

# MENGAPLIKASIKAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

(Study on millennial employees of palm oil processing machinery manufacturing company)

Yulianto<sup>1</sup>, Udin Saryono<sup>2</sup>

Institut Bisnis Dan Ekonomi Indonesia, Pontianak<sup>12</sup>

e-mail: [yuliant862@gmail.com](mailto:yuliant862@gmail.com)

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to examine the Mediating Role of Job Satisfaction (JS) on the Influence of Transformational Leadership Style (TLS) on Organizational Commitment (OC). The method used is PLS-SEM with a second-order embedded two-stage approach. Data collection techniques used interviews and questionnaires which were distributed to millennial employees who work in palm oil processing machinery manufacturing companies. The tool used to test the research results in this study was SmartPLS 3. The sample for this study was 41 millennial employee respondents. Data were analyzed using path analysis. The results showed that TLS had an effect on JS but had no effect on OC while JS had an influence on OC, and in this study, JS was able to play a mediating role in the relationship between TLS and OC with a significance value of 0.034. and suggestions in this study include increasing the number of samples and involving personality elements in the testing process and job availability.*

**Keywords:** *transformational leadership style, job satisfaction, organizational commitment, millennial*

## Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis yang berdampak pada perubahan cara pandang terhadap SDM, kini banyak perusahaan yang menganggap SDM adalah aset sehingga harus dijaga dan dipelihara, Salah satu caranya adalah dengan memperhatikan suplai SDM dan menjaga yang sudah ada, dalam menjaga suplay SDM hal ini tidak dapat dipisahkan dengan besarnya jumlah penduduk. Berdasarkan data dari worldometers penduduk Indonesia tahun 2023 sebanyak 281,7 juta jiwa atau 3,51% dari total populasi dunia sehingga indonesia berada di posisi No 4, penduduk terbesar. Penduduk indonesia di dominasi kelompok usia produktif (15-65 tahun) mencapai 185,22 juta jiwa atau sekitar 68,7% dari total populasi, Kelompok usia belum produktif (0-14 tahun) sebanyak 66,05 juta jiwa atau 24,5%, Kelompok usia tidak produktif (> 65 tahun) sebanyak 18,06 juta jiwa atau 6,7% dari total populasi. Jumlah populasi ini juga merepresentasikan besarnya jumlah penduduk pada setiap provinsi salah satunya di Kalimantan Barat tahun 2020, penduduk kalbar sebanyak 5,5 juta jiwa dengan rentang usia ter banyak mulai dari 15 hingga 44 tahun, Yang artinya Indonesia umumnya dan kalbar khususnya telah memasuki Era bonus demografi.

Dengan demikian perusahaan-perusahaan yang ada di kalimantan barat dapat mengambil keuntungan dari kejadian bonus demografi ini, salah satu perusahaan yang mengambil keuntungan dari bonus demografi ini yaitu perusahaan *palm oil processing machinery manufacturing company*, perusahaan yang Bermula sebagai supplier spare parts Pabrik Kelapa Sawit di Pontianak sejak tahun 2011 dan seiring dengan pertumbuhan yang pesat perkebunan kepala sawit di Indonesia, kini telah mengembangkan diri sebagai mechanical contractor dalam pekerjaan fabrikasi & service. Dalam menjalankan usaha perusahaan ini merekrut hampir 95% karyawannya masuk dalam kategori karyawan millennial dimana karyawan *millennial* disini masuk kedalam usia produktif. Generasi ini biasa disebut dengan Generasi Y atau Generasi Millennials atau Generasi Laggas, yang memiliki arti makna “bebas” (Sebastian, 2016) Sebutan Generasi Laggas ini menurut (Sebastian, 2016) pertama kali diperkenalkan saat Sumpah Pemuda tahun 2015, yang dimuat di harian Kompas dengan judul “Energi Kreatif Generasi Laggas”.

