

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA
SERTA DAMPAKNYA PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL
DI KABUPATEN WONOSOBO**

TESIS
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh :

ALDHIANA KUSUMAWATI
NIM. 20401900044

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2023

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA
SERTA DAMPAKNYA PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL
DI KABUPATEN WONOSOBO**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan
Guna mendapatkan gelar Magister Manajemen**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2023**

HALAMAN PENGESAHAN

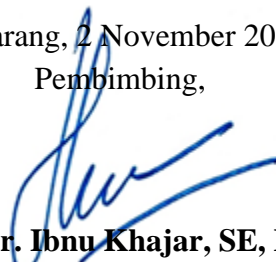
TESIS

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA
SERTA DAMPAKNYA PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL
DI KABUPATEN WONOSOBO**

**Disusun Oleh :
Aldhiana Kusumawati
NIM. 20401900044**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 2 November 2023
Pembimbing,



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA
SERTA DAMPAKNYA PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL
DI KABUPATEN WONOSOBO**

Disusun Oleh:
Aldhiana Kusumawati
NIM. 20401900044


Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 24 November 2023

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing

Penguji I


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028


Drs. H. Bedjo Santoso, MT, Ph.D
NIK. 210403409

Penguji II


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si.
NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 24 November 2023

Ketua Program Magister Manajemen




Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

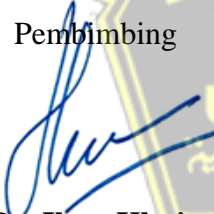
Nama : Aldhiana Kusumawati
NIM : 20401900044
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung


Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kontribusi Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Komitmen Organisasional di Kabupaten Wonosobo” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 24 November 2023

Pembimbing

Yang menyatakan,


Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE, M.Si.
NIK. 210491028


Aldhiana Kusumawati
NIM. 20401900044

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Aldhiana Kusumawati

NIM 20401900044

Program Studi : Magister Manajemen

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas akhir/skripsi/ Tesis/ Disertasi
* dengan judul :

KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL DI KABUPATEN WONOSOBO

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 24 November 2023
Yang membuat pernyataan,



Aldhiana Kusumawati
NIM. 20401900044

ABSTRAK

Permasalahan “PNS malas kerja” menjadi isu yang menarik dengan banyak faktor yang perlu dikaji. Kemalasan ini ditandai dengan fakta masih banyak ditemui PNS yang tidak mengetahui visi dan misi organisasi dan tidak produktif bekerja. Kemalasan ini ditengarai sebagai rendahnya komitmen organisasional. Banyak faktor yang mempengaruhi kualitas komitmen diantaranya model kepemimpinan, peluang pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja. Bagi pemerintah Kabupaten Wonosobo, komitmen adalah hal mendasar yang berpengaruh pada produktivitas kerja.

Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana kontribusi kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada komitmen organisasional di lingkungan pemerintah Kabupaten Wonosobo.

Lingkup penelitian ini adalah pejabat struktural dan fungsional di Pemerintah Kabupaten Wonosobo. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS. Uji PLS atau Partial Least Square merupakan pendekatan persamaan struktural (Structural Equation Modelling/SEM) berbasis varian yang banyak digunakan dalam studi keperilakuan.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional hanya berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Sedangkan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kepuasan kerja sendiri juga berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Walaupun demikian kepuasan kerja tidak memberikan efek mediasi atas pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasional.

ABSTRACT

The problem of "civil servants being lazy about working" is an interesting issue with many factors need to be studied. This laziness is characterized by the facts: there are still many civil servants who did not understand the vision and mission of the organization and unproductive at work as well. This laziness is recognized as a reduction of organizational commitment. Many factors influence the quality of commitment, including leadership models, employee empowerment opportunities and job satisfaction. Commitment is a fundamental thing that influences work productivity in Local Government of Wonosobo.

This research wants to find out how transformational leadership and employee empowerment contribute to job satisfaction and its impact on organizational commitment within the Local Government of Wonosobo.

The object of this research is structural and functional officials in the Local Government of Wonosobo. This research uses a data analysis method using SmartPLS software. The PLS or Partial Least Square test is a variant-based structural equation modeling (SEM) approach that is widely used in behavioral studies.

The results of the research show that transformational leadership only has a significant positive effect on job satisfaction and has no effect on organizational commitment. Meanwhile, employee empowerment has a significant positive effect on job satisfaction and organizational commitment. Job satisfaction itself also has a significant positive effect on organizational commitment. However, job satisfaction does not have a mediating effect on the influence of transformational leadership and employee empowerment on organizational commitment.

Keywords: Transformational leadership, employee empowerment, job satisfaction, organizational commitment.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, atas segala berkah, rahmat, dan karunia-Nya yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, kekuatan, kesabaran, dan kesempatan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan laporan penelitian ini.

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat pascasarjana S-2 Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan dan penyajian maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah tulus membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran dalam menjalani dan menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono SE, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah sabar mencurahkan perhatian dan tenaga, membimbing dengan sepenuh hati serta memberikan dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.

4. Opa Oma, orang tua dengan cinta sejatinya, yang telah memberikan segala cinta tanpa pamrih dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
5. Abi, suami tercinta, sebagai pendukung utama yang selalu memberikan ridho, kasih sayang, cinta, semangat, dan memberikan dukungan yang luar biasa sehingga selalu ada motivasi untuk mengerjakan dan menyelesaikan tesis ini.
6. Keenan Kayla, anak-anak tersayang, yang telah merelakan banyak hal agar Ibunya paripurna menggapai mimpi, menyelesaikan tesis dan tugas lainnya.
7. Bupati Wonosobo atas izin yang diberikan untuk melakukan penelitian di lingkup pemerintahan Kabupaten Wonosobo.
8. Rekan-rekan PNS Kabupaten Wonosobo yang telah bersedia menjadi responden sekaligus memberikan semangat memberikan semangat, mendukung dan mencurahkan perhatian sehingga saya termotivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
9. Para staff pengajar MM Unissula yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
10. Para staff administrasi MM Unissula Semarang yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di MM Unissula Semarang.
11. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menjadi mahasiswa di MM Unissula Semarang.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian.

Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi Pemerintah Kabupaten Wonosobo dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.

Semarang, 2 November 2023



Aldhiana Kusumawati



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.1.2. Perumusan Masalah.....	17
1.1.3. Tujuan Penelitian.....	18
1.1.4. Manfaat Penelitian.....	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1. Kajian Pustaka.....	20
2.1.1. Komitmen Organisasional.....	20
2.1.2. Kepuasan Kerja.....	23
2.1.3. Kepemimpinan Transformasional.....	26
2.1.4. Pemberdayaan Karyawan.....	29
2.2. Pengaruh Antar Variabel.....	33
2.2.1. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja.....	33

2.2.2.	Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional.....	34
2.2.3.	Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja.....	35
2.2.4.	Pemberdayaan Karyawan dan Komitmen Organisasional.....	36
2.2.5.	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.....	37
2.2.6.	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja.....	38
2.2.7.	Pemberdayaan Karyawan, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja.....	39
2.3.	Model Empirik.....	40
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1.	Jenis Penelitian.....	41
3.2.	Populasi dan Sampel.....	41
3.2.1.	Populasi.....	41
3.2.2.	Sampel.....	42
3.3.	Sumber dan Jenis Data.....	45
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	46
3.4.1.	Dokumentasi.....	47
3.4.2.	Kuesioner.....	47
3.5.	Variabel dan Indikator.....	48
3.6.	Teknik Analisis Data.....	49
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	50
3.6.2	Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	50

3.6.3 Partial Least Square (PLS)..... 51

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Karakteristik Data Responden..... 59

4.2. Hasil Analisis Data dengan Partial Least Square..... 62

4.2.1 Analisa Model Pengukuran (Measurement Model)..... 62

4.2.2 Analisa Model Struktural (Inner Model) 67

4.2.3 Pengujian Hipotesis 70

4.2.4 Analisa Model Pengukuran (Measurement Model)..... 75

4.3. Pembahasan 75

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Kepuasan Kerja..... 75

4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Komitmen organisasional 76

4.3.3 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan
Kerja 78

4.3.4 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen
Organisasional 79

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen
Organisasional 80

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai
Variabel Mediasi..... 81

4.3.7 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen
Organisasional Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel

Mediasi 82

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan..... 84

5.2. Saran 85

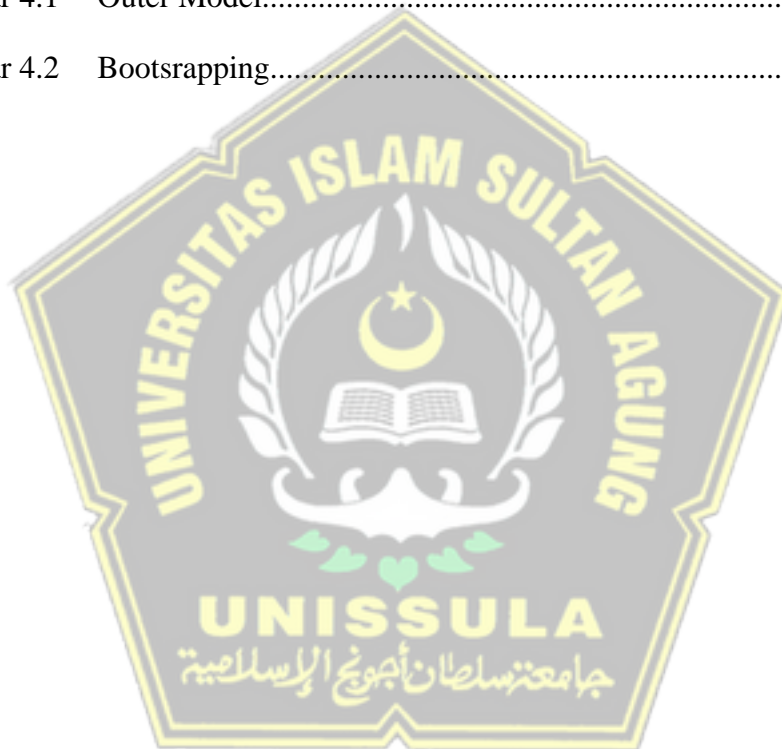
5.3. Agenda Penelitian mendatang 86

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Pemahaman Karyawan Atas Visi dan Misi Organisasi	8
Gambar 1.2 Prosentase Kehadiran Karyawan	16
Gambar 3.1 Model Pengujian Dengan Menggunakan PLS	58
Gambar 4.1 Outer Model.....	63
Gambar 4.2 Bootstrapping.....	69



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Predikat Penilaian SAKIP oleh Kementerian PAN RB	3
Tabel 1.2 Tabel Nilai SAKIP Pemerintahan Kabupaten Wonosobo Selama Lima Tahun Terakhir.....	4
Tabel 3.1 Jumlah Sampel Pada Unit Organisasi	44
Tabel 3.2 Variabel dan Indikator Penelitian.....	48
Tabel 4.1 Pengujian Karakteristik Jenis kelamin	59
Tabel 4.2 Pengujian Karakteristik Umur.....	60
Tabel 4.3 Pengujian Karakteristik Pendidikan	60
Tabel 4.4 Pengujian Karakteristik Pangkat dan Golongan.....	61
Tabel 4.5 Pengujian Karakteristik Masa Bekerja.....	61
Tabel 4.6 Loading Factor	64
Tabel 4.7 Average Variance Extracted (AVE)	65
Tabel 4.8 Cross Loading	66
Tabel 4.9 Composite Reliability dan Cronbach Alpha	67
Tabel 4.10 Tabel R Square	68
Tabel 4.11 Path Coefficients	70
Tabel 4.12 Specific indirect effect (Efek Mediasi)	72

BAB I

PENDAHULUAN

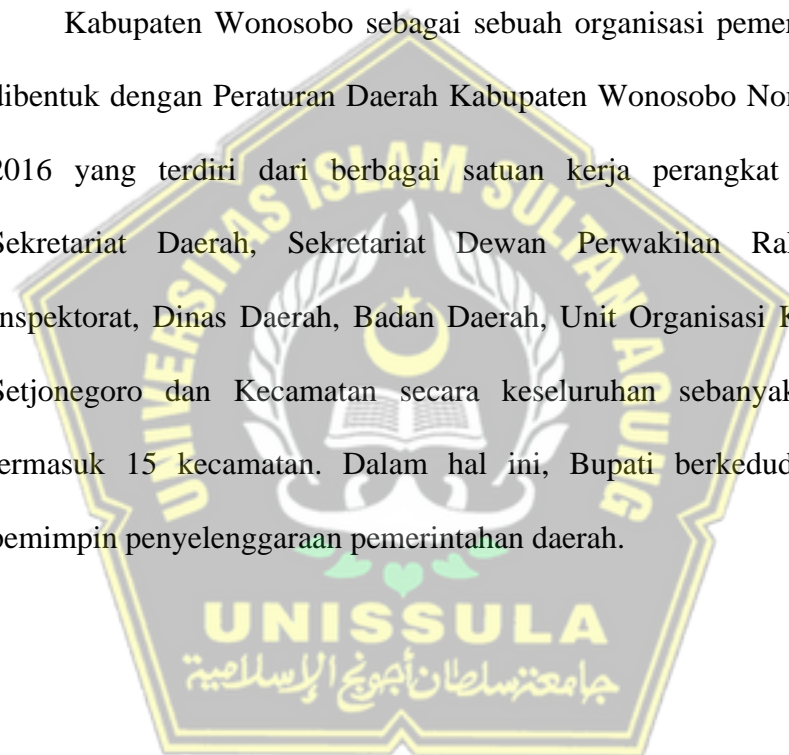
1.1. Latar Belakang

Bangsa Indonesia sudah memasuki era reformasi dan demokrasi sejak dua puluh lima tahun silam. Reformasi yang dilaksanakan oleh bangsa Indonesia berpengaruh terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Masyarakat sebagai suatu komunitas yang dinamis terus berkembang seiring dengan perkembangan peradaban manusia dari waktu ke waktu, sehingga menuntut suatu penyelenggaraan pemerintahan yang lebih profesional dan berkualitas dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup dan pelayanan publik.

