

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin yang transformasional sering menjadi sebuah panutan bagi pegawainya agar dapat memecahkan masalah dengan mudah, lebih kreatif, serta inovatif. Pemimpin ini cenderung mempunyai rasa kepedulian yang tinggi terhadap permasalahan yang sedang dihadapi oleh pegawainya, sehingga pegawai akan nyaman terhadap sikap yang diberikan oleh pemimpin tersebut.

Menurut (Bass dan Avolio, 1999) kepemimpinan transformasional merupakan suatu sikap yang dapat memunculkan motivasi pada pegawainya sehingga dapat mendorong pegawai tersebut agar menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Yukl (2015) para pegawai akan merasa memiliki kepercayaan, kesetiaan, penghormatan, dan kekaguman terhadap pemimpinnya, ketika pegawai sudah merasakan hal tersebut maka mereka akan bersedia untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan oleh pemimpinnya. Menurut

(Koesmono dalam Mariani, 2016) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang biasanya selalu memberikan saran serta rangsangan intelektual yang memiliki kharisma dan individual.

(Yunita dalam Dewi, 2013) mengatakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat dengan mudah menciptakan suatu visi organisasi yang dapat menciptakan organisasi yang dinamis serta inovasi. (Bass dan Avolio dalam Yukl, 2015) menyatakan bahwa ada 4 karakteristik dalam kepemimpinan transformasional yaitu kharisma (*charisma*), inspirasi (*inspiration*), rangsangan intelektual (*intellectual simulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*).

Bass dan Avolio (1999) mengemukakan bahwa ada 4 indikator dalam kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Kharisma

Banyak pemimpin yang sudah terkenal di dunia mempunyai sifat kharisma yang dapat dilihat oleh pegawainya. Pemimpin yang memiliki sifat ini akan memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta lebih mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya sehingga menjadi panutan oleh pegawai.

2) Motivasi inspiratif

Pemimpin yang transformasional dapat dengan mudah menyampaikan visi yang jelas kepada pegawainya. Menurut Yukl (2015) pemimpin yang inspirasional dapat merangsang antusiasme pegawai terhadap tugas – tugas yang diberikan dan dapat menimbulkan kepercayaan pegawainya dalam menyelesaikan tugas tersebut.

3) Stimulasi intelektual

Pemimpin akan mencoba untuk memberikan dorongan kepada pegawainya untuk mencari cara kerja yang baru dalam menyelesaikan tugasnya agar dapat lebih mudah dalam mencapai tujuan dari perusahaan.

4) Konsiderasi individual

Perhatian individual dari seorang pemimpin juga merupakan hal yang bagus untuk pegawai, pemimpin akan memperlakukan pegawai sebagai pribadi yang utuh serta menghargai sikap peduli mereka terhadap perusahaan.

Pada penelitian ini, peneliti mengukur kepemimpinan transformasional dengan menggunakan skala *Multifactor Leadership Questionnaire 5X* (short) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1999) Skala ini terdiri dari 36 item yang mengukur dari 4 dimensi tetapi dalam penelitian ini hanya

mengukur kepemimpinan transformasional, maka item yang diukur hanya kepemimpinan transformasionalnya yang terdiri dari 18 item.

Kepemimpinan merupakan sebuah hal yang penting dalam perusahaan karena pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini cenderung sangat memperhatikan bagaimana keadaan pegawai selama bekerja di perusahaannya. Hal tersebut tentunya juga akan memberikan dampak yang positif kepada perusahaan yaitu memiliki potensi yang lebih untuk dapat mencapai tujuannya.

Seorang pemimpin dalam menjalankan perusahaan tentu dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Menurut (Keith Davis dalam Thoha, 2007), faktor – faktor yang dapat mempengaruhi sebuah kepemimpinan yaitu: a) motivasi, karena dalam diri seorang pemimpin harus mempunyai motivasi serta dorongan untuk tujuan perusahaan; b) kecerdasan, seorang pemimpin harus memiliki tingkat kecerdasan yang lebih dari anggotanya dan kematangan dalam mengambil keputusan; c) hubungan manusiawi, pemimpin harus bisa memahami pegawainya karena hubungan antara atasan dan bawahan adalah suatu hal yang dapat saling mempengaruhi.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional cenderung akan memberikan dampak yang positif kepada pegawai ataupun perusahaan. Menurut Burn dalam Bass, (2006) kepemimpinan transformasional berusaha agar mengembangkan peran dari pegawai menjadi lebih baik lagi serta menguntungkan perusahaan, kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak kepada pegawai yaitu munculnya kepercayaan, kekaguman, serta rasa hormat kepada pemimpin sehingga pegawai lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dan mampu merasakan kepuasan kerja yang tinggi.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif seorang pegawai yang ditujukan untuk pekerjaannya sendiri yang bersifat individual. Setiap pegawai tentunya mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda, pegawai akan merasa puas atas pekerjaan yang sedang dikerjakan apabila pekerjaan tersebut sudah dianggap memenuhi harapan dan sesuai dengan tujuan pegawai bekerja. Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja adalah sikap umum pegawai yang menunjukkan mengenai perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang mereka yakini untuk diterima pada pekerjaannya.