Generasi ini juga sering di cap dengan generasi yang tidak setia atau tidak loyal dalam pekerjaan, namun fenomena ketidak setiaan generasi ini tidak di alami oleh perusahaan, meski karyawan yang dimiliki perusahaan Hampir 95% Gen Y tetapi karyawan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi sebab dri tahun 2016-2022 tidak ada karyawan

yang mengundurkan diri atau di berhentikan yang ada hanya penambahan jumlah karyawan, Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan delolite.com yang menerbitkan artikel berjudul, “*Millennia’s’ confidence in business, loyalty to employers deteriorate* “ memaparkan hasil survei pada tahun 2018 didapati hasil 43 persen millennium berencana meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dua tahun ke depan, hanya 28 persen yang ingin bertahan lebih dari lima tahun, penelitian ini juga menyatakan Terjadi penurunan hingga 15 angka dari survei tahun sebelumnya, hal ini mungkin disebabkan oleh gen Y atau millennial lebih focus pada pengembangan karier dalam dirinya, (Nindyati, 2017). Seperti yang telah di sampaikan sebelumnya ketidak loyalan karyawan millennial ini tidak terjadi pada perusahaan tempat penelitian ini dilakukan, Hal yang mungkin menyebabkan karyawan pada palm oil processing machinery manufacturing company saat ini setia pada perusahaan mungkin dikarenakan perlakuan manajemen yang dapat memperhatikan keinginan dan kebutuhan, karyawan sehingga karyawan millennial yang ada mampu untuk tetap berada dalam organizational.

Selain itu kemungkinan-kemungkinan yang dapat menjadikan karyawan bertahan dalam sebuah organisasional bisa saja disebabkan oleh faktor gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan. dimana berdasarkan hasil wawancara langsung pada karyawan mereka mengungkapkan bahwa pemimpin perusahaan selalu memberikan kebebasan dan kepercayaan yang besar terhadap karyawan untuk melakukan pekerjaannya serta selalu memberikan motivasi kepada karyawan. Sikap ini oleh beberapa ahli seperti *Bass dan Avolio (1994) dalam buku (Priansa, 2011)* dikatakan sebagai salah satu indikator yang di miliki oleh pemimpin yang memiliki gaya transformasional. Selain gaya kepemimpinan yang ditunjukkan peneliti melihat tingkat kepuasan yang di miliki karyawan juga cukup baik hal ini ditunjukkan oleh sikap para karyawan yang saling tolong menolong serta standar gaji dan bonus yang di dapat terbilang tinggi. Bila di cocokkan dengan pendapat ahli (Robbins, 2015 ) terdapat lima indikator kepuasan kerja 1). Pekerjaan yang secara mental menantang, 2). Kondisi kerja yang mendukung, 3). Gaji atau upah yang pantas, 4). kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, 5). Rekan kerja yang mendukung. Berdasarkan hasil pengamatan dua diantaranya terjadi pada perusahaan.

Oleh sebab itu kemungkinan-kemungkinan variabel yang diangkat memiliki hubungan di dukung dengan beberapa penelitian salah satunya penelitian (Malik et al., 2017) mendapatkan hasil temuan komponen

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja bersama dengan komitmen organisasional karyawan, senada dengan hasil penelitian (Duyan & Yildiz, 2020) ada juga penelitian lain (Lan et al., 2019) juga didapati hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan (Manalo et al., 2020): (Cherif, 2020) juga menyatakan hal serupa. namun pada hasil penelitian yang dilakukan (Syarif et al., 2017) dan (Christie & Gulo, 2021) dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformational tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, dikarenakan terdapat inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, maka di putuskan untuk menguji kembali pengaruh gaya kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi dengan menambahkan peran mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen organisasi.

## Tinjauan Teoritis

### 1. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional Menurut (Luthans, 2010) adalah sebagai suatu sikap yang sering diartikan sebagai keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasional, memiliki keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasional. dengan kata lain sikap ini menggambarkan loyalitas karyawan pada perusahaan dan proses berkelanjutan dimana anggota perusahaan menunjukkan perhatiannya terhadap organisasional dan pada keberhasilan juga kemajuan yang berkelanjutan. Pendapat lain (Zurnali, 2010) komitmen organisasional merupakan sebuah keadaan psikologi yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasional atau dampak yang menyebabkan apakah karyawan akan tetap bertahan dalam atau tidak, terdapat tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif Menurut (Bangun, 2014) menyatakan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasional adalah:

1. Komitmen Afektif
2. Komitmen Berkelanjutan
3. Komitmen Normatif

### 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menuru (Robbins, 2015 ) kepemimpinan adalah sebuah kemampuan untuk memberikan dampak (pengaruh) pada suatu kelompok bisa mencapai visi atau tujuan. Selanjutnya akan dibahas mengenai kepemimpinan transformasional Menurut (Matteson, 2007) pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang meberikan motivasi pada para pengikutnya untuk

bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan jangka pendek diri sendiri saja, bukan juga untuk mencapai prestasi serta aktualisasi diri, dan bukan demi perasaan aman. Sedangkan menurut. Menurut (Mcshane, 2009)".