Organisasi pemerintah selain memiliki misi menyelenggarakan pelayanan publik, juga memiliki misi lainnya yang memang diperlukan masyarakat dan tidak dapat dipenuhi oleh organisasi lain, seperti terjaminnya pemenuhan kepentingan masyarakat. Misi organisasi pemerintah dalam menjamin terpenuhinya kepentingan masyarakat dapat dilihat antara lain dari fungsi pengaturan kehidupan masyarakat, baik menyangkut pengaturan persaingan maupun pengaturan terhadap perlindungan masyarakat. Mencermati hal demikian, diperlukan suatu langkah-langkah strategis yang harus diambil oleh organisasi pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas sebagai penyelenggara pemerintahan.

Untuk mencapai kualitas yang maksimal, organisasi dalam lingkup pemerintahan daerah selaku penyelenggara urusan pemerintahan harus dapat memproses dan melaksanakan hak dan kewajiban berdasarkan asas-asas pemerintahan yang baik (*Good Governance*) sesuai dengan asas umum penyelenggaraan negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.

Kabupaten Wonosobo sebagai sebuah organisasi pemerintah terakhir dibentuk dengan Peraturan Daerah Kabupaten Wonosobo Nomor 12 Tahun 2016 yang terdiri dari berbagai satuan kerja perangkat daerah yaitu Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Inspektorat, Dinas Daerah, Badan Daerah, Unit Organisasi Khusus RSUD Setjonegoro dan Kecamatan secara keseluruhan sebanyak 40 instansi termasuk 15 kecamatan. Dalam hal ini, Bupati berkedudukan sebagai pemimpin penyelenggaraan pemerintahan daerah.



Tabel 1.1.

Predikat Penilaian SAKIP oleh Kementerian PAN RB

No.	Predikat	Nilai Absolut	Interprestasi
1.	AA	> 90 - 100	Sangat Memuaskan Telah terwujud <i>Good Governance</i> . Seluruh kinerja dikelola dengan sangat memuaskan di seluruh unit kerja. Telah terbentuk pemerintah yang yang dinamis, adaptif, dan efisien (<i>Reform</i>). Pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level individu.
2.	A	> 80 - 90	Memuaskan Terdapat gambaran bahwa instansi pemerintah/unit kerja dapat memimpin perubahan dalam mewujudkan pemerintahan berorientasi hasil, karena pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level eselon 4/Pengawas/Subkoordinator.
3.	BB	> 70 - 80	Sangat Baik Terdapat gambaran bahwa AKIP sangat baik pada 2/3 unit kerja, baik itu unit kerja utama, maupun unit kerja pendukung. Akuntabilitas yang sangat baik ditandai dengan mulai terwujudnya efisiensi penggunaan anggaran dalam mencapai kinerja, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal dan berbasis teknologi informasi, serta pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level eselon 3/koordinator.
4.	B	> 60 - 70	Baik Terdapat gambaran bahwa AKIP sudah baik pada 1/3 unit kerja, khususnya pada unit kerja utama. Terlihat masih perlu adanya sedikit perbaikan pada unit kerja, serta komitmen dalam manajemen kinerja. Pengukuran kinerja baru dilaksanakan sampai dengan level eselon 2/unit kerja.
5.	CC	> 50 - 60	Cukup (Memadai) Terdapat gambaran bahwa AKIP cukup baik. Namun demikian, masih perlu banyak perbaikan walaupun tidak mendasar khususnya akuntabilitas kinerja pada unit kerja.
6.	C	> 30 - 50	Kurang Sistem dan tatanan dalam AKIP kurang dapat diandalkan. Belum terimplementasi sistem manajemen kinerja sehingga masih perlu banyak perbaikan mendasar di level pusat.
7.	D	> 0 - 30	Sangat Kurang Sistem dan tatanan dalam AKIP sama sekali tidak dapat diandalkan. Sama sekali belum terdapat penerapan manajemen kinerja sehingga masih perlu banyak perbaikan/perubahan yang sifatnya sangat mendasar, khususnya dalam implementasi SAKIP.

Sumber : Kementerian PANRB RI, 2023

Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk melihat kualitas penyelenggaraan pemerintahan oleh sebuah organisasi adalah Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP), dimana sistem ini merupakan integrasi dari sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja, yang selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan. Berdasarkan rewiu dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, menunjukkan bahwa kinerja instansi Pemerintah Kabupaten Wonosobo selama 5 tahun terakhir masih masuk dalam kategori B (baik).

Tabel 1.2.

**Tabel Nilai SAKIP Pemerintahan Kabupaten Wonosobo
Selama Lima Tahun Terakhir**

Tahun	Nilai SAKIP	Predikat
2018	62,70	B
2019	64,03	B
2020	64,34	B
2021	65,46	B
2022	66,09	B

Sumber : Bagian Organisasi Setda, 2023

Berdasarkan Tabel 1.2., terdapat gambaran bahwa SAKIP Kabupaten Wonosobo setiap tahunnya mengalami peningkatan akan tetapi masih berada pada predikat B (Baik), dimana menurut Tabel 1.1, predikat ini bermakna kinerja Pemerintah Kabupaten Wonosobo sudah baik pada sepertiga unit

kerja, khususnya pada unit kerja utama, akan tetapi terlihat masih perlu adanya sedikit perbaikan pada unit kerja, serta komitmen dalam manajemen kinerja. Pengukuran kinerja baru dilaksanakan sampai dengan level eselon 2 pada unit kerja.

Dari uraian tersebut, dapat diartikan bahwa sebagian besar keberhasilan capaian kinerja instansi hanya sampai pada tataran *output*, bukan *outcome*, hal ini cukup mengkhawatirkan karena ketika hanya tataran output kegiatan saja yang tercapai, maka visi misi penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Wonosobo masih akan membutuhkan waktu yang lama untuk tercapai.

Selain diharapkan menjadi sebuah organisasi yang berkualitas, organisasi pemerintah juga diharapkan dapat menghadapi perubahan lingkungan yang seringkali tidak dapat diduga. Walaupun organisasi pemerintah bersifat baku dan normatif akan tetapi dalam tatanan penyelenggaraan pemerintahannya organisasi tersebut harus mampu mengadopsi perubahan tersebut.

Karakteristik organisasi pemerintah yang bekerja secara kaku, rutin, dan prosedural sangat bertolak belakang dengan kondisi VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*) yang saat ini dihadapi (Codreanu, 2016). Tentu saja apabila tidak diantisipasi dengan baik, VUCA yang seharusnya menjadi peluang bagi organisasi pemerintah untuk menciptakan kebijakan yang inovatif dan *agile* akan berubah menjadi ancaman yang serius bagi birokrasi.

Untuk dapat mewujudkan organisasi pemerintah yang profesional dan mampu mengadopsi dinamika perubahan masyarakat yang terjadi, maka idealnya konsep keunggulan kompetitif yang meletakkan sumber daya manusia sebagai elemen kunci, digunakan sebagai konsep dasar dalam konteks kinerja organisasi pemerintah.

Hal tersebut mengandung konsekuensi bahwa manajemen organisasi pemerintah harus mendorong peran karyawan untuk memiliki tanggung jawab yang lebih besar, lebih memberikan kebebasan bagi mereka dalam pengambilan keputusan dan berkreasi.

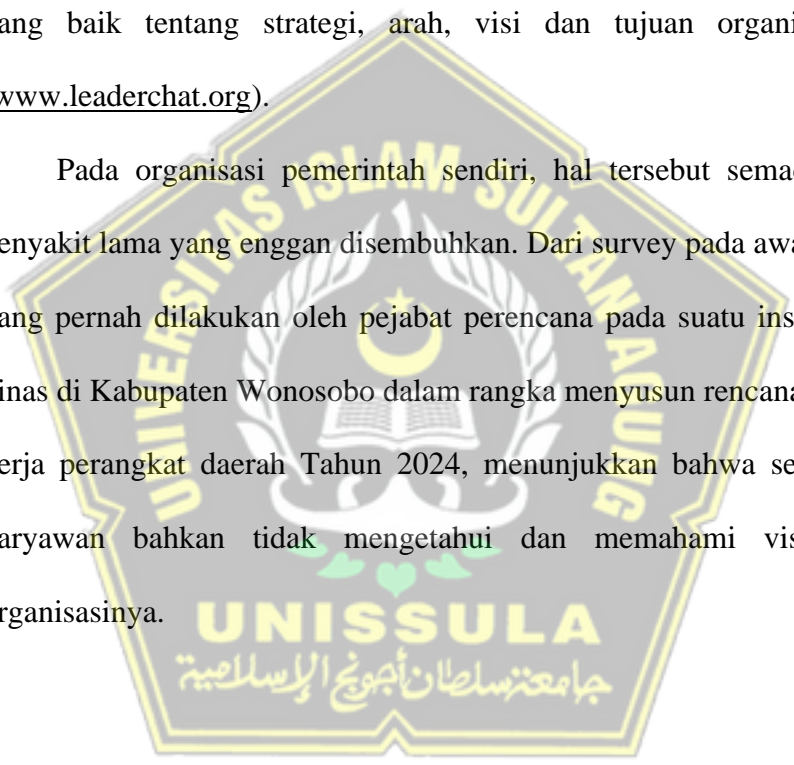
Hal tersebut ditegaskan oleh Pfefer dalam Alwi (2012) bahwa peningkatan kinerja organisasi (produktivitas, kualitas dan profit), salah satunya dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan dan komitmen orang-orang terhadap tugas-tugasnya. Faktor ini akan mendorong mereka bekerja lebih giat.

Sedangkan komitmen itu sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor, cara untuk berkomitmen pun cukup beragam. David Drennan dalam Alwi (2012, hal 57) mengemukakan lima cara membangun loyalitas atas dasar komitmen yaitu:

1. Menciptakan tujuan yang jelas serta komitmen untuk mewujudkannya.
2. Komunikasi yang jelas, visioner dan konstan.
3. Melatih dan melatih ulang karyawan.
4. Memberikan kepercayaan kepada karyawan
5. Berbagi keuntungan.

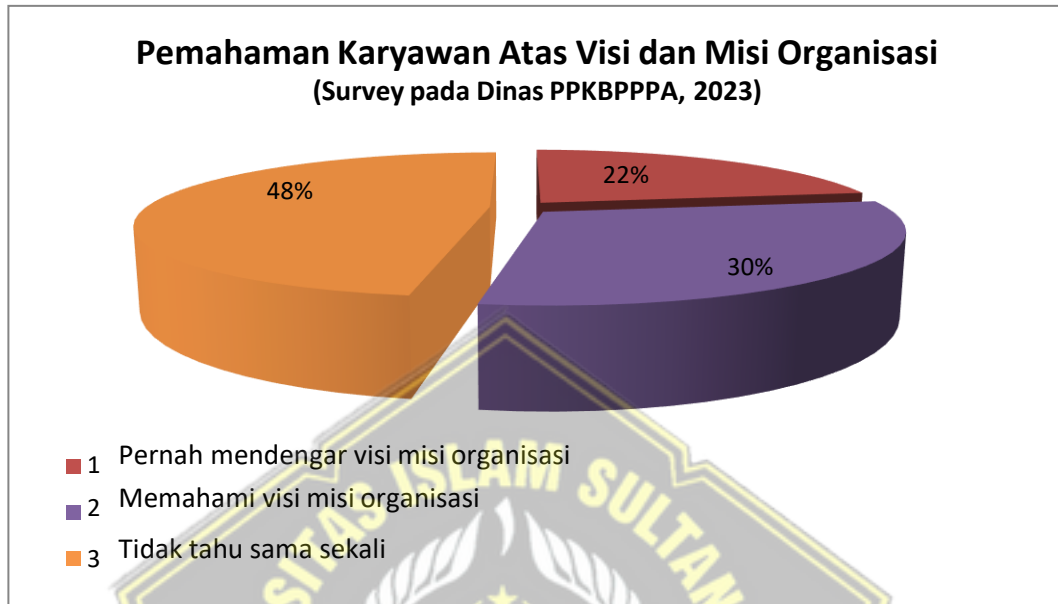
Namun sayangnya faktor-faktor tersebut di atas sering luput dari sikap dan gaya kepemimpinan pada beberapa organisasi. Sebagai contoh, sebagaimana dikutip dari sebuah situs diskusi kepemimpinan, seorang pengarang buku dan konsultan William Schiemann (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa hanya 14% dari organisasi yang menjadi respondennya melaporkan bahwa karyawan mereka mempunyai pemahaman yang baik tentang strategi, arah, visi dan tujuan organisasi mereka (www.leaderchat.org).

Pada organisasi pemerintah sendiri, hal tersebut semacam menjadi penyakit lama yang enggan disembuhkan. Dari survey pada awal tahun 2023 yang pernah dilakukan oleh pejabat perencana pada suatu instansi lingkup dinas di Kabupaten Wonosobo dalam rangka menyusun rencana kerja satuan kerja perangkat daerah Tahun 2024, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bahkan tidak mengetahui dan memahami visi dan misi organisasinya.



Gambar 1.1

Pemahaman Karyawan Atas Visi dan Misi Organisasi



Sumber : Dinas PPKBPPPA Kabupaten Wonosobo, Tahun 2023, diolah.

Hal tersebut cukup ironis, akan menjadi suatu problematika tersendiri ketika karyawan suatu organisasi bekerja tanpa mengetahui apa yang seharusnya mereka capai sebagai akhir tujuan pelaksanaan suatu program atau kegiatan. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang tidak memahami atau tidak terlibat dalam upaya-upaya mencapai visi dan misi organisasi bisa dikatakan karyawan tersebut tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Hal tersebut juga relatif ditemui pada organisasi pemerintah daerah yang mayoritas karyawannya adalah pejabat fungsional seperti misalnya di Dinas Pangan, Pertanian dan Perikanan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang

berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu, sehingga kecenderungannya mereka fokus bekerja pada pekerjaan teknis sesuai keahlian mereka tanpa berorientasi kepada visi misi organisasi.

