

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM TIM PADA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI

Diah Setyowati

PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk.

Asri Laksmi Riani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret

ABSTRACT

This research aimed to analyze the effect of transformational leadership on commitment organizational; the effect transformational leadership on job satisfaction; team climate on job satisfaction and the effect of job satisfaction on commitment organizational. The sample of research was the employees in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) of Sukoharjo consisting of 200 respondents. The method of sampling used was non probability sampling method and quota sampling. Meanwhile the method of analyzing data used was Structural Equation Model (SEM).

The result of hypothesis testing showed that transformational leadership affected negative and did not significantly on commitment organizational; transformational leadership affected significantly and positively the job satisfaction; team climate affected significantly and positively the job satisfaction; the job satisfaction affected positively and significantly on commitment organizational and significantly mediated the effect transformational leadership and team climate on commitment organizational.

Keywords: *transformational leadership, team climate, job satisfaction and commitment organizational.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi, pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja, pengaruh iklim tim pada kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja pada komitmen organisasi dan peran kepuasan kerja dalam memediasi kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi. Sampel penelitian adalah karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Sukoharjo yaitu sebanyak 200 responden. Adapun metode yang digunakan untuk pengambilan sampel ini adalah menggunakan metode non probability sampling serta teknik quota sampling. Sedangkan metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM).

Hasil terhadap pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, iklim tim berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja serta kepuasan kerja

berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, iklim tim, kepuasan kerja, komitmen organisasi*

Suatu organisasi atau perusahaan saat ini harus senantiasa meningkatkan efektifitas organisasi untuk dapat bertahan dan mampu bersaing dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Pada era saat ini penuh dengan tantangan dimana sikap dan perilaku harus mampu menyesuaikan diri sejalan dengan tuntutan perkembangan zaman. Shelly Mccallum dan David O'connell (2007) dalam jurnalnya yang berjudul *Sosial capital and leadership development building stronger leadership through enhanced relational skills* menyatakan bahwa sifat kompleks dan dinamis organisasi serta lingkungan eksternal saat ini memerlukan kecakapan kepemimpinan yang signifikan. Dalam pengembangan sumber daya manusia akan dibutuhkan suatu kepemimpinan yang dapat membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditentukan. Di samping itu, kepemimpinan merupakan faktor krusial dalam pengembangan organisasi.

Robbins (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju arah tercapai tujuannya. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu melakukan perubahan yang lebih baik di dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bushra, Usman dan Naveed (2011) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Disamping itu, kepemimpinan transformasional juga berkaitan positif dengan komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Yiing dan Ahmad (2008), diperoleh hasil bahwa perilaku kepemimpinan secara signifikan terkait dengan

komitmen organisasi. Sehingga, peran seorang pemimpin sangat menentukan kepuasan kerja bagi para karyawan, dimana hal itu juga akan berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen organisasi. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya terpenuhi akan semakin puas.

Sejak mencatatkan diri sebagai perusahaan terbuka, kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terus meningkat. Bank pemerintah ini tercatat sebagai salah satu bank yang memiliki laba terbesar nasional dengan aset yang terus meningkat tajam. Dengan pencapaiannya saat ini, BRI tinggal selangkah lagi merebut posisi sebagai bank dengan kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia. Seiring dengan perkembangan dan semakin meningkatnya kredibilitas BRI, BRI dituntut untuk semakin meningkatkan kinerjanya dalam memberikan kualitas layanan mereka terhadap nasabah.

Dalam perusahaan yang bergerak dibidang jasa, sumber daya manusia merupakan elemen terpenting. Peran pemimpin sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawannya dan berdampak pada komitmen organisasi. Selain itu iklim tim juga merupakan faktor yang cukup penting di dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gil *et al.*, (2005) yang bertujuan untuk menganalisis dampak perubahan pemimpin yang berorientasi pada hasil kelompok, kinerja dan kepuasan dimana iklim tim berperan sebagai variabel mediasi. Dari hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa iklim tim yang baik akan menentukan kerjasama tim serta dapat

memaksimalkan potensi tim itu sendiri dan mampu menciptakan kepuasan kerja.

