

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Pada Karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo)

Putri Septiana Wahyuningrum<sup>1)</sup>, Robby Sandhi Dessyarti<sup>2)</sup>, Metik Asmike<sup>3)</sup>

<sup>1</sup>Universitas PGRI Madiun

[putriwahyuningrum06@gmail.com](mailto:putriwahyuningrum06@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas PGRI Madiun

[robbeyvan@gmail.com](mailto:robbeyvan@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas PGRI Madiun

[smikemetik@gmail.com](mailto:smikemetik@gmail.com)

### *Abstract*

*The purpose of this study is to empirically prove the influence of leadership style on organizational commitment mediated by job satisfaction. This research was conducted on employees of PDAM Ponorogo Regency using the saturated sampling method, where the number of employees was 102 people. This research method uses a quantitative approach using the SPSS version 21 program. The results of this research are leadership style has a positive and significant effect on organizational commitment, job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment and job satisfaction can mediate the relationship between leadership style and organizational commitment.*

**Keywords:** Leadership Style; Organizational Commitment; Job Satisfaction

### **Abstrak**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo dengan menggunakan metode sampling jenuh, dimana jumlah karyawan sebanyak 102 orang. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan program SPSS versi 21. Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan; Komitmen Organisasi; Kepuasan Kerja

---

## PENDAHULUAN

Komitmen organisasi adalah salah satu faktor penghubung antara karyawan dengan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaannya dan berkemauan untuk bekerja dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai (Made & Puspitawati, 2014). Karyawan sebagai sumber daya yang dimiliki perusahaan harus mampu memberikan usaha, keterampilan, kreativitas, loyalitas dan lain-lain dengan baik. Tentu organisasi juga akan memberikan imbalan berupa gaji yang sesuai, fasilitas, keamanan kerja dan sebagainya kepada karyawan tersebut. Karena jika imbalan yang diharapkan oleh karyawan dapat terpenuhi maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Apabila dalam hal tersebut terdapat keadilan, maka akan

menciptakan keseimbangan antara keinginan dan kenyataan yang didapat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Utomo, 2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat tercapai jika semua harapan yang diinginkan oleh karyawan tersebut dapat terpenuhi dalam melakukan tugas pekerjaannya. (Wheat, 2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai dinamika fundamental yang memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dan juga dari penelitian terdahulu penulis memiliki inspirasi dengan fenomena yang ada di PDAM Kabupaten Ponorogo. PDAM Kabupaten Ponorogo adalah salah satu perusahaan milik daerah yang bergerak pada hal distribusi air bersih serta air minum bagi masyarakat kabupaten Ponorogo. Setelah melakukan wawancara dengan Pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo diketahui pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo dilihat dari segi gaya kepemimpinan belum optimal dalam melakukan hal yang digolongkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional seperti : pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo jarang mengarahkan karyawan untuk melaksanakan tugas masing-masing, pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo belum memberikan contoh yang baik kepada karyawan seperti datang ke kantor tepat waktu, pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo jarang memberikan motivasi dan juga reward kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dan kurangnya kedekatan pemimpin terhadap karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo.

Komitmen karyawan yang ada di PDAM Kabupaten Ponorogo masih dikatakan rendah. Permasalahan tersebut dapat ditinjau dari rendahnya komitmen afektif, yang ditunjukkan ketika pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo melakukan pengawasan hampir semua karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya, namun pada saat pimpinan PDAM tidak melakukan pengawasan para karyawan akan bekerja dengan seenaknya sendiri. Rendahnya komitmen berkelanjutan ditunjukkan saat ada beberapa karyawan yang mempunyai kemauan atau perasaan untuk keluar dari pekerjaannya, saat ada tawaran pekerjaan yang lebih baik. Menurunnya komitmen normatif ditunjukkan dengan kurangnya kesetiaan karyawan untuk bertahan di PDAM Kabupaten Ponorogo. Hal itu ditunjukkan dari peningkatan data karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo yang keluar dari perusahaan dari tahun 2018 sampai tahun 2021 sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Data Keluar Masuk Karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo**