Alwi (2012) menjelaskan bahwa pemimpin yang memberikan visi secara jelas yang dengan hasrat tinggi mengkomunikasikan daftar kegiatan dan tujuannya kepada karyawan akan mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi.

Paham atau tidaknya karyawan atas visi dan misi organisasinya akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan. Kemampuan pemimpin tersebut setidaknya terdiri dari kemampuan untuk memahami visi dan menciptakan strategi pencapaiannya serta kemampuan komunikasi untuk menyampaikan visi dan tujuan organisasi kepada karyawan.

Peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi tidak lepas dari keberadaan seorang pemimpin. Menurut (Simanjuntak, 2017) komitmen seseorang dalam organisasi sangat tergantung pada kemampuan manajerial para pimpinan. Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan hubungan Pengaruh pemimpin terhadap bawahan dapat diukur dengan indikator kepercayaan, kekaguman, loyalitas dan rasa hormat kepada pemimpin, dan berusaha memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya dengan melebihi mereka. harapan sendiri. (Bass, 1994; (Widyacahyani et al., 2020). Menurut (Kirana et al., 2020). Pemimpin

transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan mereka sendiri, dan mereka dapat memiliki dampak yang mendalam dan luar biasa pada pengikut mereka. Pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka mendorong karyawan untuk menjadi kreatif.

Karyawan cenderung mematuhi perubahan organisasi di bawah pemimpin transformasional karena berkontribusi dalam mengurangi sinisme dan merasa jauh lebih puas dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, kepemimpinan transformasional dapat diterapkan lebih baik untuk mengurangi permasalahan-permasalahan yang ada pada perusahaan. Hal ini dikarenakan permasalahan yang terjadi di lingkungan bisnis manapun akan membutuhkan perhatian khusus mengenai peran pemimpin dalam mempersiapkan, mengelola, dan menemukan solusi yang sesuai untuk permasalahan yang sedang dihadapi. Jika manajer atau pemimpin suatu organisasi mempraktikkan kepemimpinan transformasional dengan benar, maka akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan (Sobaih et al., 2022).

Beberapa penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyatmik dan Riana (2020); Ridwal (2018); Abadi (2020) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen kerja. Akan tetapi terdapat hasil lain yang bertolak belakang seperti

penelitian yang dilakukan oleh Purwati dan Indra (2019) mengatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Mansor et al. (2021), Abasilim (2019) dan Rahmadi et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan menyarankan agar hubungan antara keduanya ditambahkan dengan model mediasi, sementara penelitian dari Park et al. (2021) dan Sahan & Terzioglu (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional, pemberdayaan terhadap pegawai juga mampu meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasinya. Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian otonomi, kepercayaan terhadap karyawan, wewenang, dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta mengembangkan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan di dalam suatu perusahaan (Indra, 2020). Pemberdayaan karyawan dalam suatu perusahaan merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan, dengan adanya pemberdayaan karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman jika dilibatkan oleh perusahaan dalam pengambilan keputusan, dan karyawan akan merasa puas karena banyak berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan yang mengarah pada tingginya komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Dewi (2020) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini sama dengan hasil penelitian dari Macarau, Sumual & Suot (2020) yang mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif dari hubungan antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen organisasional. Selanjutnya Penelitian Andika & Darmanto (2020) pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian Amalia & Rizaldi (2021) mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan membantu meningkatkan komitmen organisasional, karena apabila yang diberikan perusahaan seimbang dan layak, maka komitmen yang dipegang oleh karyawan terhadap perusahaan pun akan meningkat. Penelitian Djamilah & Surenggono (2022) menyatakan bahwa semakin tinggi pemberdayaan maka komitmen organisasional juga semakin tinggi dan sebaliknya jika pemberdayaan rendah, maka komitmen organisasional juga makin rendah.

Hasil penelitian Pratiwi, M. (2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif pemberdayaan terhadap komitmen organisasi, hal ini didukung oleh penelitian Dinda, et al., (2019), Irfandi, et al., (2017), Nico (2020), Qiranasari, et al., (2020), Oktaviani (2020) yang menjelaskan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, namun berbeda dengan hasil penelitian Fadil (2019) yang menyimpulkan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap

komitmen, sedangkan penelitian oleh Arifudin, et al., (2018) menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang berbeda, maka perlu menambahkan variabel mediasi dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Dalam penelitian ini variabel mediasinya adalah kepuasan kerja. Banyak penelitian menyebutkan bahwa komitmen dipengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang puas akan berpikir dan bertindak positif tentang satu pekerjaan dan karyawan tersebut akan melahirkan identifikasi dan loyalitas perusahaan (Lincoln dan Kalleberg (1990) dalam Yang (2012)).

Kepuasan kerja memainkan peran yang penting dalam menuju keberhasilan organisasi. Menurut Robbins (2008), 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.

Malik et al. (2010) memberikan hasil bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti jika karyawan merasa puas maka akan menunjukkan hubungan yang positif dengan organisasi yang mengarah kepada komitmen. Karyawan yang merasa puas cenderung menjadi lebih setia dengan organisasi dan mempertahankan sikap positif terhadap

pekerjaan, mereka tidak mungkin untuk berpindah pekerjaan dan menganggap pekerjaan mereka lebih baik dari yang lain.

Menurut Iqbal (2012) semakin tinggi kepuasan kerja karyawan semakin tinggi pula komitmen organisasi. Malik (2010) dalam Darmawan (2017) pada penelitiannya disebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung lebih setia terhadap organisasi. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan yang berfokus pada sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Menurut Bagia (2015) dalam Adiwantari (2019) Kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup yang berhubungan dengan perasaan dan sikap umum dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek tersebut agar karyawan merasa terpenuhi kebutuhannya dan merasa terpuaskan. Menurut Masrukhin dan Waridin (2012) kepuasan kerja seorang karyawan tergantung pada karakteristik individu dan kondisi pekerjaan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan keinginan dan harapan individu tersebut sehingga tingkat kepuasan yang dirasakan semakin tinggi.

Berdasarkan pengamatan, karyawan yang puas akan berada di kantor kecuali ada alasan yang kuat dan sangat mendesak sehingga dia mangkir, dan karyawan yang tidak puas akan membuat berbagai alasan untuk mangkir dari kantor.

Kemangkiran menjadi problematika tersendiri bagi karyawan organisasi pemerintah atau Aparatur Sipil Negara (ASN), profesi organisasi pemerintah ini dianggap terlalu fleksibel memberlakukan ketentuan disiplin tentang jam kerja dan produktivitas kerja tanpa ada *punishment and reward* yang konkret dan tegas.

Sebagian besar komitmen ASN yang rendah terhadap organisasinya ini disertai dengan banyak alasan, stigma “malas” ini nampaknya masih senantiasa menempel pada pribadi ASN. Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Azwar Abubakar pun mengkritik kinerja ASN dalam bekerja. Ia mengatakan “Kinerja para Aparatur Sipil Negara atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang malas harus segera dihentikan, hal tersebut demi bangsa yang lebih maju dan dapat bersaing dengan negara lainnya (www.menpan.go.id)

Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) juga mengkritisi kinerja PNS atau ASN. Ia menyatakan kendati mayoritas PNS berpendidikan tinggi, tapi kinerja mereka buruk. "Walaupun latar belakang pendidikannya S1 atau S2, tapi kompetensinya rendah. Jadi, latar belakang pendidikan itu tidak berkorelasi dengan kompetensi," ucapnya (www.cnbcindonesia.com).

Sebuah artikel yang ditulis oleh seorang mahasiswa Universitas Indonesia juga menyebutkan bahwa sampai sekarang walau sudah adanya perbaikan kualitas melalui reformasi birokrasi ASN, masih banyak ditemukan masalah terkait dengan masih kinerja yang tak memuaskan (<https://mediaindonesia.com>).

Di Kabupaten Wonosobo sendiri, walaupun sudah banyak dilakukan upaya meningkatkan kinerja dan komitmen ASN, permasalahan kehadiran beberapa instansi pemerintah di Kabupaten Wonosobo masih belum optimal, apabila dilihat dari prosentase rata-rata kehadiran karyawan, masih terdapat karyawan yang terlambat dan/atau pulang cepat sebanyak 12,18% bahkan ada sekitar 2,24% karyawan yang tidak masuk tanpa keterangan.

Gambar 1.2

Gambar Prosentase Kehadiran Karyawan



Sumber : BKD Kabupaten Wonosobo, Tahun 2023.

Pada sisi lain, berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan pada beberapa instansi di Kabupaten Wonosobo, nampak bahwa sebagian karyawan kurang bersemangat dalam bekerja dengan alasan tidak mempunyai pekerjaan atau pekerjaan mereka bersifat monoton, ada kecenderungan takut

mempertanyakan pekerjaan kepada pimpinan karena dikhawatirkan akan disalahkan oleh pimpinan. Pada beberapa rapat ditemui bahwa rapat hanya membahas masalah perkembangan program kerja tanpa menekankan pada tujuan atau visi misi yang ingin dicapai, sehingga ketika pembahasan hanya sebatas pada perkembangan program kerja maka lingkup pekerjaan yang dilakukan akan menjadi sangat sempit karena hanya akan bersifat teknis, berbeda jika karyawan mengetahui visi, misi atau tujuan, mereka dapat melakukan inisiasi yang secara tidak langsung dapat berdampak pada kemajuan perkembangan pelaksanaan program.

Permasalahan “PNS malas kerja” menjadi suatu isu yang menarik dan tidak sederhana, banyak faktor yang perlu dikaji dan dipertimbangkan. Terlepas dari benar atau tidaknya suatu persepsi bahwa PNS itu malas, peningkatan komitmen terhadap PNS tetap harus dilakukan. Dengan komitmen karyawan yang kuat, maka kinerja instansi pemerintah secara umum pun akan baik yang diharapkan berdampak terhadap perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik, sehingga diharapkan persepsi masyarakat terhadap pelayanan publik pun akan baik dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah juga akan meningkat.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
3. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.
4. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.
7. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.
4. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.
5. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan terhadap komitmen organisasional.

6. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.
7. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini berguna untuk:

1. Bagi Akademisi, hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pada manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan komitmen organisasional dengan konteks pemberdayaan karyawan, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.
2. Bagi Praktisi, hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional dengan konteks pemberdayaan karyawan, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

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.

Menurut Wibowo (2017) komitmen organisasi adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2017) mengemukakan bahwa: *organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization*, artinya komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai

memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Amstrong (2020) menyatakan *organizational commitment is a multidimensional construct that reflects a worker's: identification with the organization (loyalty), attachment to the organization (intention to stay), and willingness to expend effort on the organization's behalf (discretionary effort)*. Artinya komitmen organisasi adalah konstruksi multidimensi yang mencerminkan seorang pekerja: identifikasi dengan organisasi (kesetiaan), keterikatan pada organisasi (niat untuk tinggal), dan kesediaan untuk mengeluarkan upaya atas nama organisasi (diskresi usaha keras).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa percaya yang tinggi terhadap nilai-nilai organisasi, serta memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi untuk bekerja, berkarya dan memiliki keinginan untuk selalu bertahan di dalam suatu organisasi.

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.

Menurut Darmadi (2018) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada pegawai diantaranya, yaitu:

1. Faktor Pribadi

Kecenderungan pegawai untuk mengembangkan ketertarikan yang stabil untuk organisasi

2. Faktor Organisasi

Karakteristik organisasi yang dapat meningkatkan komitmen pegawai yaitu organisasi yang peduli terhadap kepentingan pegawai atau kepemilikan pegawai.

3. Faktor Nonorganisasi

Adanya ketersediaan alternatif setelah pilihan awal untuk bergabung dengan organisasi, komitmen akan terjadi apabila pegawai memiliki justifikasi eksternal cukup untuk menjadi pilihan awal mereka dan pandangan pilihan sebagai relatif tidak dapat dibatalkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang dapat mengendalikan pegawai dengan benar dapat mempengaruhi pegawai untuk berkomitmen penuh pada organisasi.

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

- (1) *Affective commitment*, adalah tingkatan seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi.
- (2) *Continuance commitment*, adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.
- (3) *Normative Commitment*, adalah merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologikal terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan pada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan dan lainnya.

2.1.2. Kepuasan Kerja

Menurut Hughes (2015) mengemukakan bahwa: *job satisfaction relates to a person's feelings or attitudes regarding the job itself, salary, promotion or education opportunities, supervision, coworkers, workload and others, in this case, what is meant by this attitude is all matters related to work such as supervision, salary, working conditions, experience with skills, fair and harmless work appraisal, good social relations in work, prompt resolution of complaints, and good treatment from leaders to employees*. Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi

kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Selanjutnya menurut Robbins (2017) mengemukakan bahwa: *job satisfaction as a positive feeling about work, resulting from an evaluation of its characteristics, someone with a high level of job satisfaction has positive feelings about their job, while someone with a low level of job satisfaction has negative feeling.* Artinya kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif. Selanjutnya menurut Handoko (2018) menjelaskan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Berdasarkan definisi yang dipaparkan oleh para ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Menurut Stephen P. Robbins (2017) berikut adalah cara yang biasanya ditunjukkan oleh pekerja di saat munculnya ketidakpuasan kerja:

1. *Exit.*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. *Loyalty.*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimis dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di instansi.

3. *Neglect.*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tindak kesalahan.

4. *Voice.*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha aktif dan kontruksi untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja adalah *exit, loyalty, neglect, dan voice.*

2.1.3. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sutrisno (2018) “Kepemimpinan ialah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”. Menurut (Handoko, 2018) ”Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Menurut Fahmi (2017)” Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”. Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah orang yang mempunyai jabatan yang paling tinggi dalam organisasi, serta sebagai penggerak utama dalam maju/mundurnya suatu perusahaan.