Dalam praktik sumber daya manusia semakin diarahkan untuk meningkatkan cara individu karyawan memandang lingkungan kerja mereka sehari-hari, atau cara mereka memandang iklim psikologis di tempat kerja. Menurut Biswas and Varma (2012), kerjasama tim serta iklim di dalamnya akan membentuk aspek kognitif dan afektif masing-masing pegawai. Para ahli mengembangkan iklim tim (*team climate inventory/TCI*) diterapkan untuk inovasi dan mengidentifikasi empat faktor: visi, partisipasi, orientasi tugas, dan dukungan untuk inovasi (Gil *et al.*, 2005). Iklim tim yang baik akan menentukan kerjasama tim serta dapat memaksimalkan potensi tim itu sendiri, karena dengan iklim kerja yang baik dalam sebuah kelompok akan menciptakan kepuasan tersendiri dalam diri karyawan atau individu. Berdasarkan literatur-literatur tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim tim merupakan salah satu faktor yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi/ perusahaan.

Komitmen organisasi menjadi menarik untuk diteliti kembali, karena komitmen karyawan dapat menjadi salah-satu tolak ukur dari keberhasilan organisasi. Komitmen itu sendiri merupakan implementasi dari rasa puas karyawan pada pekerjaannya. Penelitian ini diharapkan dapat mengkaji lebih dalam peran dari kepemimpinan transformasional dan iklim tim dalam meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan sehingga pada akhirnya dapat membentuk komitmen organisasi yang tinggi pada diri karyawan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa hasil studi diantaranya Chen *et al.*, (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memainkan peran mediasi dalam hubungan perilaku kepemimpinan dan komitmen

organisasional. Studi dari Yiing *et al.*, (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Dari penelitian Bushra *et al.*, (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan studi dari Gill *et al.*, (2005) menyatakan bahwa iklim tim yang baik akan menentukan kerjasama tim serta memaksimalkan potensi tim dan menciptakan kepuasan kerja.

TELAAH PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan sebagai pengaruh hubungan antara pemimpin dan pengikut yang berniat pada perubahan yang nyata dan hasil yang mencerminkan mereka dalam suatu tujuan (Daft, 2005). Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa, sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002). Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins (2001), yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menyatakan visi dengan jelas, menarik dan menjelaskan cara visi tersebut dapat dicapai, bertindak secara rahasia dan optimis, memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, bertindak dramatis dan simbolis untuk hal-hal penting, memimpin dan memberi contoh serta memberikan kewenangan kepada orang tertentu untuk mencapai visi tersebut (Yulk, 2001).

Iklim Kelompok (*Team Climate*)

Praktek manajerial, terutama yang berkaitan dengan aspek kognitif dan afektif masing-masing pegawai, telah

mengalami perubahan besar. Selain itu, praktek sumber daya manusia (SDM) di perusahaan-perusahaan telah mengalami perubahan pesat, kebijakan dan praktek SDM kontemporer dirancang dengan cara mempromosikan keterlibatan individu *on-the-job* (atas pekerjaan) dan mendorong perilaku *extra-role* selain dalam peran perilaku/tugas dan tanggung jawab karyawan. Biswas dan Varma (2007) menyatakan bahwa praktek sumber daya manusia semakin diarahkan untuk meningkatkan cara individu karyawan memandang lingkungan kerja mereka sehari-hari, atau cara mereka memandang iklim psikologis di tempat kerja.

Potensi kelompok adalah membangun antara *self-efficacy* dan motivasi kolektif, telah didefinisikan sebagai "keyakinan kolektif dalam kelompok bahwa kinerja tim dapat efektif" (Gil *et al.*, 2005). Tim berbeda satu sama lain tergantung pada keyakinan kolektif anggota mereka pada efektivitas potensi mereka. Keyakinan ini terkait dengan tingkat efektivitas, yang muncul bertindak sebagai sebab dan akibat, dan dipengaruhi oleh konteks di mana kelompok bertindak. Potensi kelompok telah diidentifikasi sebagai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya (Kreitner dan Kinicki, 2004). Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dan sebuah evaluasi karakteristiknya. Sehingga, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

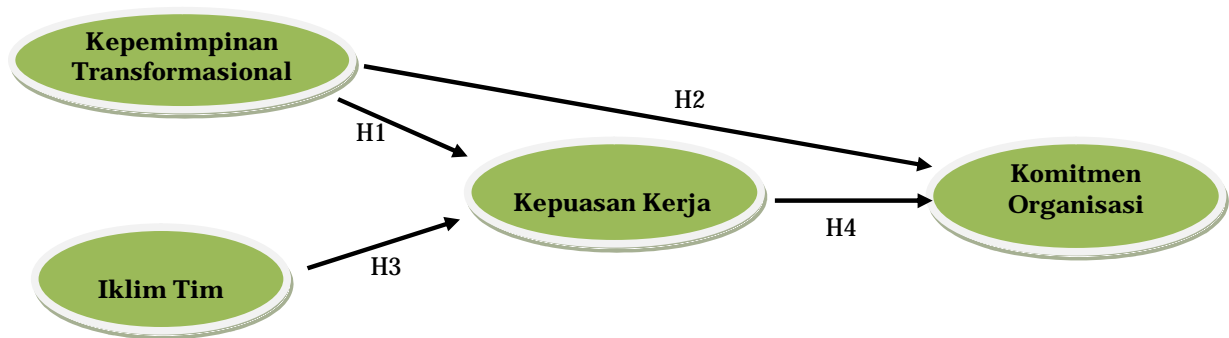
Berdasarkan batasan-batasan mengenai kepuasan kerja maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja

adalah "perasaan seorang terhadap pekerjaan". Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (*individual differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Di samping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Komitmen Organisasi

Menurut Buchanan (2003) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lainnya. Vandenberg dan Lance (2004) menyatakan bahwa pekerja yang komit dengan organisasinya, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya, sehingga mereka merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Menurut Robbins (2001) komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Komitmen Organisasi merupakan derajat dimana seseorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut (Robbins, 2001). Robbins memandang komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena, ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) di dalam organisasi dimana mereka bekerja. Disamping itu, Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan.



Sumber : Chen *et al.*, (2010); Yiing *et al.*, (2009); Gil *et al.*, (2005); Bushra *et al.*, (2011).

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bushra *et al.*, (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah proses yang memotivasi pengikutnya dengan menarik cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral, sementara para pemimpin transaksional bergantung pada penghargaan dan hukuman untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, perilaku pemimpin saja mungkin tidak bertanggung jawab atas kinerja pekerja, maupun untuk pencapaian tujuan organisasi. Studi-studi di atas menunjukkan korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan yang sukses. Dengan demikian, kepuasan kerja juga memainkan peran penting. Disamping itu, kepuasan kerja dapat memainkan peran mediasi dalam hubungan perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi (Chen *et al.*, 2010). Pendapat beberapa ahli di atas menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

H1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja.

H2. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh pada komitmen organisasi.

Iklim Tim dan Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Gil *et al.*, (2005) menyatakan bahwa bahwa iklim tim yang baik akan menentukan kerjasama tim serta dapat memaksimalkan potensi tim itu sendiri dan mampu menciptakan kepuasan kerja. Disamping itu, iklim tim menyediakan indikator proses kelompok yang signifikan dan memiliki peran mediasi antara kepemimpinan dan hasil kerja (kinerja dan kepuasan). Iklim tim secara langsung berhubungan positif pada kepuasan kerja.

H3. Iklim tim mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Dalam studi yang dilakukan oleh Imam *et al.*,(2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Menurut Yiing *et al.*, (2005) diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

H4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh pada komitmen organisasi.

H5. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini digolongkan ke dalam penelitian survey, dimana penelitian ini dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian - kejadian relative, distribusi dan hubungan antar variabel (Sekaran, 2006)

Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Cabang Sukoharjo, alamat Jl. Jenderal Sudirman No. 1 Sukoharjo.

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai atau karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Cabang Sukoharjo. Jumlah keseluruhan karyawan adalah 327 orang per Juni 2014. Seluruh karyawan tersebut tersebar di 17 kantor unit kerja, kantor kas dan kantor cabang. Dari 327 karyawan tersebut terdiri dari 218 orang pegawai tetap, 75 orang pegawai kontrak dan 34 orang pegawai outsourcing.

Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data. Dalam penelitian ini sampel yang akan digunakan adalah pegawai tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Sukoharjo sejumlah 200 karyawan sebagai sampel/responden. Menurut Hair (1998), dalam analisis SEM jumlah sampel yang diambil dari populasi ditentukan sebesar 5-10 kali jumlah variabel yang digunakan dalam desain analisis dan sekurang -kurangnya sebanyak 200 sampel. Untuk penyebaran kuesioner akan diedarkan sejumlah kuesioner.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Nonprobability Sampling*. Pengambilan sampel akan menggunakan teknik *quota sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan (Sugiyono, 2006). Dengan patokan jumlah tersebut peneliti

mengambil sampel secara sembarang asal memenuhi persyaratan sebagai sampel dari populasi tersebut.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel Bebas (*Independent Variable*)

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin berusaha memberikan motivasi, membangkitkan semangat dan minat para bawahan, disamping itu berusaha menyakinkan tujuan dan misi organisasi.

