

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KARYAWAN SEBAGAI MEDIATOR PADA PT YOUNG MULTI SARANA

Jerly Tabitha dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: yeyen_11241@yahoo.com ; dhyah@peter.petra.ac.id

Abstrak— Gaya kepemimpinan merupakan keterampilan dalam bersikap dan berperilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan akan membuat karyawan tersebut merasa nyaman dan senang dalam berkerja yang berujung pada kepuasan kerja. Meningkatnya kepuasan kerja karyawan di perusahaan diharapkan akan membentuk mental karyawan dengan tingkat partisipasi yang tinggi yang disebut dengan komitmen organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti apakah gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya juga akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan di PT. Young Multi Sarana. Sampel yang digunakan berjumlah 93 orang karyawan PT. Young Multi Sarana di Surabaya. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah partial least square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediator terhadap komitmen organisasional. Selain itu juga kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kata Kunci—Gaya kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Kepuasan Karyawan

I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, persaingan di bidang ekonomi terutama bisnis sudah sangat semakin ketat dan kompetitif. Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya, tergantung oleh bagaimana perusahaan tersebut bisa mengelola sumber daya manusia tersebut secara baik, benar serta tepat. Sumber daya manusia merupakan aset yang penting di dalam sebuah perusahaan dalam mempengaruhi gerak laju perusahaan tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berujung pada kepuasan kerja karyawan karena karyawan tersebut menilai harapannya sudah terpenuhi apa belum. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja bisa dikatakan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak, dimana seorang karyawan memandang pekerjaan mereka yang diberikan serta mengevaluasi harapan mereka telah terpenuhi atau belum (Malthis & Jakson, 2006; Robbins, 2003).

Seorang pemimpinlah yang akan menciptakan keadaan begitu dalam suatu organisasi. Pemimpin harus bisa menjadi seperti yang diharapkan karyawan serta mampu memahami apa yang dibutuhkan oleh bawahannya tersebut agar bawahannya tersebut dapat memberikan dampak baik dan bisa berkerja lebih baik lagi dengan menyesuaikan suatu gaya kepemimpinannya.

Meningkatnya kepuasan kerja karyawan di perusahaan diharapkan akan membentuk mental karyawan dengan tingkat partisipasi yang tinggi yang disebut dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian Stander dan Rothmann (2009) mengemukakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Komitmen organisasional diartikan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasional (Robbins dan Judge 2007). Menurut Hasibuan (2007), kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

Sementara itu, pada PT Young Multi Sarana perusahaan menemukan kendala baru yakni pada saat mengadakan survey mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan. Dari hasil survey yang didapatkan bahwa didapat ada beberapa bagian karyawan yang belum puas terhadap gaji dan tunjangan yang diberikan perusahaan. Masalah komitmen organisasional yang sedang dialami pada PT. Young Multi Sarana, yaitu menurunnya komitmen karyawan terhadap perusahaan yang dapat dilihat melalui absensi karyawan yang meningkat selama 6 bulan terakhir.

Gaya kepemimpinan merupakan perluasan dari pengertian dan perilaku kepemimpinan. Kebanyakan pengelompokan gaya kepemimpinan didasarkan pada pertimbangan dimensi dan struktur memulai (Dubrin 2010, p. 112). Bass dalam Robbins dan Judge (2007, p. 387) mengemukakan terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal (*Idealized Influence*), inspirasi motivasi (*Inspiration motivation*), stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*), dan pertimbangan individual (*Individualized Consideration*). Bass dalam Robbins dan Judge (2007, p.387), mengemukakan bahwa terdapat empat karakteristik kepemimpinan transaksional : imbalan kontingen (*Contingent Reward*), manajemen berdasar pengecualian-aktif (*Management by Exception-Active*), manajemen berdasar pengecualian-pasif (*Management by Exception-Passive*), dan *Laissez-faire*. Busra, et al., (2011) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Selain itu juga gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Stander dan Rothmann, 2009).