Ada 4 Dimensi gaya kepemimpinan transformasional menurut ahli salah satunya Bass dan Avolio dalam (Priansa, 2011 ) adalah:

1. Intellectual simulation
2. Idealized influence
3. Inspirational motivation
4. Individualized consideration

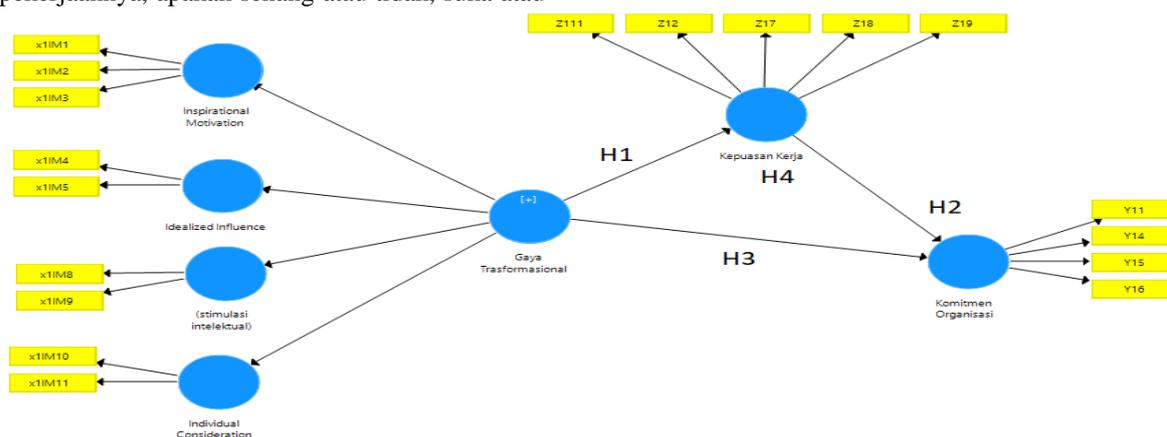
### 3. Kepuasan kerja

(Robbins, 2015 ) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara besarnya ganjaran yang diterima oleh pekerja dengan besarnya ganjaran yang diyakini untuk diterima. Pendapat (Priansa, 2014) kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak, suka atau

tidak suka, sebagai buah dari interaksi pekerja dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai pandangan mengenai sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pekerja pada pekerjaannya. Pegawai atau karyawan akan puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek yang ada pada dirinya mendukung dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung kemungkinan besar pegawai akan merasa tidak puas pendapat lain yang di kemukakan (Sutrisno, 2014 ) mengatakan kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.

Beberapa Indikator-indikator ini dapat menentukan kepuasan kerja berdasarkan pendapat yaitu (Robbins, 2015 ):

1. Pekerjaan yang secara mental menantang
2. Kondisi kerja yang mendukung
3. Gaji atau upah yang pantas
4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan
5. Rekan sekerja yang mendukung



Gambar 1. Kerangka Model (Dengan Indikator Reflektif)

### Hipotesis Penelitian

#### 1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Eliyana & Ma'arif, 2019), (Atmojo, 2015), (Asif et al., 2019), (Lan et al., 2019), (Pratama et al., 2019), (Iskandar & Andriani, 2020), (Malik et al., 2017), (Duyan & Yildiz, 2020), (Sadeghi & Pihie, 2013), (Khan et al., 2020), (Long et al., 2014) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja kemudian di kemukakan hipotesis penelitian ini adalah H1: gaya

kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### 2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saputra et al., 2019), (Manalo et al., 2020), (Cherif, 2020), (Ningkiswari & Wulandari, 2017), (Maspaitella et al., 2018), (Gabal & Elhussiney, 2020), (Widodo & Damayanti, 2020), (Al-Hussein, 2020) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maka hipotesis penelitian ini adalah H2:

kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

### 3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Malik et al., 2017), (Aydin et al., 2013) (Veraya, 2020), (Eliyana & Ma'arif, 2019) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi namun ada juga penelitian dan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Syarif et al., 2017) dan (Christie & Gulo, 2021) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, maka hipotesis penelitian ini adalah H3: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