| Tahun | Jumlah karyawan awal tahun | Jumlah karyawan yang keluar | Jumlah karyawan masuk | Jumlah karyawan akhir tahun | Persentase |
|-------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------|
| 2018  | 122                        | 9                           | 5                     | 118                         | 3,33 %     |
| 2019  | 118                        | 12                          | 8                     | 114                         | 3,44 %     |

|      |     |    |    |     |        |
|------|-----|----|----|-----|--------|
| 2020 | 114 | 15 | 10 | 109 | 4,48 % |
| 2021 | 109 | 16 | 9  | 102 | 6,63 % |

Sumber : PDAM Kabupaten Ponorogo, 2021

Berdasarkan tabel data karyawan diatas, dapat dilihat bahwa data karyawan yang keluar dari PDAM Kabupaten Ponorogo lebih tinggi dari data karyawan yang masuk di PDAM Kabupaten Ponorogo. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan didapatkan beberapa sebab karyawan keluar dari perusahaan, yaitu kesejahteraan yang diperoleh karyawan tidak sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan memilih untuk berhenti bekerja dari PDAM Kabupaten Ponorogo. Adapun karyawan yang bertahan di PDAM Kabupaten Ponorogo jika perusahaan mau memberikan kesejahteraan yang sebanding dengan pekerjaan yang dijalannya. Hal tersebut mengindikasikan kurangnya kesetiaan karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo terhadap perusahaan.

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja di PDAM Kabupaten Ponorogo ditunjukkan dengan sikap karyawan yang sering datang terlambat, dan kurangnya disiplin kerja. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo, ketidakpuasan karyawan muncul karena sistem pemberian gaji dan tunjangan dari PDAM Kabupaten Ponorogo yang belum sesuai dengan harapan karyawan. Hal lain yang menjadi pemicu ketidakpuasan karyawan dalam bekerja adalah sikap pemimpin PDAM Kabupaten Ponorogo yang dalam operasionalnya belum menerima ide-ide dan juga keluhan dari karyawan secara penuh. Hal ini dicerminkan ketika melakukan rapat, ide-ide dan juga keluhan dari karyawan tidak mendapat *feedback* dari pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo.

Berdasarkan fenomena yang ada pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo yang telah dipaparkan diatas, serta sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Seprianto & Kurniawan, 2019); (Utomo, 2019); (Wheat, 2014) peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo)”**.

## KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi bisa diartikan sebagai penerimaan karyawan terhadap sasaran, tujuan, dan nilai organisasi dan keinginan guna melakukan segala usaha demi mencapai tujuan organisasi. Menurut (Novita , Sunuharjo & Ruhana, 2014) menyatakan bahwa komitmen merupakan keadaan dimana seorang karyawan menunjukkan rasa loyalitas terhadap organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi sehingga komitmen diharapkan bisa memberikan kerja keras dalam mencapai efektivitas tujuan perusahaan.

(Mekta, 2017) mengartikan komitmen organisasi sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses berkelanjutan dimana para karyawan memberikan perhatiannya terhadap organisasi. Sikap

komitmen organisasi ditentukan menurut variabel orang dan organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan bahwa kepercayaan karyawan dalam sebuah perusahaan guna memberikan prestasi serta upaya kerja yang maksimal. Menurut (Pamungkas, 2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah identifikasi dari keterkaitan seseorang terhadap organisasi agar tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan mau berusaha keras untuk mencapai sebuah tujuan organisasi.

