

---

# Peran Kepuasan Kerja Karyawan Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional

Putu Erick Bagaskara <sup>(1)</sup>  
Anak Agung Ngurah Gede Sadiartha <sup>(2)</sup>  
I Made Suasti Puja <sup>(3)</sup>

<sup>(1)(2)(3)</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia,  
e-mail: [erickpingpong23@gmail.com](mailto:erickpingpong23@gmail.com)

## ABSTRACT

*Organizational commitment is the willingness of employees to stay in the company and give the best they can for the company. The purpose of this study was to determine how the influence of transformational leadership on job satisfaction and organizational commitment. This research was conducted at BPR Lestari Sesetan Branch. Samples taken were 74 respondents. Data collection techniques are observation, interviews, documentation, literature and questionnaires. Analytical methods used are validity, reliability, path analysis and Sobel test. The test results show that transformational leadership has a positive and significant effect on organizational commitment at BPR Lestari Sesetan Branch in Denpasar City. Transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction at BPR Lestari Sesetan Branch in Denpasar City. Job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment at BPR Lestari Sesetan Branch in Denpasar City. Job satisfaction is able to mediate the effect of transformational leadership on organizational commitment at BPR Lestari Sesetan Branch in Denpasar City. Suggestions for this research are expected that the leadership can motivate and inspire subordinates so that they can become role models for their subordinates.*

**Keyword:** *transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment*

## ABSTRAK

Komitmen organisasi merupakan kesediaan karyawan untuk bertahan di perusahaan dan memberikan yang terbaik yang mereka bisa untuk perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan di BPR Lestari Cabang Sesetan. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 74 responden. Teknik pengumpulan datanya adalah observasi, wawancara, dokumentasi, kepustakaan dan angket. Sedangkan metode analisis yang digunakan adalah uji validitas, reliabilitas, path analisis dan uji sobel test. Hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di kota Denpasar. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada BPR Lestari Cabang Sesetan di kota Denpasar. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di kota Denpasar. kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di kota Denpasar. Saran penelitian ini diharapkan pihak pimpinan lebih dapat memotivasi dan menginspirasi bawahan agar dapat menjadi panutan bagi bawahannya.

**Kata kunci:** **kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional**

---

## Pendahuluan

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan didalam organisasi tersebut. Setiap perusahaan apapun bentuknya dan jenisnya, akan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berfikir, bertindak serta terampil dalam menghadapi kesuksesan dari suatu perusahaan. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan dan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan. Mengelola Sumber Daya Manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah, karena melibatkan berbagai elemen dalam organisasi, yaitu karyawan, pimpinan maupun sistem itu sendiri.

Banyak manajer dan peneliti menyadari bahwa untuk bisa bersaing secara efektif di pasar, perusahaan perlu untuk mempertahankan karyawan mereka dan untuk dapat memperkecil keinginan karyawan untuk pergi dari pekerjaannya mungkin bisa jika karyawan merasa yakin terhadap bisnis tersebut (Naqvi, 2011). Ivancevich, et al. (2013:184) menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Komitmen organisasional yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Komitmen organisasional yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan. Adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Komitmen organisasional juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja memegang peran penting bagi organisasi, kepuasan kerja merupakan kriteria dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya. Bhutto et al. (2012) mengemukakan beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang meliputi pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*co-worker*), kompensasi (*compensation*), promosi (*promotions*), dan keamanan kerja (*job security*). Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi. Pemimpin yang menentukan tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan serta mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki, kepemimpinan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan.