### 4. Peran mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Bhaskara & Subudi, 2019) dan (Widyatmika & Riana, 2020) menyatakan Kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi sehingga diputuskan hipotesis penelitian ini adalah H4: kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

## Metode Penelitian

Metode yang digunakan PLS – SEM dengan pendekatan second order embedded tow stage. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan millennial yang bekerja di palm oil processing machinery manufacturing company, alat yang digunakan untuk menguji hasil penelitian dalam penelitian ini yaitu SmartPLS 3. Sampel penelitian ini adalah 41 responden karyawan millennial. nilai signifikansi 1%, 5%, 10% berdasarkan pendapat (Solimun, 2017)

## Hasil Dan Pembahasan

Dalam penelitian ini dilakukan dua model pengujian yaitu dengan melakukan pengujian pada outer model dan inner model dengan melakukan pengujian hipotesis, Pada tahap pengujian outer model akan dilakukan dua tahap pengujian dikarenakan indikator variabel reflektif pada variabel Gaya kepemimpinan Transformasional. Adapun hasil pengujian adalah sebagai berikut

### 1. Pengujian Outer Model

#### a. Validitas Dan Reliabilitas First Order

Pengujian *Convergent validity* dari model pengukuran dengan mode reflektif indikator yang membentuk variabel gaya kepemimpinan transformasional dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score*. Hasil pengukuran reflektif dikatakan tinggi apabila nilai korelasi lebih dari 0,70. tetapi untuk penelitian pada tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading* 0,5 sampai 0,60 dapat dianggap cukup menurut (Ghozali, 2014).

**Table 1**  
**Nilai Outer Loading Convergent validity**

	Intellectual Stimulation	Idealized Influence	Individual Consideration	Inspirational Motivation
x1.IM 1				0.925
x1.IM 2				0.862
x1.IM 3				0.831
x1.II 4		0.827		
x1.II 5		0.901		
x1.IS 8	0.902			
x1.IS 9	0.870			
x1.IC10			0.915	
x1.IC11			0.894	

Catatan: IM (Inspirational Motivation), II (Idealized Influence), IS (Intellectual Stimulation), IC (Individual Consideration) dan Nilai outer loading >0,60

Berdasarkan hasil pada tabel 1 setelah mengeluarkan beberapa item pertanyaan yang tidak valid setelahnya diuji kembali sehingga muncullah hasil yang ditampilkan pada tabel 1 nilai outer loading convergent validity menunjukkan semua nilai berada di atas >0,60 sehingga dapat dikatakan

item tersebut dinyatakan valid menurut (Ghozali, 2014).

Kemudian dilakukan pengukuran validity lainnya yaitu menguji keabsahan nilai *discriminant validity* dan *Composite Reliability* dengan melihat Nilai Cronbach's Alpha, Composite reliability dan Average varians extracted pada tabel 2:

**Table 2**  
**Nilai AVE, CR dan CA Frist order**

	Cronbach's Alpha (CA)	Composite reliability (CR)	Average varians extracted (AVE)
<b>Intellectual Stimulation</b>	<b>0.727</b>	<b>0.879</b>	<b>0.785</b>
<b>Idealized Influence</b>	<b>0.668</b>	<b>0.855</b>	<b>0.748</b>
<b>Individual Consideration</b>	<b>0.778</b>	<b>0.900</b>	<b>0.818</b>
<b>Inspirational Motivation</b>	<b>0.843</b>	<b>0.906</b>	<b>0.763</b>

Catatan: Nilai CA > 0,60, Nilai CR > 0,60 dan Nilai AVE > 0,50

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa nilai akar AVE lebih besar dari 0.5 dan nilai akar VE lebih tinggi dari korelasi variabel laten. Hal ini berarti menunjukkan bahwa pengujian *discriminant validity* dengan akar AVE seluruh variabel dikatakan baik, selain itu nilai seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0.60. (Ghozali, 2014) Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas yang baik. Dengan nilai Cronbach's Alpha juga diatas standar yang telah ditentukan.