(Adiapsari, 2012) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen akan memiliki kemauan bekerja keras dalam pencapaian tujuan organisasi dan mempunyai harapan untuk bekerja dan tetap bertahan di perusahaan tempat ia bekerja. Komitmen organisasi yang tinggi akan menjadikan seseorang lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadinya dan akan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Maka dari itu, komitmen karyawan menjadi salah satu faktor penting bagi perusahaan dan harus selalu diperhatikan oleh perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan diatas bisa disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesetiaan, loyalitas yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasinya. Seorang karyawan akan melibatkan dirinya dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi, karyawan akan sepenuhnya berusaha untuk mempertahankan posisinya di dalam perusahaan tersebut. Sebuah organisasi sangat memerlukan sebuah komitmen yang tinggi, karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap situasi kerja yang profesional.

Beberapa cara untuk meningkatkan komitmen karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) **Berkomitmen pada nilai utama manusia.** Menciptakan peraturan tertulis, mempekerjakan manajer yang tepat dan baik, dan meningkatkan komunikasi.
- 2) **Memperjelas dan mengkomunikasikan misi.** Mendeskripsikan visi dan misi, berkarisma, melakukan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menerapkan nilai berdasarkan standart perusahaan, dan menciptakan tradisi.
- 3) **Menjamin keadilan organisasi.** Mempunyai prosedur dalam menyampaikan keluhan yang komprehensif, dan menyediakan komunikasi secara umpan balik.
- 4) **Menciptakan rasa komunitas.** Menciptakan homogenitas berdasarkan pada nilai keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung dan kerja tim, dan berkumpul bersama.
- 5) **Mendukung perkembangan karyawan.** Melaksanakan aktualisasi, memberikan pekerjaan yang menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan karyawan, dan menyediakan pelatihan dan keamanan kepada

### Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* adalah ilmu-ilmu social, karena prinsip serta rumusannya diharapkan mampu memberikan manfaat untuk kesejahteraan semua orang. (Robbins, P. Stephen & Coutler, 2016) mengemukakan bahwa pemimpin atau *leader* merupakan seseorang yang dapat memberikan pengaruh kepada orang

lain dan mempunyai otoritas manajerial. Menurut (Utari & Hadi, 2020) kepemimpinan adalah keahlian yang dimiliki oleh seseorang untuk memberikan pengaruh pada orang lain, supaya mereka melakukan sesuatu untuk mencapai suatu tujuan. Artinya bahwa kepemimpinan harus melibatkan unsur seperti orang yang dapat memberikan pengaruh, orang yang dapat dipengaruhi, dan terdapat tindakan tertentu dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut (Batubara, 2020) kepemimpinan adalah segala usaha yang dilakukan seseorang untuk memberikan pengaruh bawahan menggunakan segala cara masing-masing dan memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh atau arahan pada seseorang atau kelompok kearah yang lebih baik dan melalui proses yang panjang. Seorang pemimpin pada sebuah organisasi harus mampu membina kerja sama menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya, memberikan arahan dan dorongan semangat kerja para bawahannya sehingga akan memberikan motivasi yang positif yang akan menciptakan niat dan usaha para bawahannya untuk bekerja secara maksimal (Sitompul & Ratnasari, 2019).

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan menurut para ahli yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kegiatan seseorang untuk memberikan pengaruh serta memimpin orang lain untuk bekerja sama untuk tidak saling menjatuhkan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan tersebut baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka akan dengan mudah untuk mencapai visi dan misi yang telah ditentukan serta akan membuat iklim kerja yang lebih kondusif. Dimensi gaya kepemimpinan ada dua yaitu:

### **1) Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut oleh (Peter G. Nourthouse, 2013) pemimpin transformasional harus bisa membujuk para bawahannya untuk melaksanakan tugas mereka melebihi kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran pengikut akan masalah dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu membangkitkan para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

### **2) Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Menurut (Peter G. Nourthouse, 2013) kepemimpinan transaksional menekankan pada sebuah transaksi atau sebuah pertukaran yang terjadi antara pemimpin dengan bawahan atau dengan rekan kerjanya. Pertukaran ini terjadi berdasarkan diskusi yang sebelumnya telah dibicarakan antara pemimpin dengan bawahannya apa aja yang ditentukan dan dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah atau hadiah jika bawahan tersebut memenuhi syarat yang telah di tentukan.