---

Penelitian yang dilakukan Widyatmika (2020) menemukan bahwa kepuasan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen organisasional selain itu kepuasan juga mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Penelitian lain oleh Bhaskra (2019) yang menunjukkan kepuasan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Sari (2017) dimana disana disebutkan selain berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional, kepuasan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Kepuasan selain berpengaruh langsung terhadap komitmen karyawan juga dapat menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki pimpinan yang tepat akan merasa puas dan mampu meningkatkan komitmen yang dimiliki karyawan bersangkutan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional, salah satu faktor yang paling penting adalah perilaku kepemimpinan transformasional (Webb, 2011). Kepemimpinan didefinisikan oleh Davis (2011: 141) sebagai kemampuan meyakinkan orang untuk berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Celik (2011: 6) menyatakan suatu proses di mana tujuan dari bisnis atau kelompok ditentukan dan anggota kelompok dituntun untuk mencapai tujuan tersebut dengan bantuan mempengaruhi didefinisikan sebagai kepemimpinan. Kepemimpinan tidaklah mudah dalam penerapannya, hal ini disebabkan oleh situasi, kondisi dan karakter yang berbeda-beda pada masing-masing individu atau organisasi. Masalah antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan maupun bawahan dengan bawahan sering terjadi dalam perusahaan. Jadi kepemimpinan merupakan usaha untuk mencapai hasil tertentu melalui orang lain atau dengan kata lain kepemimpinan merupakan keahlian dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu hasil. Pendorong dalam bertindak laku yang diberikan melalui motivasi dalam bekerja. Untuk mentransformasikan sumber daya manusia yang ada kearah lebih baik kepemimpinan transformasional sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan.

Pada titik inilah pemimpin mendapat nilai utama, skala prioritas, jalan bagi pegawainya dalam dan untuk bekerja. Seorang pemimpin harus berani menanggung segalanya. Berarti ada pengorbanan karena pemimpin adalah seorang pelayan bukan seorang raja. Berarti pemimpin harus siap melayani dalam situasi dan kondisi apapun. Penelitian yang dilakukan Widyatmika (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Penelitian

---

lain oleh Bhaskra (2019) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan komitmen organisasional. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Sari (2017) dimana disana disebutkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan dan komitmen organisasional karyawan. Dengan pimpinan yang mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan ke arah yang lebih baik, perusahaan akan memiliki karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan karena karyawan merasa dengan bimbingan dari pimpinan yang sangat kompeten mereka akan selalu berhasil mencapai sesuatu yang lebih baik kedepannya.

Penelitian ini dilakukan di BPR Lestari Cabang Sesetan Denpasar merupakan Bank Perkreditan Rakyat yang hanya diperbolehkan menjalankan aktivitas perbankan secara konvensional yaitu mengambil dana dari masyarakat berupa produk tabungan dan deposito, dan menyalurkan kembali dananya kepada masyarakat berupa kredit. BPR Lestari berlokasi di Jalan Raya Sesetan no 45 Denpasar, berdiri sejak tgl 22 Maret 1989. BPR Lestari ini menyediakan berbagai macam jenis Tabungan. BPR Lestari memiliki standar tertinggi dalam memberikan yang terbaik terhadap nasabah yang datang Ke BPR Lestari.

Untuk menjalankan aktivitas operasionalnya, pihak perusahaan tentu memerlukan karyawan yang bekerja dengan optimal dan memiliki komitmen pada pekerjaannya. Hal ini selalu diupayakan perusahaan dengan meningkatkan kepuasan kerja yang dimiliki setiap karyawan. Namun pada kenyataannya tetap saja banyak keluhan yang terkait dengan pekerjaan dimulai dari beban kerja yang dirasa terlalu berat dan target dari perusahaan yang terlalu tinggi sehingga karyawan merasa mereka tidak mampu bertahan lama berada di perusahaan karena rendahnya komitmen yang dimiliki karyawan yang bersangkutan. Dilihat bahwa perputaran karyawan yang tinggi dan meningkat dari tahun 2017 hingga 2020. Pada tahun 2017 jumlah karyawan yang keluar merupakan yang paling sedikit dengan persentase sebesar 7,27 persen dalam empat tahun dikarenakan pada tahun tersebut rata rata karyawan mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan sehingga mereka merasa sangat nyaman dengan pekerjaan saat itu. Namun di tahun 2020 jumlah karyawan yang keluar merupakan yang terbesar dengan persentase 18,18 persen karena pada tahun tersebut tekanan kerja menjadi tinggi dimana target yang ditetapkan perusahaan sulit tercapai dan karyawan dituntut bekerja lebih extra dibanding biasanya. Tekanan kerja yang lebih berat dari tahun tahun sebelumnya membuat karyawan merasa terbebani sehingga memutuskan keluar dari perusahaan. Perputaran karyawan yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan memiliki komitmen yang rendah