2. Iklim Tim

Iklim tim yang baik akan menentukan kerjasama tim serta dapat memaksimalkan potensi tim itu sendiri dan mampu menciptakan kepuasan kerja (Howard *et al.*, 2005).

Variabel Mediasi adalah Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan supervisor, melekat pada kebijakan dan prosedur organisasi, menerima kondisi kerja dan memenuhi standar kinerja yang diperlukan untuk beberapa nama (Robbins dan Judge, 2007).

Variabel *Dependen* adalah Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2001).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Karakteristik Data Responden

Berdasarkan pengolahan data diperoleh bahwa jumlah responden laki-laki dan perempuan memiliki presentase cukup berimbang yaitu responden dengan jenis kelamin laki-laki 103 responden atau sebanyak 51,5 %. Sedangkan untuk responden perempuan diperoleh 97 responden atau 48,5 %.

Distribusi Frekuensi Berdasarkan Usia Responden

Berdasarkan pengolahan data diperoleh bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia antara 25-35 tahun dengan persentasi 57 %. Hal tersebut dikarenakan pada usia tersebut merupakan usia yang sangat produktif untuk mendukung kinerja. Disamping itu, semakin banyaknya karyawan kontrak yang diangkat menjadi karyawan tetap setelah melewati masa kontrak sebagai marketing atau mantri selama 1 tahun.

Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan pengolahan data diperoleh bahwa persentasi terbesar adalah responden dengan pendidikan terakhir S1 yaitu sebesar 75 %. Responden dengan pendidikan terakhir S1 menduduki urutan terbanyak. Hal tersebut terjadi karena perekrutan karyawan di Bank BRI mensyaratkan untuk karyawan baru memiliki pendidikan minimal S1 pada jabatan pelaksana.

Distribusi Frekuensi Berdasarkan Unit Kerja Responden

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dalam penelitian ini didapat dari kantor unit sebanyak 147 responden atau 73,5 % dari responden yang ada. Hal tersebut berarti bahwa karyawan yang berkantor di unit memiliki jumlah karyawan paling banyak jika dibandingkan dengan karyawan yang berkantor pada kantor cabang. Artinya dalam hal ini PT. Bank BRI Cabang Sukoharjo memiliki unit – unit kerja yang dan menginduk pada kantor cabang.

Deskripsi Tanggapan Responden Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan Tabulasi Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Transformasional menunjukkan distribusi jawaban responden serta nilai rata-rata untuk item-item variabel kepemimpinan transformasional. Nilai rata-rata jawaban responden sangat tinggi berkisar antara 5,11 sampai 5,23. Nilai rata-rata terendah pada item “Pimpinan saya memberikan motivasi inspirasional”, sedangkan rata-

rata tertinggi pada item “pimpinan saya memiliki perilaku yang ideal”. Dari jawaban responden perihal kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (persero) cabang Sukoharjo meyakini bahwa pimpinannya memiliki perilaku yang ideal dalam pekerjaannya.

Iklm Tim

Berdasarkan Tabulasi Jawaban Responden Tentang Iklm Tim menunjukkan distribusi jawaban responden serta nilai rata-rata untuk item-item variabel iklim tim. Nilai rata-rata jawaban responden berkisar antara 4,99 sampai 5,07. Nilai rata-rata terendah pada item “karyawan di perusahaan ini bekerja sama sebagai sebuah tim dengan tujuan dan pemikiran yang sama”, sedangkan rata-rata tertinggi pada item “perusahaan saya memiliki suasana kepercayaan yang tinggi”. Dari jawaban responden iklim tim menunjukkan bahwa PT Bank Rakyat Indonesia cabang Sukoharjo memberikan kepercayaan yang tinggi kepada karyawannya dalam bekerja.

Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabulasi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja menunjukkan distribusi jawaban responden serta nilai rata-rata untuk item-item variabel kepuasan kerja. Nilai rata-rata jawaban responden berkisar antara 4,13 sampai 5,18. Nilai rata-rata terendah pada item “setiap hari, saya antusias dengan pekerjaan saya”, sedangkan rata-rata tertinggi pada item “saya merasa cukup baik dan puas dengan pekerjaan sekarang”. Dari jawaban responden perihal kepuasan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bank Rakyat Indonesia cabang Sukoharjo merasa puas dalam bekerja terutama dalam hal karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan pada karyawan tersebut.