## **Kepuasan Kerja**

Salah satu aspek yang paling penting yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja

mempunyai peran dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan di dalam perusahaan. (Akbar, 2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan agar mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Menurut (Made & Puspitawati, 2014) kepuasan kerja adalah perasaan puas seseorang sebab keinginannya sesuai dengan kenyataan yang didapat di tempatnya bekerja baik dalam hal hubungan dengan rekan kerja atau penyelia, beban kerja, kompensasi, dan lingkungan atau kondisi kerja.

Menurut (Supriyanto, 2013) kepuasan kerja merupakan sikap terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara jumlah imbalan yang didapatkan pekerja dan jumlah imbalan yang mereka yakini harus didapatkan. (Stephen P Robbin, 2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan baik tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristiknya. Menurut (Hasibuan, 2019) mengartikan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan penempatan, perlakuan, hasil kerja, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Dari beberapa definisi kepuasan kerja yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sikap senang yang diperlihatkan seorang karyawan saat bekerja adalah sikap sebab semua yang menjadi tanggungjawab karyawan tersebut sudah dilakukan dengan baik dan merasa terpuaskan dengan hasil kerja yang didapat. Akan tetapi apabila karyawan saat bekerja didukung oleh lingkungan kerja yang tidak kondusif, peralatan kerja yang tidak memadai, dan rendahnya perhatian dari pimpinan, tentu hal tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam organisasi, (Atmaja, 2022) menyebutkan faktor-faktor dari kepuasan kerja yaitu:

### **1) Kompensasi**

Menurut (Rahayu & Riana, 2017) mengungkapkan bahwa kompensasi adalah suatu balas jasa pada karyawan untuk mencerminkan nilai karya atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang didapatkan oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa dan tenaga yang telah dikorbankan karyawan terhadap perusahaan. Faktor kompensasi terdiri dari faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja seperti pembayaran upah/gaji.

### **2) Lingkungan Kerja**

Menurut (Sri Widodo, 2015) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana para karyawan bisa melakukan tugas sehari-hari menggunakan semua sarana dan prasarana kerja yang dibutuhkan untuk melkakukan tugas tersebut. Sehingga bisa disimpulkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh sikap dan

sudut pandang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Faktor lingkungan kerja terdiri dari faktor lingkungan kerja fisik dan non fisik, kelompok kerja dan supervisi.

### 3) Karakteristik Pekerjaan

Menurut (Elbadiansyah, 2019) karakteristik pekerjaan merupakan sebuah penjelasan yang memuat informasi dari pekerjaan yang berhubungan dengan wewenang dan tanggung jawab dari pelaksanaan tugas dan kewajiban dari sebuah pekerjaan yang dibebankan karyawan. Dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah suatu gambaran untuk karyawan tentang pekerjaannya yang dapat memberikan pengaruh pandangan karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri. Faktor karakteristik pekerjaan terdiri dari faktor jenis pekerjaan, kondisi pekerjaan, aspek intrinsik dan sosialisasi dalam pekerjaan serta prospek pekerjaan dan kesempatan promosi.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian dengan metode penyebaran kuesioner pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo sebagai objek penelitian. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *non- probability sampling* yang memiliki pengertian teknik pengumpulan sampel yang tidak memberikan kesempatan sama untuk setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2015). Pada penelitian ini sampel yang digunakan berjumlah 102 responden.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari pengambilan data melalui kuesioner yang disebar pada responden secara tertulis dengan menyusun daftar pertanyaan yang diajukan pada responden dan sebagai alat pengumpulan data yang dibuat dengan memaparkan sejumlah pertanyaan, kemudian diolah melalui *IBM SPSS Statistics 21*. Teknik analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo dengan jumlah populasi 102 karyawan.