---

terhadap perusahaan sehingga memutuskan untuk pergi. Permasalahan komitmen biasanya dimulai ketika karyawan tidak puas dengan organisasi atau mereka mendapatkan kesempatan berkarir lebih baik di tempat lain. Permasalahan komitmen juga nampak dari kebiasaan karyawan yang merasa bahwa mereka bukan merupakan bagian dari organisasi dan hanya bekerja disana. Perasaan semacam inilah yang menimbulkan jarak antara karyawan dan organisasi sehingga dengan mudah mengambil keputusan dalam meninggalkan organisasi.

Dari hasil observasi awal, rendahnya komitmen salah satunya ditunjukkan dari kurangnya kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dimulai dari kondisi pekerjaan yang menuntut karyawan mencapai hasil yang terbaik ditengah situasi apapun. Contoh kecilnya adalah karyawan tetap dibebankan target yang besar oleh perusahaan ditengah situasi ekonomi yang menurun. Selain itu kurang baiknya hubungan antara perusahaan dan karyawan juga tercermin dari jarangya pihak perusahaan mengakomodasi keinginan dari karyawan. Dari segi kesempatan untuk maju, banyak karyawan yang merasa peluang berkarir yang diberikan pihak perusahaan lebih kecil karena posisi strategis telah ditempati oleh orang-orang yang memiliki hubungan dengan pemilik perusahaan.

Permasalahan lain terkait dengan kepuasan dan komitmen terletak pada faktor pimpinan yang ada. Pimpinan dianggap kurang memberi masukan dalam perkembangan karyawan menyelesaikan tanggung jawabnya. Pimpinan lebih sering selalu mengingatkan akan apa saja tanggung jawab dan target yang harus dicapai karyawan dibanding memberi masukan untuk mencapai target tersebut. Selain itu pimpinan dirasa jarang memberi motivasi yang membangkitkan semangat karyawan. Pimpinan malah dirasa sering mengeluh ketika karyawan belum mampu memenuhi ekspektasi dari pimpinan. Selain itu salah satu pimpinan perusahaan yang menjadi tersangka karena kasus penipuan juga menjadi cerminan kurang baik tentang pimpinan dimata karyawan dimana pimpinan tidak dapat dijadikan teladan oleh karyawannya.

Berdasarkan permasalahan diatas maka dilakukan penelitian dengan judul "Peran Kepuasan Kerja Karyawan Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar". Dari permasalahan diatas didapatkan rumusan masalah 1) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar? 2) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar? 3) Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar? 4) Bagaimanakah peran kepuasan kerja karyawan

---

memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar? Terdapat sejumlah kajian teoritik yang digunakan yang relevan dengan variabel yang dibahas dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Wibowo (2014:429) menyatakan bahwa komitmen organisasional 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. Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Newstrom (2014:223) menyatakan bahwa komitmen organisasional atau loyalitas pekerjaan adalah tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.

Sutrisno (2012) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan senang atau bahagia seorang pekerja dalam menghormati dan melaksanakan pekerjaannya. Siregar (2011) menyatakan kepuasan kerja akan dirasakan oleh seorang pekerja apabila ada kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang didapatkan seorang pekerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan dapat memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan. Karyawan yang merasa puas akan dapat fokus dengan apa yang mereka kerjakan sehingga hasil kerjanya akan optimal.

Dimana Robbins (2016:473) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Seorang pemimpin harus mampu menunjukkan sikap, sifat, tingkah laku, pola hidup bagi bawahannya. Pemimpin harus mampu menjadi panutan, tempat bertanya, bahkan tempat untuk mengeluh baik suka maupun duka bagi pegawainya.

