan, dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan komitmen karyawan, adanya komitmen yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

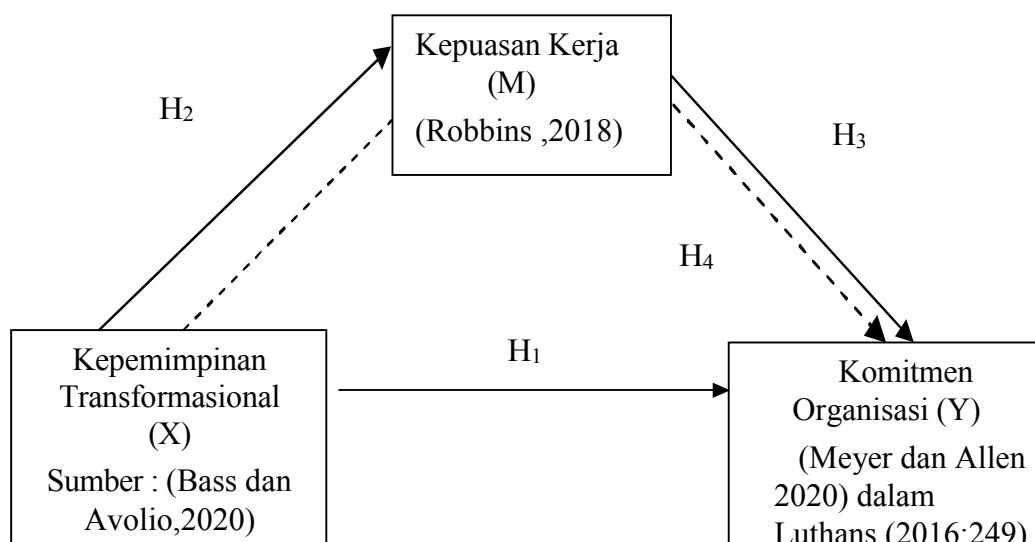
Seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi dan motivasi dalam diri karyawan, sehingga dapat menciptakan komitmen organisasional yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan perusahaan, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada afeksi positif terhadap perusahaan. Pimpinan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung dalam hal ini supervisor belum menunjukkan kedekatan dengan karyawan. Supervisor kurang memiliki keberanian, kurang bisa dekat dengan para karyawan, dan jarang memberikan motivasi kepada karyawan, selain itu jarang turun langsung pada bagian lapangan untuk memberikan pengarahan.

Seorang pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang

baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari perusahaan kerja. Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan menguatkan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen mereka.

## 2.6 Paradigma Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir di atas, maka diperoleh kerangka berpikir sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul (Sugiyono, 2017:117), sesuai uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris di atas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.**

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan, maka dapat mempengaruhi komitmen perusahaan. Kepemimpinan transformasional menurut (Boehenkeetal, 2019) juga sering diartikan sebagai sebuah proses kepemimpinan dimana para pemimpin menciptakan kesuksesan pada bawahannya dengan menampilkan lima perilaku visioner, menginspirasi, merangsang bawahan, melatih bawahan, membangun tim secara signifikan lebih dari kebanyakan manajer. Hal ini berarti dalam proses kepemimpinan melalui proses untuk berani dan bisa berpikir visioner, dapat menginspirasi dan memberikan ransangan berupa semangat dan motivasi pada bawahan. Komitmen organisasional bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk model komonyang diajukan oleh Meyer dan Allen (2016) dalam Luthans (2019: 249), ketiga dimensi tersebut yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif.

**H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.**

Kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan. Nimran (2019: 64) mengatakan kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan

dikehendaki. Kepuasan kerja menurut Robbins (2018) merupakan sikap umum seseorang karyawan terhadap pekerjaannya.

**H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.**

Kepuasan kerja sering dipandang sebagai sebuah kondisi ideal, memberikan kesenangan dan secara emosional (positif) hal ini berasal dari pandangan individu bagi pekerjaan atau pengalaman selama bekerja. Iklim mempengaruhi harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari dari berbagai tindakan (Risambessy et al. 2022).

Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional yang membuat karyawan merasa ingin tetap berada di perusahaan untuk ikut berjuang mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja guna memenuhi tuntutan dari perusahaan, hal ini didukung oleh penelitian Akbar et al (2016) yang menyatakan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan.

**H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh positif tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.**

Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai

sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional, dengan demikian karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan menguatkan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen mereka. Kepemimpinan menurut Dubrin (2016) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Komitmen organisasional adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan perusahaan sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan menurut Darlis (2017) dalam Ika (2019). Testa (2016) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana yang tidak relevan (Moleong, 2018). Penelitian ini akan difokuskan pada “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Yang Dimediasi Kepuasan kerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung” yang objek utamanya merupakan Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Berdasarkan pendapat Sugiyono (2017) mengatakan bahwa pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menggunakan data yang berbentuk angka pada analisis statistik. Tingkat penjelasan dari kedudukan variabelnya maka penelitian ini bersifat asosiatif kausal, yaitu penelitian yang mencari hubungan atau pengaruh sebab akibat antara variabel independen (X) yang dalam penelitian ini adalah variabel terhadap variabel dependen (Y). Penelitian ini akan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung.

#### **3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2017). Populasi



pada penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung berjumlah 22 orang/unit.

Penelitian ini memiliki jumlah total populasi yaitu 220 dengan jumlah per unit 10, maka dalam menentukan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus slovin dengan menggunakan taraf kesalahan yaitu sebesar 10%, dengan perhitungan yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

E = Standarisasi *Error*

$$n = \frac{220}{1 + 220 (10)^2}$$

$$n = \frac{220}{1 + 220 (0.1)^2}$$

$$n = \frac{220}{1 + 2.2}$$

$$n = \frac{220}{3.2}$$

$$n = 68,75$$

$$n = 69$$

Maka berdasarkan populasi rumus *slovin* diatas, dapat diketahui bahwa sampelnya adalah 69 orang.

### 3.4 Operasional Variabel

Berikut ini, operasional variabel pada penelitian ini pada tabel 3.1, yaitu:

**Tabel 3. 1 Operasional variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
Komitmen Organisasional (Y)	Komitmen itu sendiri diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota perusahaan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaannya Luthans (2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemauan Karyawan</li> <li>2. Kesetiaan Karyawan</li> <li>3. Kebanggaan Karyawan (Sopiah, 2018)</li> </ol>	<i>Likert</i>
Kepemimpinan Transformational (X)	Kepemimpinan transformasional menurut juga sering diartikan sebagai sebuah proses kepemimpinan dimana para pemimpin menciptakan kesuksesan pada bawahannya dengan menampilkan lima perilaku visioner, menginspirasi, merangsang bawahan, melatih bawahan, membangun tim secara signifikan lebih dari kebanyakan manajer (Boehenke et al.2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kharisma</li> <li>2. Motivasi</li> <li>3. Stimulasi</li> <li>4. Individual Bass dan Avolio (2020)</li> </ol>	<i>Likert</i>

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
Kepuasan kerja (Z)	Kepuasan kerja menurut merupakan sikap umum seseorang karyawan terhadap pekerjaannya Robbins (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan dengan Kompensasi</li> <li>2. Kepuasan dengan Pekerjaan itu Sendiri</li> <li>3. Kepuasan dengan Promosi</li> <li>4. Kepuasan dengan Sikap Atasan</li> <li>5. Kepuasan dengan Rekan Kerja</li> <li>6. Kepuasan Karyawan Robbins (2018)</li> </ol>	<i>Likert</i>

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis kepada responden. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono 2017). Kuesioner digunakan untuk memperoleh data responden mengenai kepemimpinan transformasional, komitmen perusahaan, dan kepuasan kerja.