Menurut (Suwatno dalam Puspitasari, 2014) kepuasan kerja merupakan sebuah cara karyawan merasakan pekerjaannya yang disebabkan oleh berbagai faktor yang terdapat pada pekerjaannya. Umar (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sedangkan Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja itu adalah hasil dari persepsi karyawan tentang baik tidaknya pekerjaan mereka sehingga menghasilkan hal yang dianggap penting. Robbins (2008) juga menyatakan hal yang serupa, bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang positif mengenai pekerjaannya yang berasal dari evaluasi karakteristiknya. Menurut (Gibson dalam Edinson, 2016) kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap pekerjaan mereka yang berasal dari persepsi mereka sendiri.

Menurut Sopiah (2008), aspek – aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, *supervise*, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi/kebijakan perusahaan, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, prestasi kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Robbins (2008) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan kepuasan terhadap beban kerja, kompensasi, promosi, pengawasan (*supervisor*), dan rekan kerja.

(Gibson dalam Edinson, 2016) menggunakan bahwa dimensi dari kepuasan kerja dapat digunakan untuk mengukur kepuasan yang dimiliki oleh pegawai. (Gibson dalam Edinson, 2016) mengemukakan ada beberapa dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a. Upah

Upah adalah suatu hal yang dianggap perlu bagi semua karyawan karena mereka harus selalu dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dengan layak.

b. Pekerjaan mereka sendiri

Setiap pekerjaan tentu memerlukan sebuah keahlian tertentu untuk menyelesaikannya, anggapan dari karyawan mengenai susah tidaknya suatu pekerjaan dan perasaan bahwa keahlian yang dimiliki oleh karyawan memang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

c. Kesempatan promosi

Promosi adalah sebuah kesempatan yang dimiliki oleh karyawannya untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja pada perusahaan.

d. Penyelia

Atasan yang mampu memperhatikan serta menghargai karyawannya merupakan atasan yang diinginkan oleh setiap karyawan, mereka dapat menganggap atasannya sebagai figur atau panutan sekaligus atasannya dalam bekerja di perusahaan.

e. Rekan Kerja

Rekan Kerja merupakan sebuah faktor penting yang menggambarkan hubungan antar karyawan dengan atasan ataupun dengan karyawan lain.

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting dalam sebuah perusahaan, karena kepuasan kerja sangat berkaitan dengan faktor utama dalam keberhasilan suatu perusahaan yaitu karyawan. Ketika karyawan memiliki kepuasan yang tinggi, dengan begitu perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuannya. Tetapi saat karyawan mempunyai kepuasan kerja yang rendah, tentunya hal tersebut akan menghambat berjalannya perusahaan tersebut.

Menurut As'ad (2004) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

a. Faktor psikologis

Faktor psikologis merupakan suatu faktor yang berkaitan kejiwaan karyawan seperti minat, kenyamanan kerja, perasaan kerja, dan sikap terhadap kerja.

b. Faktor fisik

Faktor fisik adalah faktor yang berhubungan dengan lingkungan kerja, kondisi fisik karyawan, pekerjaan, serta perlengkapan kerja.

c. Faktor finansial

Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan, seperti sistem penggajian, fasilitas yang diberikan, dan promosi.

d. Faktor sosial

Faktor sosial adalah faktor yang berkaitan dengan interaksi diantara sesama karyawan atau atasan.

Sebuah kepuasan kerja yang berasal dari pegawai memiliki beberapa dampak yang akan berpengaruh pada perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Handoko (2001), perusahaan/organisasi harus selalu memonitor kepuasan kerja yang diperoleh pegawai karena dapat berdampak pada tingkat kehadiran pegawai dalam bekerja, semangat kerja, serta kinerja dari pegawai itu sendiri.