Berdasarkan kajian teoritik dan penelitian sebelumnya yang dijadikan bahan referensi dalam penelitian ini, dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian yang dilakukan Widyatmika (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Penelitian lain oleh Bhaskra (2019) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Sari

---

(2017) dimana disana disebutkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Dengan pimpinan yang mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan ke arah yang lebih baik, perusahaan akan memiliki karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan karena karyawan merasa dengan bimbingan dari pimpinan yang sangat kompeten mereka akan selalu berhasil mencapai sesuatu yang lebih baik kedepannya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka diangkat hipotesis sebagai berikut :

H1 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan pada BPR Lestari Cabang Seseetan di Kota Denpasar.

## 2. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Widyatmika (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimiliki karyawan. Penelitian lain oleh Bhaskra (2019) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Sari (2017) dimana disana disebutkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas ketika memiliki pimpinan yang berkarisma dan mampu memberikan dorongan untuk maju. Pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi karyawannya tentu akan membuat karyawan puas akan keberadaanya di dalam perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka diangkat hipotesis sebagai berikut :

H2 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada BPR Lestari Cabang Seseetan di Kota Denpasar.

## 3. Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian yang dilakukan Widyatmika (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Penelitian lain oleh Bhaskra (2019) yang menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Sari (2017) dimana disana disebutkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Karyawan yang puas akan pekerjaan dan tempatnya bekerja tentu akan betah berada dalam perusahaan dan memiliki

komitmen yang kuat untuk memajukan perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka diangkat hipotesis sebagai berikut :

H3 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar.

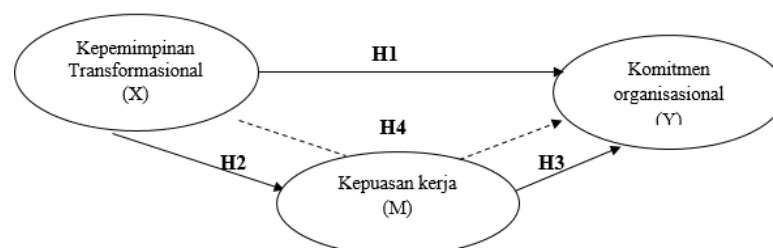
#### 4. Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian yang dilakukan Widyatmika (2020) menemukan bahwa kepuasan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Penelitian lain oleh Bhaskra (2019) yang menunjukkan kepuasan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Sari (2017) dimana disana disebutkan kepuasan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Kepuasan selain berpengaruh langsung terhadap komitmen karyawan juga dapat menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki pimpinan yang tepat akan merasa puas dan mampu meningkatkan komitmen yang dimiliki karyawan bersangkutan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka diangkat hipotesis sebagai berikut :

H4 : Diduga terdapat peran kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dimana pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner penelitian. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir



Dalam penelitian ini penulis mengambil jumlah populasi karyawan yang ada di BPR Lestari Cabang Sesean adalah sebanyak 74 orang. Pengambilan sampel penelitian menggunakan metode sampel jenuh dengan jumlah sampel 74 orang. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data tersebut dikumpulkan dengan wawancara langsung melalui kuesioner yang didesain untuk memperoleh data. Disamping itu, dipergunakan pula sejumlah data sekunder yang dikumpulkan melalui hasil observasi dan kepustakaan untuk mendukung ataupun memperkaya hasil analisis dalam penelitian ini. Data penelitian dikumpulkan dengan instrumen berupa kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden. Instrumen penelitian yang digunakan terlebih dahulu diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Selanjutnya teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah path analisis dan uji sobel.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan dalam uji validitas dan uji reliabilitas, menunjukkan bahwa bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel yang digunakan adalah valid dan reliabel, karena memiliki  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  sebesar 0,3 dan koefisien reliabilitas (*alpha cronbach*) lebih besar dari 0,6. Dengan demikian seluruh variabel penelitian tersebut dapat digunakan untuk analisis statistik lebih lanjut.

