

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Kasus Pada PT Bank Jateng Cabang Blora)**



TESIS

**Karya Tulis ini sebagai salah satu syarat
Untuk Memperoleh gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh:

**DINDA ORIZA ARUMDANI
NIM 22232545**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS BPD
S E M A R A N G
2 0 2 5**



HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama Mahasiswa : Dinda Oriza Arumdani
NIM : 22232545
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT Bank Jateng Cabang Blora)

Telah disetujui oleh pembimbing untuk dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dalam Ujian Tesis sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD

Semarang, 26 September 2025

Pembimbing:

Dr. Himawan Arif Sutanto.,S.E., M.Si.
NIDN. 0617117602



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama Mahasiswa : Dinda Oriza Arumdani
NIM : 22232545
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Pt Bank Jateng Cabang Blora)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Ujian Tesis Pada tanggal 26 September 2025 dan dinyatakan lulus serta Memenuhi syarat untuk diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. <u>Dr. Himawan Arif Sutanto.,S.E., M.Si</u> NIDN. 0617117602	()
2. <u>Dr. E. Siti Puryandani, S.E, M.Si</u> <u>NIDN. 0622067302</u>	()
3. <u>Dr.Grace Tianna Solovida, S.E.,M.Si AKT, CA</u> NIDN. 0003107701	()

Mengetahui,
Dekan
Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Mengesahkan,
Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr.E.Siti Puryandani, S.E,M.Si
NIDN.0622067302

Dr.Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E,M.Si
NIDN.0620016901



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama Mahasiswa : DINDA ORIZA ARUMDANI

NIM : 22232545

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Pada PT Bank Jateng Cabang Blora)

Adalah hasil karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana maupun master di Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD atau Perguruan Tinggi lain dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh dari pembimbing Dr. Himawan Arif Sutanto.,S.E., M.Si.

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 26 September 2025

(Dinda Oriza Arumdani)

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Tesis yang berjudul :

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Kasus Pada PT Bank Jateng Cabang Blora)**

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penyusun Tesis ini jauh dari kesempurnaan, karena keterbatasan yang penulis miliki. Oleh karena itu dengan senang hati penulis bersedia menerima segala kritik serta saran – saran yang bersifat membangun untuk kesempurnaan penyusunan tesis ini.

Penyusunan Tesis ini, penulis banyak menerima bimbingan dan batuan dari berbagai pihak maka dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih pada:

1. Ibu Prof. Dr. Sri Tutie Rahayu, MSi selaku Rektor Universitas BPD
2. Ibu Dr. E. Siti Puryandani, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD
3. Bp Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas BPD
4. Bp Dr. Himawan Arif Sutanto., SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing
5. Bapak Pimpinan PT. Bank Jateng Cabang Blora yang telah memberikan ijin dan bersedia menjadi obyek penelitian guna penyusunan tesis ini.
6. Suami tercinta Adil Budi Sanjaya dan anakku tersayang Atharrazka Deffa Sanjaya dan Athalia Divya Sanjaya yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
7. Seluruh karyawan Universitas BPD
8. Rekan kerja di PT. Bank Jateng Cabang Blora
9. Teman-teman Mahasiswa Magister Manajemen Universitas BPD serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Besar harapan penulis semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca pada umumnya dan ilmu pengetahuan pada khususnya.

Semarang, 26 September 2025

Penulis

Dinda Oriza Arumdani

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

Find something that makes you happy and don't let anyone take it away from you (Dinda Oriza)

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk orang tua dan suami tercinta Adil Budi Sanjaya,
yang sudah memberikan dukungan, semangat serta doanya.

Dan terima kasih kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan kesehatan
sehingga tesis ini dapat selesai tepat waktu

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	5
2. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS.....	5
2.1 Telaah Pustaka.....	5
2.1.1 <i>Grand Theory</i>	5
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	5
2.1.2.1 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan.....	6
2.1.3 Kepuasan Kerja	6
2.1.3.1 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja	7
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	7
2.2 Penelitian Terdahulu.....	8
2.3 Hipotesis	9

2.3.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi.....	9
2.3.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	9
2.3.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	10
2.3.4	Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi.....	10
3.	METODE PENELITIAN	11
3.1	Populasi.....	11
3.2	Sampel dan Teknik Sampling.....	11
3.3	Definisi Operasional Variabel	12
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	13
3.5	Teknik Analisis Data	13
3.5.1	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	13
3.5.2	Metode Struktural (<i>Inner Model</i>)	14
3.5.3	Metode Pengujian Hipotesis.....	14
3.5.4	Uji Hipotesis Efek Mediasi	14
4.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	14
4.1	Karakteristik Responden.....	14
4.2	Statistik Deskriptif.....	15
4.2.1	Jawaban Responden Pada Variabel Gaya Kepemimpinan.....	16
4.2.2	Jawaban Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja	16
4.2.3	Jawaban Responden Pada Variabel Komitmen Organisasi.....	17
4.3	<i>Outer Model</i>	18
4.3.1	<i>Convergent Validity</i>	18
4.3.2	<i>Discriminant Validity</i>	19
4.3.3	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	20
4.4	<i>Inner Model</i>	20

4.4.1	R-Square.....	20
4.4.2	Q-Square.....	21
4.4.3	Model Fit.....	21
4.5	Pengujian Hipotesis	21
4.5.1	Pengaruh Langsung	21
4.5.2	Pengaruh Tidak Langsung.....	22
4.6	Pembahasan	23
5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	25
5.1	Kesimpulan.....	25
5.2	Implikasi Manajerial.....	25
5.3	Keterbatasan.....	26
DAFTAR PUSTAKA.....		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN		Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Hasil Capaian Kinerja Bank Jateng Cabang Blora	2
Tabel 2 Penelitian Terdahulu.....	8
Tabel 3 Definisi Operasional Variabel.....	12
Tabel 4 Karakteristik Responden.....	15
Tabel 5 Hasil Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan (X)	16
Tabel 6 Hasil Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja (Z).....	17
Tabel 7 Hasil Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi (Y).....	17
Tabel 8 Nilai <i>Outer Loading</i> dan AVE.....	19
Tabel 9 Nilai <i>Cross Loading</i>	19
Tabel 10 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	20
Tabel 11 Nilai R-Square	20
Tabel 12 Nilai Q-Square	21
Tabel 13 Model Fit.....	21
Tabel 14 Pengaruh Langsung.....	22
Tabel 15 Pengaruh Tidak Langsung	22

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Penelitian	11
Gambar 2 <i>Outer Loading</i> Sebelum Eliminasi.....	18
Gambar 3 <i>Outer Loading</i> Setelah Eliminasi.....	18
Gambar 4 <i>Inner Model</i>	21

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Pada PT Bank Jateng Cabang Blora)

Dinda Oriza Arumdani
22232545

Program Magister Manajemen Universitas BPD
dinda.oriza@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai Bank Jateng Cabang Blora. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode survei yang mengambil sampel dari sejumlah populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat mengumpulkan data utama dengan skala *likert*. Populasi dalam penelitian ini semua pegawai sebanyak 67 orang. Teknik penentuan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Alat bantu analisis menggunakan *software partial least square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Secara tidak langsung variabel kepuasan kerja sebagai mediasi gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi secara parsial.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership style on organizational commitment, mediated by employee job satisfaction at Bank Jateng, Blora Branch. This study uses a quantitative survey method, taking samples from a number of populations using a questionnaire as a primary data collection tool with a Likert scale. The population in this study was all 67 employees. The sampling technique used was saturated sampling. The analysis tool used was partial least squares (SmartPLS) software. The results of the study indicate that leadership style directly has a positive and significant effect on job satisfaction, leadership style has a positive and significant effect on organizational commitment, and job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment. Indirectly, job satisfaction is a partial mediator of leadership style on organizational commitment.

Keywords: leadership style, job satisfaction, organizational commitment

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank merupakan lembaga keuangan yang memiliki fungsi sebagai perantara keuangan antara pihak yang kelebihan dana dan pihak yang membutuhkan dana. Pengelolaan dana yang diperoleh dari simpanan nasabah disalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Dengan menerapkan prinsip kehati-hatian dan menggunakan konsep 5C (*character, capital, capacity, collateral, dan condition of economy*) juga menggunakan konsep 7P (*personality, party, purpose, prospect, payment, profitability, dan protection*). Hal ini perlu dilakukan untuk meminimalisir terjadinya kredit bermasalah di kemudian hari

(Faradilasari & Lasiyono, 2021).

Begitu pula dengan Bank Jateng, penyaluran kredit sepanjang tahun 2023 sebesar Rp 61,56 triliun dari sebelumnya Rp57,26 triliun atau tumbuh 7,51%, dimana pertumbuhan kredit pada segmen ritel dan UMKM. Sedangkan target penyaluran kredit akhir tahun 2024 adalah *double digit*. Hal ini perlu dilakukan kerja keras semua cabang Bank Jateng yang tersebar di wilayah Jawa Tengah, DIY dan Jakarta.