Bass menganalisa jenis kepemimpinan utamanya pada kepemimpinan tranformasional dan kepemimpinan transaksional. Menurut Bass (dalam Mutamimah, 2017) kepemimpinan transformasional terjadi jika pemimpin memperluas dan membangkitkan minat karyawannya, membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok. Robbins (2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru;

serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

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 24 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.

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 di atas, 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.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Bass (dalam Mutamimah, 2017) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari :

1. *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)

Pemimpin tersebut mempunyai *power* dan pengaruh. karyawan dibangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan

melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti: kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

Indikator kepemimpinan transformasional yang dipakai di dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Bass (dalam Mutamimah, 2017) yang didukung oleh pendapat Yulk (1998) dan O’Leary (2001:22). Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)
4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual).

2.1.4. Pemberdayaan Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2019) Pemberdayaan atau *empowerment* berasal dari kata “*power*” yang memiliki arti “*control, authority, dominion*”. Awalan “*emp*” artinya “*on put to*” atau “*to cover with*” lebih jelasnya “*more power*”. Jadi *empowering* artinya “*is passing on authority and responsibility*”, ialah lebih berdaya dari sebelumnya dalam maksud wewenang dan tanggung jawabnya serta kemampuan individual yang dimilikinya.

Sedarmayanti (2019) berpendapat bahwa arti pemberdayaan secara umum ialah “lebih berdaya dari sebelumnya, baik pada hal wewenang, tanggung jawab ataupun kemampuan individual yang dimilikinya”. Sumber daya manusia artinya “daya yang berasal dari manusia”. Daya yang berasal dari “manusia” itu dapat disebut juga tenaga atau kekuatan (energi atau *power*) yang merekat dalam manusia itu sendiri, dalam arti dapat diperlihatkan dalam hal tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, keberadaan, peranan, wewenang dan tanggung jawab memiliki kemampuan (*competency*) seperti: wawasan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Dari pengertian pemberdayaan dan sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan ialah suatu usaha atau upaya yang dilakukan dengan tujuan agar lebih memberdayakan “daya” yang dimiliki oleh individu itu sendiri berupa kemampuan (*competency*), wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rencana meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi yang disertai adanya keterbukaan dan dorongan melakukan inovasi.

Menurut Priansa (2019) pemberdayaan karyawan merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, yang memiliki kemampuan untuk menggunakan, mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta keterampilan manajerial dan kemampuan memecahkan berbagai masalah nyata yang terjadi di perusahaan.

Aspek atau Komponen Pemberdayaan Karyawan Menurut Sedarmayanti (2019) aspek atau komponen yang butuh mendapatkan perhatian dalam bentuk pemberdayaan karyawan ialah :

1. Kemampuan karyawan, mencakup: wawasan, keterampilan, dan sikap atau perilaku.
2. Karyawan ditempatkan sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan pada suatu perusahaan, artinya menempatkan karyawan pada jabatan yang senantiasa berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut.
3. Kewenangan yang jelas.
4. Tanggung jawab karyawan yang jelas.
5. Karyawan harus dipercaya.
6. Mendukung karyawan.
7. Kepemimpinan.
8. Motivasi.

Menurut Priansa (2019) mengatakan bahwa karyawan berpartisipasi dalam proses yang lebih kreatif, inovatif, dan penuh kemandirian, menjadikan pemberdayaan sebagai strategi yang lebih bersifat kombinasi dari *top down* dan *bottom up*. Manfaat pemberdayaan sebagai berikut :

1. Karyawan Berbakat. Pemberdayaan dapat mengungkapkan informasi penting tentang karyawan yang berbakat dalam perusahaan. Karyawan-karyawan berbakat akan muncul karena sistem yang dibangun dalam

pemberdayaan, hanya memungkinkan karyawan berbakat yang akan mampu memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

2. Suplai Calon Pemimpin Perusahaan. Pemberdayaan dapat membantu organisasi memetakan kandidat penting yang akan memainkan peran penting di masa depan. Aktivitas ini suplai calon pemimpin potensial untuk posisi strategis yang akan dikosongkan oleh karyawan senior atau eksekutif perusahaan di masa depan. Upaya ini akan membantu organisasi mengatasi kekurangan kandidat yang kompeten.
3. Efektivitas Perusahaan Pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena karyawan mampu memutuskan sendiri apa yang harus dilakukan. Tentu saja, ini disertai dengan tanggung jawab sehingga karyawan tidak melarikan diri ketika pekerjaan yang mereka lakukan tidak sesuai standar.
4. Pembelajaran Atas Risiko Pembelajaran dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pembelajaran perusahaan, serta pengambilan risiko dalam pekerjaan yang dilakukan, sehingga dapat menghasilkan pengalaman berharga dan pengembangan kemampuan yang berkelanjutan.
5. Pengalaman Mengemban Tugas Tertentu Pemberdayaan memberikan pondasi yang penting bagi karyawan dalam melaksanakan tugas tertentu sehingga tugas tersebut memberikan pengalaman yang bermanfaat bagi dirinya dan dapat dijadikan sebagai pedoman dan acuan untuk tugas-tugas selanjutnya.

Sedarmayanti (2019) mengatakan bahwa pentingnya pemberdayaan karyawan, karena manfaatnya untuk berbagai sumber-sumber lainnya dan mensinergikan dari setiap proses kegiatan organisasi, maka keberadaannya berperan sebagai berikut :

1. Sebagai alat manajemen untuk memberdayakan berbagai sumber untuk memenuhi tujuan yang telah direncanakan.
2. Sebagai pembaharu manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.
3. Sebagai inisiator pada organisasi untuk memanfaatkan peluang agar meningkatkan dan mengembangkan organisasi.
4. Sebagai mediator pada pihak lain untuk meningkatkan kinerja organisasi.
5. Sebagai pemikir untuk mengembangkan organisasi.

2.2. Pengaruh Antar Variabel.

2.2.1. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan transformasional (Boamah et al., 2018; Specchia et al., 2021). Kepemimpinan transformasional dapat membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Jika karyawan dipimpin oleh pimpinan yang transformasional, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian oleh (Sylvani et al., 2020) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh (Lidinillah & Sukmana, 2020) yang juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung positif

kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Begitupun dengan penelitian relevan yang dilakukan oleh (Nurhayana, 2018) yang membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Oleh karena itu, kami mengusulkan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H1 : Kepemimpinan Transformasional akan berpengaruh pada kepuasan kerja

2.2.2. Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional

Semakin baik sikap kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan, maka akan semakin memberikan dampak terhadap peningkatan komitmen karyawan dalam mencapai target penjualan yang sudah ditetapkan serta akan menjadi dasar bagi setiap personil karyawan untuk meningkatkan loyalitasnya agar tetap bertahan di dalam perusahaan. Pimpinan yang transformasional akan menunjukkan sikap dalam membangun visi bersama dan menjadi inspirasi bagi setiap personil karyawan dalam memenuhi tantangan yang ditetapkannya. Hal ini tentu akan menumbuhkan kesetiaan dan kepercayaan diri karyawan serta akan membuat karyawan tersebut menjadi semakin termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik lagi kedepannya. Dengan adanya kepemimpinan yang transformasional, maka juga akan membuat karyawan menjadi bebas untuk menyampaikan gagasan, ide dan aspirasinya demi kemajuan perusahaan. Penghargaan atas pencapaian kerja akan dinikmati

bersama dan jika terjadi kegagalan, maka pimpinan juga akan ikut bertanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi, sehingga kondisi ini akan membuat karyawan merasa semakin nyaman dalam bekerja dan membuatnya semakin terikat secara psikologis pada pekerjaan.

Penelitian Kadek et al (2017), yang menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Diantara, Desmawati & Tamrin (2022) menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka akan semakin memberikan dampak terhadap peningkatan komitmen karyawan mencapai target kerja dan membuatnya semakin bertekad untuk bertahan dalam organisasi.

Oleh karena itu, kami mengusulkan hipotesis kedua pada penelitian ini adalah :

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.2.3. Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja

Memberdayakan karyawan dimaknai sebagai memberikan kekuasaan kepada pekerja untuk membuat keputusan. Menurut Akbar dkk (2011) pemberdayaan merupakan suatu inisiatif, fundamental dan aspek luar biasa untuk pencapaian sebuah kesuksesan dan pertumbuhan untuk suatu usaha dan dapat meningkatkan produktivitas. Selanjutnya beliau mengatakan

bahwa oleh karena itu kepuasan kerja karyawan dan pelanggan dipengaruhi oleh pemberdayaan yang menggunakannya sebagai sebuah alat agar tujuan bisnis dapat tercapai.

Oleh karena itu hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.2.4. Pemberdayaan Karyawan dan Komitmen Organisasional

Pemberdayaan yang diberikan dari atasan sangat penting, adanya pemberdayaan maka dapat membuat karyawan semangat bekerja dan akan membuat karyawan merasa dihargai karena banyak berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian semakin baik pemberdayaan karyawan yang diberikan oleh atasan, maka komitmen organisasional juga akan meningkat. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Setiawan & Piartrini (2018), hasil menunjukkan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Suardani & Supartha (2018), hasil menunjukkan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian lain dilakukan oleh Saputra & Wibawa (2019), hasil menunjukkan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Desniari & Dewi (2020) dengan hasil bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. penelitian yang dilakukan oleh Desniari

& Dewi (2020), bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Oleh karena itu hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.2.5. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Seseorang merasa telah terpenuhinya semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya, bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji/bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik, sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian Lok (2018) juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional. Hasil penelitian Eliyana & Maarif (2019) Utama et al. (2022) dan Ruiz-Palomo et al. (2020) menyebutkan ketika karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan lebih banyak sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, ketika karyawan tidak merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan, maka akan terjadi kondisi penurunan kinerja dan komitmen. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki

hubungan yang kuat dengan komitmen organisasional, mengingat kedua variabel tersebut termasuk dalam sikap dalam organisasi.

Oleh karena itu, kami mengusulkan hipotesis kelima pada penelitian ini adalah :

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.2.6. Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja

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.

Oleh karena itu, kami mengusulkan hipotesis keenam pada penelitian ini adalah :

H6 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

2.2.7. Pemberdayaan Karyawan, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja

Pemberdayaan karyawan pasti terkait dengan efisiensi organisasi karena pemberdayaan karyawan berdampak langsung pada kepuasan kerja. (Widodo & Damayanti, 2020) karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang lebih jika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. (Saban, D., et al., 2020) melaporkan bahwa kepuasan kerja para pekerja hotel meningkat ketika mereka diberdayakan. Ketika karyawan merasa mendapat pemberdayaan, mereka akan memiliki kepuasan kerja dan akibatnya komitmen organisasi meningkat. Studi terdahulu yang meneliti hubungan antara pemberdayaan dan kepuasan kerja (Javed et al., 2014); (Austyn, Titus et al., 2017); (Fitriati, 2020); (AlKahtani, N.S. et al., 2021); dan (Ratnaningsih, D.S., 2021) yang menemukan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan mengarah pada peningkatan kepuasan kerja. Penekanan lebih harus diberikan pada

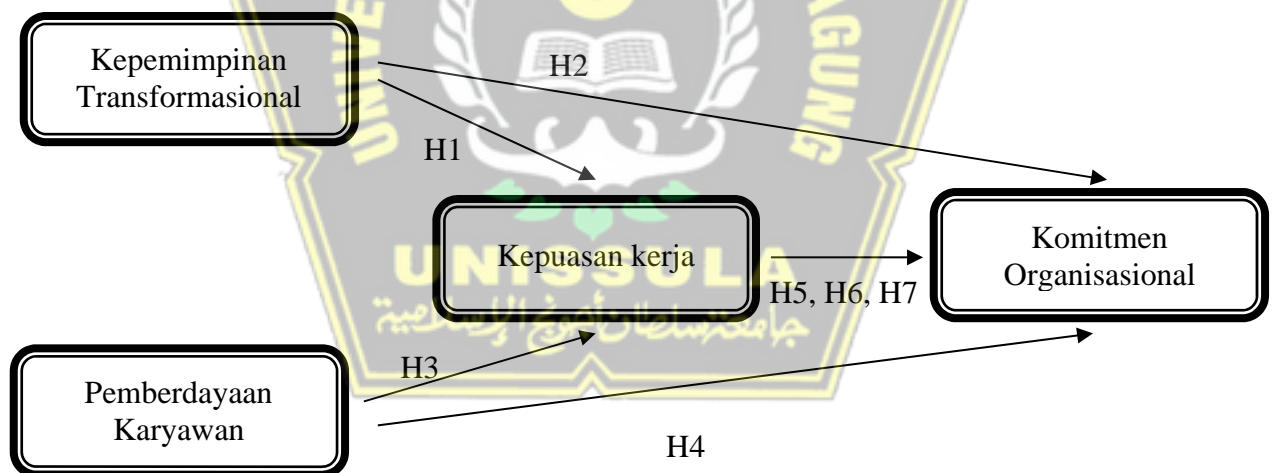
pemberdayaan karyawan untuk membangun tenaga kerja yang terpercaya dan berkomitmen, yang pada akhirnya mengarah pada kinerja yang lebih baik dan peningkatan produktivitas dalam organisasi.

Oleh karena itu hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H7 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja .

2.3. Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka sebagaimana telah dijelaskan di atas, maka kerangka pemikiran teoritik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Dari model di atas nampak bahwa komitmen organisasional dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja yang juga dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisis bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pada organisasi pemerintah daerah Kabupaten Wonosobo.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis yang pada akhirnya akan memperkuat teori yang diajukan sebagai pijakan.

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori yang bersifat penjelasan dan bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada Singarimbun (2011).

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2007) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan populasi menurut Nawawi

(2005) adalah keseluruhan obyek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda-benda, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes, atau peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian.

Penetapan populasi dimaksud agar suatu penelitian dapat mengukur sesuatu sesuai dengan kasusnya, dan tidak akan berlebihan dengan populasi yang diacu.