### 3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuisisioner yang dibuat sendiri oleh peneliti. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa “Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”. Penggunaan instrumen penelitian yaitu untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah, fenomena alam maupun sosial.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan skala *Likert*. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa “Skala *Likert* digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial”. Peneliti menggunakan jenis instrumen angket atau kuesioner dengan pemberian skor sebagai berikut:

**Tabel 3. 2 Skala Likert**

No	Keterangan	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

### 3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul yang dapat menggambarkan dan menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan sehingga memperoleh jawaban dari rumusan masalah dan menjawab hipotesis yang diajukan. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk pengelolaan data dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0.

*Partial Least Square* (PLS) merupakan model persamaan struktural yang digunakan untuk menguji teori atau untuk mengembangkan teori (tujuan prediksi). EM (Structural Equation Modeling) adalah teknik statistik multivariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar-variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar-indikator dengan konstruknya ataupun hubungan antar-konstruk (Santoso, 2014).

PLS-SEM bertujuan untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi) dan menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction*). PLS-SEM dapat digunakan pada data yang tidak berdistribusi normal karena algoritma PLS mentransformasikan data yang tidak normal karena PLS-SEM memiliki tingkat *statistical power* dan menunjukkan konvergensi yang lebih tinggi. PLS-SEM dapat digunakan pada data dengan ukuran sampel yang kecil (Ghozali & Latan, 2015).

Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau *inner model*, yaitu sebagai berikut:

1. Tahap pertama adalah melakukan uji measurement model, yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Tahap kedua adalah melakukan uji structural model yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur dengan menggunakan uji t dari PLS itu sendiri.

### **3.7.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikatornya, yang biasa disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, dimana mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Model pengukuran (*outer model*) terdiri dari uji validitas yaitu *validity convergent* dan *discriminant validity* dan uji reabilitas yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015).

### 3.7.1.1 Uji Validitas

#### 1. *Convergent Validity*

Pengujian validitas untuk indikator reflektif dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya yang menunjukkan terdapat perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk apabila indikator lain pada konstruk yang sama berubah, suatu kolerasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai loading 0,50 sampai 0,60 (Ghozali & Latan, 2015).

#### 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Validitas diskriminan indikator dapat dilihat pada *cross-loading* antara indikator dengan konstraknya Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. *Discriminant validity* dapat dilihat dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Suatu model konstruk dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang cukup baik jika nilai AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

### 3.7.1.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Uji reabilitas pada PLS-SEM dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Kriteria dikatakan reliabel adalah nilai *composite reliability* atau *cronbach's Alpha* lebih dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2015)

### 3.7.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau *inner model* menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*. Model struktural (*inner model*) dilakukan dalam beberapa tahap yaitu pengujian kolinieritas, pengujian signifikansi hubungan pada model struktural dan mengukur nilai R<sup>2</sup>. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square. Nilai koefisien determinasi R<sup>2</sup> merupakan ukuran akurasi model prediksi yang dihitung sebagai nilai korelasi yang dikuadratkan antara nilai actual dengan nilai prediksi konstruk variabel endogen tertentu.

Perubahan nilai R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali & Latan, 2015). Nilai R<sup>2</sup> berada dalam rentang 0 sampai dengan 1, dimana semakin tinggi nilai semakin tinggi nilai akurasi prediksi model yang diperoleh dengan kriteria 0,75 tinggi, 0,5 sedang dan 0,25 rendah.

### 3.7.3 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis pada model SEM dengan PLS bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t statistik dengan nilai t tabel dengan nilai signifikansi dalam i hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dengan level kesalahan 5%, dan terdapat kriteria pada uji hipotesis yaitu sebagai berikut:

1. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima, maka secara parsial, variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak, maka secara parsial, variabel independen tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan dapat meningkatkan Komitmen Organisasi karyawannya dan meningkatkan rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan karena adanya kepemimpinan transformasional.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan seperti menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif, menciptakan hubungan yang baik antara bawahan dengan pemimpin maka akan dapat mendorong tingkat kepuasan seorang karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional karyawan dapat

ditingkatkan apabila tingkat kepuasan kerja karyawan terpenuhi sehingga menimbulkan sikap tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya serta memiliki rasa kesetiaan dan sikap yang positif terhadap organisasinya. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin termotivasi pula karyawan dalam peningkatan komitmen organisasinya