Untuk mencapai target tersebut, manajemen dalam menerapkan strategi membutuhkan seseorang yang memiliki potensi kepemimpinan, siap menghadapi tantangan yang semakin meningkat serta mampu beradaptasi dengan meningkatkan kapabilitas yang lebih tinggi karena bisnis perbankan semakin kompleks, sulit diprediksi dan berubah dengan cepat. Dengan adanya pergantian pimpinan oleh manajemen berdasarkan pada penilaian kinerja kantor cabang yang dipimpinnya. Kinerja tersebut berupa kinerja keuangan yang ditunjukkan oleh capaian target operasional. Termasuk salah satunya adalah Bank Jateng Cabang Blora, untuk capaian kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Hasil Capaian Kinerja Bank Jateng Cabang Blora
Tahun 2024

Bulan	Dana			Kredit		
	Target*	Realisasi*	%	Target*	Realisasi*	%
Januari	597,930	631,269	105,6	799,860	817,731	102,2
Februari	665,270	633,749	95,3	804,260	825,972	102,7
Maret	722,860	628,908	87	807,360	823,819	102
April	625,280	599,157	95,8	829,310	820,767	99
Mei	636,090	672,599	105,7	813,710	792,698	97,4
Juni	747,330	719,158	96,2	803,710	783,793	97,5
Juli	756,590	729,573	96,4	791,700	787,185	99,4
Agustus	645,430	774,930	120,1	796,400	789,758	99,2
September	614,730	742,074	120,7	800,800	793,798	99,1
Oktober	666,340	816,145	122,5	805,300	795,456	98,8
November	720,170	687,588	95,5	808,200	789,804	97,7
Desember	588,600	523,521	88,9	812,350	794,335	97,8

Sumber: Bank Jateng Cab.Blora,2025

(*dalam juta)

Berdasarkan tabel diatas tabel pencapaian kinerja Bank Jateng Cabang Blora dari bulan Januari hingga Desember 2024 mengalami *fluktuatif* naik dan turun, ada beberapa kali target tercapai dan beberapa kali tidak tercapai. Untuk pencapaian kinerja tahun 2024 dana pihak ketiga tertinggi di bulan Oktober sebesar 122,5% dan terendah di bulan Maret sebesar 87%, sedangkan untuk penyaluran kredit tertinggi sebesar 102,7% di bulan Februari dan paling rendah bulan Mei sebesar 97,4%. Meskipun penyaluran kredit kepada masyarakat memegang peranan penting bagi pertumbuhan perekonomian, namun kredit yang disalurkan oleh Bank Jateng Cabang Blora diduga belum optimal. Hal ini diindikasikan terkait dengan masalah kinerja yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sehingga diperlukannya komitmen dari pegawai terhadap organisasinya agar individu dapat meningkatkan kinerjanya.

Fenomena terkait kinerja terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai, yaitu keluhan beban pekerjaan yang diberikan dan sikap pimpinan yang

seringkali mengabaikan pendapat dari bawahan. Sedangkan di sisi lain, adanya keinginan pegawai untuk meninggalkan perusahaan apabila mendapat tawaran pekerjaan lebih baik di perusahaan lain. Sementara itu, wawancara yang dilakukan dengan pemimpin Bank Jateng Cabang Blora menunjukkan bahwa cukup banyak bawahannya yang kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, sebagai contoh: adanya konflik diantara pegawai terkait pembagian tugas pekerjaan, menyelesaikan tugas pekerjaan harus diperintah terlebih dahulu sedangkan hal tersebut merupakan tanggung jawabnya serta masih adanya yang datang terlambat. Berikut data absensi, terdapat sejumlah keterlambatan pegawai juga menjadi indikasi menurunnya komitmen organisasi.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai, alasan keterlambatan mereka diakibatkan karena harus mengantar anak sekolah dulu baru kemudian pergi ke kantor, atau karena jarak rumah yang terlalu jauh dengan kantor mengakibatkan datang terlambat. Pihak manajemen juga ingin menekan tingkat keterlambatan datang tersebut, karena jika pegawai terlalu sering datang terlambat dalam bekerja hal tersebut akan mempengaruhi kinerjanya.

Fenomena lainnya yang terjadi pada komitmen organisasi pada pelanggaran aturan oleh pegawai, hal ini terbukti masih didapati beberapa orang pegawai yang terpergok sedang sarapan pagi ketika jam kerja baru saja di mulai, dan didapati beberapa pegawai sering menggunakan *gadget* untuk bermain (melihat *sosmed*) daripada menyelesaikan pekerjaan, selain itu ketika jam istirahat siang oleh beberapa pegawai menggunakan waktunya hampir 1,5 jam di luar kantor. Sehingga diperlukannya upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi dengan ketegasan dari pemimpin supaya tidak terjadi pelanggaran yang berulang.

Berdasarkan sejumlah kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, oleh Kim & Beehr, (2020); Liana, (2020) dan Nanjundeswaraswamy, (2021). Berdasarkan rekomendasi dari penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa kedua faktor tersebut berperan penting dalam mempengaruhi pegawai atas komitmen organisasinya.

Komitmen organisasi merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan (Destriani & Tatiyani, 2023). Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik hal ini karena arahan dan tuntunan dari pemimpin. (Donkor, 2021).

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan nya menentukan strategi organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek. Oleh Siagian, (2020) dijelaskan kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan ketrampilan yang menjadi unsur penting untuk pencapaian tujuan organisasi melalui bawahannya dengan mengajak untuk berpikir dan bertindak. Jika seorang pemimpin menginginkan adanya komitmen dan partisipasi kepuasan kerja yang tinggi dari pegawai, maka dibutuhkan suatu kemampuan dalam memahami situasi dan kondisi organisasi, dan untuk selanjutnya menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan organisasi tersebut.

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan untuk melakukan pembinaan kepada bawahannya sehingga membutuhkan interaksi atasan dan bawahan sebagai dukungan hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan serta hubungan antar rekan kerja (Siddiquei dkk., 2022). Terdapat dua gaya kepemimpinan yang secara operasional yang mampu merubah sikap bawahan menjadi lebih baik dan mampu menyelesaikan pekerjaan

yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional (Mekpor & Dartey-Baah, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, terdapat *research gap*, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Liana, (2020) ; Huynh & Hua, (2020) dan Arumsari & Prayekti, (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh pada peningkatan komitmen organisasi. Namun berbeda dengan hasil penelitian Purnama. dkk., (2019) dimana gaya kepemimpinan tidak mampu menjadikan pegawai memiliki komitmen pada organisasinya, hal ini disebabkan terdapat rasa ketidakpuasan pegawai pada pekerjaan.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai pada umumnya tercermin dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya di lingkungan kerja. Sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak tercapai maka dapat berakibat buruk terhadap perusahaan. Akibat buruk itu dapat berupa kemalasan, kemangkiran, mogok kerja dan pergantian tenaga kerja. Pegawai yang mengungkapkan kepuasan yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif, mempunyai keterlibatan yang tinggi dan kecil kemungkinannya mengundurkan diri dibandingkan dengan pegawai yang merasakan kepuasan yang kurang. (Destriani & Tatiyani, 2023). Menurut Marta dkk., (2021) kepuasan kerja pegawai terjadi ketika semua tuntutan pegawai atas pekerjaan terpenuhi. Sehingga kepuasan kerja berimbas pada sikap pegawai dalam komitmen organisasi.

Hasil penelitian dari Tanjung, (2020) ; Fitrianto & Yasmin, (2021) dan Wangsa & Edalmen, (2022) dapat membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan bersungguh-sungguh dalam bekerja dan memiliki loyalitas terhadap organisasi. Pegawai yang merasa puas memiliki kecenderungan untuk setia pada perusahaannya dan juga menjaga sikap positif dari pekerjaannya, maka dari itu mereka tidak akan mengganti dan memikirkan pekerjaan yang ada lebih baik daripada yang lainnya, tentunya dengan adanya arahan dari pemimpin.

Hal ini juga dibuktikan dari adanya penelitian terdahulu Khoso dkk., (2021) ; Oyewobi, (2022) dan Kapur dkk., (2023) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai dalam organisasinya. Hal ini disebabkan karena pegawai dengan komitmen kerja yang tinggi memiliki tuntutan pekerjaan yang lebih rendah, sehingga akhirnya pegawai lebih cepat puas dibandingkan pegawai dengan komitmen kerja yang lebih rendah. Hasil penelitian berbeda dari Salmawati & Kurniawan, (2022) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada komitmen organisasi, hal ini disebabkan kurangnya arahan dan motivasi dari pemimpin.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di PT Bank Jateng Cabang Blora?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT Bank Jateng Cabang Blora?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT Bank Jateng Blora?
4. Bagaimana peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi di PT Bank Jateng Cabang Blora?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di PT Bank Jateng Cabang Blora.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT Bank Jateng Cabang Blora.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT Bank Jateng Cabang Blora.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi di PT Bank Jateng Cabang Blora

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan evaluasi terhadap komitmen dari pegawai di PT Bank Jateng Cabang Blora beserta berbagai faktor yang memengaruhinya, atau dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, pihak manajerial dapat memahami mana saja faktor yang memiliki pengaruh paling banyak terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat digunakan sebagai prioritas agenda dalam perbaikan kualitas hasil kerja pegawai.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi dalam menambah wawasan pengetahuan dalam memahami materi pada bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia, terutama kaitannya dengan peningkatan komitmen organisasi dengan mekanisme gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan mampu memberi kontribusi bagi pelaksanaan penelitian yang akan dilaksanakan di masa mendatang oleh peneliti lain berkenaan dengan topik serupa.

2. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 *Grand Theory*

Pada penelitian ini menggunakan *social exchange theory* (SET) atau teori pertukaran sosial. SET yang disampaikan oleh Blau pada tahun 1986. Disampaikan bahwa pertukaran sosial teori merupakan sebuah teori yang menjelaskan tentang bagaimana individu pegawai saling melengkapi. Dengan kata lain hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan bagi kita. SET melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Karena dalam suatu lingkungan umumnya terdiri atas orang-orang lain, maka kita dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi. Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*). (Kilroy dkk., 2023)

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Bass dan Avolio dalam Ilyana & Sholihin, (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Menurut Rivai dalam Nur & Yurika, (2023) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering

diterapkan oleh seorang pemimpin. Selanjutnya Hasibuan dalam Sureskiarti dkk., (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Dalam penelitian ini mengacu pada Nanjundeswaraswamy, (2021) yang menggunakan dua gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Ilyana & Sholihin, (2021) didefinisikan sebagai interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pegawai menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Gaya kepemimpinan transformasional dijelaskan oleh Cobbinah dkk., (2020) sebagai suatu proses, perilaku atau hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok untuk bertindak secara bersama-sama atau bekerjasama sesuai dengan aturan dan tujuan bersama. Konsep gaya kepemimpinan transformasional ini menunjukkan adanya kombinasi bahasa, tindakan dan kebijakan tertentu, yang menggambarkan pola yang cukup konsisten yang digunakan oleh pemimpin dalam membantu orang lain atau pegawai dengan kelompoknya dalam mencapai hasil yang diinginkan bersama (Phinari & Bernarto, 2020).

Menurut Burns dalam Feranita dkk., (2020) gaya kepemimpinan transaksional adalah sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama. Selanjutnya Bass dan Avolio dalam Burhanudin & Kurniawan, (2020) menjelaskan gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah atau hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.

2.1.2.1 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun dimensi dan indikator gaya kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan dalam Nanjundeswaraswamy, (2021) adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional:

1. Perhatian individual, dengan indikator: pemimpin memberikan perhatian secara personal pada bawahan.
2. Stimulasi intelektual, dengan indikator: pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif
3. Motivasi inspirasi dengan indikator: pemimpin mampu memberikan inspirasi
4. Pengaruh ideal, dengan indikator: pemimpin menjadi panutan bawahannya

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

1. Imbalan kontingen, dengan indikator: bawahan mendapat arahan dari pemimpin
2. Manajemen eksepsi aktif, dengan indikator: pemimpin mengawasi pelaksanaan tugas
3. Manajemen eksepsi pasif, dengan indikator: pemimpin memberikan sanksi

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap tersebut dapat berupa sikap positif yang berarti pegawai atau anggota organisasi puas atau justru negatif yang berarti ia tidak puas terhadap segala aspek pekerjaan baik itu dari situasi kerja, beban tugas, imbalan, risiko,

dan sebagainya.

Menurut Robbins dalam Syaputra & Kusuma, (2022) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Selanjutnya Hasibuan dalam Fitriani dkk., (2024) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, dimana sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Handoko dalam Indra & Rialmi, (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah pendapat pegawai yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik pegawai terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja juga berhubungan dengan rasa memiliki dan loyalitas pegawai karena merupakan pandangan afeksi atau perasaan mereka mengenai organisasi atau perusahaan.

2.1.3.1 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Nanjundeswaraswamy, (2021) menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri dari tujuh dimensi sebagai berikut:

1. Kompensasi, dengan indikator: besaran gaji
2. Supervisi, dengan indikator: dukungan atasan
3. Pekerjaan itu sendiri, dengan indikator: ketrampilan pegawai
4. Hubungan dengan rekan kerja, dengan indikator: kerjasama
5. Kondisi kerja, dengan indikator: lingkungan kerja yang bersih
6. Peluang karir, dengan indikator: kesempatan promosi
7. Keamanan kerja, dengan indikator: rasa aman

2.1.4 Komitmen Organisasi

Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan harus mempunyai komitmen dalam bekerja. Jika suatu perusahaan, memiliki pegawai yang tidak mempunyai komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan tersebut tidak akan tercapai. Individu yang loyal terhadap organisasi akan selalu bekerja dengan organisasi dan akan terus berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, individu yang tidak berkomitmen tidak akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Khan dkk., 2021)

Menurut Robbins dalam Hisan dkk., (2021) komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang pegawai mengidentifikasi organisasinya serta tujuan yang ada di dalamnya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Seorang pegawai yang berkomitmen pada organisasi umumnya merasakan hubungan yang baik dengan organisasi mereka, dan mereka merasa memahami tujuan organisasi. Selanjutnya McCarthy dalam Budiono, (2021) menjelaskan komitmen organisasi mengacu pada pegawai yang memiliki keterikatan emosional dengan identifikasi dan keterlibatan secara khusus dan harus memperhatikan masalah kemungkinan akan muncul agar tujuan pegawai yang sukses terus memberikan hasil yang maksimal bagi organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wiedyatmoko & Widawati, (2022) komitmen organisasi adalah construct psikologis sebagai karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, serta berimplikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keberadaannya sebagai anggota dalam organisasi. Pegawai berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

2.1.4.1 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Adapun indikator komitmen organisasi oleh Meyer dan Allen dalam Nanjundeswaraswamy, (2021) adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif, dengan indikator: secara emosional terikat pada organisasi
2. Komitmen berkelanjutan, dengan indikator: pilihan tetap bekerja di organisasi karena biaya dan manfaat
3. Komitmen normatif, dengan indikator: berkewajiban untuk tetap bekerja di organisasi

2.2 Penelitian Terdahulu

Maka dalam telaah pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variabel	Hasil
1	Liana, 2020	X: Gaya kepemimpinan Z: Kepuasan kerja Y: Komitmen organisasi	- Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja - Komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja - Kepuasan kerja sebagai mediasi
2	Tanjung, 2020	X1: Keterlibatan kerja X2: Kepuasan kerja Y: Komitmen organisasi	- Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi
3	Huynh & Hua, 2020	X1: Orientasi tugas X2: Gaya kepemimpinan Z: Kepuasan kerja Y: Komitmen organisasi	- Orientasi tugas dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi - Kepuasan kerja sebagai mediasi
4	Nanjundeswaraswamy, 2021	X: Gaya kepemimpinan Z: Kepuasan kerja Y: Komitmen pegawai	- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dan komitmen pegawai - Kepuasan kerja berpengaruh signifikan komitmen pegawai - Kepuasan kerja sebagai mediasi
5	Khoso dkk., 2021	X: G.K Transformasional Z: Kepuasan kerja Y: Komitmen organisasi	- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi
6	Fitrianto & Yasmin, 2021	X: Kepuasan kerja Y: Komitmen organisasi	- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi
7	Arumsari & Prayekti, 2022	X: Gaya kepemimpinan Z: Kepuasan kerja Y: Komitmen organisasi	- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kepuasan dan komitmen organisasi - Kepuasan kerja sebagai mediasi
8	Oyewobi, 2022	X: Gaya kepemimpinan Z: Kepuasan kerja Y: Komitmen organisasi	- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi - Kepuasan kerja sebagai mediasi
9	Wangsa & Edalmen, 2022	X1: Beban kerja X2: Stress Z: Kepuasan kerja Y: Komitmen organisasi	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi
10	Kapur dkk., 2023	X1: Peran konflik X2: G.K Transformasional Z: Kepuasan kerja	- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kepuasan

No	Nama Peneliti	Variabel	Hasil
		Y: Komitmen organisasi	- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi

Sumber: Disarikan dari penelitian terdahulu 2020-2023

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Untuk mencapai target yang diinginkan, pemimpin organisasi melalui gaya kepemimpinan nya menggabungkan antara sifat, perilaku, keterampilan dan karakteristik dalam melakukan interaksi dengan pengikutnya. Dengan gaya kepemimpinan yang mampu merubah sikap bawahan menjadi lebih baik dan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. (Mekpor & Dartey-Baah, 2020)

Pemimpin harus membimbing dan memberikan contoh dalam pelaksanaan tugas kepada para pengikutnya sehingga pegawai dapat berkontribusi secara maksimal, dan organisasi memberikan balas jasa yang setimpal terhadap hasil kerja pegawai. Hal ini menjadikan pegawai berkomitmen pada pekerjaan karena mereka menyukai apa yang mereka lakukan atau karena mereka memiliki tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian pegawai akan lebih berkomitmen pada organisasi dengan memihak serta mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya. Oleh karena itu dapat dikatakan gaya kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini didukung hasil penelitian sebelumnya Liana, (2020) ; Huynh & Hua, (2020) dan Arumsari & Prayekti, (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi.

Perwujudan dari teori SET terlihat pada gaya kepemimpinan yang memberikan arahan, koordinasi, insentif dan hukuman sebagai upaya untuk memotivasi dan mendorong kepatuhan bawahan terhadap target yang diberikan. Hal ini menjadikan pegawai lebih semangat menyelesaikan tugas pekerjaan secara individu ataupun *teamwork*. Perusahaan melakukan hal ini karena bertanggung jawab untuk keberlangsungan perusahaan.