**Tabel 1. Path Analisis**

| Coefficients <sup>a</sup> |                               |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                    | 21.190                      | 2.613      |                           | 8.111 | .000 |
|                           | Kepemimpinan transformasional | .785                        | .096       | .693                      | 8.151 | .000 |

| Coefficients <sup>a</sup> |                               |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                    | 7.001                       | 1.802      |                           | 3.885 | .000 |
|                           | Kepemimpinan transformasional | .224                        | .067       | .366                      | 3.364 | .001 |
|                           | Kepuasan kerja                | .243                        | .059       | .449                      | 4.134 | .000 |

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2022

**Tabel 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

| Variabel                      |   | Pengaruh langsung       | Pengaruh Tidak langsung Melalui kepuasan kerja | Pengaruh Total |       |
|-------------------------------|---|-------------------------|--|----------------|-------|
| Kepemimpinan transformasional | → | Kepuasan kerja          | 0,693  | -              | 0,693 |
| Kepemimpinan transformasional | → | Komitmen organisasional | 0,366  | 0,164          | 0,430 |
| Kepuasan kerja                | → | Komitmen organisasional | 0,449  | -              | 0,449 |

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2022

Diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,693 dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional sebesar 0,449. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional sebesar 0,366 dan ketika melalui variabel mediasi (kepuasan kerja) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional menjadi 0,430 atau meningkat sebesar 0,164.

#### 1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar. Hasil ini sekaligus menjawab hipotesis pertama penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang tercipta maka semakin meningkat pula komitmen organisasional. Dengan kata lain jika pihak BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar mampu meningkatkan dan mengembangkan kepemimpinan transformasional yang selama ini ada maka akan lebih mudah untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Dengan pimpinan yang mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan ke arah yang lebih baik, perusahaan akan memiliki karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan karena karyawan

---

merasa dengan bimbingan dari pimpinan yang sangat kompeten mereka akan selalu berhasil mencapai sesuatu yang lebih baik kedepannya. Hasil ini sesuai dengan Widyatmika (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Penelitian lain oleh Bhaskra (2019) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Sari (2017) dimana disana disebutkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

## 2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar. Hasil ini sekaligus menjawab hipotesis kedua penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat pula kepuasan kerja. Dengan kata lain jika pihak BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar mampu menciptakan kepemimpinan transformasional yang baik maka kepuasan kerja yang terbangun akan semakin meningkat. Karyawan akan merasa puas ketika memiliki pimpinan yang berkarisma dan mampu memberikan dorongan untuk maju. Pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi karyawannya tentu akan membuat karyawan puas akan keberadaannya di dalam perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyatmika (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimiliki karyawan. Penelitian lain oleh Bhaskra (2019) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Sari (2017) dimana disana disebutkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional .

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$

---

ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar. Hasil ini sekaligus menjawab hipotesis ketiga penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin meningkatnya kepuasan kerja maka semakin meningkat pula komitmen organisasional. Dengan kata lain jika pihak BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar mampu meningkatkan kepuasan kerja yang dimiliki maka hal itu akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional. Karyawan yang puas akan pekerjaannya dan tempatnya bekerja tentu akan betah berada dalam perusahaan dan memiliki komitmen yang kuat untuk memajukan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyatmika (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Penelitian lain oleh Bhaskra (2019) yang menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Sari (2017) dimana disana disebutkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh  $Z_{hitung} (2,50) > Z_{tabel} (1,98)$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan variabel mediasi (*intervening*) yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Analisis peran mediasi dalam penelitian ini atas konstruk atribut kepuasan kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi karena hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai dari variabel mediasi (kepuasan kerja) memiliki pengaruh yang signifikan sehingga dapat dikatakan dalam hal ini kepuasan kerja merupakan variabel mediasi. Artinya kepuasan kerja dapat membantu meningkatkan komitmen organisasional yang diakibatkan kepemimpinan transformasional. Kepuasan selain berpengaruh langsung terhadap komitmen karyawan juga dapat menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki pimpinan yang tepat akan merasa puas dan mampu meningkatkan komitmen yang dimiliki karyawan bersangkutan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Widyatmika (2020) menemukan bahwa kepuasan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional

---

terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Penelitian lain oleh Bhaskra (2019) yang menunjukkan kepuasan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan Sari (2017) dimana disana disebutkan kepuasan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimiliki karyawan.