Menurut Newstrom (2007), komitmen organisasional adalah sejauh mana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan aktif berpartisipasi di dalamnya. Indikatornya adalah komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*) (Allen

dan Meyer 1990). Chen (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

Menurut Mathis (2006, p. 122), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Indikator dari kepuasan kerja adalah *The work it self* (pekerjaan itu sendiri), *Pay* (gaji), *Promotion Opportunity* (kesempatan promosi), *Supervisor* (atasan), *Co-worker* (rekan kerja), *Working condition* (kondisi kerja) (Luthans, 2008). Ali (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Di dalam latar belakang yang sudah disampaikan sebelumnya dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu : apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan PT Young Multi Sarana saat ini, apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT Young Multi Sarana saat ini, apakah kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT Young Multi Sarana saat ini, apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT Young Multi Sarana saat ini dengan kepuasan karyawan sebagai mediator?

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang diajukan ini adalah penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang difokuskan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variabel eksogen terhadap kepuasan karyawan dan komitmen organisasional sebagai variabel endogen. Variabel yang akan diteliti yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) berupa kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration* dan kepemimpinan transaksional yang terdiri dari *Contingent Reward*, *Management by Exception-Active*, *Management by Exception-Passive*, dan *Laissez-faire*. Kepuasan Kerja (Y1) berupa *The work it self* (pekerjaan itu sendiri), *Pay* (gaji), *Promotion Opportunity* (kesempatan promosi), *Supervisor* (atasan), *Co-worker* (rekan kerja), dan *Working condition* (kondisi kerja). Komitmen organisasional (Y2) berupa komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu H1 : diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, H2 : diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, H3 : diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, H4 : diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan karyawan sebagai mediator.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif. Sumber data terdiri dari data primer dan sekunder. Alat yang dipergunakan dalam proses pengumpulan data adalah daftar pertanyaan yang berupa kuesioner. Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah *survey*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Young Multi Sarana yang

berjumlah 104 karyawan. Jumlah sampel sebanyak 93 yang terdiri dari divisi keuangan berjumlah 16 responden, pada divisi HCM berjumlah 5 responden, pada divisi penjualan

berjumlah 21 responden, pada divisi pembelian berjumlah 14 responden, dan pada divisi logistik berjumlah 37 responden. Teknik penentuan sampel adalah teknik sampel *probability sampling* dengan memakai *Proportionate Stratified Random Sampling*.

Teknik Analisis Data terdiri atas 2 tahapan. Tahapan yang pertama adalah statistik deskriptif. Berdasarkan pada nilai rata-rata setiap responden dikelompokkan dengan dua kategori penilaian, dengan perhitungan sebagai berikut (Sugiyono, 2004): variabel gaya kepemimpinan (X1) akan dikategorikan menjadi dua kategori yaitu baik dan buruk. Untuk membuat kategori ini dibuat ketentuan: Interval = $(5-1)/2 = 2$ sehingga kriteria penilaian yang digunakan adalah buruk = untuk nilai mean dengan interval 1-3, baik = untuk nilai mean dengan interval 3,01-5. Variabel kepuasan kerja (Y1) dan variabel komitmen organisasional (Y2) dikategorikan menjadi dua kategori yaitu tinggi dan rendah. Untuk membuat kategori ini dibuat ketentuan: Interval = $(5-1)/2 = 2$ sehingga kriteria penilaian yang digunakan adalah rendah = untuk nilai mean dengan interval 1-3, tinggi = untuk nilai mean dengan interval 3,01-5. Dari hasil statistik deskriptif ditemukan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional yang paling dominan di perusahaan, kemudian hasil yang paling dominan tersebut digunakan untuk pengolahan data hubungan antar variabel.

Pada teknik analisis tahapan kedua adalah pengujian hipotesis dan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini dilakukan dengan pengolahan data menggunakan teknik analisis data *structural equation model-partial least square* dengan bantuan software SmartPls. Uji validitas dilakukan dengan melakukan uji korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Bila nilai *loading factor* suatu indikator lebih dari 0,5 dan nilai *t statistic* lebih dari 1,96; maka dapat dikatakan valid (Latan dan Ghozali, 2012, p. 81-82). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara melihat nilai Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Latan dan Ghozali, 2012, p. 81-82).