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat membimbing pegawainya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Secara aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Dengan gaya kepemimpinan yang ideal dengan cara aktif melibatkan pegawai dan fokus pada kesejahteraan bawahan menjadi peran utama dalam menciptakan kepuasan kerja. Secara emosional hal ini menyenangkan pegawai, terlihat dari sikap pegawai yang peduli terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerja (Podsakoff dalam Nanjundeswaraswamy, 2021)

Selain itu pemimpin yang baik dapat menciptakan lingkungan yang dibutuhkan dalam memotivasi para pegawai untuk terus belajar dengan suasana kerja yang nyaman dan penghasilan yang sesuai dengan pekerjaan. Dengan hal tersebut pegawai akan memberikan penilaian terhadap pekerjaannya sejauh mana dapat memenuhi harapan dan kebutuhannya. Oleh karena itu dapat dikatakan gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini didukung penelitian sebelumnya Khoso dkk., (2021) ; Oyewobi, (2022) dan Kapur dkk., (2023) yang mengatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Perwujudan dari teori SET terlihat pada kemampuan pemimpin dalam memberikan

arahan atau tuntutan kepada bawahan untuk bekerja. Dengan rasa percaya, kekaguman, kesetiaan dan memotivasi bawahan untuk melakukan lebih dari biasanya. Hal ini menjadikan pegawai mampu bekerja dalam target, membangun hubungan kerjasama dan bekerja secara *team work*

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H₂: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang mengenai suka atau tidak suka, puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. Pegawai yang mengungkapkan kepuasan yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif, mempunyai keterlibatan yang aktif dan kecil kemungkinan dalam mengundurkan diri dibandingkan dengan pegawai yang merasakan kepuasan yang rendah. Terlihat dari sikap pegawai yang dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Pegawai akan merasa puas karena kondisi dan situasi kerja yang dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapannya. (Jonathan & Erdiansyah, 2021)

Organisasi yang mampu memberikan kepuasan kerja yang tinggi terhadap pegawai, maka organisasi tersebut akan mudah dalam membina pegawai, sehingga mereka tidak memutuskan untuk keluar dari organisasi tersebut. Seorang pegawai yang merasa tidak mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi sudah dapat dipastikan mereka akan mencari dan berpindah ke perusahaan lain, yang mereka anggap akan memberikan kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan sebelumnya. Oleh karena itu dapat dikatakan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil penelitian ini didukung penelitian terdahulu Tanjung, (2020) ; Fitrianto & Yasmin, (2021) dan Wangsa & Edalmen, (2022) yang mengatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Perwujudan dari teori SET terlihat pada pegawai yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan karena mendapatkan imbalan yang sebanding dengan usaha yang telah dilakukan. Hal ini menjadikan pegawai akan bekerja maksimal, merasa ingin selalu memberikan yang terbaik dan bertahan dalam perusahaan.

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H₃: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

2.3.4 Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Gaya kepemimpinan adalah sebuah proses untuk mempengaruhi suatu kegiatan kelompok yang telah diatur untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpinnya akan mempengaruhi cara kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang mendidik dan sesuai dengan aturannya serta situasi akan sangat mendukung dan memberi pedoman bagi pegawainya. (Stogdill dalam Siddiquei dkk., 2022). Hal ini dikarenakan dengan adanya perpaduan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional maka pegawai dapat menyalurkan aspirasi mereka dalam sebuah kebijakan yang dibuat oleh organisasi dan juga merasa dihargai keberadaannya dalam organisasi.

Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja para pegawai yang tentunya dapat berdampak baik pula terhadap keberhasilan organisasi. Seorang pegawai yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi kerja, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus meningkatkan loyalitas nya. Oleh karena itu dapat dikatakan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja secara signifikan. Hasil penelitian ini didukung penelitian terdahulu Huynh

& Hua, (2020) ; Liana, (2020) dan Nanjundeswaraswamy, (2021) yang mengatakan kepuasan kerja sebagai mediasi dari pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

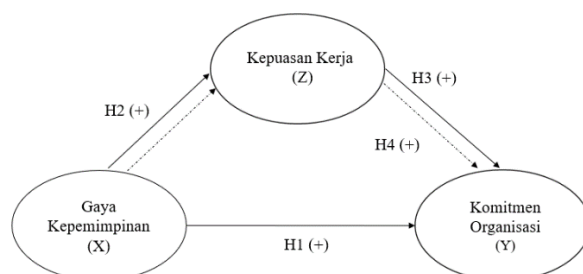
Perwujudan dari teori SET terlihat pada sejumlah karakteristik perilaku yang didasarkan pada gagasan rasionalitas dan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Dimana bawahan bekerja untuk mendapatkan uang sedangkan organisasi melalui pemimpin membutuhkan bawahan untuk menjalankan tugas pekerjaan sesuai dengan target yang telah di rencanakan. Untuk menyelesaikan tugas tersebut pegawai memiliki komitmen pada organisasi dan sebagai imbalan nya organisasi memberikan hak nya berupa gaji kepada pegawai sesuai dengan tugasnya. Hal ini menjadikan gaya kepemimpinan dan organisasi saling terlibat dimana kepuasan kerja pegawai diutamakan agar komitmen organisasi meningkat

Dari uraian keterkaitan variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis:

H₄: Kepuasan kerja sebagai mediasi dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi

2.4 Model Penelitian

Gambar berikut ini menggambarkan kerangka penelitian yang digunakan dalam model penelitian mengenai pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X) terhadap komitmen organisasi (Y) dengan variabel mediasi kepuasan kerja (Z)



Sumber: Nanjundeswaraswamy, 2021

Gambar 1 Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menganalisis data-data secara kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan kemudian menginterpretasikan hasil analisis tersebut untuk mengambil kesimpulan.

3.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2019) populasi adalah generalisasi wilayah yang terdiri atas obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan nya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Bank Jateng Cabang Blora sebanyak 68 orang.

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono, (2019) sampel adalah bagian dari dalam jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul representative atau mewakili populasi yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh karena seluruh jumlah

populasi dijadikan sampel. Namun yang dijadikan sampel hanya bagian dari Kepala Seksi, Kanit dan Pelaksana yaitu sebanyak 67 orang, karena 1 (satu) dari populasi tersebut yaitu Pemimpin Cabang yang merupakan atasan yang tidak dinilai kinerjanya. Maka dari itu merujuk kepada pegawai PT Bank Jateng Cabang Blora sebanyak 67 orang

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*. *Non Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. (Sugiyono, 2019).

Teknik *non probability sampling* yang dipilih yaitu dengan sampling jenuh (sensus). Menurut Sugiyono, (2019). teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 67 responden.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
Gaya Kepemimpinan (X)	Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai dalam Nur & Yurika, 2023)	1. Perhatian individu 2. Stimulasi intelektual 3. Motivasi inspirasi 4. Pengaruh ideal 5. Imbalan kontingen 6. Manajemen eksepsi aktif 7. Manajemen eksepsi pasif Sumber: Nanjundeswaraswamy, 2021	1. Pemimpin memberikan perhatian secara personal 2. Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif 3. Pemimpin mampu memberikan inspirasi 4. Pemimpin menjadi panutan bawahan 5. Bawahan mendapat arahan dari pemimpin 6. Pemimpin mengawasi pelaksanaan tugas 7. Pemimpin memberikan sanksi
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah pendapat pegawai yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik pegawai terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja (Handoko dalam Indra & Rialmi, 2022)	1. Kompensasi 2. Supervisi 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Hubungan dengan rekan kerja 5. Kondisi kerja 6. Peluang karir 7. Keamanan kerja Sumber: Nanjundeswaraswamy, 2021	1. Besaran gaji 2. Dukungan atasan 3. Ketrampilan pegawai 4. Kerjasama 5. Lingkungan kerja yang bersih 6. Kesempatan promosi 7. Rasa aman
Komitmen Organisasi (Y)	Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang pegawai mengidentifikasi	1. Komitmen afektif 2. Komitmen berkelanjutan	1. Secara emosional terikat pada organisasi

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
	organisasinya serta tujuan yang ada di dalamnya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dalam Hisan dkk., 2021)	3. Komitmen normatif Sumber: Nanjundeswaraswamy, 2021	2. Pilihan tetap bekerja di organisasi karena biaya dan manfaat 3. Berkewajiban untuk tetap bekerja di organisasi

Sumber: Disarikan dari beberapa jurnal, 2025

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Skala yang digunakan untuk mengukur adalah skala dengan interval 1 - 5, dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner diukur dengan menggunakan skala *Likert*. Pernyataan di berikan bobot skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS), bobot skor 2 untuk jawaban tidak setuju (TS), bobot skor 3 untuk jawaban cukup setuju (CS), bobot skor 4 untuk jawaban setuju (S) dan bobot skor 5 untuk jawaban sangat setuju (SS)

3.5 Teknik Analisis Data

Untuk membahas pertanyaan pokok dari penelitian, peneliti menggunakan uji statistik. Metode *Partial Least Square* (PLS) dengan Smart PLS digunakan untuk pengelolaan data dalam penelitian ini. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) berbasis komponen atau varian. Dijelaskan oleh Ghazali, (2021) analisis PLS ini menggunakan dua sub model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural (*inner model*) digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk uji model prediksi.