Pada pengujian outer model untuk second order didapati hasil *Pengujian Convergent validity* dari model pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformational Kepuasan kerja, dan Komitmen organisasi dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score*. Hasil pengukuran reflektif dikatakan tinggi apabila nilai korelasi lebih dari 0,70. tetapi untuk penelitian pada tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading* 0,5 sampai 0,60 dapat dianggap cukup menurut (Ghozali, 2014)

#### b. Validitas Dan Reliabilitas Second Order

**Tabel 3**  
**Tabel Outer Loading Convergent validity Second Order**

	GKT	KK	KO
IC	<b>0.795</b>		
II	<b>0.887</b>		
IM	<b>0.906</b>		
SI	<b>0.754</b>		
Y1AC1			<b>0.681</b>
Y1CC4			<b>0.875</b>
Y1CC5			<b>0.880</b>
Y1CC6			<b>0.873</b>
Z111		<b>0.615</b>	
Z12		<b>0.608</b>	
Z17		<b>0.727</b>	
Z18		<b>0.814</b>	
Z19		<b>0.792</b>	

Catatan : GKT (Gaya Kepemimpinan Transformasional), KK (Kepuasan Kerja), KO (Komitmen Organisasi) nilai standar yang digunakan > 0,60

Berdasarkan hasil pengujian Berdasarkan hasil pada tabel 3 setelah mengeluarkan beberapa item pertanyaan yang tidak valid setelahnya diuji kembali sehingga muncullah hasil yang ditampilkan pada tabel 3 nilai outer loading convergent validity menunjukkan semua nilai berada di atas  $>0,70$  dan  $> 0,60$  yang masih di

anggap cukup sehingga dapat dikatakan item tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2014).

Kemudian dilakukan pengukuran validity lainnya yaitu menguji keabsahan nilai *discriminant validity* dan *Composite Reliability* dengan melihat Nilai Cronbach's Alpha, Composite reliability dan Average varians extracted pada tabel 4:

**Table 4**  
Nilai AVE, CR dan CA *Second Order*

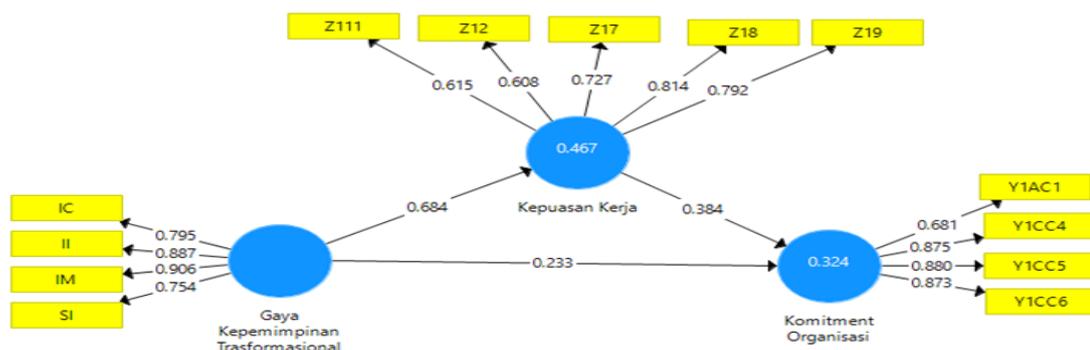
	Cronbach's alpha (CA)	Composite reliability (CR)	Average varians extracted (AVE)
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>0.862</b>	<b>0.904</b>	<b>0.703</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0.763</b>	<b>0.838</b>	<b>0.512</b>
<b>Komitmen Organisasi</b>	<b>0.784</b>	<b>0.857</b>	<b>0.553</b>

Catatan: Nilai CA  $> 0,60$ , Nilai CR  $> 0,60$  dan Nilai AVE  $> 0,50$

Berdasarkan nilai pada tabel 4 diketahui bahwa nilai akar AVE lebih besar dari 0.5 dan nilai akar VE lebih tinggi dari korelasi variabel laten. Hal ini berarti menunjukkan bahwa pengujian *discriminant validity* dengan akar AVE seluruh variabel dikatakan baik, selain itu nilai seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0.60 (Ghozali, 2014), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas yang baik, dengan nilai *Cronbach's Alpha* juga diatas standar yang telah ditentukan.

## 2. Pengujian *Inner Model*

Pengujian Uji *inner model* dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah hubungan antar variabel laten, yaitu konstruk eksogen dan endogen mampu memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai hubungan antar variabel laten yang telah dihipotesiskan sebelumnya adapun konstruk diagram jalur dalam penelitian ini dapat terlihat pada figure 2 Kerangka *Inner Model*.