Komitmen Organisasi

Berdasarkan Tabulasi Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasi menunjukkan distribusi jawaban responden serta nilai rata-rata untuk item-

item variabel komitmen organisasional. Nilai rata-rata jawaban responden berkisar antara 5,24 sampai 5,33. Nilai rata-rata terendah pada item “saya bersedia untuk dimasukkan ke dalam pekerjaan di luar tanggung jawab saya untuk membantu organisasi ini sukses”, sedangkan rata-rata tertinggi pada item “saya bersedia menjelaskan organisasi ini kepada teman – teman saya, bahwa organisasi tempat saya bekerja adalah organisasi yang besar”. Dari jawaban responden perihal komitmen organisasional menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Bank Rakyat Indonesia cabang Sukoharjo menganggap bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Sukoharjo merupakan organisasi yang besar.

Pengujian Instrumen Penelitian

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 200 responden. Jumlah sampel tersebut merupakan responden yang memenuhi syarat dalam menjawab kuesioner yang diberikan. Jumlah tersebut juga dinilai memenuhi, karena jumlah sampel minimal bagi penelitian yang menggunakan alat statistik *Structural Equation Modelling* (SEM) sebesar 5-10 observasi untuk setiap parameter yang diestimasi. Jumlah parameter yang digunakan dalam penelitian ini adalah 20, sehingga jumlah minimal sampel yang direkomendasikan adalah 20×5 (10) = 100 (200) sampel paling minimum yang direkomendasikan, jadi sampel minimum yang direkomendasikan adalah antara 100 sampai 200. Maka, jumlah sampel sebesar 200 responden dalam penelitian ini telah memenuhi syarat minimum tersebut.

Uji Validitas Konvergen

Berdasarkan Hasil Uji Validitas Konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator menghasilkan nilai estimasi dengan C.R. yang lebih besar dari dua kali *standar error*nya. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel yang digunakan adalah valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

Uji Realibilitas

Berdasarkan hasil Uji Reliabilitas menunjukkan bahwa nilai reliabilitas masing-masing variabel memiliki nilai reliabilitas yang lebih besar dari batas yang digunakan untuk menilai sebuah reliabilitas yaitu 0,70 sehingga item-item pertanyaan yang ada dianggap reliabel atau handal dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian

Evaluasi Asumsi *Structural Equation Model* (SEM)

Uji Normalitas

Berdasarkan hasil pengujian normalitas diperoleh hasil bahwa secara *univariate* seluruh item tidak ada yang memiliki nilai C.R. *kurtosis* yang $> 2,58$, sehingga dapat dikatakan secara *univariate* data terdistribusi normal. Pengujian normalitas secara *multivariate* menunjukkan nilai sebesar $4,504 > 2,58$ yang menandakan bahwa data dalam penelitian ini secara *multivariate* terdistribusi tidak normal. Dikarenakan data secara *multivariate* terdistribusi tidak normal, maka akan dilakukan pengujian *outlier* untuk pembahasan selanjutnya.

Uji Outlier

Berdasarkan Uji Outlier dapat diketahui terdapat 14 indikasi nilai observasi yang mengalami outlier karena memiliki nilai probabilitas $< 0,05$. Adapun syarat ketentuan dinyatakan nomor observasi mengalami outlier adalah apabila nomor observasi tersebut memiliki nilai probabilitas baik p_1 dan $p_2 < 0,05$, sedangkan apabila nomor observasi hanya memiliki salah satu saja dari probabilitasnya $< 0,05$ (probabilitas satunya $> 0,05$) maka indikasi outlier masih dapat diterima. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas diketahui semua nomor observasi tidak ada yang mengalami masalah outlier (tidak memiliki nilai probabilitas p_1 dan p_2 dibawah 0,05). Sehingga dapat dikatakan dalam penelitian ini tidak ada observasi yang mengalami masalah outlier.

Penilaian Model Fit

Tabel 1. Evaluasi *Goodness-of-Fit Indices*

Indeks Model goodness of fit	Cut-off Value	Hasil Model Awal	Ket	Model Setelah Modifikasi	Ket
Chi Square	Diharapkan kecil	551,652	Tidak Fit	116,378	Fit
Probabilitas Chi Square (p)	$\geq 0,05$	0,000	Tidak Fit	0,156	Fit
CMIN/DF	≤ 5	3,323	Fit	1,14	Fit
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	$\geq 0,90$	0,725	Tidak Fit	0,894	Marginal
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 1	0,783	Fit	0,948	Marginal
Comparative fit index (CFI)	$\geq 0,95$	0,842	Tidak Fit	0,995	Fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	$\geq 0,95$	0,819	Tidak Fit	0,990	Fit
Root mean square error approximation (RMSEA)	$\leq 0,08$	0,108	Fit	0,027	Fit