3.5.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. *Convergent Validity*

Untuk mengukur besarnya korelasi antar construct dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* bisa dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator construct. Nilai *loading factor* > 0,7 adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur construct yang dibuat (Ghozali, 2021)

2. *Discriminant Validity*

Dengan membandingkan beban pada struktur yang bersangkutan, yang harus lebih besar dari beban pada struktur lain, terhadap nilai ini, faktor beban silang dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu struktur cukup diskriminatif. *Discriminant validity* dengan indikator refleksif dilihat dari *cross loading* untuk setiap variabel harus > 0,7 (Ghozali, 2021)

3. *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang diharapkan > 0,5. (Ghozali, 2021)

4. *Composite Reliability*

Data yang memiliki *Composite Reliability* > 0,7 memiliki reliabilitas yang tinggi. (Ghozali, 2021)

5. *Cronbach Alpha*

Uji reliabilitas dapat diperkuat dengan memanfaatkan dari nilai *Cronbach alpha*. Sebuah variabel dapat dikatakan solid atau memenuhi *Cronbach alpha* jika memiliki nilai *Cronbach alpha* > 0,7 (Ghozali, 2021)

3.5.2 Metode Struktural (*Inner Model*)

1. R-Squares

R-Square untuk tiap variabel laten endogen yang sebagai kekuatan prediksi dari model struktural tersebut. Perubahan pada nilai R^2 dapat dipakai untuk menerangkan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yang memiliki pengaruh yang substantif. Nilai R^2 0,75 (model kuat) ; 0,50 (model moderat) dan 0,25 (model lemah) (Ghozali, 2021).

2. Predictive Relevance (Q^2)

Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameter nya. Nilai $Q^2 > 0$ memperlihatkan model mempunyai predictive relevance, ataupun sebaliknya. Lebih mengkhusus nilai Q^2 sebesar 0,02 (model lemah), 0,15 (moderat), dan 0,35 (kuat) (Ghozali, 2021)

3. Model Fit

Model statistik menggambarkan seberapa baik dan cocok serangkaian pengamatan, pada menurut Smart PLS ukuran model fit sebagai berikut:

- Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) $< 0,10$ atau 0,08, maka model akan dianggap cocok. (Hair dkk., 2021)
- Normal Fit Index* (NFI) menghasilkan nilai antara 0 dan 1, semakin mendekati 1 semakin baik/semakin sesuai model yang dibangun. (Hair dkk., 2021).

3.5.3 Metode Pengujian Hipotesis

Menurut Ghozali, (2021), uji hipotesis dengan melihat p-value dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai P-value $< 0,05$ maka variabel eksogen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel endogen atau hipotesis penelitian diterima.
- Jika nilai p-value $> 0,05$ maka variabel eksogen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel endogen atau hipotesis penelitian tidak dapat diterima

3.5.4 Uji Hipotesis Efek Mediasi

Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari *output path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Hair dkk., (2021) menjelaskan terdapat 3 (tiga) jenis pengaruh mediasi dilihat dari nilai *Variance Accounted For* (VAF) yaitu sebagai berikut: *full mediation*: jika nilai VAF lebih dari 80%, *partial mediation*: jika nilai VAF berkisar 20%-80% dan *no mediation*: jika nilai VAF dibawah 20%. Dalam menghitung nilai VAF digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai VAF} = \frac{\text{pengaruh tidak langsung}}{\text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}}$$

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 67 orang pegawai Bank Jateng Cabang Blora. Untuk melihat responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4
Karakteristik Responden

Profil Responden	Keterangan	Responden (org)	Prosentase (%)	Jumlah
Jenis Kelamin	Pria	39	58.2	100%
	Perempuan	28	41.8	
Usia	< 25 th	13	19.4	100%
	26 - 35 th	40	59.7	
	36 - 45 th	12	17.9	
	> 46 th	2	3	
Pendidikan	SMA derajat	5	7.5	100%
	Sarjana	53	79.1	
	Pasca Sarjana	9	13.4	
Lama Bekerja	1 - 5 th	22	32.8	100%
	6 - 10 th	26	38.8	
	11 - 15 th	16	23.9	
	16 - 20 th	1	1.5	
	> 21 th	2	3	

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Dari tabel diatas dapat diketahui, bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pria sebanyak 39 orang atau sebesar 58,2%, sedangkan jenis kelamin perempuan 28 orang atau sebesar 41,8%. Untuk karakteristik responden berdasarkan usia dibawah 25 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 19,4%, usia antara 26-35 tahun sebanyak 40 orang atau sebesar 59,7%, selanjutnya usia antara 36-45 tahun sebanyak 12 orang atau sebesar 17,9% dan usia diatas 46 tahun sebanyak 2 orang atau sebesar 3%. Karakteristik responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/ sederajat sebanyak 5 orang atau sebesar 7,5%, selanjutnya untuk pendidikan Sarjana sebanyak 53 orang atau 79,1% dan responden dengan pendidikan Pasca Sarjana sebanyak 9 orang atau sebesar 13,4%, dan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja antara 1-5 tahun sebanyak 22 orang atau sebesar 32,8%, selanjutnya sebanyak 26 orang (38,8%) dengan masa kerja 6-10 tahun kemudian lama bekerja antara 11-15 tahun sebanyak 16 orang atau sebesar 23,9% dan kemudian responden yang bekerja antara 16-20 tahun sebanyak 1 orang atau 1,5% dan diatas 21 tahun masing-masing 2 orang atau sebesar 3%

Maka dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini mayoritas berjenis kelamin laki-laki, usia antara 26-35 tahun dengan tingkat pendidikan terakhir sarjana dan memiliki masa kerja antara 6-10 tahun

4.2 Statistik Deskriptif

Dalam menguji hasil penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan metode nilai indeks. Pengukuran jawaban responden menggunakan Skala *Likert* dengan rentang 1-5. Pembagian klasifikasi ini dapat diuraikan menurut kategori kecerderungan rendah, kecerderungan sedang dan kecerderungan tinggi. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan skor minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden adalah dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \{(F1 \times 1) + (F2 \times 1) + (F3 \times 1) + (F4 \times 1) + (F5 \times 1)\} / 5$$

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *three box method*, dengan perhitungan nilai indeks adalah sebagai berikut:

$$\text{Batas atas rentang skor: } (\%F \times 5) / 5 = (67 \times 5) / 5 = 67$$

$$\text{Batas bawah rentang skor: } (\%F \times 1) / 5 = (67 \times 1) / 5 = 13,4$$

Maka nilai interpretasi yang diperoleh:

- a. Indeks $13,4 - 31,27$ = kategori rendah
- b. Indeks $31,28 - 49,14$ = kategori sedang
- c. Indeks $49,15 - 67$ = kategori tinggi

4.2.1 Jawaban Responden Pada Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan disajikan sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan (X)

No	Pernyataan		STS	TS	CS	S	SS	Jml	Indeks	Kategori
			1	2	3	4	5			
1	X.1	Pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada rekan saya yang kelihatan terabaikan oleh rekan-rekan yang lain	4	12	54	92	80	242	48.4	Sedang
2	X.2	Pemimpin mendorong saya untuk lebih kreatif	1	0	18	108	165	292	58.4	Tinggi
3	X.3	Pemimpin memberikan inspirasi kepada saya mengenai cara – cara dalam melihat masalah yang awalnya sulit bagi saya	1	4	30	88	160	283	56.6	Tinggi
4	X.4	Pemimpin merupakan <i>role model</i> (panutan) saya dalam perusahaan	1	8	36	88	140	273	54.6	Tinggi
5	X.5	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan.	1	2	24	96	165	288	57.6	Tinggi
6	X.6	Pemimpin akan mengawasi pekerjaan saya langsung untuk mencapai tujuan perusahaan	1	6	27	112	130	276	55.2	Tinggi
7	X.7	Pimpinan memberikan sanksi ketika pekerjaan saya tidak sesuai dengan target.	1	18	63	80	80	242	48.4	Sedang
Rata-rata indeks									54.17	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 54,17 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini terlihat dari jawaban responden dengan nilai tertinggi pada X.2 dengan item pernyataan “Pemimpin mendorong saya untuk lebih kreatif “. Artinya pemimpin mampu menginspirasi para pegawainya untuk memunculkan ide-ide baru, berpikir di luar kebiasaan dan pegawai dapat menemukan solusi terhadap tantangan untuk menyelesaikan target perusahaan. Selain itu pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja dengan pemikiran inovatif dan memberdayakan ide-ide baru dari bawahan untuk menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan dan pada akhirnya untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