Ketika pegawai memiliki perasaan senang kepada pekerjaannya, hal tersebut akan membuat pegawai tidak akan absen dalam bekerja serta memiliki semangat yang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan sehingga membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan dan kepuasan dari pegawai akan meningkat karena memperoleh timbal balik dari perusahaan dengan memenuhi kebutuhan pegawai melalui upah ataupun gaji yang diterima.

d. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional adalah kesetiaan, keinginan, dan loyalitas yang dimiliki oleh pegawai terhadap organisasinya. Dengan hal tersebut, pegawai akan bersedia untuk ikut terlibat dan bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi, pegawai berusaha semaksimal mungkin agar dapat mempertahankan posisinya dalam organisasi tersebut.

Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkatan derajat tentang kepercayaan karyawan dan dapat menerima tujuan organisasi sehingga karyawan tidak akan meninggalkan organisasi. Meyer dan Allen (1990) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai konstruk psikologis berupa karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki dampak kepada keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut

Luthans (2006) komitmen organisasi diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap tinggal pada organisasi sebagai anggota, ada keinginan untuk bekerja keras sesuai dengan organisasi, dan keyakinan pada hal tertentu serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Adekola (2012) komitmen organisasi merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan agar tetap berada pada organisasi. Adiapsari (2012) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan memberikan usaha yang lebih dalam pencapaian tujuan organisasi dan memiliki keinginan kuat untuk tetap bertahan pada organisasinya. Menurut Meyer dan Allen (1990) definisi dari komitmen organisasi ialah sebuah konstruk psikologis yang menjadi karakteristik dari hubungan anggota dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1990) bahwa terdapat tiga dimensi pada komitmen organisasional, yaitu:

a) Komitmen afektif

Komitmen afektif adalah sampai derajat manakah seorang karyawan terikat secara psikologis pada organisasinya. Komitmen afektif mempunyai 4 indikator, yaitu:

1. Karyawan senang menghabiskan karir di perusahaan.
2. Karyawan senang membicarakan perusahaan disaat tidak bekerja.
3. Merasa sangat menyatu secara emosional dengan perusahaan.
4. Merasa menjadi bagian dari perusahaan.

b) **Komitmen kontinuan**

Komitmen kontinuan adalah keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal pada organisasi sehingga mereka berfikir bahwa meninggalkan organisasi akan sangat merugikan bagi mereka. Komitmen kontinuan memiliki 4 indikator, antara lain:

1. Karyawan untuk saat ini merasa butuh untuk bekerja di perusahaan.
2. Karyawan khawatir bila berhenti dari pekerjaan karena belum mendapatkan tempat pengganti.
3. Karyawan merasa susah untuk meninggalkan perusahaan meskipun karyawan merasa menginginkannya.

4. Karyawan merasa bahwa perusahaan lain tidak memberikan keuntungan sebesar perusahaan tempat dia bekerja.

c) **Komitmen Normatif**

Komitmen normatif adalah sikap karyawan yang menganggap bahwa bertahan dalam organisasi tersebut merupakan kewajibannya. Komitmen normatif mempunyai 4 indikator, yaitu:

1. Merasa bersalah ketika meninggalkan perusahaan.
2. Mempunyai rasa kesetiaan pada organisasi tempat dia bekerja.
3. Merasa memiliki kewajiban saat menjadi karyawan perusahaan.
4. Merasa memiliki banyak keuntungan apabila bekerja pada perusahaan.

Pada penelitian ini, komitmen organisasional diukur dengan kuesioner yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1990). Setiap aspek memiliki 6 pernyataan sehingga menjadi 18 item. Skala yang diukur adalah berasal dari aspek komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif.

Komitmen organisasional mempunyai banyak faktor yang dapat mempengaruhinya. Menurut (Steers dalam Sopiah, 2008) ada 3 faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, yaitu:

a. Ciri pribadi dalam bekerja

Ciri pribadi itu sendiri termasuk pada jabatan dalam organisasi, dan variasi ketuhanan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.

b. Ciri pekerjaan

Ciri pekerjaan yang dimaksud seperti indentitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja yang ada di organisasi.

c. Pengalaman kerja

Keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara karyawan dalam menyampaikan perasaannya terhadap organisasi.