Menurut Latan dan Ghozali (2012, p. 47-55), tahapan-tahapan dalam analisis PLS-SEM adalah sebagai berikut: konseptualisasi model, menentukan metoda analisis algoritma, menentukan metoda resampling, menggambar diagram Jalur, dan evaluasi model.

Uji model kecocokan model *structural* (uji hipotesis) dilakukan untuk menguji hubungan kausal antara variabel laten atau menguji nilai hipotesis riset. Dalam hal ini *criteria* akan ditunjukkan oleh nilai *t - statistic* lebih dari 1,96 Latan dan Ghozali, (2012, p. 81). Untuk nilai R² (realibilitas indikator) berarti dimaksudkan bahwa seberapa besar dimensi variabel dapat menjelaskan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Berikut ini akan dideskripsikan karakteristik responden dalam penelitian ini yang dibagi ke dalam beberapa karakteristik yang berbeda berdasarkan demografi responden serta jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian.

a. Jenis kelamin

Berdasarkan hasil deskripsi profil responden yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden yang memiliki jenis kelamin perempuan sebanyak 65 orang atau sebanyak 69,9% dari keseluruhan responden. Sisanya sebanyak 28 orang atau sebanyak 30,1% responden berjenis kelamin laki-laki. Banyaknya karyawan perempuan pada perusahaan ini karena perusahaan menganggap perempuan lebih teliti dibandingkan dengan pria, dimana ketelitian ini dibutuhkan untuk menangani barang-barang alat tulis yang memiliki ukuran cukup kecil dan jumlah yang banyak.

b. Usia

Berdasarkan hasil deskripsi profil responden yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden yang berusia 36 – 45 tahun sebanyak 41 orang responden (44,1%), kemudian pada posisi kedua adalah responden yang berusia 26 – 35 tahun sebanyak 21 orang responden (22,6%), selanjutnya diikuti oleh responden yang berusia 17 – 25 tahun sebanyak 19 orang responden (20,4%), dan terakhir adalah responden yang berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 12 orang responden (12,9%). Banyaknya usia karyawan antara 36 – 45 tahun yang bekerja di perusahaan menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan adalah karyawan yang sudah bekerja lama di perusahaan.

c. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan hasil deskripsi profil responden yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMU/K sebanyak 80 orang responden (86%), kemudian pada posisi kedua adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan selain yang telah disebutkan di atas (SD dan SMP) sebanyak 7 orang responden (7,5%), selanjutnya diikuti oleh responden yang memiliki tingkat pendidikan sarjana sebanyak 4 orang responden (4,3%), dan terakhir adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan Diploma sebanyak 2 orang (2,2%). Banyaknya tingkat pendidikan SMU/K yang bekerja di perusahaan lebih disebabkan perusahaan lebih membutuhkan bagian gudang dan logistik dibandingkan bagian lain, dimana karyawan pada bagian ini tidak dituntut untuk memiliki pendidikan yang tinggi.

d. Lama Bekerja

Berdasarkan hasil deskripsi profil responden yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden yang telah bekerja selama lebih dari 10 tahun di PT Young Multi Sarana sebanyak 44 orang responden (47,3%), kemudian pada posisi kedua adalah responden yang telah bekerja selama 1 – 5 tahun di PT. Young Multi Sarana sebanyak 29 orang responden (31,2%), dan terakhir adalah responden yang telah bekerja selama 5 – 10 tahun di PT. Young Multi Sarana sebanyak 20 orang (21,5%). Banyak karyawan yang telah bekerja selama lebih dari 10 tahun yang bekerja di perusahaan menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan ini merasa cocok dengan perusahaan dan puas dalam bekerja sehingga mereka bekerja pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

2. Deskripsi Variabel

Dengan menggunakan klasifikasi interval skor maka evaluasi terhadap jawaban responden untuk masing-masing variabel dapat dideskripsikan sebagai berikut beserta jawabannya.

a. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil deskripsi variabel kepemimpinan transformasional yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan 16 (enam belas) indikator. Total nilai rata-rata pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 3,7768 dan total *standard deviation* sebesar 0,60376. Hal ini membuktikan bahwa jawaban dari responden terhadap kepemimpinan transformasional di PT Young Multi Sarana adalah "Baik". Berdasarkan hasil yang didapat, "Pemimpin membantu bawahan mengembangkan kemampuan dirinya", dengan nilai rata-rata sebesar 3,9785, angka tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan ke lima belas indikator yang lainnya. Sedangkan yang menjadi indikator paling lemah pada kepemimpinan transformasional adalah pada indikator yang menyatakan tentang "Saya merasa tindakan pemimpin membangun rasa hormat dari saya", "Saya merasa pemimpin saya memiliki kekuatan dan kepercayaan diri yang baik" dan "Pemimpin menghabiskan waktu untuk memberikan pelatihan dan pengajaran pada bawahan". Ketiga indikator ini memiliki nilai rata-rata sebesar 3,6667 yang paling kecil dibandingkan ke tiga belas indikator yang lain.

b. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transaksional

Berdasarkan hasil deskripsi variabel kepemimpinan transaksional yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transaksional diukur dengan menggunakan 16 (enam belas) indikator. Total nilai rata-rata pada variabel kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 2,8772 dan total *standard deviation* sebesar 0,33978. Hal ini membuktikan bahwa jawaban dari responden terhadap kepemimpinan transaksional di PT Young Multi Sarana adalah "Buruk". Berdasarkan hasil yang didapat, "Pemimpin membahas istilah spesifik yang bertanggung jawab untuk memperoleh target kerja", dengan nilai rata-rata sebesar 3,8710, angka tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan ke lima belas indikator yang lainnya. Sedangkan yang menjadi indikator paling lemah pada kepemimpinan transaksional adalah pada indikator yang menyatakan tentang "Pemimpin meng-hindar ketika muncul masalah penting" yang memiliki nilai rata-rata sebesar 1,9032 yang paling kecil dibandingkan ke lima belas indikator yang lain.

c. Deskripsi Variabel Kepuasan Karyawan

Berdasarkan hasil deskripsi variabel kepuasan karyawan yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan 6 (enam) indikator. Total nilai rata-rata pada variabel kepuasan karyawan yaitu sebesar 3,8749 dan total *standard deviation* sebesar 0,49824. Hal ini membuktikan bahwa jawaban dari responden terhadap kepuasan karyawan di PT Young Multi Sarana adalah "Tinggi". Berdasarkan hasil yang didapat, "Saya merasa bahwa atasan memberikan dukungan kepada bawahan dalam bekerja", dengan nilai rata-ratanya sebesar 4,0215, angka tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan ke lima indikator yang lainnya. Sedangkan yang menjadi indikator paling lemah pada kepuasan karyawan adalah pada indikator yang menyatakan tentang "Saya merasa puas dengan kondisi kerja di perusahaan ini" yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,7097 yang paling kecil dibandingkan ke lima indikator yang lain.

d. Deskripsi Variabel Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil deskripsi variabel komitmen afektif yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel komitmen afektif diukur dengan menggunakan 8 (delapan) indikator. Total nilai rata-rata pada variabel komitmen afektif yaitu sebesar 3,8183 dan total *standard deviation* sebesar 0,42202. Hal ini membuktikan bahwa jawaban dari responden terhadap komitmen afektif di PT Young Multi Sarana adalah "Tinggi". Berdasarkan hasil yang didapat, "Saya merasa mudah beradaptasi saat bekerja di perusahaan", dengan nilai rata-ratanya sebesar 3,9032, angka tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan ke tujuh indikator yang lainnya. Sedangkan yang menjadi indikator paling lemah pada komitmen afektif adalah pada indikator yang menyatakan tentang "Perusahaan memiliki makna mendalam bagi saya" yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,7204 yang paling kecil dibandingkan ke tujuh indikator yang lain.

e. Deskripsi Variabel Komitmen Berkelanjutan

Berdasarkan hasil deskripsi variabel komitmen berkelanjutan yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel komitmen berkelanjutan diukur dengan menggunakan 9 (sembilan) indikator. Total nilai rata-rata pada variabel komitmen berkelanjutan yaitu sebesar 3,3656 dan total *standard deviation* sebesar 0,95308. Hal ini membuktikan bahwa jawaban dari responden terhadap komitmen berkelanjutan di PT Young Multi Sarana adalah "Tinggi". Berdasarkan hasil yang didapat, "Saya sudah memberikan upaya yang optimal saat bekerja di perusahaan, sehingga saya tetap mau bekerja di perusahaan.", dengan nilai rata-ratanya sebesar 3,7654, angka tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan ke delapan indikator yang lainnya. Sedangkan yang menjadi indikator paling lemah pada komitmen berkelanjutan adalah pada indikator yang menyatakan tentang "Kehidupan saya akan kacau apabila saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan sekarang" dan "Apabila saya dalam waktu dekat meninggalkan perusahaan, tidak akan dampak yang buruk bagi saya" yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,0430 yang paling kecil dibandingkan ke delapan indikator yang lain.