**Gambar 3 Kerangka *Inner Model***

Berdasarkan model dari kerangka inner model kemudian dilakukan perhitungan statistik sehingga dapat dijelaskan melalui nilai-nilai yang

ada pada tabel 5 hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung berikut:

**Table 5**  
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung Dan Efek Mediasi

	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	T Statistik	P Values
<b>Pengaruh Langsung</b>					

<b>GKT → KK</b>	0.684	0.698	0.074	9.267	<b>0.000***</b>
<b>GKT → KO</b>	0.233	0.229	0.142	1.635	<b>0,102<sup>NS</sup></b>
<b>KK → KO</b>	0.384	0.411	0.174	2.205	<b>0.027**</b>
<b>Efek mediasi</b>					
<b>GKT →KK → KO</b>	0.263	0.284	0.124	2.124	<b>0.034**</b>

Catatan : GKT (Gaya Kepemimpinan Transformasional), KK (Kepuasan Kerja), KO (Komitmen Organisasi) nilai standar yang digunakan signifikansi dalam satu kali penelitian 1%, 5%, 10% berdasarkan pendapat (Solimun, 2017).

Adapun penjelasan mengenai hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dirincikan sebagai berikut:

#### 1. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

uji statistik didapati nilai t hitung GKT dengan nilai 9,267 yang artinya lebih besar dari t tabel 1,684, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,01 yaitu sebesar 0,000 (highly significant) , menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian maka diambil keputusan untuk menerima H1: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan tolak Ho1. Artinya penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan olah (Pratama et al., 2019), (Iskandar & Andriani, 2020), (Malik et al., 2017), (Duyan & Yildiz, 2020) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformational memiliki pengaruh pada kepuasan kerja.

#### 2. Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

uji statistik didapati nilai t hitung KK dengan nilai 2,205 yang artinya lebih besar dari t tabel 1,684, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,02 (*significant*), menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian maka diambil keputusan untuk menerima H2: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Dan tolak Ho2, Artinya penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Gabal & Elhussiney, 2020), (Widodo & Damayanti, 2020), (Al-Hussein, 2020) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### 3. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Uji statistik didapati nilai t hitung GKT dengan nilai 1.635 yang artinya lebih kecil dari t tabel 1,684, serta nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 bahkan 0.10 yaitu sebesar 0,102 (not *significant*), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian maka diambil keputusan untuk menolak H3: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional Dan Terima Ho3. Artinya penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Syarif et al., 2017) dan (Christie & Gulo, 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformational tidak berpengaruh pada komitmen organisasi.

#### 4. Hasil uji pengaruh tidak langsung/mediasi

Selain pengaruh langsung ada juga pengaruh tidak langsung adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

- Pengaruh (Gaya kepemimpinan transformational) melalui (Kepuasan kerja) terhadap (Komitmen Organisasi) didapati hasil signifikansi sebesar 0,034 (*significant*) dengan nilai T Statistik sebesar 2.124 yang artinya kepuasan kerja mampu memediasi hubungan Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi yang artinya penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Bhaskara & Subudi, 2019) dan (Widyatmika & Riana, 2020) menyatakan Kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan

transformational terhadap komitmen organisasi.

### Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini diperoleh dari hasil pengujian statistik menggunakan SPSS versi 19 dengan jenis pengujian analisis jalur pada tingkat signifikansi sebesar 1%, 5%, dan 10% atas hipotesis yang telah dijabarkan sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Secara analisis statistik gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai signifikansi 0,000 (*highly significant*) yang artinya lebih kecil dari 0,01.
2. Secara analisis kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan nilai signifikansi 0,011 (*significant*) yang artinya lebih kecil dari 0,05.
3. Secara analisis statistik gaya kepemimpinan memiliki tidak pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan nilai signifikansi 0,102 (*Not significant*) yang artinya lebih besar dari 0,05 bahkan dari 0,10
4. Selain pengaruh langsung ada juga pengaruh tidak langsung adapun hasilnya adalah sebagai berikut:
  - a. Pengaruh (Gaya kepemimpinan transformational) melalui (Kepuasan kerja) terhadap (Komitmen Organisasi) didapati hasil signifikansi sebesar 0,034 (*significant*) dengan nilai T Statistik sebesar 2.124 yang artinya kepuasan kerja mampu memediasi hubungan Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi.