Berdasarkan pengertian di atas, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda-benda, gejala-gejala dan aktivitas yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada organisasi pemerintah daerah Kabupaten Wonosobo.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat struktural dan pejabat fungsional non tenaga pendidikan dan kesehatan) pada organisasi pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo yakni meliputi dinas, badan, kecamatan dan unit organisasi lainnya yang secara keseluruhan berjumlah 741 (tujuh ratus empat puluh satu) orang.

3.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2007) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai sifat, ciri dan bentuk yang menggambarkan keseluruhan populasi yang bersifat mewakili untuk dipelajari dan dianalisa, hasilnya berlaku untuk populasi.

Pengambilan sampel dalam suatu penelitian harus mewakili populasi yang ada, proporsional, dan mempunyai karakteristik nilai persamaan dan perbedaan. Sampel yang diambil juga harus berkaitan dengan permasalahan yang dimaksud dalam penelitian.

Jumlah sampel (*size of samples*) ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus Slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10%.

$$N$$

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

Dimana n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = prosentase tingkat kesalahan yang ditoleransi adalah 10 %.

Dengan menggunakan rumus di atas maka akan diperoleh jumlah sampel sebanyak 88 yaitu :

$$n = \frac{741}{1 + 741 \times 0,1^2} = 88,1 \text{ atau } 88 \text{ responden}$$

Berdasarkan uraian tentang sampel di atas dan juga dengan memperhatikan faktor kemudahan dalam mendapatkan data, maka teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel untuk populasi yang heterogen dan berstrata Sugiyono (2007). Strata ditentukan berdasarkan unit organisasi yang ada di organisasi pemerintah daerah di Kabupaten Wonosobo.

Berdasarkan jumlah karyawan pada masing-masing unit organisasi pemerintah daerah di Kabupaten Wonosobo, maka jumlah sampel untuk masing-masing unit organisasi dapat ditentukan sebagaimana Tabel 3.1.

Tabel 3.1

Jumlah Sampel Pada Unit Organisasi

Unit Organisasi	Σ Pejabat Struktural & Fungsional	%	Σ Sampel
Sekretariat Daerah	40	5,40	5
Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga	51	6,88	6
Sekretariat DPRD	7	0,94	1
Dinas Kesehatan	40	5,40	5
Dinas Sosial, Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	13	1,75	2
Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian dan Transmigrasi	26	3,51	3
Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Perhubungan	14	1,89	2
Dinas Komunikasi dan Informatika	13	1,75	2
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	10	1,35	1
Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	15	2,02	2
Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	38	5,13	5
Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	22	2,97	3
Dinas Pangan, Pertanian dan Perikanan	146	19,70	17
Dinas Lingkungan Hidup	14	1,89	2
RSUD Setjonegoro	14	1,89	2
Inspektorat	41	5,53	5
Badan Perencanaan Pembangunan & Penelitian Pengembangan Daerah	20	2,70	2
Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	16	2,16	2
Badan Kepegawaian Daerah	16	2,16	2

Unit Organisasi	Σ Pejabat Struktural & Fungsional	%	Σ Sampel
Badan Penanggulangan Bencana Daerah	7	0,94	1
Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	5	0,67	1
Badan Pengelolaan Pendapatan, Keuangan dan Aset Daerah	26	3,51	3
Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah	20	2,70	2
Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	8	1,08	1
Satuan Polisi Pamong Praja	14	1,89	2
15 Kecamatan	105	14,17	12
Jumlah	741	100,00	88

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonosobo 2023, diolah

3.3. Sumber dan Jenis Data

Menurut Arikunto (2010) “Sumber data dalam suatu penelitian dapat dipahami sebagai subjek dari mana data tersebut dapat diperoleh. Sumber data dapat berupa benda, gerak, proses sesuatu, manusia, catatan dan situasi yang diobservasi”.

Lebih lanjut Arikunto (2010) menyatakan bahwa untuk mempermudah mengidentifikasi, sumber data dibedakan menjadi tiga yaitu *person* (orang), *place* (tempat), dan *paper* (simbol).

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. *Person*

Person yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket. Dalam hal ini adalah responden.

2. *Place*

Place yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak. Keadaan diam misalnya ruangan, benda, kendaraan dan keadaan bergerak misalnya aktivitas kerja, perilaku pegawai.

3. *Paper*

Paper yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol-simbol lain. Dalam hal ini catatan-catatan, buku-buku, surat kabar, majalah, dokumen, notulen rapat, agenda dan sebagainya.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan erat dengan populasi dan sampel penelitian. Sumber data diperoleh pada saat pelaksanaan penelitian di lapangan dengan mengambil beberapa sampel.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden. Dalam hal ini data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu karyawan pada organisasi pemerintah daerah di Kabupaten Wonosobo. Data sekunder adalah data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang dipublikasikan oleh organisasi pemerintah daerah di Kabupaten Wonosobo yang relevan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat, relevan dan dapat dipertanggungjawabkan maka penulis menggunakan beberapa teknik

dalam pengumpulan data karena masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.4.1 Dokumentasi

Menurut Arikunto (2010) dokumentasi adalah barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti catatan-catatan, buku-buku, surat kabar, majalah, dokumen, notulen rapat, agenda dan sebagainya.

3.4.2 Kuesioner

Menurut Riduwan (2012) kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respons (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Dari metode ini diharapkan diperoleh data yang valid dari responden tentang obyek yang diteliti.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan kuesioner tertutup, yaitu dalam bentuk pengisian nilai ke dalam tabel yang telah terbagi sesuai tingkat nilai sehingga responden tinggal mengisikan nilai dari setiap item pertanyaan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, pangkat/golongan

dan masa kerja. Sedangkan bagian kedua berisi pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Adapun skala yang digunakan sebagai pengukuran variabel pada jawaban atau isian kuesioner dari para responden adalah dengan menggunakan skala likert.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini diidentifikasi berdasarkan studi kajian literatur dan penelitian terdahulu, yang akan diuraikan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber	Pengukuran
1	Kepemimpinan Transformasional (X1) merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pengikut (Mutamimah, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh ideal 2. Motivasi yang menginspirasi 3. Rangsangan intelektual 4. Pertimbangan yang diadaptasi 	Bernard M. Bass dalam Mutamimah (2017)	Skala Likert dengan rentang nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju
2	Pemberdayaan (X2) ialah lebih berdaya dari sebelumnya dalam maksud wewenang dan tanggung jawabnya serta kemampuan individual yang dimilikinya. Pemberdayaan penting untuk mensinergikan dari setiap proses kegiatan organisasi (Sedarmayanti, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya keterbukaan 2. Pendelegasian wewenang 3. Pengaturan kinerja 4. Pengembangan karyawan 5. Adanya penawaran kerjasama 6. Komunikasi yang efisien 7. Dorongan adanya inovasi 	(Sedarmayanti, 2019)	Skala Likert dengan rentang nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju
3	Kepuasan kerja (Y1) berkaitan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan,	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Achievement</i> 2. <i>Recognition</i> 3. <i>Work itself</i> 4. <i>Responsibility</i> 5. <i>Advancement</i> 	Hughes, 2015	Skala Likert dengan rentang nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju

No	Variabel	Indikator	Sumber	Pengukuran
	pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain (Hughes, 2015)			
4	Komitmen organisasi (Y2) adalah konstruksi multidimensi yang mencerminkan seorang pekerja: identifikasi dengan organisasi (kesetiaan), keterikatan pada organisasi (niat untuk tinggal), dan kesediaan untuk mengeluarkan upaya atas nama organisasi (diskresi usaha keras) (Amstrong 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. 4) Keterikatan secara psikologis terhadap organisasi 	Amstrong (2020)	Skala Likert dengan rentang nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju

3.6. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2016) mendefinisikan analisis data sebagai proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data yaitu mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis

responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2016).

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian maksimum, minimum. (Ghozali 2011). Analisis ini digunakan untuk menganalisa data satu persatu berdasarkan jawaban responden dari kuesioner yang diberikan selama penelitian berlangsung.

1) Deskriptif Responden

Deskriptif responden berisi tentang perhitungan yang menjadi klasifikasi kuesioner secara umum seperti, Jenis kelamin, usia, Pendidikan dan pembelian produk. Deskripsi responden dilakukan dalam frekuensi (%).

2) Deskriptif Variabel

Untuk menggambarkan atau mendapatkan gambaran tentang variabel dan indikator melalui rata-rata (mean) pada variabel.

3.6.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Model penelitian akan dianalisa menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), dengan bantuan software PLS (Partial Least Square). Ghozali (2008, dalam Hartono, 2017) menjelaskan

model Structural Equation Modeling (SEM) adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik recursive maupun non-recursive untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model. SEM dapat menguji secara bersamaan model struktural (hubungan antara konstruk independen dengan dependen) dan model measurement (hubungan nilai loading antara indikator dengan konstruk laten).

3.6.3. Partial Least Square (PLS)

Dalam sebuah penelitian sering kali peneliti dihadapkan pada kondisi di mana ukuran sampel cukup besar, tetapi memiliki landasan teori yang lemah dalam hubungan di antara variabel yang dihipotesiskan. Namun, tidak jarang pula ditemukan hubungan di antara variabel yang sangat kompleks, tetapi ukuran sampel data kecil. Partial Least Square (PLS) dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut (Haryono, 2017).

Dalam uji analisis, PLS menggunakan dua evaluasi yaitu model pengukuran yakni model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas (outer model) dan model struktural yang digunakan untuk menguji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi (inner model).

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model merupakan model pengukuran untuk

menilai validitas dan reabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, composite reliability dan cronbach's alpha) diperoleh, termasuk nilai R^2 sebagai parameter ketepatan model prediksi (Abdillah & Jogiyanto, 2016). Model pengukuran digunakan untuk menilai uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur yang akan diukur (Cooper & Schinder, 2006 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2016). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep dan dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item-item dalam kuisioner atau instrumen penelitian (Abdillah & Jogiyanto, 2016).

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (Outer Model) dengan menggunakan Uji Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability yakni sebagai berikut:

a. Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian convergent validity dapat dilihat dari loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai loading factor $> 0,7$ merupakan nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang

dibentuknya. Dalam penelitian empiris, nilai loading factor $> 0,5$ masih bisa diterima. Bahkan, sebagian ahli mentolerir $0,4$. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017).

b. Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008 dalam Jogiyanto, 2011).

Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui cross loading lalu dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk atau membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstraknya. Ukuran cross loading adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstraknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran discriminant validity lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk

(Haryanto, 2017).

c. Composite Reliability

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Composite Reliability (CR) lebih baik dalam mengukur internal consistency dibandingkan Cronbach's Alpha sebab tidak mengansumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. Cronbach's Alpha cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan Composite Reliability. Interpretasi Composite Reliability sama dengan Cronbach Alpha. Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari convergent validity adalah nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya.

d. Second Order Confirmatory Factor Analysis

Dalam PLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan menggunakan

dua cara yakni dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Namun menggunakan Cronbach's Alpha untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan Composite Reliability (Ghozali and Latan, 2015). Rule of thumb nilai alpha atau Composite reliability harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai masih dapat 0,6 masih dapat diterima (Hair et al., 2006, dalam Abdillah & Jogiyanto, 2016).

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. R-Square (R^2)

Untuk mengevaluasi model struktural diawali dengan cara melihat R- Squares dalam melihat setiap nilai variabel eksogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-squares (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Kriteria nilai R^2 terdiri

dari tiga klasifikasi, yaitu: nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 yang mana menunjukkan model kuat, sedang dan lemah (Chin et al. 1998, dalam Ghozali & Latan, 2015).

b. Q^2 Predictive relevance

Selain melihat besarnya R-squares, evaluasi model PLS juga dapat dilakukan dengan Q^2 predictive relevance atau predictive sample reuse untuk merepresentasi sintesis dari cross-validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai predictive

c. relevance, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali & Latan, 2015). Q^2 menghitung seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

d. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Hair et al. (2011) dan Henseler et al. (2009) menyarankan number of bootstrap samples sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur (Chin, 2003; 2010) menyarankan number of bootstrap samples sebesar 200-1000

sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS (Ghozali & Latan, 2015). Pada metode resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t- value 1,65 (significance level = 10%), 1,96 (significance level = 5%) dan 2,58 (significance level = 1%).

e. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan 2015) dengan tahapan sebagai berikut:

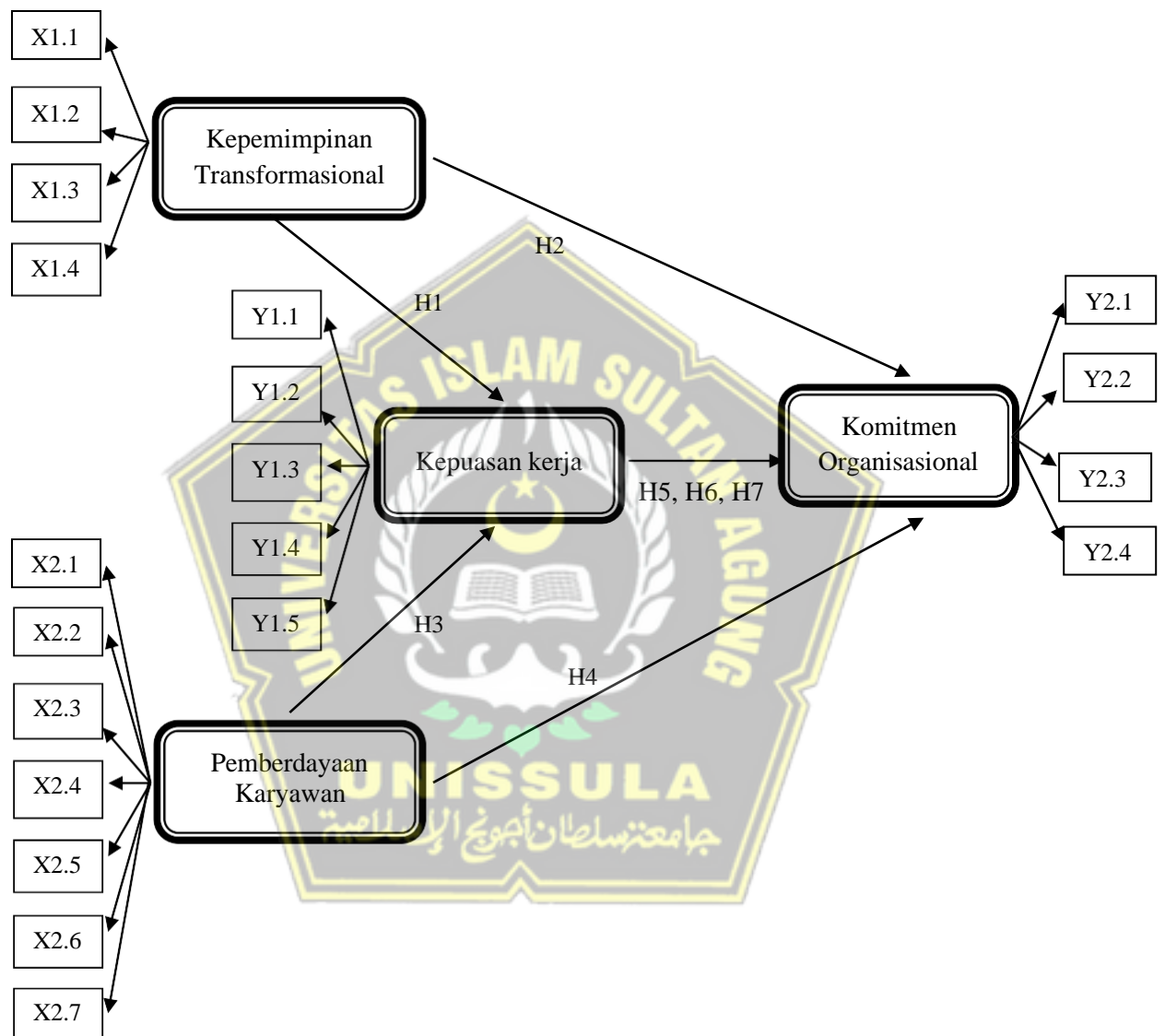
- 1) Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$
- 2) Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$
- 3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pada pengujian tahap terakhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik $>1,96$, maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Berikut rancangan model penelitian dalam penelitian ini :

Gambar 3.1

Model Pengujian Dengan Menggunakan PLS



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Karakteristik Data Responden

Karakteristik responden merupakan ragam latar belakang yang dimiliki responden itu sendiri. Karakteristik ini diperlukan untuk menyajikan profil data penelitian yang difokuskan pada jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, pangkat/ golongan dan masa kerja. Hasil yang didapatkan tersaji pada tabel sebagai berikut :

1. Karakteristik Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Pengujian Karakteristik Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-Laki	47	53%
Perempuan	41	47%
Total	88	100%

Sumber : Data Olahan, 2023

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas penelitian ini menggunakan responden sebanyak 88 sampel karyawan. Apabila dilihat dari segi jenis kelamin secara keseluruhan, sampel berjenis kelamin laki-laki sebanyak 53% dan sisanya perempuan sebanyak 47%.

2. Karakteristik Umur

Tabel 4.2
Pengujian Karakteristik Umur

Rentang usia	Frekuensi	Prosentase
21 s.d. 30 tahun	8	9%
31 s.d. 40 tahun	23	26%
41 s.d. 50 tahun	30	34%
Di atas 50 tahun	27	31%
Total	88	100%

Sumber : Data Olahan, 2023

Hasil analisis Tabel 4.2 di atas memberikan gambaran bahwa responden yang diteliti didominasi oleh karyawan berusia 41 tahun ke atas, sisanya adalah karyawan berusia dibawah 30 tahun sebanyak 9% dan karyawan berusia 31 sampai dengan 40 tahun sebanyak 26%.

3. Karakteristik Pendidikan

Tabel 4.3
Pengujian Karakteristik Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
DIII	7	7%
DIV	8	9%
S1	33	37%
S2	39	44%
S3	1	1%
Total	88	100%

Sumber : Data Olahan, 2023

Hasil analisis Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa pendidikan responden cukup beragam. Responden dengan pendidikan DIII sebanyak 7%, berpendidikan DIV sebanyak 9%, sedangkan mayoritas responden

berpendidikan S1 dan S2. Responden berpendidikan S1 sebanyak 37%, S2 sebanyak 44% dan S3 sebanyak 1%.

4. Karakteristik Pangkat dan Golongan

Tabel 4.4
Pengujian Karakteristik Pangkat dan Golongan

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
Golongan III	57	65%
Golongan IV	31	35%
Total	88	100%

Sumber : Data Olahan, 2023

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa 65% responden telah menduduki pangkat dan golongan III dan sisanya 35% menduduki pangkat dan golongan IV.

5. Karakteristik Masa Kerja

Tabel 4.5
Pengujian Karakteristik Masa Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
Kurang dari 10 Tahun	12	13%
11 s.d. 20 tahun	34	39%
21 s.d. 30 tahun	30	34%
Di atas 30 tahun	11	12%
Total	88	100%

Sumber : Data Olahan, 2023

Hasil analisis Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden (39%) telah bekerja selama 11 s.d. 20 tahun. Selain itu sebagian besarnya lagi (34%) telah bekerja selama 21 s.d. 30 tahun,

sisanya bekerja di atas 30 tahun sebanyak 12% dan ada juga yang baru bekerja kurang dari 10 tahun sebanyak 13%.

4.2. Hasil Analisis Data dengan *Partial Least Square*

Penelitian ini diuji dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan aplikasi *SmartPLS*. PLS dapat digunakan untuk menganalisis hubungan dalam setiap variabel laten. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* atau PLS yang memiliki keunggulan yaitu merupakan alat analisis yang *powerfull* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah tertentu dan dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ananda, 2015). Analisis PLS terdiri dari dua sub model: yang pertama yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut outer model, yang kedua yaitu model struktural (*struktural model*) atau sering disebut inner model. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali, 2014).

4.2.1 Analisa Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau sering disebut dengan outer model (Ghozali, 2014). Analisa ini dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Perancangan model pengukuran ini merujuk pada definisi operasional variabel yang telah disesuaikan dengan

proses perancangan untuk instrumen penelitian. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator (Ananda, 2015) :

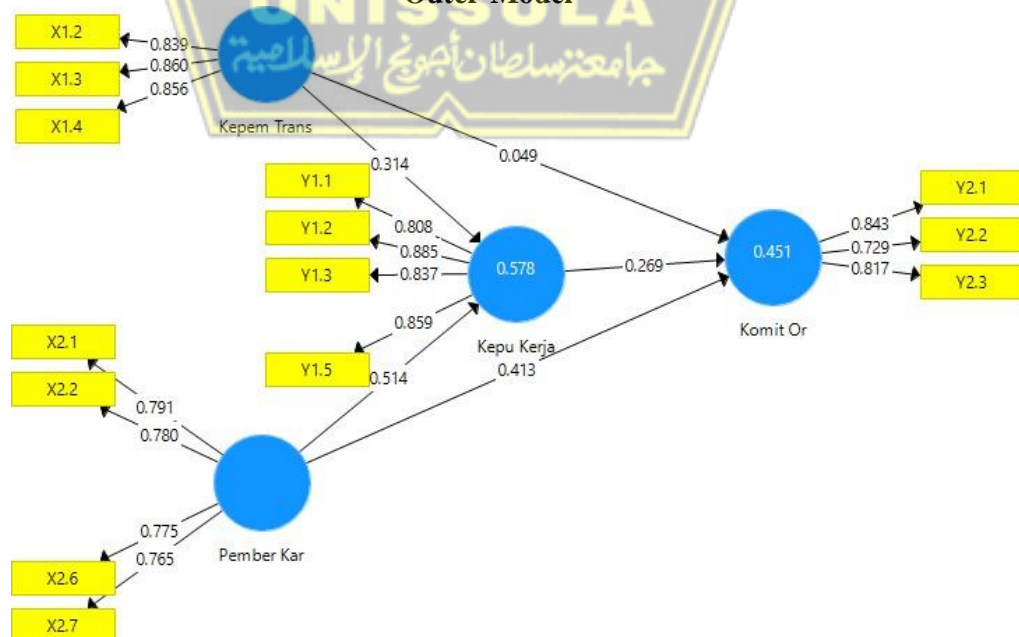
1. Uji Validitas

a. *Convergent Validity*

Convergent validity merupakan indikator yang mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual item *reability*, dapat dilihat dari *standarized loading factor* yang menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai yang diharapkan > 0.7 Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0.5–0.6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity* (Ghozali, 2014).

Gambar 4.1

Outer Model



1) Uji Loading Factor (Outer Loading)

Tabel 4.6
Loading Factor

	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Pemberdayaan Karyawan
X1.2	0,839			
X1.3	0,860			
X1.4	0,856			
X2.1				0,791
X2.2				0,780
X2.6				0,775
X2.7				0,765
Y1.1		0,808		
Y1.2		0,885		
Y1.3		0,837		
Y1.5		0,859		
Y2.1			0,843	
Y2.2			0,729	
Y2.3			0,817	

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2023

Hasil Uji *Convergent Validity loading factor* dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.6 diatas yang menunjukkan hasil bahwa seluruh item dari setiap indikator pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional (X1), Pemberdayaan karyawan (X2), komitmen organisasional (Y) dan Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai *loading factor* > 0.7. Hal ini berarti bahwa setiap indikator valid, dimana berkorelasi tinggi.

2) Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Tabel 4.7
***Average Variance Extracted* (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE
Kepemimpinan Transformasional	0,725	0,852
Kepuasan Kerja	0,719	0,848
Komitmen Organisasional	0,637	0,798
Pemberdayaan Karyawan	0,605	0,778

Sumber: Output Smart PLS, data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.7, menunjukkan hasil bahwa, uji validitas nilai AVE dari keseluruhan variabel yaitu terdiri dari empat variabel menunjukkan nilai AVE > 0.50. Nilai AVE paling tinggi yaitu variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.642. Hal tersebut yang memenuhi nilai minimum AVE yang ditentukan yaitu 0.50, dan nilai akar untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini masih dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

b. *Discriminant Validity*

Uji *Discriminant Validity* dapat dilihat dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Apabila nilai *cross loading* setiap item pada indikator variabel yang bersangkutan lebih besar dari nilai *Cross Loading* variabel laten lainnya maka dikatakan valid.

Tabel 4.8
Cross Loading

	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Pemberdayaan Karyawan
X1.2	0,839	0,492	0,516	0,575
X1.3	0,860	0,534	0,346	0,539
X1.4	0,856	0,642	0,409	0,581
X2.1	0,542	0,635	0,474	0,791
X2.2	0,532	0,577	0,478	0,780
X2.6	0,495	0,534	0,587	0,775
X2.7	0,497	0,496	0,446	0,765
Y1.1	0,520	0,808	0,505	0,507
Y1.2	0,556	0,885	0,501	0,736
Y1.3	0,625	0,837	0,488	0,536
Y1.5	0,528	0,859	0,543	0,656
Y2.1	0,482	0,523	0,843	0,549
Y2.2	0,249	0,375	0,729	0,411
Y2.3	0,432	0,520	0,817	0,555

Sumber: Output Smart PLS, data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai *cross loading* item dari setiap indikator pada variabel terukur karena yang bersangkutan lebih besar dari pada mengukur variabel lainnya. Semua nilai > 0.5 , maka dapat disimpulkan bahwa hasil dari instrumen penelitian ini memenuhi *discriminant validity*.

2. Uji Reliabilitas

Composite Reliability adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Nilai reliabilitas komposit (pc) dari perubah laten adalah nilai yang mengukur kestabilan dan kekonsistenan pengukuran reliabilitas gabungan. Data yang memiliki *composite reliability* > 0.70 . mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Cronbach's alpha adalah uji reliabilitas yang memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach's alpha* apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.70 .

Tabel 4.9
Composite Reliability dan Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0,811	0,888
Kepuasan Kerja	0,869	0,911
Komitmen Organisasional	0,717	0,840
Pemberdayaan Karyawan	0,783	0,860

Sumber: Output Smart PLS, data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.9, menunjukkan bahwa, hasil dari output *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari semua konstruk yaitu > 0.7 . Sehingga menunjukkan bahwa setiap konstruk atau variabel memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisa Model Struktural (*Inner Model*)

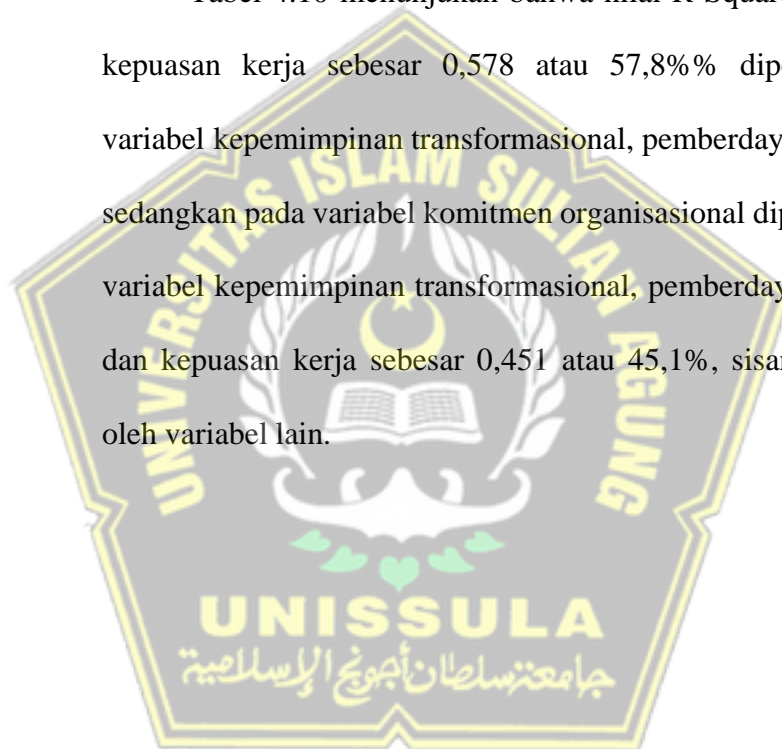
Pengujian model struktural (*inner model*) berfungsi untuk mengetahui hubungan antar konstruk, nilai R-Square dan nilai signifikansi dari model penelitian. Pengujian kelayakan model diukur dengan menggunakan R-Square pada setiap variabel laten independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian nilai R-Square dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.10
Tabel R Square