## Simpulan

Hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada BPR Lestari Cabang Sesetan di Kota Denpasar. Saran penelitian ini diharapkan pihak pimpinan lebih dapat memotivasi dan menginspirasi bawahan agar dapat menjadi panutan bagi bawahannya. pihak perusahaan sebaiknya memperhatikan lagi bagaimana hubungan yang terjalin antar karyawan dan bila memungkinkan mengadakan kegiatan yang menambah keakraban karyawan seperti kegiatan *outbond*. sebaiknya pihak perusahaan lebih memberikan pengertian tentang nilai nilai yang ada di perusahaan sehingga dapat dipahami oleh karyawan.

## Daftar Pustaka

- Arifin, Zainal. 2014. Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Bhaskra. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Mediasi Kepuasan Kerja. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 8, No. 3, 2019: 1727 – 1754
- Callow, dkk. (2014). Performance improvements from imagery: evidence that intemal visual imagery is superior to external visual imagery for slalom performance. *Frontiers in human neuroscience*, 7, 697-2013.
- Clugston, M. 2000 “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave” *Journal of Organizational Behavior*, 21(4):477-486.
- Celik, S. Bekir Bora, D. Ali Inanir. 2015. Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Academic Review Cilt:15 Sayi:1 Ocak 2015 :53-63*.
- Davis, K. 2011 *Human Behavior at Work Organization Behavior*, 6th Edition, New York. Gardayangga. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor

- Disdikpora Daerah Istimewa Yogyakarta). Skripsi Program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Kappagoda, S. 2012 “Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance in the Commercial Banks in Sri Lanka” *Academica: An International Multidisciplinary Research Journal*, 2 (9):1-11.
- Lamidi. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol 8, No 1, pp. 25-37
- Luthans, Fred. 2014. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta.
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management* (edisi 10). Jakarta : Salemba Empat.
- Martoyo, Susilo. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta
- Naqvi, S.A.H., Hashmi, M.A., Raza, S.A., Zeeshan, A. ve Shaikh, F.F. 2011 “Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as a Moderator On The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment” *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8):65-71.
- Nguyen Ngoc., Anh, Nguyen Thi Ngoc., Chinh, Do Phuong., Hong, Le Thi Thuy., Son, Le Ngoc., & Tuan, Nham Phong. (2013). Factors Affecting Employee Creativity & its Impact on Organizational Innovation Capability in State Owned Banks in Hanoi,
- Rini, dkk., 2013. Pengaruh Komitmen organisasional, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 1 No. 1
- Robbins, P. Stephen & Coutler, Mary. 2016, *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Safari, Eka N, Triantoro dan Saputra. 2014. *Manajemen Emosi*. Jakarta : Bumi Aksara. 54-55.
- Sari. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.1 (2017): 1-28
- Siregar, Edi. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kinerja Individual dan Sistem Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 16, h:81-93.
- Suadnyani. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 4, 2018: 2289-2322
- Surbakti, M. P., & Suhamomo. (2013). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional & Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang), *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 2, No. 3. Suryadana, M. L. (2015). *Pengelolaan*
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2012. *Human resources management human resources*. Prenada Media Group, Kencana From Jakarta.
- Sopiah. 2013. *Prilaku Konsumen: Pendekatan Praktis Disertai: Himpunan Jurnal Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wibowo . (2014) . *Perilaku Dalam Organisasi* . Edisi 1-2 . Jakarta : Rajawali Pers.
- Widiyaniti, G. A. M. R., Wimba, I. G. A., & Mahayasa, I. G. A. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap loyalitas anggota bumdes di desa Kukuh Winangun. *Journal of Applied Management Studies*, 3(1), 1-8.
- Widyatmika. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 9, No. 10, 2020 : 3486-3505