### Rekomendasi

Beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Jumlah sampel yang digunakan harus lebih besar semisal melakukan penelitian di perusahaan BUMN atau jenis pekerjaan lain yang memang mempekerjakan banyak karyawan millennial
2. Tambahkan variabel moderator ketersediaan lapangan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional.
3. Menambahkan faktor kepribadian kedalam model

### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Husseini, R. Y. H. (2020). Job satisfaction and relationship with organizational commitment among nurses. *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, 14(1), 1474-1479.
- Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: assessing the role of job satisfaction and structural empowerment. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2381.
- Atmojo, M. (2015). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International research journal of business studies*, 5(2).
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- Bangun, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bhaskara, I. G. M. I., & Subudi, M. (2019). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja* [Udayana University].
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541.
- Christie, J. O., & Gulo, Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Perusahaan XYZ.
- Duyan, M., & Yildiz, S. M. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: An Investigation on Academic Staffs at Faculties of Sports Sciences in Turkey. *Online Submission*, 7(2), 364-373.
- 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.

- Gabal, H. A. M., & Elhussiney, D. M. (2020). Emotional Intelligence and Its Correlation with Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment among Medical Staff at Faculty of Medicine; Ain Shams University, Egypt. *Egyptian Journal of Community Medicine*, 38(2).
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS), Edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Iskandar, Y., & Andriani, I. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja pada Pekerja BUMN. *Jurnal Psikologi*, 12(2), 169-178.
- Khan, S.-U.-R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the effects of transformational leadership on employees' job satisfaction with interaction of organizational learning culture. *Sage Open*, 10(2), 2158244020930771.
- Lan, T.-S., Chang, I.-H., Ma, T.-C., Zhang, L.-P., & Chuang, K.-C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education.
- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 147-166.
- Manalo, R. A., de Castro, B., & Uy, C. (2020). The mediating role of job satisfaction on the effect of motivation to organizational commitment and work engagement of private secondary high school teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 133-159.
- Maspaitella, B. J., Siswanto, S., Santoso, H., & Bakhtiar, A. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen dan Intensi Keluar di PT. Indonesia Power UBP Semarang.
- Matteson, J. M. I. R. K. M. T. (2007). *Organizational Behavior and Management Gloss*. Jakarta : Erlangga.
- Mcshane, S. L. V. G., Mary Ann. (2009). *Organizational Behavior Fourth Edition*. Mcgraw-Hill International.
- Nindyati, A. D. (2017). Pemaknaan loyalitas karyawan pada generasi x dan generasi y (Studi Pada Karyawan Di Indonesia). *Journal of Psychological Science and Profession*, 1(3), 59-66.
- Ningkiswari, I. A., & Wulandari, R. D. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan rumah sakit mata undaan surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2).
- Pratama, I. R., Utami, H., & Inayah, I. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN HAZOTEL SEMARANG. *JOBS (Jurnal Of Business Studies)*, 5(1), 51-62.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, S. d. D. J. (2011 ). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis* Bandung : Alfabeta.
- Robbins, S. P. (2015 ). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2013). The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 264-271.
- Saputra, L. A. A., Surati, S., & Saufi, A. (2019). Mediation Role of Job Satisfaction Towards Effect of Conflict Roles on Organizational Commitment: Study on Private Hospitals Non-medical Employees in Mataram City. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 165-175.
- Sebastian, Y. (2016). *Generasi Laggas, Millennials Indonesia*. Jakarta: Gagas Media.
- Solimun, A. A. R. F., Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Sutrisno, E. (2014 ). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak Ke Enam*. Jakarta :Pranada Media Group.
- Syarief, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya

- organisasi terhadap komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(3), 173-188.
- Veraya, S. (2020). Headmaster'transformational leadership style, teachers' organizational commitment and job satisfaction. *International Journal of Instruction, Technology, and Social Sciences*, 1(1), 39-47.
- 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.
- Widyatmika, I. D. G. A. P., & Riana, I. G. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi* [Udayana University].
- Zurnali, C. (2010). *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, . Bandung Penerbit Unpad Press.

The Deloitte Millennial Survey 2018, Millennials' confidence in business, loyalty to employers deteriorate. Diakses pada 11 mei 2023, dari <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2018.html>.

- Indonesian population 2023. Diakses pada 11 mei 2023, dari <https://www.worldometers.info/world-population/indonesia-population/>
- Hasil sensus penduduk indonesia 2019. Diakses pada 11 mei 2023, dari <https://www.bps.go.id/statictable/2009/02/20/1267/jumlah-penduduk-hasil-sensus-penduduk-sp-dan-survei-penduduk-antar-sensus-supas-menurut-provinsi-1971-2015.html>