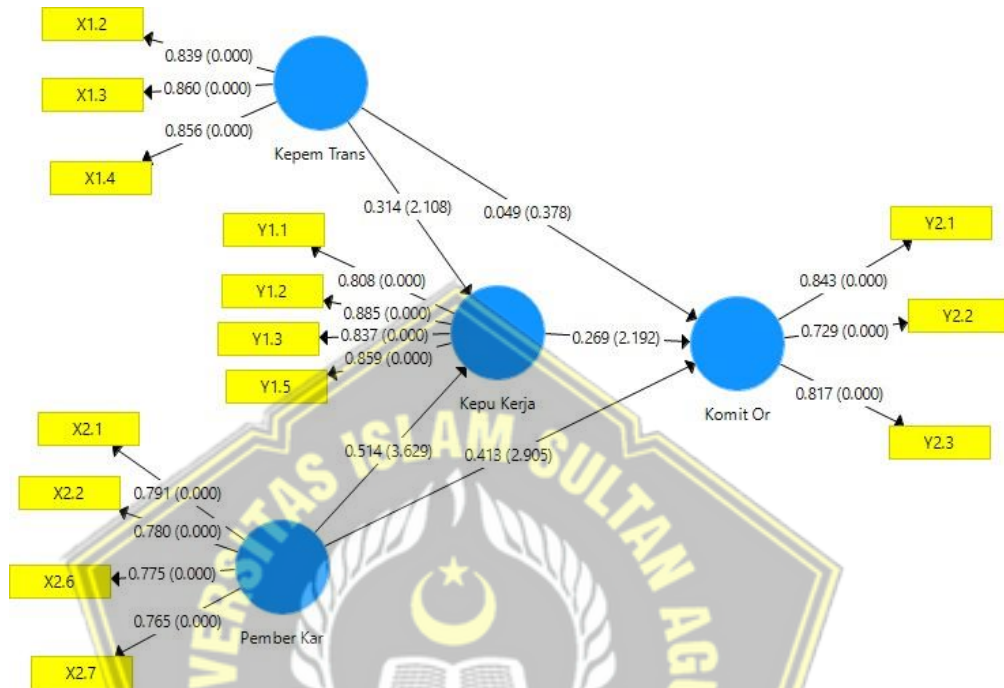
	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,578	0,568
Komitmen Organisasi	0,451	0,431

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2023

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai R-Square dari variabel kepuasan kerja sebesar 0,578 atau 57,8% dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, sedangkan pada variabel komitmen organisasional dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja sebesar 0,451 atau 45,1%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain.



Gambar 4.2
Boostrapping



Sumber: Output Smart PLS, data primer diolah, 2023

Berdasarkan gambar 4.2 terdapat dua variabel yang tidak memiliki pengaruh secara langsung yaitu variabel Kepemimpinan transformasional dan Pemberdayaan karyawan dimana variabel tersebut tidak berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen organisasional. Adanya pengaruh variabel yang dapat memediasi kedua variabel, yaitu variabel kepuasan kerja. Model diatas dinamakan koefisien jalur yang mengindikasikan besarnya pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi atau dapat dikatakan dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Koefisien jalur adalah koefisien regresi standar (standar z) yang menunjukkan pengaruh variabel

eksogen terhadap endogen yang telah tersusun diagram jalur.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasil dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *t-statistics* dan nilai *p-value*. Pengaruh antar variabel signifikan jika nilai *t* hitung lebih besar dari (*t*-Tabel signifikan 5%) 1,96. Hipotesis dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Value* <0,05. Dasar pengujian hipotesis secara langsung adalah output atau nilai yang terdapat pada *Output Path Coefficients* dan *Indirect Effect*. Adapun pengujian model struktural digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

1. Pengujian Secara Langsung

Tabel 4.11
Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepem Trans -> Kepu Kerja	0,314	0,335	0,149	2,108	0,036
Kepem Trans -> Komit Or	0,049	0,059	0,129	0,378	0,705
Kepu Kerja -> Komit Or	0,269	0,260	0,123	2,192	0,029
Pember Kar -> Kepu Kerja	0,514	0,494	0,142	3,629	0,000
Pember Kar -> Komit Or	0,413	0,421	0,142	2,905	0,004

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas menunjukkan hasil pengujian secara langsung antar variabel yaitu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien 0,314 dan nilai *T-statistic* sebesar $2,108 > 1.96$ dengan tingkat signifikansi 0,036 lebih kecil dari 0,05, hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- b. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien 0,049 dan nilai *T-statistic* sebesar $0,378 < 1.96$ dengan tingkat signifikansi 0,705 lebih besar dari 0,05, hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap Komitmen organisasional
- c. Pemberdayaan karyawan memiliki nilai koefisien 0,514 dan nilai *T-statistic* sebesar $3,629 > 1.96$ dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- d. Pemberdayaan karyawan memiliki nilai koefisien 0,413 dan nilai *T-statistic* sebesar $2,905 > 1.96$ dengan tingkat signifikansi 0,004 lebih kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa Pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional
- e. Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien 0,269 dan nilai *T-statistic* sebesar $2,192 > 1.96$ dengan tingkat signifikansi 0,029

lebih kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional

2. Pengujian Secara Tidak Langsung

Tabel 4.12
Specific indirect effect (Efek Mediasi)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepem Trans -> Kepu Kerja -> Komit Or	0,085	0,084	0,053	1,584	0,114
Pember Kar -> Kepu Kerja -> Komit Or	0,139	0,133	0,080	1,730	0,084

Sumber: Output Smart PLS, data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa ada efek mediasi antara Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen organisasional melalui variabel mediasi Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai statistika sebesar 1,584 < 1.96 dan nilai *P-Values* sebesar **0,114** > 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Pada variabel Pemberdayaan karyawan terhadap Komitmen organisasional melalui Kepuasan Kerja menunjukkan nilai T-statistic sebesar 1,730 < 1.96 dan nilai *P-Values* sebesar 0.084 > 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

3. Hipotesis

Berdasarkan Tabel 4.11 dan 4.12 maka dapat ditarik kesimpulan dari analisis Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Pemberdayaan karyawan terhadap Komitmen organisasional dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebagai berikut:

1) **H1: Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil koefisien parameter 0,314, nilai t-statistik 2,108 > 1,96, dan nilai *P-Value* 0,036 atau < 0,05. H₁ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja

2) **H2 : Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Komitmen organisasional**

Hasil koefisien parameter 0,049, nilai t-statistik 0,378 < 1,96, dan nilai *P-Value* 0,705 atau > 0,05. H₂ ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap Komitmen organisasional.

3) **H3 : Pengaruh Pemberdayaan karyawan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil koefisien parameter 0,413, nilai t-statistik 2,905 > 1.96, dan nilai *P-Value* 0,004 atau > 0,05. H₄ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Pemberdayaan karyawan menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja

4) **H4 : Pengaruh Pemberdayaan karyawan Terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil koefisien parameter 0,514, nilai t-statistik 3,629 > 1.96, dan nilai *P-Value* 0.000 atau < 0,05. H₃ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional

5) **H5: Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen organisasional**

Hasil koefisien parameter 0,269, nilai t-statistik 2,192 > 1.96, dan nilai *P-Value* 0.029 atau < 0.05. H₅ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen organisasional.

6) H₆ : Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Komitmen organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil koefisien parameter 0,085, nilai t-statistik 2.327 atau > 1.96 , dan nilai *P-Value* 0,114 atau > 0.05 . H₆ ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan secara tidak langsung (melalui intervening) variabel kepuasan kerja antara Kepemimpinan transformasional Terhadap Komitmen organisasional tidak terdapat efek mediasi.

7) H₇ : Pengaruh Pemberdayaan karyawan Terhadap Komitmen organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil koefisien parameter 0,139 nilai t-statistik 1,730, atau > 1.96 , dan nilai *P-Value* 0.084 atau > 0.05 . H₇ ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan secara tidak langsung (melalui mediasi) variabel kepuasan kerja antara Pemberdayaan karyawan Terhadap Komitmen organisasional tidak terdapat efek mediasi.

4.3. Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif

signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Fullchis Nurtjhjani, dkk (2020) dan Umar Yeni Suyanto, dkk (2019), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan kepada bawahan. Pada bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercapai dengan baik apabila kepemimpinan transformasional diimplementasikan dengan baik, yang mencakup berbagai indikator petunjuk penyelesaian pekerjaan (inspirasi), motivasi, memberikan dorongan dalam penggunaan kreativitas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan pengembangan diri.

4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen organisasional

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnadi et al., (2020) dan Shim et al., (2015) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Merlinnia Sandra Dewi, Kusuma Chandra Kirana,

Didik Subiyanto (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan transformasional secara personal tidak mampu membuat pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi utamanya pada organisasi perangkat daerah sebagai obyek penelitian ini antara lain disebabkan adanya perpindahan kerja pegawai dari instansi yang satu ke instansi yang lain dengan perodesasi waktu yang sangat dinamis sehingga pegawai tidak terlalu memperhatikan bagaimana gaya yang diterapkan oleh pimpinan tempat pegawai tersebut bekerja.

Selain itu, dalam organisasi perangkat daerah, mayoritas masih menggunakan gaya kepemimpinan transaksional, dimana pemimpin memberi janji dan imbalan untuk kinerja yang baik atau ancaman dan hukuman untuk kinerja yang buruk kepada bawahan. Kepemimpinan transformasional yang dalam penelitian ini tidak berdampak pada adanya komitmen terhadap organisasinya membuka peluang terhadap keberadaan faktor lain memediastinya.

Menurut Teori Jalur-Tujuan, kepemimpinan bukanlah prediktor langsung terhadap berbagai variabel kinerja seperti komitmen organisasi; sebaliknya harus ada faktor pendorong atau variabel intervening yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pegawai. Salah satu faktor pendukung yang potensial adalah kepuasan kerja.

4.3.3 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan karyawan adalah ketika karyawan diberi kekuasaan dalam menjalankan tugasnya untuk menghadapi situasi yang tidak terduga sebelumnya. Hal ini membuat karyawan merasa sadar akan keberadaan mereka dan merasa dihargai dalam organisasi dan berdampak pada peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi. Peningkatan level pemberdayaan penting untuk diterapkan agar menciptakan kepuasan kerja. Dengan mengikuti penerapan metode pemberdayaan, awalnya karyawan akan merasa penting bagi diri mereka sendiri, lebih bebas dalam berpikir, bertindak lebih mandiri dalam pekerjaan mereka, dan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait dengan bisnis. Karyawan yang memiliki kepuasan atas pekerjaannya akan memberikan antusiasme yang besar terhadap pekerjaannya dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik yang tentunya berdampak positif bagi organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Idris et al. (2018) yakni pemberdayaan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di antara karyawan perkotaan Malaysia. Berbanding lurus dengan seperti

penelitian dari Rana & Singh (2016) yakni pemberdayaan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan riset Insan et al. (2013) yakni pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kerpuasan kerja.

4.3.4 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suardani dan Supartha (2018) mengungkapkan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Adrika dan Ardana, (2017) menyatakan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik pemberdayaan maka komitmen organisasional akan semakin kuat. (Wanjiku, 2016) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Setiawan dan Piartrini (2018) menyatakan bahwa Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Widayanti dan Sariyathi (2016) mengatakan Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pemberdayaan karyawan sering kali dianggap sebagai salah satu motivasi yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja maupun kepuasan karyawan dengan memberikan peluang berpartisipasi pada karyawan dalam pengambilan keputusan di organisasi. Ini berkaitan dengan meningkatkan pengembangan kepercayaan pada karyawan, motivasi, komitmen, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan meminimalisir batasan hubungan antara karyawan dan manajemen puncak. Komitmen organisasional merupakan sebuah keinginan organisasi untuk mempertahankan afiliasi dengan organisasi tersebut yang tercermin melalui kemauan dalam memberikan tingkat kinerja atau tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi pemberdayaan karyawan di organisasi maka akan meningkatkan komitmen pada karyawan di dalamnya.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suprabowo & Muktar, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja yang tidak optimal akan dapat menimbulkan rasa ingin pergi dari tempat karyawan

bekerja saat ini berbeda dengan sebaliknya bila karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka karyawan akan berkomitmen pada organisasi. Dampak dari adanya kepuasan kerja karyawan pada organisasi adalah dengan kemajuan-kemajuan yang terlihat pada organisasi seperti optimalnya pekerjaan yang dilakukan karyawan.