4.2.2 Jawaban Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan terhadap variabel kepuasan kerja disajikan sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan		STS	TS	CS	S	SS	Jml	Indeks	Kategori
			1	2	3	4	5			
1	Z.1	Saya merasa puas ketika besaran gaji sesuai dengan kinerja saya	1	2	9	72	220	304	60.8	Tinggi
2	Z.2	Saya merasa puas karena mendapat dukungan dari pimpinan	2	0	18	88	185	293	58.6	Tinggi
3	Z.3	Saya merasa puas atas keterampilan kerja yang saya miliki sesuai dengan tuntutan pekerjaan.	0	2	12	112	170	296	59.2	Tinggi
4	Z.4	Saya merasa puas dimana rekan kerja saling bekerjasama menyelesaikan tugas pekerjaan	0	2	15	88	195	300	60	Tinggi
5	Z.5	Saya merasa puas memiliki lingkungan kerja yang saling support	1	4	3	64	235	307	61.4	Tinggi
6	Z.6	Saya merasa puas ketika mendapat promosi jabatan atas hasil kerja saya yang bagus	1	2	6	96	195	300	60	Tinggi
7	Z.7	Saya merasakan rasa aman dengan rekan kerja saya	1	2	24	108	150	285	57	Tinggi
Rata-rata indeks									59.57	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel kepuasan kerja adalah 59,57 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini terlihat dari jawaban responden dengan nilai tertinggi pada Z.5 dengan item pernyataan “Saya merasa puas memiliki lingkungan kerja yang saling *support* “. Artinya perusahaan tempat bekerja memiliki lingkungan kerja yang aman, saling menghargai, nyaman berkolaborasi karena ada dukungan dan pemahaman dari rekan kerja serta atasan. Sehingga menjadikan komunikasi terbuka dua arah dan kerjasama tim yang semakin solid untuk mencapai target perusahaan.

4.2.3 Jawaban Responden Pada Variabel Komitmen Organisasi

Hasil perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan terhadap variabel komitmen organisasi disajikan sebagai berikut:

Tabel 7
Hasil Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi (Y)

No	Pernyataan		STS	TS	CS	S	SS	Jml	Indeks	Kategori
			1	2	3	4	5			
1	Y.1	Sebagai pegawai saya merasa terikat pada perusahaan ini secara emosional	0	0	45	108	125	278	55.6	Tinggi
2	Y.2	Saya merasa bahwa pilihan saya untuk tetap bekerja pada perusahaan ini berdasarkan perhitungan biaya dan manfaat.	0	2	39	104	135	280	56	Tinggi
3	Y.3	Saya merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini karena apa yang telah diberikan perusahaan kepada saya	0	2	36	80	170	288	57.6	Tinggi
Rata-rata indeks									56.40	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2025

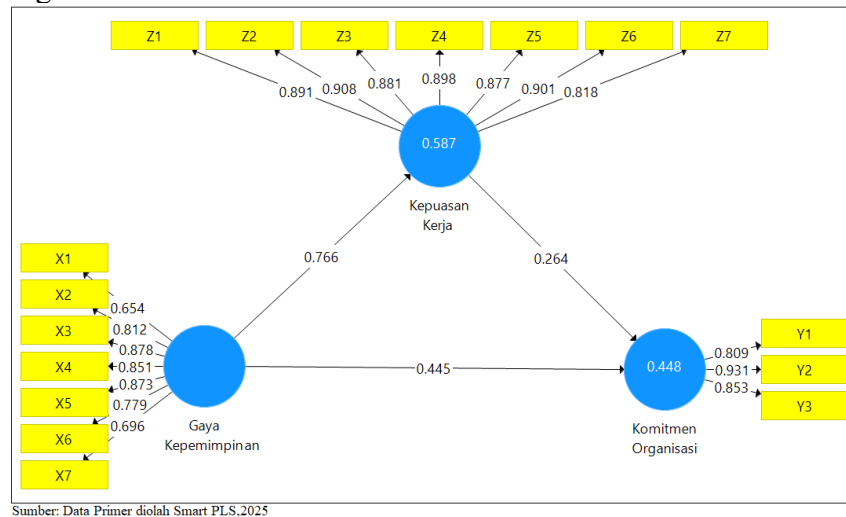
Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel komitmen organisasi adalah 56,40 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini terlihat dari jawaban responden dengan nilai tertinggi pada Y.3 dengan item pernyataan “Saya merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini, karena apa yang telah diberikan perusahaan kepada saya “. Artinya sebagai rasa loyalitas dan terima kasih dari pegawai

kepada perusahaan yang telah memberikan pendapatan sehingga memperoleh kehidupan yang lebih baik, pegawai berkomitmen untuk tetap tinggal dan memberikan yang terbaik, dengan berkontribusi melalui ide-ide yang kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas tepat waktu agar target perusahaan tercapai dan menjaga nama baik perusahaan

4.3 Outer Model

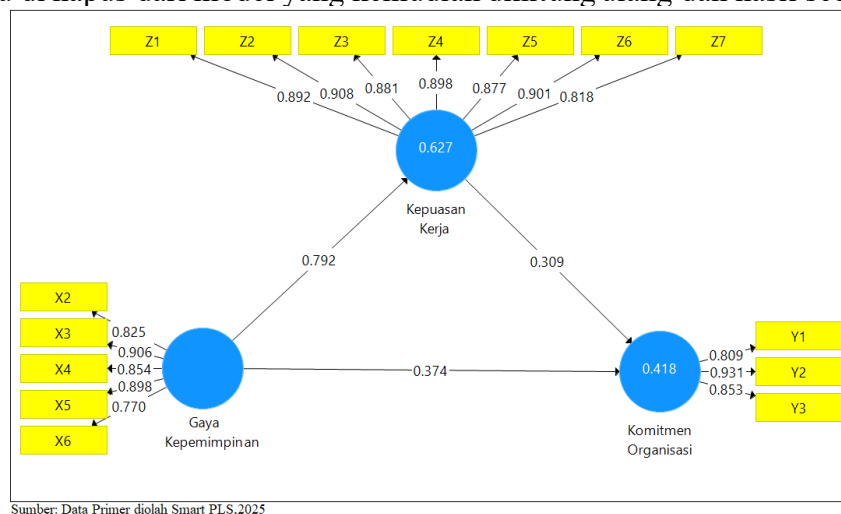
4.3.1 Convergent Validity

Convergent validity merujuk pada konvergensi antar instrumen yang digunakan untuk mengukur construct yang sama. Indikator dan nilai dari *convergent validity* mempunyai nilai *loading factor* > 0,7 (Ghozali, 2021). Hasil output *convergent validity* disajikan sebagai berikut:



Gambar 2 Outer Loading Sebelum Eliminasi

Berdasarkan tampilan *outer loading* di atas, hampir semua indikator construct memiliki nilai di atas *rule of thumb* diatas 0,7 kecuali indikator X1 dan X7 dari variabel gaya kepemimpinan. Indikator tersebut hanya memiliki nilai *outer loading* 0,654 dan 0,696. Karena tidak memenuhi nilai minimal yang disyaratkan maka indikator tersebut harus dibuang atau di hapus dari model yang kemudian dihitung ulang dan hasil sebagai berikut:



Gambar 3 Outer Loading Setelah Eliminasi

Setelah indikator X1 dan X7 dibuang, dilakukan pengujian ulang terhadap model yang

baru, sehingga didapatkan nilai *outer loading* yang berbeda dan semua indikator diatas *rule of thumb* 0,7 maka dapat dikatakan bahwa nilai yang dihasilkan adalah valid, terdiri dari:

Tabel 8
Nilai *Outer Loading* dan AVE

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	AVE
Gaya Kepemimpinan (X)	X2	0.825	0.726
	X3	0.906	
	X4	0.854	
	X5	0.898	
	X6	0.770	
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.892	0.779
	Z2	0.908	
	Z3	0.881	
	Z4	0.898	
	Z5	0.877	
	Z6	0.901	
	Z7	0.818	
Komitmen Organisasi (Y)	Y1	0.809	0.749
	Y2	0.931	
	Y3	0.853	

Sumber: Data Primer diolah Smart PLS,2025

Dari tabel diatas, diketahui bahwa nilai *outer loading* masing-masing indicator pada ketiga variabel penelitian semuanya bernilai lebih dari 0,7, selain itu AVE yang dihasilkan diatas 0.5, hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*

4.3.2 *Discriminant Validity*

Pengujian ini bertujuan untuk menentukan apakah suatu indikator reflektif merupakan pengukuran yang baik bagi construct nya berdasarkan prinsip bahwa indikator berkorelasi tinggi terhadap construct nya

Tabel 9
Nilai *Cross Loading*

Indikator	Gaya Kepemimpinan (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen Organisasi (Y)
X2	0.825	0.658	0.525
X3	0.906	0.679	0.520
X4	0.854	0.659	0.565
X5	0.898	0.779	0.572
X6	0.770	0.583	0.441
Z1	0.669	0.892	0.492
Z2	0.693	0.908	0.469
Z3	0.654	0.881	0.601
Z4	0.677	0.898	0.537
Z5	0.686	0.877	0.560

Indikator	Gaya Kepemimpinan (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen Organisasi (Y)
Z6	0.720	0.901	0.494
Z7	0.776	0.818	0.567
Y1	0.439	0.433	0.809
Y2	0.654	0.616	0.931
Y3	0.480	0.496	0.853

Sumber: Data Primer diolah Smart PLS,2025

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa indicator yang mengukur masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*, karena memiliki nilai *outer loading* terbesar (nilai yang dicetak tebal) untuk variabel yang diukur nya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian setiap indicator variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

4.3.3 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Hasil output PLS untuk nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 10
Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan (X)	0.905	0.930
Kepuasan Kerja (Z)	0.952	0.961
Komitmen Organisasi (Y)	0.833	0.899

Sumber: Data Primer diolah Smart PLS,2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *composite reliability* setiap variabel penelitian nilainya lebih dari 0,7. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa masing-masing variabel telah memiliki reliabilitas yang baik.