Komitmen pegawai terhadap perusahaan memiliki tingkatan yaitu tingkatan yang rendah dan tingkatan yang tinggi. Menurut (Steers dalam Sopiah, 2008) karyawan yang memiliki komitmen organisasi rendah maka akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi dalam bekerja, meningkatnya kelambatan bekerja, serta intensitas karyawan untuk bertahan pada perusahaan tersebut

sehingga menurunkan tingkat loyalitas karyawan. Menurut (Near dan Jansen dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi yang rendah dari karyawan akan dapat memicu perilaku yang kurang baik sehingga dapat menyebabkan reputasi dari perusahaan menurun, kehilangan kepercayaan dari klien, dan bahkan dapat menurunkan laba perusahaan.

B. Hubungan antar variabel

Kepemimpinan transformasional memiliki salah satu faktor yang dapat mempengaruhi seorang pegawai, salah satunya adalah kepuasan kerja. Pada dasarnya kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat individu dan setiap individu tentunya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya. Menurut Bass dan Avolio (1999) kepemimpinan transformasional merupakan suatu sikap yang dapat memunculkan motivasi pada pegawainya sehingga dapat mendorong pegawai tersebut agar menghasilkan kinerja yang tinggi. Pemimpin yang transformasional cenderung untuk selalu memotivasi pegawainya untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang mereka pikirkan serta memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk dapat saling membantu dan memberikan masukan kepada atasannya.

Kepuasan kerja seorang pegawai sangat berkaitan dengan sikap yang mereka tunjukkan dan berasal dari apa yang mereka rasakan pada

lingkungan kerjanya. lingkungan kerja dapat diciptakan oleh pemimpinnya, pemimpin yang mampu menciptakan sebuah lingkungan kerja yang membuat senang pegawai tentu akan membuat kepuasan kerja mereka meningkat.

Salah satu indikator dalam kepemimpinan transformasional yaitu stimulasi intelektual, stimulasi intelektual itu sendiri adalah sikap yang ditujukan oleh pemimpin kepada pegawainya dengan senantiasa membantu secara langsung dalam menyelesaikan masalah – masalah yang dihadapi oleh pegawai, memberikan saran dan cara – cara yang baru kepada pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Ketika pemimpin memberikan dukungan ataupun bantuan kepada pegawai, perhatian terhadap kebutuhan individu pegawai, serta penghargaan kepada pegawai maka pegawai tersebut akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya sendiri Purnomo (2010). Hal ini juga didukung oleh *Path-Goal theory* yang dikemukakan oleh House (1996) dikutip dari penelitian Schriesheim, dkk (2006) bahwa agar terciptanya tingkat efektifitas yang tinggi, pemimpin harus dapat menghargai lingkungan dan kemampuan karyawan agar dapat mengantisipasi kekurangan yang berkaitan dengan kepuasan kerja secara individual maupun secara keseluruhan.

Hubungan kedua variabel tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Nur (2016), penelitian ini menggunakan teknik *explanatory research* dengan hasil adanya pengaruh signifikan antara

kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan hotel Gajahmada Graha Malang. Penelitian oleh Muhammad (2016) menggunakan regresi berganda yang menghasilkan adanya pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan serta penelitian yang dilakukan oleh Ayman (2014) menghasilkan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hubungan antar variabel yang sudah dijelaskan serta penelitian terdahulu yang sudah disajikan di atas, maka bisa diturunkan menjadi sebuah hipotesis:

H1: Adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja yang dihasilkan oleh pegawai juga dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dari pegawai. Seorang pegawai akan merasa nyaman dan kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan apabila mendapatkan kepuasan kerja sesuai dengan yang diharapkan. Komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan yang dirasakan oleh individu untuk memihak organisasi dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Pegawai yang sudah memiliki komitmen terhadap perusahaannya maka dapat

mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan serta menjalankan nilai – nilai dan norma yang ada di perusahaan. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi tentunya akan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan tersebut, karena ketika pegawai puas maka mereka akan merasa nyaman untuk bekerja di perusahaan itu dan menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Begitu juga sebaliknya, jika seorang pegawai memiliki kepuasan kerja yang rendah, maka komitmen organisasi yang akan diberikan oleh pegawai terbilang rendah pada perusahaannya. Menurut Mathis (2006) orang – orang yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan dapat lebih berkomitmen terhadap perusahaannya serta orang – orang yang berkomitmen terhadap perusahaannya akan lebih mungkin memperoleh kepuasan kerja yang lebih besar. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang penting bagi lingkungan organisasi karena di dalamnya terdapat hubungan dengan perilaku yang dilakukan oleh pegawai terhadap lingkungan organisasinya.