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

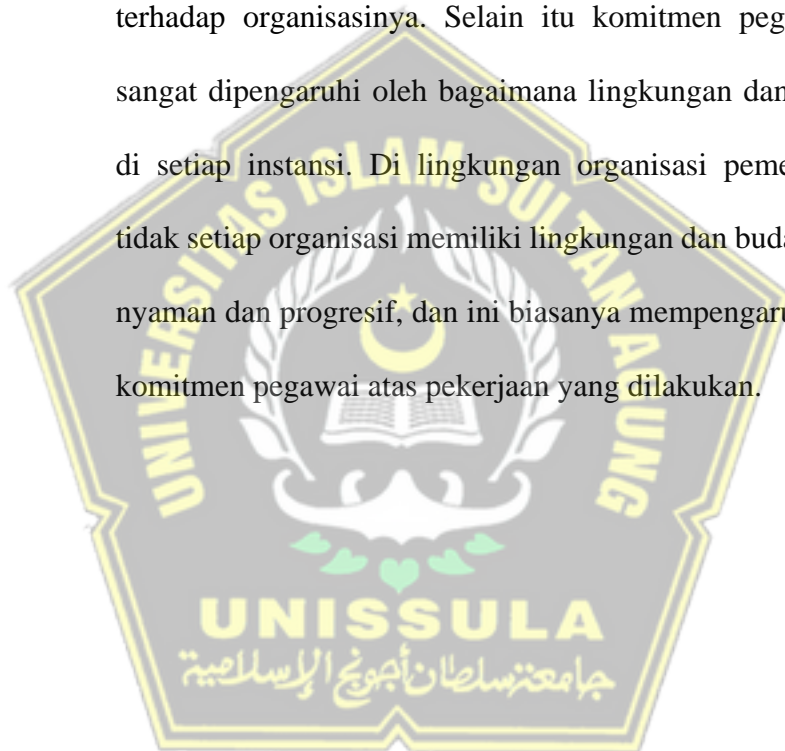
Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Adanya pergantian pemimpin di organisasi pemerintah daerah yang tidak menentu seperti sekarang ini membuat pegawai merasa tidak puas dengan sosok pemimpin yang diharapkan oleh pegawai. Kadang pemimpin yang baru, gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai dengan keinginan dan harapan pegawai yang mendambakan Perilaku atasan atau pimpinan yang mereka harapkan adalah yang dapat dijadikan panutan, dapat membimbing, mengawasi dan juga mengayomi bawahan. Selain itu dengan adanya penerapan kepemimpinan transaksional, cenderung menimbulkan faktor ketidakpuasan lainnya seperti perasaan was was dan tidak nyaman bekerja.

Kondisi seperti inilah yang berdampak pada ketidakpuasan pegawai terhadap pemimpin organisasi dimana ia bertugas. Atau bisa juga sebaliknya, pegawai yang merasa sudah cocok dengan kepemimpinan yang sudah ada, baru sebentar memimpin, seorang pemimpin tersebut dipindah tugas digantikan pimpinan yang baru, otomatis pimpinan yang baru akan membawa gaya memimpin yang baru juga, sehingga pegawai merasa tidak puas yang berdampak pada rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasinya karena kondisi mutasi pimpinan yang periodisasinya dinamis juga berlaku pada setiap pegawai, sehingga terkadang pegawai tidak memiliki cukup waktu untuk beradaptasi dan mengembangkan kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan.

4.3.7 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap komitmen organisasi. Pemberdayaan sangat penting untuk menghasilkan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Namun demikian adanya perpindahan pegawai yang cepat dan tidak menentu akan berdampak pada ekspektasi pegawai yang tidak tercapai karena yang terjadi di banyak perangkat daerah

adalah penempatan pegawai yang kurang sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya. Walaupun sudah dilakukan pemberdayaan pegawai dalam bentuk pelatihan dan pengembangan namun karena program pemberdayaan tersebut kurang sesuai dengan bidangnya akan membuat pegawai tersebut tidak puas dan berdampak pada rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasinya. Selain itu komitmen pegawai ini juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana lingkungan dan budaya kerja di setiap instansi. Di lingkungan organisasi pemerintah daerah tidak setiap organisasi memiliki lingkungan dan budaya kerja yang nyaman dan progresif, dan ini biasanya mempengaruhi bagaimana komitmen pegawai atas pekerjaan yang dilakukan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (H1 diterima)
2. Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional (H2 ditolak)
3. Pemberdayaan karyawan menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (H3 diterima)
4. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi (H4 diterima)
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional (H5 diterima)
6. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional tidak terdapat efek mediasi dari kepuasan kerja (H6 ditolak).
7. Pengaruh Pemberdayaan karyawan Terhadap Komitmen organisasional tidak terdapat efek mediasi dari kepuasan kerja (H7 ditolak).

5.2. Saran

Adapun beberapa saran yang dapat adalah sebagai berikut :

1. Komitmen organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan memiliki karakteristik unik mengingat karyawan tidak sebebaskan karyawan perusahaan swasta ketika ingin melaksanakan perpindahan kerja. Perlu mendorong bentuk komitmen organisasi dalam bentuk pemahaman dan internalisasi visi misi organisasi dalam pelaksanaan kerja.
2. Organisasi perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional untuk memastikan komitmen karyawan dalam bentuk pemahaman dan internalisasi visi misi organisasi dalam pelaksanaan kerja. Pimpinan dan karyawan dalam organisasi yang dapat saling bersinergi sesuai visi misi organisasi, secara efektif akan mampu mencapai tujuan organisasi.
3. Organisasi perangkat daerah dapat meningkatkan kebijakan pemberdayaan karyawan agar dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan dengan memberikan tanggung jawab pada karyawan untuk hasil kerja yang dilakukannya, memberikan karyawan kesempatan untuk memberi usulan pada pemecahan masalah yang ada di dalam organisasi, dan memberikan karyawan kebebasan memutuskan bagaimana melakukan pekerjaan terkait tugas pokok.
4. Organisasi perangkat daerah diharapkan mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai menjadi lebih baik, maka Pemerintah Kabupaten Wonosobo sebaiknya menyempurnakan pola mutasi dan

promosi jabatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan mengatur periode pelaksanaan mutasi utamanya bagi karyawan non fungsional. Periode mutasi yang terlalu singkat dan tidak berbasis kompetensi akan menyulitkan karyawan dalam memahami organisasi, menjalankan pekerjaan sesuai visi misi. Harapannya dengan mutasi promosi berbasis kompetensi dan prestasi secara periodisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan pada akhirnya komitmen kerja pegawai juga ikut menjadi lebih baik.

5.3. Agenda Penelitian Mendatang

Mengingat kendala penelitian dan penyelidikan tanggapan responden, beberapa rencana eksplorasi masa depan dapat diusulkan sebagai berikut.

- 1) Memperluas cakupan penelitian tidak hanya pejabat struktural dan fungsional pada organisasi pemerintah Kabupaten Wonosobo akan tetapi termasuk staf pelaksana yang bekerja.
- 2) Menambahkan variabel intervening pada komitmen organisasi misalnya dengan kepemimpinan transaksional mengingat sebagian besar penyelenggaraan pemerintahan daerah masih menerapkan model kepemimpinan ini.
- 3) Mengupas lebih jauh pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi.
- 4) Meneliti lebih jauh mengenai kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) mengingat sistem organisasi pemerintah menarik untuk dikaji lebih lanjut agar sistem penyelenggaraan pemerintahan berjalan efektif dan berdampak manfaat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Bandung : Rineka Cipta.
- Akbar, Syed Waqar, Muhammad Y, Naeem U.H, Ahmed I.H. 2011. Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction : an empirical Analysis of Pakistani Service Industry.” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business* March 2011 Vol 2 No.11.
- Alwi, Syafarudin. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia- Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta : BPFE
- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership styles and employees’ commitment: Empirical evidence from Nigeria. *Sage Open*, 9(3), 2158244019866287.
- AlKahtani, N. S., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813–822.
- Amalia, G. N., & Rizaldi, A. (2021). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kecerdasan Emosional, Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Pada Plan A Di Perusahaan Industri Suku Cadang Dan Aksesoris Kendaraan Bermotor Kota Cimahi. *Journal Of Economics, Management, Business And Accounting*, 1(2), 180-195

- Amstrong, Michael. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The Effect Of Employee Empowerment And Intrinsic Motivation On Organizational Commitment And Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241-251
- Austyn, T., Lindawati, T., & Pradana, D. (2017). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Lingkungan Tempat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan UMKM Di Surabaya Dan Madura. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen (JUMMA)*, 6(2), 125–132.
- 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.
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect Of Transformational Leadership On Job Satisfaction And Patient Safety Outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189.
- Bohenke. (2019). *Interpersonal Leadership Skills in Organizations*. New York : McGraw Hill.
- Cook, Sarah and Steve Macaulay. 1997. *Perfect Empowerment*. Jakarta : Gramedia.

- Codreanu, A. (2016). A VUCA Action Framework for A VUCA Environment: Leadership Challenges and Solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 31–38.
- Desniari, K., & Dewi, A. . S. K. (2020). Pengaruh Pemberdayaan Pegawai, Dukungan Organisasi dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen*, 9(4), 1401.
- Djamilah, Siti dan Surenggono (2022). Pengaruh Pemberdayaan (Empowerment) Dan Karakteristik Pekerjaan Pada Komitmen Organisasional . *Jurnal Perkusi*. VOLUME 2, NOMOR 2, APRIL 2022
- Dubrin, 2016, *Leadership*, Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3),144-150
- Fahmi, Irham .2014. *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi*.Bandung:Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Fitriati, R. (2020). Pengaruh Pemberdayaan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Journal Teacherpreneur*, 1(1), 24–32.

- Humas MENPANRI. 2017. MenPANRB: Stop Rezim PNS Malas dan Tidak Inovatif. Melalui <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menpanrb-stop-rezim-pns-malas-dan-tidak-inovatif>. Diakses [13/02/23]
- Handoko, T. Hani. 2018. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hughes, Richard L. 2015. Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, edisi 7. Jakarta: Salemba Humanika
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its impact on Employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 120–140.
- Kreitner, Robert & Kinicki., Angelo. 2005. Perilaku Organisasi. Jakarta : Salemba Empat.
- Kirana, K. C., Subiyanto, D., & Heny Septianingsih. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Pelestarian Cagar Budaya Diy). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 21(1),
- Lidinillah, F., & Sukmana, U. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Iain Kendari Sulawesi Tenggara. 2(1), 45–56.

Litra Diantara, Desmawati Desmawati, Tamrin Tamrin. 2022. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Implikasinya Pada Kinerja Karyawan di PT. Kredo Keramindo Sejahtera Pekanbaru

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.

Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence – Based Approach* 12 th Edition. New York : The Mc Grow – Hill Companies, Inc

Macarau, P., Sumual, T. E. M., & Suot, H. L. (2020). Pemberdayaan Karyawan dan Etos Kerja Serta Dampaknya pada Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Minahasa. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan Universitas Negeri Manado*, 1(1), 11–19.

Mansor, A. N., Abdullah, R., & Jamaludin, K. A. (2021). The influence of transformational leadership and teachers' trust in principals on teachers' working commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1-9

Mutamimah. 2017. Globalisasi dan kepemimpinan transformasional. *Jurnal ekonomi dan bisnis*. Semarang: FE Universitas Islam Sultan Agung. Hal

- Nawawi, Hadari. 2005. Metode Penelitian Bidang Sosial. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nurhayana. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt . Rapp Di Departemen Water Management Estate Pulau Padang Kabupaten Meranti. Jurnal Daya Saing.
- Octaviany, Farradisha. 2022. Mengulik Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Melalui ><https://mediaindonesia.com/humaniora/493332/mengulik-peningkatan-kinerja-pegawai-negeri-sipil>>. Diakses [16/02/23]
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2021). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. European Journal of Training and Development. Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. Children and Youth Services Review, 108, 104624.
- Pratama & Dewi 2020. Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Pada LPD Kuta. E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 11, hal 3448-3468 ISSN : 2302-8912
- Priansa, Donni Juni. 2018. Perencanaan & Pengembangan SDM. Bandung. Alfabeta.

Purwati, A. P., & Wijaya, I. (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Kompetensi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 132-141.

Putri, Cantika. 2022. RI Mau Serba Digital Tapi Terhalang PNS Tua dan Malas. Melalui ><https://www.cnbcindonesia.com/news/20220725105126-4-358243/ri-mau-serba-digital-tapi-terhalang-pns-tua-dan-malas>>. Diakses [15/02/23]

Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat

Riduwan. 2012. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

Ratnaningsih, D. S. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1267– 1278.

Ridwal (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organsasi Di Sdn Pucung Iii 84 Kec. Kota Baru Kabupaten Karawang. *Jurnal Reformasi Administras*, 5(1): 139-157

Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary. 2016, *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017, *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.

- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017. *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P., (2018). *Perilaku Perusahaan*. Edisi Indonesia. PT. INDEKS, Kelompok Gramedia.
- Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A., & García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102637.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Andi
- Singarimbun, Masri. 2011. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : Pustaka LP3ES
- Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. *European Journal of Marlien 15778 Syntax Literate*, Vol. 7, No. 10, Oktober 2022 *Business and Management Research*, 5(1), 2020.
- Sahan, F. U., & Terzioglu, F. (2022). Transformational leadership practices of nurse managers: the effects on the organizational commitment and job satisfaction of staff nurses. *Leadership in Health Services*, (ahead-of-print).

Saputra, I. M. A., & Wibawa, I. M. A. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6242.

Sedamaryanti. 2019. *Membangun Dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.

Setiawan, I. P. I., & Piartrini, P. S. (2018). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Housekeeping Pada Villa Ocean Blue. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 164–191.

Simanjuntak, N. H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Riau Pos Intermedia Pekanbaru). 4(1), 1–23.

Sobaih, A. E. E., Hasanein, A. M., Aliedan, M. M., & Abdallah, H. S. (2022). The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment. *Tourism and Hospitality Research*, 22(3), 257-270.

Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles And Nurses' Job Satisfaction. Results Of A Systematic Review. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(4), 1552.

- Suardani, N., & Supartha, I. 2018. PENGARUH PEMBERDAYAAN, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 3, 2018: 1426-1451
- Sutrisno, edy. 2017. Manajemen sumber daya manusia. Bandung: kencana
- Sylvani, Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020a). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 7(1), 1–10.
- 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.
- Utama, I., Yusaini, Y., & Darmawati, D. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dosen Terhadap Komitmen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Provinsi Aceh. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(02).
- 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.
- Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja. Depok ; PT RajaGrafindo Persada.

- Widodo, W., & Damayanti, R. (2020). Vitality of job satisfaction in mediation: The effect of reward and personality on organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(9), 2131–2138.
- Widyacahyani, A., Herawati, J., & Subiyanto, E. D. (2020). Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 68–74.
- 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)
- Witt, David. 2012. Only 14% of employees understand their company's strategy and direction. Melalui <http://leaderchat.org/2012/05/21/only-14-of-employees-understand-their-companys-strategy-and-direction/> diakses [30/10/13]