Setiap variabel penelitian diukur diperoleh dari instrument penelitian dalam bentuk kuisisioner berskala ordinal yang melengkapi beberapa pernyataan jenis Skala Likert. Lebih lanjut Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa Skala Likert merupakan alat untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang maupun sekelompok orang terhadap apa yang sedang terjadi. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijelaskan menjadi indikator variabel. Kemudian, indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun unsur-unsur instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan, yang memiliki 1 sampai 4 rentang skor sesuai dengan isi instrumen yang berikan (Sugiyono, 2018).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Deskripsi Data Penelitian

Responden pada penelitian ini adalah karyawan PDAM Kabupaten

Ponorogo. Pada penentuan sampel penelitian, jumlah sampel sama dengan populasi yang ada yaitu sebanyak 102 karyawan. Karakteristik responden pada penelitian ini dikelompokkan dalam beberapa aspek diantaranya jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, serta masa kerja. Penjelasan tiap aspek dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut.

**Tabel 2 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Presentase  |
|---------------|------------------|-------------|
| Laki-laki     | 68               | 67%         |
| Perempuan     | 34               | 33%         |
| <b>Jumlah</b> | <b>102</b>       | <b>100%</b> |

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 2 menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo yang menjadi responden terbanyak dalam penelitian ini ialah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 68 karyawan dengan persentase 67%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PDAM Ponorogo tersebut adalah laki-laki. Laki-laki lebih toleran daripada perempuan sehingga laki – laki memainkan peran lebih dominan dalam interaksi sosial yang berkaitan dengan pelayanan (Ghozali, 2016).

b. Karakteristik responden berdasarkan usia

Berdasarkan usia, responden penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

**Tabel 3 karakteristik responden berdasarkan usia**

| Usia          | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|---------------|------------------|----------------|
| 20 - 29 Tahun | 9                | 9 %            |
| 30 – 39 Tahun | 39               | 38 %           |
| 40 – 49 Tahun | 29               | 28 %           |
| 50 – 60 Tahun | 25               | 25 %           |
| <b>Jumlah</b> | <b>102</b>       | <b>100%</b>    |

Sumber : Data primer diolah, 2022

Tabel 3 menunjukan bahwa karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo yang menjadi responden terbanyak adalah responden yang berusia 30-39 tahun dengan persentase 38 %. Berdasarkan data tersebut, usia responden didominasi oleh responden dengan usia 30-39 tahun karena ini merupakan usia produktif karyawan dalam bekerja (Alfian, 2017).

c. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Berdasarkan pendidikan terakhir, responden penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut.

**Tabel 4 karakteristik responden berdasarkan pendidikan**

| Pendidikan Terakhir | Jumlah           | Persentase   |
|---------------------|------------------|--------------|
| SMP/ MTS            | 11 Orang         | 10 %         |
| SMA /MA/SMK         | 63 Orang         | 62 %         |
| Diploma             | 9 Orang          | 9 %          |
| Sarjana             | 19 Orang         | 19 %         |
| <b>Jumlah</b>       | <b>102 Orang</b> | <b>100 %</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4 menunjukkan bahwa responden yang mendominasi ditinjau dari pendidikan terakhir yaitu responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA/MA/SMK yaitu dengan jumlah 63 Orang dengan persentase 62 %. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo banyak kalangan yang berasal dari pendidikan menengah keatas, yaitu rata-rata berpendidikan SMA/SMK/MA Realita ini seperti yang disampaikan (Nainggolan et al., 2021) bahwa jumlah angkatan kerja Indonesia masih didominasi oleh penduduk dengan pendidikan terakhir terbanyak yaitu SLTA sederajat dan SLTP.

d. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Berdasarkan masa kerja, responden penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut.