4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang dimediasi kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung, hal ini menunjukkan bahwa melalui kepuasan kerja karyawan tinggi berarti komitmen organisasi juga semakin tinggi serta gaya kepemimpinan yang baik dapat menciptakan suasana yang efektif sehingga karyawan akan merasakan kepuasan dan berdampak kepada rasa komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi kepuasan kerja karyawan diketahui bahwa pada masing-masing variabel terdaat beberapa indikator yang memiliki nilai paling rendah, untuk itu peneliti memutuskan untuk memberi saran pada instansi terkait yang menjadi objek pada penelitian ini yaitu PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung, sebagai berikut:

1. PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung diharapkan bisa dapat lebih meningkatkan kepemimpinan transformasional meliputi

memberikan motivasi, simulasi intelektual dan individual consideration yang bertujuan agar para karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung lebih meningkatkan rasa komitmen organisasional. Gaya kepemimpinan yang baik didalam suatu perusahaan diharapkan mampu menciptakan suasana yang lebih kondusif lagi sehingga karyawan merasa lebih nyaman ketika sedang bekerja.

2. PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Lampung meningkatkan rasa komitmen organisasional karyawan melalui tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja menyebabkan karyawan memiliki kemauan yang tinggi untuk melaksanakan tanggung jawabnya sehingga karyawan akan memberikan respon yang positif kepada perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar et al. (2016). *Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). 38(2)
- Allen, N.J. & Meyer, I.P. (2020). *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization*. Journal of Occupational Psychology, 91, 1-18.
- Aminollah, (2020). *Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Kantor Pusat Pos Sumbawa Besar Pt. Pos Indonesia)*. 3(2): 89 – 95.
- Anugrah, M., Ngadiman dan Sohidin, 2013, “*Hubungan Antara Kepuasan kerja Dengan Komitmen Organisasional Karyawan di PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta*”.
- Arumsari, S. Prayekti. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan kerja (Studi Kasus Kemantren Mantrijeron Yogyakarta)*. Jurnal Manajemen Diservifikasi, 2(3)
- Bass, B. & Avolio, B., (2020). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.M. dan Avolio, (2017). “*Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*”. Journal American Psychologist, 52: 130-139.
- Boehenke. (2019). *Interpersonal Leadership Skills in Organizations*. New York : McGraw Hill.
- Darmawan, A. Putri, M. A. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmu Akuntansi, 10(1)
- Dewi, M. S. Kirana, K. C. Subiyanto, D. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kerjasama Tim terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada CV. Alfazza Abadi)*. Jurnal Kolaboratif Sains, 5(8)
- Djuardi, A. Laily, N. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 13(1):1-13
- Dubrin, A. J. (2016). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills (8th ed.)*. Engage Learning.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPF.
- Hair, et al. (2014). *Multivariate Data Analysis 6 Ed*. New Jersey: Pearson Education.
- Handoko, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia*.
- Hay, I. 2014. *Transformational Leadership: Characteristic and Criticisms, School of Geography, population and Environmental*. Management Flinders University (Online). Available: [www.weleadinlearning.com](http://www.weleadinlearning.com)
- Herispon. Firdaus, N. S. (2022). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan*