f. Deskripsi Variabel Komitmen Normatif

Berdasarkan hasil deskripsi variabel komitmen normatif yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel komitmen normatif diukur dengan menggunakan 6 (enam) indikator. Total nilai rata-rata pada variabel komitmen normatif yaitu sebesar 3,5425 dan total *standard deviation* sebesar 0,53428. Hal ini membuktikan bahwa jawaban dari responden terhadap komitmen normatif di PT Young Multi Sarana adalah "Tinggi". Berdasarkan hasil yang didapat, "Saya merasa memiliki kewajiban saat menjadi karyawan perusahaan", dengan nilai rata-ratanya sebesar 4,0968, angka tersebut lebih besar bila dibandingkan dengan ke enam indikator yang lainnya. Sedangkan yang menjadi indikator paling lemah pada komitmen normatif adalah pada indikator yang menyatakan tentang "Saya berhutang budi banyak pada perusahaan" yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,0860 yang paling kecil dibandingkan ke enam indikator yang lain.

g. Nilai Mean Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil mean gaya kepemimpinan yang sudah dilakukan dalam penelitian ini, dapat dilihat bahwa nilai mean gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai yang lebih besar yaitu 3,7768 dibandingkan dengan nilai mean

gaya kepemimpinan transaksional yaitu 2,8772 dan memiliki nilai signifikansi 0,00 yang mana lebih kecil daripada 0,05, hal ini menunjukkan bahwa di PT Young Multi Sarana gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional hal ini disebabkan gaya kepemimpinan yang ada di PT. Young Multi Sarana lebih berupa pengajaran dari atasan kepada bawahan daripada pemberian penghargaan berupa sejumlah uang atas kinerja karyawan yang bersifat transaksional. Dengan mean gaya kepemimpinan transformational lebih tinggi menunjukkan bahwa pandangan karyawannya cenderung melihat gaya kepemimpinan tersebut lebih sering digunakan di perusahaan daripada gaya kepemimpinan transaksional. Sehingga dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang diteliti selanjutnya adalah gaya kepemimpinan transformasional.

h. Nilai Mean Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil mean komitmen organisasional yang sudah dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa nilai mean komitmen afektif memiliki nilai yang lebih besar yaitu 3,8183 dibandingkan dengan nilai mean komitmen berkelanjutan yaitu 3,3639 dan komitmen normatif yaitu 3,5425 dan memiliki nilai signifikansi 0,00 yang mana lebih kecil daripada 0,05, hal ini menunjukkan bahwa di PT Young Multi Sarana, komitmen afektif lebih dominan dibandingkan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Hal ini karena karyawan di PT. Young Multi Sarana rata-rata telah bersama perusahaan dalam waktu yang cukup lama sehingga merasa kesulitan dan sayang jika meninggalkan perusahaan. Besarnya nilai mean komitmen afektif menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan ini memiliki emosional pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi, sehingga dalam penelitian ini komitmen organisasional yang diteliti selanjutnya adalah komitmen afektif.