Hubungan kedua variabel tersebut telah didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari (2014), penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling* dengan hasil yaitu adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada pekerja Hotel Bali Hyatt Sanur. Penelitian oleh Akbar (2016) menggunakan metode penelitian *Explanatory Research* dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

serta penelitian oleh Suma (2013) yang menghasilkan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hubungan antar variabel yang sudah dijelaskan serta penelitian terdahulu yang sudah disajikan di atas, maka dapat diturunkan menjadi sebuah hipotesis:

H2: Adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai.

Keberhasilan sebuah perusahaan pasti salah satu faktornya adalah pemimpin. Pemimpin yang transformasional memiliki visi kedepan dan bisa mengetahui dengan cepat terhadap perubahan lingkungan kerjanya serta mampu dengan cepat mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam perusahaan. Pemimpin akan selalu memberikan inspirasi beserta motivasi pada pegawainya, sehingga pegawai tersebut memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan pegawai maka dapat mempengaruhi komitmen organisasi, Pemimpin transformasional akan selalu berusaha untuk tetap memberikan dorongan kepada pegawainya agar selalu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik, dengan ini pegawai akan merasa nyaman dengan sikap dari pemimpin tersebut sehingga mereka akan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi dan tidak akan tertarik pada tawaran

pindah perusahaan lain, namun ketika pemimpin tidak mampu untuk membuat pegawai percaya dan yakin pada nilai – nilai perusahaan yang diterapkan oleh pemimpinnya maka pegawai tersebut dapat dikatakan memiliki komitmen organisasi yang rendah. Tuna (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen dan juga loyalitas karyawan terhadap organisasi, hal tersebut dapat terjadi karena adanya sebuah hubungan yang kuat antara *idealized consideration* dan *normative commitment* pada karyawan sehingga dapat diambil kesimpulan apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menggerakkan karyawan, maka dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Hubungan kedua variabel tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2013), penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknis analisis statistik yang menghasilkan adanya pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. KPM. Penelitian yang dilakukan oleh Rakhmawati (2014), Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Structural Equation Modelling* (SEM) yang menghasilkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Porter (2015) menghasilkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hubungan antar variabel yang sudah dijelaskan serta penelitian terdahulu yang sudah disajikan di atas, maka dapat diturunkan menjadi sebuah hipotesis

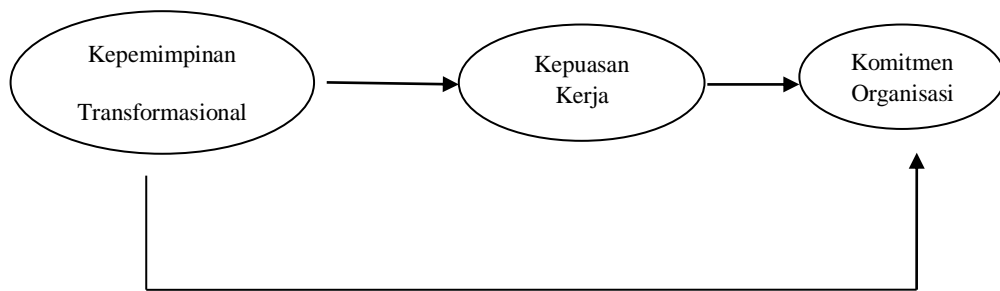
H3: Adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pegawai.

Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan seorang pegawai terhadap pekerjaan mereka sendiri, pegawai akan merasa senang apabila mendapatkan upah/gaji yang sesuai dengan harapan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya serta mendapatkan kesempatan promosi dari atasan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai biasanya dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari pemimpinnya, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung selalu turun secara langsung dalam membantu pegawai menyelesaikan tugas dan menghargai serta memperlakukan pegawai sebagai pribadi yang utuh sehingga pegawai akan merasa senang atas sikap yang diberikan oleh pemimpinnya dan terhadap pekerjaannya sendiri, dengan begitu pegawai akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan memiliki persepsi bahwa perusahaan lain belum tentu akan memberikan keuntungan sebesar yang telah diberikan oleh perusahaan tempat mereka bekerja sekarang.

Berdasarkan hubungan antar variabel yang sudah dijelaskan serta penelitian terdahulu yang sudah disajikan di atas, maka dapat diturunkan menjadi sebuah hipotesis:

H4: Adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pegawai.

C. Model penelitian



Gambar 2.1

Model Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh kepuasan kerja. Pada model penelitian ini kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (*Independent*), komitmen organisasi sebagai variabel terikat (*Dependent*), dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (*intervening*).