- kerja Karyawan Pada PT. Dharma Guna Wibawa Di Tapung Kabupaten Kampar. Eko dan Bisnis (Riau Economics and Business Review)*, 13(1)
- Ika, S.A, Dian Triyani dan Anik Puji Lestari. (2019). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen organisasional dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating*. Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan. UNIMUS.
- Jumiran, (2020). *Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta*. 2(1)
- Keller, R.T. (2019). *Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*. *Journal of Management*, 18 (3): 489-50.
- Kinichi, Angelo dan Kreitner, Robert. (2015). *Perilaku Perusahaan, Buku 2, Edisi Kelima, Penerjemah: Erly Suandy*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kresnandito, Andika Putra dan Fajrianti. 2012. *Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 1(2), 96-103.
- Kristiano, (2020). *Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan stres kerja terhadap komitmen organisasi guru*. *Jurnal Manajemen*, 12 (1):68-75
- Lakahing, M. Y. Widodo, S. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja (Studi Pada Pt. Asdp Indonesia Ferry (Persero) Cabang Sape)* *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 10(2)
- Lexy J. Moleong. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revi, P. 410)*.
- Lok, Pater. (2018). *The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment A cross-national comparison*. *Journal of Management Development* Vol. 23 No. 4, 2019 pp. 321-338.
- Loke J, Chiok Foong. (2016). *Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. *Journal of Nursing Management* 9, 191±204.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence – Based Approach 12 th Edition*. New York : The Mc Grow – Hill Companies, Inc
- Nimran, Umar. (2019). *Perilaku Perusahaan, Cetakan Ketiga*. CV. Citra Media, Surabaya.
- Pawar, B.S. and Eastman, K.K. (2017). *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination*. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80-109.
- Permatasari, K. C. Supartha, W. G. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada Cv.Megah Food Trading*. 6(8)
- Putri, L. D. P. Sariyathi, N.K. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon*, 6(6)
- Ridwal (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organsasi Di Sdn Pucung Iii*

- Kec. Kota Baru Kabupaten Karawang. Jurnal Reformasi Administras*, 5(1): 139-157
- Risambessy et al. (2022). *Mediasi Komitmen Organisasional dan Kepuasan kerja Karyawan, Iklim Organisasi Dan Kinerja Karyawan. JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 8 (2).
- Risambessy, R., Swasto, B., Thoyib, A., Astuti, E. S. (2022). *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance, J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(9), 8833-8842.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. (2017) *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen., and Judge, A. Timothy, 2018. Organizational behavior
- Robbins, Stephen P., (2018). *Perilaku Perusahaan*. Edisi Indonesia. PT. INDEKS, Kelompok Gramedia.
- Santoso, S. (2014). *Statistik Multivariat Edisi Revisi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Siagian, Sondang P. (2017). *Teori & praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sitompul, M. K. (2019). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Melayani Terhadap Kepuasan kerja Dan Impilkasinya Pada Komitmen Organisasi*. JIM UPB 7(2).
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Steers, RM dan Porter, L. W, 2011. *Motivation and Work Behaviour*. New York Accademic Press
- Sugihartono, at all. 2007. *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta. UNY Press
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatid dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sukmayadi, Abadi, F. (2020). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Melayani Terhadap Kepuasan kerja Dan Impilkasinya Pada Komitmen Organisasi*. Jurnal Manajemen, 7(2):11-17
- Sunarta. (2019). Pentingnya Kepuasan kerja. Jurnal Efisiensi, Vol. XVI (2)
- Syafi'I, I. Sarwoko, E. (2018). *Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komitmen dimediasi oleh kepuasan kerja*. Management and Business Review, 2(2): 85- 92
- Testa, M.R. (2016). *Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment*. Journal of Psychology, 135(3), 226-237.
- Tika H, Moh. Pabundu. (2016). *Budaya Perusahaan dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama,. PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Welsch, H. P. dan La Van, H. 2016. *Iner Relationship Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate*. Journal of Human Relation. 34(12). 1079 -1089.
- Widyanti, R. Basuki. Ratnasari, L. S. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan kerja (Studi Kasus Kemantren Mantrijeron Yogyakarta)*. Dimensi, 10(2):255-268

- Widyatmika, I. D. G. A. P. Riana, I. G. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Mediasi*. Jurnal Manajemen, 9(10)
- Yukl, Gary A, (2019). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, Journal of Management, 15(2), 251-289.