4.4 *Inner Model*

Setelah melakukan uji *outer model*, maka langkah berikutnya adalah melakukan uji *inner model* untuk menguji hipotesis penelitian. Uji *inner model* dilakukan dengan menguji nilai R-Square (R^2), *Predictive Relevance* (Q^2) dan model fit.

4.4.1 R-Square

Berikut hasil R-Square pada penelitian ini.

Tabel 11
Nilai R-Square

Variabel	R Square
Kepuasan Kerja (Z)	0.627
Komitmen Organisasi (Y)	0.418

Sumber: Data Primer diolah Smart PLS,2025

Dari tabel diatas, hasil output R-Square (R^2), dapat dijelaskan bahwa inner model pada penelitian ini tergolong moderat. Nilai R^2 untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,627 artinya 62,7% dimana nilai tersebut dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 37,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai R^2 variabel komitmen organisasi adalah 0,418, dimana nilai tersebut dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebesar 41,8% sedangkan sisanya sebesar 58,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

4.4.2 Q-Square

Nilai Q-Square atau Q^2 untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dilakukan memberikan hasil terhadap model penelitian. Adapun nilai Q^2 sebagai berikut:

Tabel 12
Nilai Q-Square

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Gaya Kepemimpinan (X)	335.000	335.000	
Kepuasan Kerja (Z)	469.000	264.739	0.436
Komitmen Organisasi (Y)	201.000	145.405	0.277

Sumber: Data Primer diolah Smart PLS,2025

Dari tabel di atas diketahui bahwa dampak relatif model struktural terhadap pengukuran variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 0,436 dan variabel komitmen organisasi (Y) sebesar 0,277 termasuk model yang kuat dan memiliki nilai *predictive relevance* karena nilai $Q^2 > 0$

4.4.3 Model Fit

Pengujian kecocokan model (*model fit*) digunakan untuk mengetahui apakah suatu model memiliki kecocokan dengan data.

Tabel 13
Model Fit

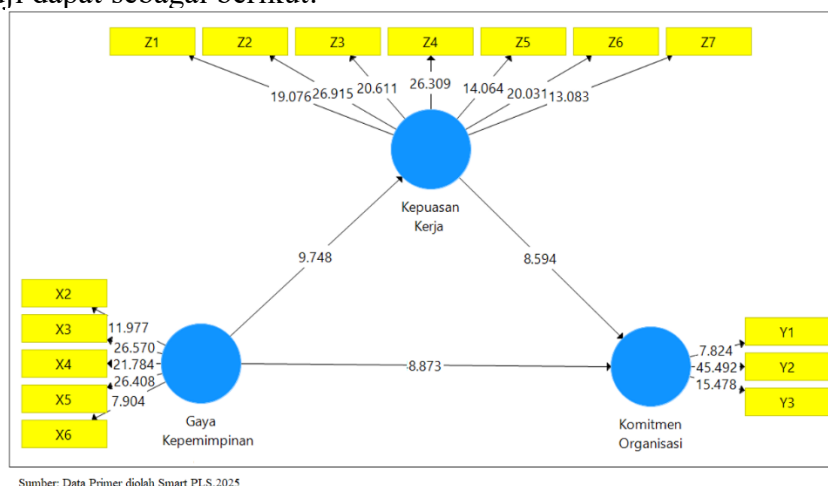
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.066	0.066
NFI	0.803	0.803

Sumber: Data Primer diolah Smart PLS,2025

Dari tabel diatas, terlihat nilai SRMR $< 0,10$ yakni sebesar $0,066 < 0,10$ terhadap hasil perhitungan diatas dan nilai NFI pada 0,803 yang mendekati 1, maka demikian hasil pengujian model dalam penelitian ini dapat dinyatakan sudah memiliki *goodness of fit* yang baik atau Model Fit.

4.5 Pengujian Hipotesis

Untuk hasil dari pengolahan hipotesis pengaruh langsung pada *bootstrapping* Smart PLS. Hasil uji dapat sebagai berikut:



Gambar 4 Inner Model

4.5.1 Pengaruh Langsung

Hasil penghitungan untuk uji hipotesis dalam penelitian ini akan diuraikan dalam

tabel berikut:

Tabel 14
Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
H1: Gaya Kepemimpinan → Komitmen Organisasi	0.618	8.873	0.000	diterima
H2: Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.792	9.748	0.000	diterima
H3: Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0.309	8.594	0.000	diterima

Sumber: Data Primer diolah Smart PLS, 2025

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa dari empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

- Hipotesis 1, menunjukkan nilai original sampel pada hubungan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,618 arah positif dan berpengaruh signifikan terlihat dari p-value $0,000 < 0,05$ artinya hipotesis 1 diterima
- Hipotesis 2, menunjukkan nilai original sampel pada hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,792 arah positif dan berpengaruh signifikan terlihat dari p-value $0,000 < 0,05$ artinya hipotesis 2 diterima
- Hipotesis 3, menunjukkan nilai original sampel pada hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,309 arah positif dan berpengaruh signifikan terlihat dari p-value $0,000 < 0,05$ artinya hipotesis 3 diterima.

4.5.2 Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 15
Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
H4: Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0.244	2.509	0.002	diterima

Sumber: Data Primer diolah Smart PLS, 2025

Dari tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai original sampel sebesar 0,244 pada gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan melalui kepuasan kerja diperoleh nilai p-value $0,002 < 0,05$ artinya kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya untuk melihat apakah kepuasan kerja memberikan pengaruh mediasi sempurna (*full mediation*) atau mediasi sebagian (*partial mediation*) dengan menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF):

$$\begin{aligned}
 \text{Pengaruh tidak langsung } (0,792 \times 0,309) &= 0,244 \\
 \text{Pengaruh langsung} &= 0,618 + \\
 \text{Pengaruh total} &= 0,862 \\
 \text{VAF} &= \frac{0,244}{0,862} = 0,283
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan VAF untuk uji pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai mediasi antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,283 atau 28.3%, VAF berada pada rentang ($20\% < \text{VAF} < 80\%$), artinya hasil uji statistika membuktikan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi secara parsial, maka hipotesis 4 diterima.

4.6 Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian inner model yang dilakukan peneliti dengan menggunakan Smart PLS maka diperoleh nilai p-value sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan dukungan penuh pada hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada pegawai Bank Jateng Cabang Blora” terbukti. Hal ini terlihat dari tanggapan responden yang memberikan jawaban paling tinggi pada variabel gaya kepemimpinan yaitu X.2 dengan indikator “Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif”, dan pada variabel komitmen organisasi dengan pilihan sangat setuju paling banyak yaitu Y.3 dengan indikator “berkewajiban untuk tetap bekerja dalam organisasi”.

Kondisi ini terlihat dari pemimpin Bank Jateng Cabang Blora sebagai pemimpin memiliki kekuasaan kepada bawahan dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, kondusif, mendukung inovasi, memberdayakan bawahan dengan kepercayaan, serta memotivasi tim untuk berpikir lebih kreatif dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Hal ini adalah sebagai ketrampilan yang di miliki oleh seorang pemimpin yang disebut dengan *managerial skill* dan *technical skill*. Selain itu pemimpin memiliki kecakapan dalam mengolah suatu ide, cepat dalam mengambil keputusan dan tanggap terhadap perubahan dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki serta membangun komitmen dari pegawai. Dari hal itu, sebagai terima kasih dari para pegawai, mereka bersikap baik terhadap perusahaan yang telah memberikan kesejahteraan (gaji). Taat dan patuh pada semua peraturan yang berlaku dan menjunjung tinggi nama baik perusahaan dalam hal ini adalah Bank Jateng Cabang Blora.

Hasil ini mendukung penelitian dari Liana, (2020) ; Huynh & Hua, (2020) dan Arumsari & Prayekti, (2022) yang juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan pada komitmen organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian inner model yang dilakukan peneliti dengan menggunakan Smart PLS maka diperoleh nilai p-value sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan dukungan penuh pada hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bank Jateng Cabang Blora” terbukti. Hal ini terlihat dari jawaban responden dengan nilai tertinggi pada Z.5 dengan indikator “lingkungan kerja yang bersih” dan tanggapan responden pada pilihan setuju paling banyak pada variabel gaya kepemimpinan yaitu X.6 dengan indikator “Pemimpin mengawasi pelaksanaan tugas”.