Sumber: data primer diolah, 2014

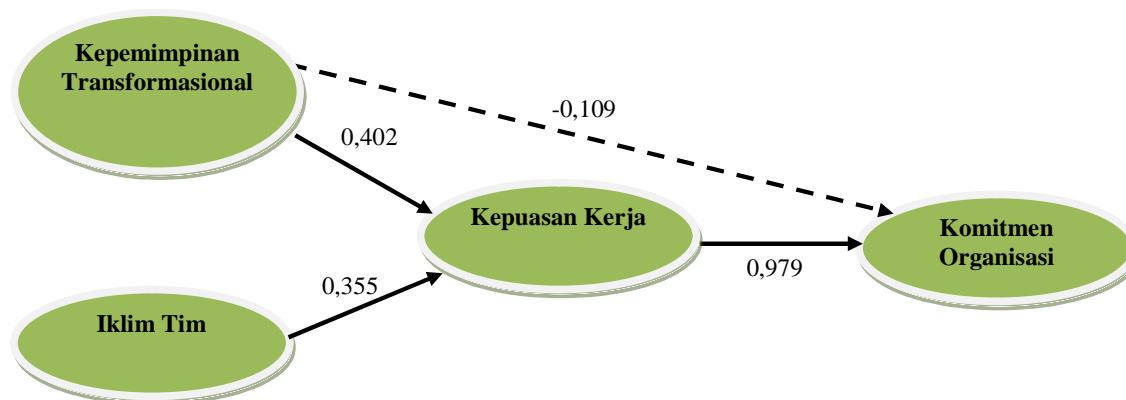
Tabel 1 menunjukkan ringkasan hasil yang diperoleh dalam kajian dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur fit-nya model. Seperti yang ditunjukkan dalam tabel di atas, dari delapan pengukuran *goodness of fit*, hanya terdapat 3 pengukuran yang fit, sedangkan 5 pengukuran tidak fit. Dikarenakan secara *overall* data tidak fit atau tidak terpenuhi maka langkah selanjutnya model harus dimodifikasi untuk memperoleh hasil *goodness of fit* menjadi lebih baik atau terpenuhi. Hasil modifikasi model menunjukkan bahwa kedelapan pengukuran *goodness of fit* semuanya telah fit atau memenuhi kriteria pengukuran, maka dapat disimpulkan bahwa data dan model dalam penelitian ini telah sesuai.

Uji Hipotesis Model Struktural

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KK	<---	KT	,402	,107	3,758	***	Signifikan
KK	<---	IT	,355	,075	4,704	***	Signifikan
KO	<---	KT	-,109	,202	-,540	,589	Tidak Signifikan
KO	<---	KK	,979	,298	3,287	,001	Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2014



Keterangan:

—————> = garis hubungan berpengaruh signifikan pada level signifikansi (0,05 dan 0,01).

- - - - -> = garis hubungan tidak berpengaruh signifikan pada level signifikansi (0,05 dan 0,01).

Gambar 2. Hubungan Kausalitas antar Variabel

Analisis Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect

Tabel 3. Hasil Pengujian Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect

Hubungan Variabel		Pengaruh (λ atau β)		
Dependen	Independen	Langsung	Tidak Langsung	Total
KK	<--- Iklim Tim	,355	,000	,355
KO		,000	,347	,347
KK	<--- Kepemimpinan Transformasional	,402	,000	,402
KO		-,109	,393	,284
KK	<--- Kepuasan kerja	,000	,000	,000
KO		,979	,000	,979
KK	<--- Komitmen Organisasional	,000	,000	,000
KO		,000	,000	,000

Sumber: data primer diolah, 2014

PEMBAHASAN

Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,402. Pengujian menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai CR = 3,758 yang memenuhi syarat > 1,96 dengan nilai

probabilitas sebesar 0,000 yang memenuhi syarat probabilitas, karena hasil pengujian < 0,05. Dengan demikian H1 dalam penelitian ini **diterima**. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Dalam hal ini pimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Cabang Sukoharjo

mampu memberikan motivasi, dukungan serta meningkatkan keyakinan diri terhadap karyawan dalam peningkatan kerja. Sehingga akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Studi yang dilakukan Chen *et al.*, (2010), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses yang memotivasi pengikutnya dengan menarik cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral, sementara para pemimpin transaksional bergantung pada penghargaan dan hukuman untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, perilaku pemimpin saja mungkin tidak bertanggung jawab atas kinerja pekerja, maupun untuk pencapaian tujuan organisasi. Studi-studi di atas menunjukkan korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan yang sukses. Dengan demikian, kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam kinerja pekerja. Fatima Bushra, Ahmad Usman dan Asvir Naveed (2011) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh pada komitmen organisasi