3. Analisis *Partial Least Square*

a. Evaluasi *Outer Model*

Pada evaluasi *outer model* (model pengukuran) akan dilakukan pengujian *convergent validity* (validitas konvergen), *discriminant validity* (validitas diskriminan) dan *composite reliability*. Berikut ini akan dijelaskan hasil pada masing-masing pengujian:

- Convergent Validity

Berikut adalah nilai outer loading masing-masing indikator yang dihasilkan smartPls:

Tabel 1. Nilai Outer Loading Masing-Masing Indikator

Variabel/Dimensi	Indikator	Nilai Outer Loading
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,507696
	X1.2	0,678895
	X1.3	0,760757
	X1.4	0,672226
	X1.5	0,729946
	X1.6	0,608263
	X1.7	0,65854
	X1.8	0,717921
	X1.9	0,723609
	X1.10	0,645606
	X1.11	0,732704
	X1.12	0,726975
	X1.13	0,706373
	X1.14	0,741056
	X1.15	0,573033
	X1.16	0,74611
Kepuasan Kerja	Y1.1	0,763844
	Y1.2	0,506828
	Y1.3	0,636234
	Y1.4	0,710345
	Y1.5	0,57939
	Y1.6	0,671374
Komitmen Afektif	Y2.1	0,790132
	Y2.2	0,678762
	Y2.3	0,649984
	Y2.4	0,552585
	Y2.5	0,659469
	Y2.6	0,573282
	Y2.7	0,619776
	Y2.8	0,684834

Sumber : Olahan Peneliti

Tabel 1 menunjukkan semua indikator yang membentuk dimensi dan variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* > 0,5. Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan semua indikator pada penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

• *Discriminat Validity*

Tabel 2. Nilai *Cross Loading*

Indikator	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional
X1.1	0,507696	0,097457	0,291973
X1.10	0,678895	0,227209	0,339750
X1.11	0,760757	0,302572	0,472051
X1.12	0,672226	0,353999	0,357199
X1.13	0,729946	0,189856	0,452256
X1.14	0,608263	0,162921	0,329821
X1.15	0,658540	0,171403	0,397674
X1.16	0,717921	0,302344	0,429083
X1.2	0,723609	0,288345	0,402678
X1.3	0,645606	0,226061	0,419485
X1.4	0,732704	0,252981	0,470356
X1.5	0,726975	0,235005	0,510605
X1.6	0,706373	0,158835	0,519278
X1.7	0,741056	0,249446	0,479724
X1.8	0,573033	0,148881	0,376497
X1.9	0,746110	0,211687	0,463175
Y1.1	0,238202	0,763844	0,365567
Y1.2	0,019675	0,506828	0,103269
Y1.3	0,241854	0,636234	0,313052
Y1.4	0,321581	0,710345	0,330314
Y1.5	0,162770	0,579390	0,281924
Y1.6	0,148547	0,671374	0,236989
Y2.1	0,600887	0,376927	0,790132
Y2.2	0,362570	0,230724	0,678762
Y2.3	0,346804	0,233588	0,649984
Y2.4	0,237441	0,227415	0,552585
Y2.5	0,344199	0,390246	0,659469
Y2.6	0,392518	0,252328	0,573282
Y2.7	0,464868	0,150440	0,619776
Y2.8	0,378186	0,439180	0,684834

Sumber : Olahan Peneliti

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa semua indikator memiliki nilai *cross loading* terbesar pada dimensi atau variabelnya dibandingkan pada dimensi atau variabel lainnya. Dengan demikian bisa dikatakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminat validity* yang baik dalam menyusun dimensi atau variabelnya masing-masing.

Selain menggunakan nilai *outer loading* pengujian validitas pada smartPLS juga dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE dan *Commuality* yang disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Nilai AVE dan *Commuality*

	AVE	<i>commuality</i>
Gaya Kepemimpinan	0,471258	0,471258
Kepuasan Kerja	0,422692	0,422692
Komitmen Organisasional	0,428691	0,428691

Sumber : Olahan Peneliti

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai AVE dan *Commuality* yang dihasilkan oleh semua konstruk refleksif yaitu di atas 0,05 sehingga memenuhi persyaratan validitas.

• *Composite Reliability*

Tabel 4. Uji Reliabilitas

	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan	0,924088	0,933865
Kepuasan Kerja	0,737887	0,812007
Komitmen organisasional	0,808701	0,855832

Sumber : Olahan Peneliti

Dari output di atas menunjukkan nilai *cronbach's alpha* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk

refleksif adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas. Selain itu juga dari nilai *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk refleksif sangat baik yaitu di atas 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk refleksif adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

b. Evaluasi *Inner Model*

Pada evaluasi *inner model* (model struktural) akan dijelaskan hasil R-Square dan uji hipotesis.