Kondisi ini terlihat dari pemimpin Bank Jateng Cabang Blora sebagai manajer tim memberikan arahan, instruksi, memantau kemajuan, memeriksa kualitas kerja untuk memastikan pekerjaan bawahnya selaras dengan tujuan perusahaan dan menghasilkan kualitas dan produktivitas yang diinginkan. Hal ini dilakukan sebagai fungsi pengawas dan mencegah terjadinya penyimpangan, sehingga menjadikan pegawai merasa dihargai, didukung, rasa percaya, dan sikap saling tolong menolong dalam hal pekerjaan serta kesempatan untuk berkembang sehingga pegawai bekerja secara maksimal karena rasa aman yang diperoleh yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Hasil ini mendukung penelitian dari Huynh & Hua, (2020) ; Nanjundeswaraswamy, (2021) dan Arumsari & Prayekti, (2022) yang juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja

3. Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian inner model yang dilakukan peneliti dengan menggunakan Smart PLS maka diperoleh nilai p-value sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan dukungan penuh pada hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Bank Jateng Cabang Blora” terbukti. Hal ini terlihat dari jawaban responden dengan nilai tertinggi pada variabel komitmen organisasi yaitu Y.3 dengan indikator “berkewajiban untuk tetap bekerja di organisasi” dan tanggapan responden dengan pilihan setuju paling banyak pada indikator kepuasan kerja yaitu Z.3 “ketrampilan pegawai”

Terlihat dari pegawai Bank Jateng Cabang Blora yang memiliki komunikasi yang harmonis karena setiap hari saling berinteraksi terkait dengan tugas pekerjaan maka pegawai tidak merasakan kesulitan terhadap penyelesaian pekerjaan karena rekan kerja akan membantu menyelesaikan bersama-sama selain itu ketrampilan yang di miliki saling melengkapi. Dengan adanya keperdulian sesama rekan kerja ini menunjukkan sikap loyal (kesetiaan) seorang pegawai terhadap tempat kerjanya. Karena loyalitas seorang pegawai sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga pegawai dengan komitmen nya untuk memajukan organisasi akan selalu berusaha memberikan yang terbaik dengan bekerja secara maksimal baik secara individu ataupun tim.

Hasil ini mendukung penelitian dari Tanjung, (2020) ; Fitrianto & Yasmin, (2021) dan Wangsa & Edalmen, (2022) yang juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja pada komitmen organisasi

4. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

Dari hasil uji mediasi, diketahui bahwa nilai p-value yang membentuk pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,002 ditambah dengan nilai t-statistics dan nilai original sampel yang positif. Dengan nilai VAF sebesar 28,3% dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi secara parsial dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hal ini terlihat dari indikator variabel gaya kepemimpinan dengan pilihan responden paling banyak “Pemimpin mengawasi pelaksanaan tugas” (kriteria setuju). Selanjutnya pada variabel kepuasan kerja dengan indikator “ketrampilan pegawai” (kriteria setuju) dan pada variabel komitmen organisasi dengan kriteria setuju mendapatkan tanggapan paling banyak pada indikator “secara emosional terikat pada organisasi”.

Pegawai Bank Jateng Cabang Blora berkomitmen pada tempat kerja nya yang telah memberikan pendapatan (gaji) dengan bekerja yang baik, patuh dan taat terhadap aturan yang telah ditetapkan dan mengikuti perintah dari Pemimpin. Hal ini secara emosional menjadikan pegawai bersemangat dapat menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Dengan kepercayaan penuh dari Pemimpin maka pegawai akan semakin berkomitmen untuk bekerja dengan giat dan tekun. Dukungan, arahan, rasa aman, kepercayaan dan kesempatan dari Pemimpin menjadikan pegawai lebih aktif dan kreatif dalam menjalankan tugas pekerjaan selain itu kecakapan Pemimpin yang mampu mengelola pegawai untuk mengembangkan ketrampilan serta potensi yang dimiliki bawahannya, sehingga perilaku dari Pemimpin menjadi contoh atau panutan oleh pegawai dalam bekerja.

Hasil ini mendukung penelitian dari Huynh & Hua, (2020) ; Liana, (2020) dan Nanjundeswaraswamy, (2021) yang menemukan adanya peran dari variabel kepuasan kerja sebagai mediasi dari upaya meningkatkan komitmen organisasi dari pengaruh gaya kepemimpinan.

5. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada PT Bank Jateng Cabang Blora. Selain itu kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja mampu menjadi mediasi dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi secara parsial

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil kesimpulan dari data yang diolah oleh peneliti diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak dan penelitian yang sebelumnya serta dapat dikembangkan jauh lebih baik lagi khususnya pada pegawai Bank Jateng Cabang Blora. Implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Pemimpin memberikan sanksi merupakan indikator gaya kepemimpinan yang berada dalam kategori paling rendah. Memberikan sanksi merupakan tindakan disipliner yang sifatnya menghukum atas kesalahan atau pelanggaran. Dari hal tersebut, pemimpin diharapkan menerapkan prinsip *coaching* yang lebih fokus pada pengembangan diri dan potensi pegawai. Pemimpin Bank Jateng Cabang Blora bertindak sebagai fasilitator yang membimbing melalui pertanyaan, mendengarkan aktif dan memberikan umpan balik yang bersifat membangun sehingga melalui bimbingan pegawai akan bertanggung jawab untuk menemukan solusi dan mengembangkan kemampuannya. Selain itu pemimpin selalu memberikan contoh dalam menyelesaikan tugas pekerjaan agar menjadi *role model* oleh bawahan seperti disiplin waktu, patuh pada aturan, bertanggung jawab atas pekerjaan, berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik (mendengarkan dan menerima masukan orang lain) sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang positif dan kondusif.
2. Rasa aman merupakan indikator kepuasan kerja yang berada dalam kategori paling rendah. Oleh karena itu manajemen Bank Jateng Cabang Blora diharapkan memberikan rasa aman kepada setiap pegawai melalui kesempatan untuk berkembang seperti jenjang karir yang jelas, rotasi, pelatihan dan evaluasi kerja yang transparan. Hal ini penting bagi pegawai karena mengurangi rasa kekhawatiran dan untuk meningkatkan kepuasan kerja sedangkan bagi perusahaan, ketrampilan pegawai makin terlihat sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu manajemen harus mampu membangun komunikasi yang efektif, memberi penghargaan dan perhatian pada kesejahteraan pegawai seperti jaminan kesehatan dan pengaturan jam kerja sehingga dapat mencegah *burnout*
3. Secara emosional terikat pada organisasi merupakan indikator komitmen organisasi yang berada dalam kategori paling rendah. Oleh karena itu manajemen Bank Jateng Cabang Blora diharapkan membuat lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan dan apresiasi pada pegawai atas kontribusi yang telah di berikan kepada perusahaan. Dengan komunikasi dua arah dan transparan akan menumbuhkan kebersamaan antara tujuan pribadi pegawai dengan tujuan perusahaan, seperti memberikan kesempatan untuk promosi dan peluang pengembangan karir, dari hal ini akan menjadikan pegawai semakin loyal terhadap perusahaan. Selain itu manajemen harus melibatkan bawahan dalam pekerjaan, hal ini merupakan kesempatan untuk berpartisipasi melalui ide-ide dan tentunya pegawai akan merasa dihargai sebagai bagian dari perusahaan.

Dari implikasi manajerial diatas, saran yang dapat diberikan oleh peneliti yaitu:

1. Bagi pihak Manajemen Bank Jateng Cabang Blora:
 - a. Manajemen memberikan perhatian dan dukungan kepada pegawai yang memiliki

potensi dan ketrampilan agar lebih berkembang, selain itu fokus pada kepentingan tim dan tujuan bersama agar pegawai dapat bekerja secara *teamwork* untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.

- b. Manajemen memantau setiap pegawai terkait dengan *block leave* atau mengambil cuti kerja minimal beberapa hari kerja secara berurutan tanpa jeda. Hal ini wajib dilakukan pegawai untuk mencegah *fraud* dan sebagai upaya perusahaan tidak ketergantungan pada satu orang pegawai, selain itu untuk memberikan kesempatan pegawai lain belajar pada unit kerja yang lainnya dan merupakan proses regenerasi tugas pekerjaan. Sehingga secara tidak langsung menjadikan pegawai bekerja secara aman, mengurangi kejenuhan dan stres kerja
2. Bagi pegawai:
 - a. Menjadi salah satu bahan pertimbangan dan evaluasi komitmen organisasi dari pegawai
 - b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kajian ulang dalam menyusun strategi bisnis Bank Jateng Cabang Blora
3. Bagi akademis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pengetahuan serta melengkapi literatur mengenai strategi bisnis jasa keuangan dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi.
4. Bagi penulis:

Penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan pengalaman terkait dengan komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

5.3 Keterbatasan

Dalam proses melakukan penelitian ini, terdapat keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian, yaitu:

1. Adanya kemampuan responden yang kurang dalam memahami pernyataan pada kuesioner dan juga kejujuran dalam mengisi kuesioner sehingga ada kemungkinan hasilnya kurang akurat. Dari hal itu, penelitian selanjutnya disertai wawancara dan dokumentasi untuk pengumpulan data sehingga dapat yang diperoleh tidak bias.
2. Penelitian ini hanya menguji mengenai variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada pegawai di Bank Jateng Cabang Blora saja. Penelitian selanjutnya meneliti kembali pada obyek yang berbeda seperti perusahaan manufaktur serta menguji variabel selain gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yang juga memungkinkan dapat mempengaruhi komitmen organisasi, seperti variabel karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi dan keterlibatan kerja.