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar -0,109. Pengujian menunjukkan hasil yang negatif dan tidak signifikan dengan nilai $CR = -0,540$ yang tidak memenuhi syarat $> 1,96$ dengan nilai probabilitas sebesar 0,589 yang tidak memenuhi syarat probabilitas, karena hasil pengujian $> 0,05$. Dengan demikian H_2 dalam penelitian ini tidak dapat diterima atau **ditolak**. Hal ini berbeda dengan kepemimpinan transformasional dengan penelitian sebelumnya, dimana dalam hal ini komitmen organisasi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia cabang Sukoharjo dipengaruhi oleh faktor lain diantaranya lingkungan kerja, gaji dan penghargaan sdm.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Hasil dari investigasi antededen komitmen belum sepenuhnya konsisten (Yousef, 2000). Blau (1985) dan Williams dan Hazer (1986) melaporkan bahwa gaya

kepemimpinan pertimbangan memiliki pengaruh lebih besar pada komitmen daripada terstruktur atau berorientasi pada satu tugas, sementara Kim (2002) mengidentifikasi hubungan positif antara gaya manajemen partisipatif dan kepuasan kerja karyawan dan komitmen (Yiing and Zaman Bin Ahmad, 2009). Yousef (2000) meneliti peran komitmen organisasi sebagai mediator hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja, khususnya dalam multikultural, negara non-Barat. Hasil dari berbagai organisasi di Uni Emirat Arab menyarankan (mendukung banyak studi Barat) bahwa mereka yang menganggap atasan mereka sebagai mengadopsi perilaku kepemimpinan konsultatif atau partisipatif lebih berkomitmen untuk organisasi mereka, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan kinerja mereka tinggi.

Iklim Tim mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,355. Pengujian menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai $CR = 4,704$ yang memenuhi syarat $> 1,96$ dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang memenuhi syarat probabilitas, karena hasil pengujian $< 0,05$. Dengan demikian H_3 dalam penelitian ini dapat **diterima**. Dalam hal ini kerjasama karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Cabang Sukoharjo mampu meningkatkan kinerja yang baik serta menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawannya.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan West dan Hirst (2003), yang mana mengusulkan bahwa variabel iklim memediasi hubungan antara konteks (keduanya yaitu, kelompok dan organisasi) dan inovasi, menetapkan peran moderat kepemimpinan. Sejumlah studi (Bass et al, 2003; Carron, 1982; Spink, 1998) memberikan dukungan empiris untuk efek mediasi dari proses kelompok antara kepemimpinan dan hasil kerja (Gil et al, 2005). Iklim tim, karena menyediakan indikator proses kelompok yang signifikan, memiliki peran mediasi antara kepemimpinan dan hasil kerja

(kinerja dan kepuasan). Iklim tim secara langsung berhubungan positif pada kepuasan kerja dan kinerja tim/kelompok.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh pada komitmen organisasi

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,979. Pengujian menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai CR = 3,287 yang memenuhi syarat > 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,001 yang memenuhi syarat probabilitas, karena hasil pengujian < 0,05. Dengan demikian H4 dalam penelitian ini dapat **diterima**. Dalam hal ini karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Cabang Sukoharjo merasa puas dengan kinerjanya serta memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Vanderberg dan Lance (1992) melakukan pengujian hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menemukan bukti empiris yang mendukung bahwa *antecedent* komitmen organisasional adalah kepuasan kerja. Temuan ini didukung oleh analisis *structural parameter estimates* yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang signifikan kuat.

Studi terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen karyawan telah diteliti untuk waktu yang sangat lama dalam literatur perilaku organisasi (Freund, 2005; Spector, 1997). Dua hasil pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen karyawan memediasi efek manajemen sumber daya manusia yang tinggi pada keberhasilan organisasi. Pertama, kepuasan kerja, didefinisikan sebagai bagaimana orang merasa puas tentang pekerjaan mereka dan aspek yang berbeda dari pekerjaan mereka (Spector, 1997). Kedua, komitmen karyawan, dikonseptualisasikan sebagai identifikasi dengan keterlibatan dan keterikatan emosional dengan organisasi (Allen dan Meyer, 2003).

Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh memediasi kepemimpinan transformasional komitmen organisasi

Berdasar hasil estimasi hubungan, diperoleh bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi dengan nilai pengaruh tidak langsungnya (*indirect effect*) sebesar 0,393. Sedangkan iklim tim terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja mampu memediasi kedua variabel tersebut dengan nilai 0,347. Dengan demikian hipotesis H5 **diterima**. Sehingga dapat diketahui komitmen organisasi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Sukoharjo meningkat apabila mereka merasa puas. Tingkat kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan iklim tim.

SIMPULAN

Simpulan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif pada kepuasan kerja. Hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif pada komitmen organisasi. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti bahwa iklim kelompok/tim berhubungan positif pada kepuasan kerja. Hipotesis keempat dalam penelitian ini terbukti bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif pada komitmen organisasi. Hipotesis kelima dalam penelitian ini terbukti bahwa kepuasan kerja mampu memediasi kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi.

Keterbatasan

Studi ini memiliki obyek amatan yang terfokus pada manajemen SDM di PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Sukoharjo sehingga berdampak pada terbatasnya generalisasi studi. Dengan demikian untuk mengaplikasikan studi ini pada konteks yang berbeda, diperlukan kehati-hatian dalam mencermati karakteristik yang melekat pada obyek

amatan studi. Hal ini penting untuk dicermati, agar tidak terjadi bias dalam hasil pengujian yang dapat berdampak pada kekeliruan dalam pemahaman implikasi penelitian dan perumusan kebijakan yang diambil.

Meskipun terdapat keterbatasan dalam studi ini yang menyebabkan ketidakmampuan model untuk digeneralisasi pada segala situasi, namun dengan prosedur pengujian yang terstruktur diharapkan tidak mengurangi derajat keyakinan terhadap akurasi model prediksi yang diharapkan.

Saran

Bagi pihak PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Sukoharjo untuk dapat lebih mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat membentuk peningkatan komitmen organisasional. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat melengkapi keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Pengembangan variabel yang diteliti terhadap komitmen organisasional tidak hanya terbentur pada iklim kelompok/tim, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, tapi dapat dikembangkan secara luas dalam mencari kajian lainnya yang dapat menciptakan peningkatan komitmen organisasional.
2. Memperbanyak sampel di atas 200 responden dengan menggunakan metode GLS (*generalized least square*), WLS, maupun ADF, karena metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode ML (*maximum likelihood*), sehingga diharapkan hasil yang dicapai dapat lebih optimal dan dapat mengungkap realita sesuai dengan kondisi di lapangan (mendekati kondisi realita di lapangan).
3. Untuk penelitian selanjutnya dilakukan pengujian untuk mengetahui pengaruh iklim tim pada komitmen organisasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Biswas, S and Varma, A. 2012. Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India. *Employee Relations*. Vol. 34 No. 2, 2012. pp. 177-192.
- Bushra, F., Usman, A., and Naveed, A. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2. No. 18.
- Chen, L.T., Chen, W.C., and Chen, Y.C. 2009. Are educational background and gender moderator variables for leadership, satisfaction and organizational commitment? *African Journal of Business Management*. Vol. 4. Pp. 248 – 261.
- Gil, F., Rico, F., Alcover, M.C., Barrasa, A. 2005. Change – oriented leadership, satisfaction and performance in work groups, Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20. No. 34. pp. 312 – 328.
- Howard, L.W., Foster, S. T., and Shannon, P. 2005. Leadership, perceived team climate and process improvement in municipal government. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 22 No. 8, 2005. pp. 769-795.
- Imam, A., Raza, A., Shah, T.F., and Raza, H. 2013. Impact Of Job Satisfaction on Facet of Organizational Commitment (Affective, Continuance and Normative Commitment): A Study of Banking Sector Employees of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*. Vol. 28. No. 2, pp : 271- 277.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior 8th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Mathis, R.L., and Jackson, J.H. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications Eight Edition*: Edisi Bahasa Indonesia. Pearson Education Asia Pte. Ltd. dan PT Prenhallindo, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Shelly, M.C., and David, O.C. 2007, *Social capital and leadership development Building stronger leadership through enhanced relational skills, Leadership & Organization Development Journal, Emerald Group*.
- Vandenberg, R.J., and Lance, C.E. 2004. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment *Journal of Management*. 18: 153-167.
- Yang, L.R., Yen, H.F., and Chiang, Y.F. 2012. A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance: Mediating role of job satisfaction and moderating role of project type. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. Vol. 35 No. 3, 2012. pp. 528-550.
- Yiing, L.H., and Ahmad, Z.B. 2008. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 No. 1, 2009. pp. 53-86.