• Nilai R-Square

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel Endogen	Nilai R-Square
Kepuasan Kerja	0,1103
Komitmen Organisasional	0,4507

Sumber: Olahan Peneliti

Berdasarkan Tabel 5 diketahui nilai R-Square untuk kepuasan kerja sebesar 0,1103, memiliki arti bahwa persentase besarnya kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan adalah sebesar 11,03%. Sisanya sebesar 88,97% dijelaskan faktor lain di luar model yang diteliti. Sedangkan nilai R-Square untuk komitmen organisasional adalah sebesar 0,4507, memiliki arti bahwa prosentasi besarnya komitmen organisasional yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja adalah sebesar 45,07%. Sisanya sebesar 54,93% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang diteliti.

• Uji Hipotesis

Tabel 6 *Koefisien Pengaruh dan T-Statistic*

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	<i>t-statistic</i>	Keputusan
H1	Gaya kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,332	4,383	Terima
H2	Gaya Kepemimpinan → Komitmen Organisasional	0,619	6,333	Terima
H3	Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,276	3,179	Terima
H4	Gaya Kepemimpinan → Komitmen Organisasional	0,618	9,471	Terima

Sumber : Olahan Peneliti

Dari Tabel 6 dapat dijelaskan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

a.Hipotesis 1 koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,332 dengan *t-statistic* sebesar 4,383 yang mana lebih besar dari pada 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik, akan meningkatkan secara signifikan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil ini H1 diterima.

b.Hipotesis 2 koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional sebesar 0,619 dengan *t-statistic* sebesar 6,333 yang mana lebih besar dari pada 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional. Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik, akan meningkatkan secara signifikan komitmen organisasional karyawan. Berdasarkan hasil ini H2 diterima

c. Hipotesis 3 koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0,276 dengan *t-statistic* sebesar 3,179 yang mana lebih besar dari pada 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Artinya kepuasan kerja yang semakin baik, akan meningkatkan secara signifikan komitmen organisasional karyawan. Berdasarkan hasil ini H3 diterima

d. Hipotesis 4 koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi sebesar 0,618 dengan *t-statistic* sebesar 9,471 yang mana lebih besar dari pada 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik, akan meningkatkan secara signifikan kepuasan kerja seorang karyawan yang pada akhirnya akan membuat karyawan lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil ini H4 diterima.

4. Pembahasan

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji statistik analisis hipotesis membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Artinya hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu: diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik maka karyawan akan merasa lebih puas saat bekerja di PT. Young Multi Sarana di Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Stander dan Rothmann (2009) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian ini juga mendapatkan dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Long, *et al* (2014) di Taiwan serta penelitian yang dilakukan oleh Azri dan Farahbod (2014) di Iran.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil uji statistik analisis hipotesis membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional. Artinya hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini, yaitu: diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan adalah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik maka karyawan akan memiliki komitmen yang lebih tinggi pada PT. Young Multi Sarana di Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Atmojo (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu juga penelitian ini mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Busra, *et al.*, (2011) di Pakistan

c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil uji statistik analisis hipotesis membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Artinya hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini, yaitu: diduga kepuasan kerja berpengaruh

terhadap komitmen organisasional karyawan adalah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan kepuasan kerja para karyawan yang tinggi maka karyawan akan memiliki komitmen yang lebih tinggi pada PT. Young Multi Sarana di Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Stander dan Rothmann (2009) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu juga penelitian ini mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Atmojo (2012) di Indonesia

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Karyawan sebagai Mediasi

Hasil uji statistik analisis hipotesis membuktikan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Artinya hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini, yaitu: Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi adalah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik pada suatu perusahaan para karyawan akan menjadi lebih puas untuk bekerja pada perusahaan dan pada akhirnya para karyawan akan memiliki komitmen yang lebih tinggi pada PT. Young Multi Sarana di Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Stander dan Rothmann (2009) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diperoleh kesimpulan dan saran sebagai berikut:

1. Kesimpulan

a. Responden dalam penelitian ini paling banyak berjenis kelamin perempuan, memiliki usia 36 sampai dengan 45 tahun dengan tingkat pendidikan SMU/K dan bekerja lebih dari 10 tahun.

b. Dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Young Multi Sarana di Surabaya dapat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Young Multi Sarana di Surabaya.

c. Dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT. Young Multi Sarana di Surabaya dapat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan PT. Young Multi Sarana di Surabaya.

d. Dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Young Multi Sarana di Surabaya dapat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan kepuasan kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Young Multi Sarana di Surabaya.

e. Dari hasil penelitian ini menyatakan bahwa diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasional karyawan PT. Young Multi Sarana di Surabaya dengan kepuasan kerja sebagai mediasi dapat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga akhirnya juga dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan PT. Young Multi Sarana di Surabaya.

2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

a. Bagi pihak manajemen PT. Young Multi Sarana

Untuk lebih memperhatikan dan meningkatkan faktor gaya kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional seperti karyawan merasa tindakan pemimpin kurang membangun rasa hormat dari karyawan, karyawan merasa pemimpin kurang memiliki kekuatan dan kepercayaan diri yang baik dan pemimpin kurang menghabiskan waktu untuk memberikan pelatihan dan pengajaran pada bawahan, karena dalam penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Selain faktor gaya kepemimpinan yang harus diperhatikan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, manajemen juga harus memperhatikan kepuasan kerja para karyawan, karena dalam penelitian ini kepuasan kerja karyawan ditemukan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional para karyawan terhadap perusahaan.

b. Bagi para akademis dan pembaca

Dapat dijadikan sebagai bahan acuan penelitian selanjutnya dengan menambah variabel penelitian yang ada hubungannya, selain itu bisa juga objek penelitian yang berbeda, seperti pada perusahaan jasa atau perusahaan sektor publik dan bagi peneliti diharapkan memiliki pemahaman teoritis yang jauh lebih baik khususnya fakta-fakta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan juga pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J., & Meyer, JP. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18. Retrieved March 23, 2015, from doi/10.1111/j.2044.8325.1990.tb00506.x/abstract.
- Arzi, Soureh., dan Farahbod, Leyla. (2014). The impact of leadership style on job satisfaction: A study of Iranian Hotels. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 6(3), 171 – 186. Retrived March 17, 2015, from euabr.com/ijrbjul14/171-186jul14.pdf
- Atmojo, Marnis. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International Research Journal of Business Studies.*, 5(2) , 113 – 28. Retrived March 25, 2015, from [www .management-up date .org/uploads/ dok umen/5-2-c.pdf](http://www.management-up date .org/uploads/ dok umen/5-2-c.pdf).
- Bushra, Fatima., Usman, Ahmad., dan Naveed, Asvir. (2011). Effect of Transformational Leadership on Empl oyees' Job Satisfaction and Organizational Com mit ment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *Inter national Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261 – 267. Retrived March 18, 2015, from ijbssnet.com /jour nals/ Vol_2 _No_18_O ctober_2011/31.pdf
- Chen, Li Yueh. (2004). Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438. Retrived March 18, 2015, from jgxy . usx . e du.cn/ DAOM/ 106_ LiY u eh Chen.pdf
- Dubrin, Andrew. J. (2010). *Leadership*, 6 Ed. Australia: John Wiley & Sons
- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky. (2012). *“Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang-Jawa Tengah.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, Jakarta : PT Bumi Aksara
- Luthans, F. (2008). *Organization behavior*. New York: McGraw Hill International
- Long Sang Choi, Wan Mardhia M. Yusof, Tan Owee Kowang dan Low Hock Heng. (2014). The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117 – 124. Retrived March 18, 2015 , from [www.idosi.org/ wasj/ wasj29 \(1\)1 4/17 .pdf](http://www.idosi.org/ wasj/ wasj29 (1)1 4/17 .pdf)
- Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2006). *Human resource management*, Jakarta: Salemba Empat
- Newstrom, John W. (2007). *Organizational behavior*, Twelfth Edition. New York: McGraw Hill.
- Robbins SP, dan Judge. (2007). *Perilaku organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Cetakan 17, Peerbit Alfabeta, ISBN: 978-979-8433-24-5.
- Stander, Marius, W., dan Rothmann, Sebastiaan. (2009). The relationship between leadership, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 7(3), 7 – 13.