**Tabel 5 karakteristik responden berdasarkan masa kerja**

| Masa Kerja             | Responden  | Persentase  |
|------------------------|------------|-------------|
| 0 s/d 5 Tahun          | 27         | 26 %        |
| 6 s/d 10 Tahun         | 32         | 31 %        |
| 10 s/d 15 Tahun keatas | 43         | 43 %        |
| <b>Jumlah</b>          | <b>102</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data primern diolah, 2022

Tabel 5 menunjukkan bahwa jumlah responden yang ditinjau dari masa kerja atau lama bekerja yaitu responden yang sudah menempuh masa kerja 10 s/d 15 tahun yaitu dengan jumlah 43 responden dengan persentase 43 %. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini responden yang bekerja 10 sampai 15 tahun lebih dominan dalam bekerja di PDAM Kabupaten Ponorogo. Semakin lama masa kerja seorang karyawan maka keterampilan dan kemampuan melakukan pekerjaan semakin meningkat (Aprilyanti, 2017).

## Uji Validitas

Pada pengujian validitas didalam observasi ini dilakukan kepada 102 responden dengan taraf signifikan sebesar 0,05 atau 5 %.. Untuk *degree of freedom* (df)= n-2, (df)= 102-2 =100. Syarat uji validitas adalah apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel maka dapat dinyatakan valid. Dengan nilai df 100 dan nilai sign 0,05 atau 5% yang didapat dari r tabel yaitu sebesar 0,194 atau dibulatkan menjadi 0.195. Hasil uji validitas dapat dilihat dari hasil tabel 6.

**Tabel 6 Hasil Uji Validitas**

| Variabel                | Item | Rhitung | Rtabel | Keterangan |
|-------------------------|------|---------|--------|------------|
| Gaya Kepemimpinan (X)   | X1   | 0,691   | 0,195  | Valid      |
|                         | X2   | 0,765   | 0,195  | Valid      |
|                         | X3   | 0,637   | 0,195  | Valid      |
|                         | X4   | 0,663   | 0,195  | Valid      |
|                         | X5   | 0,625   | 0,195  | Valid      |
|                         | X6   | 0,650   | 0,195  | Valid      |
|                         | X7   | 0,662   | 0,195  | Valid      |
|                         | X8   | 0,609   | 0,195  | Valid      |
|                         | X9   | 0,712   | 0,195  | Valid      |
|                         | X10  | 0,618   | 0,195  | Valid      |
|                         | Y1   | 0,754   | 0,195  | Valid      |
|                         | Y2   | 0,732   | 0,195  | Valid      |
|                         | Y3   | 0,775   | 0,195  | Valid      |
|                         | Y4   | 0,725   | 0,195  | Valid      |
| Komitmen Organisasi (Y) | Y5   | 0,776   | 0,195  | Valid      |
|                         | Y6   | 0,711   | 0,195  | Valid      |
|                         | Y7   | 0,715   | 0,195  | Valid      |
|                         | Y8   | 0,800   | 0,195  | Valid      |
|                         | Y9   | 0,640   | 0,195  | Valid      |
|                         | Y10  | 0,702   | 0,195  | Valid      |
|                         | Z1   | 0,772   | 0,195  | Valid      |
|                         | Z2   | 0,679   | 0,195  | Valid      |
|                         | Z3   | 0,824   | 0,195  | Valid      |
|                         | Z4   | 0,820   | 0,195  | Valid      |
| Kepuasan Kerja (Z)      | Z5   | 0,726   | 0,195  | Valid      |
|                         | Z6   | 0,801   | 0,195  | Valid      |
|                         | Z7   | 0,592   | 0,195  | Valid      |
|                         | Z8   | 0,684   | 0,195  | Valid      |
|                         | Z9   | 0,732   | 0,195  | Valid      |
|                         | Z10  | 0,805   | 0,195  | Valid      |

Berdasarkan perhitungan Tabel 6 diperoleh  $r$  hitung dari semua item pernyataan variabel penelitian gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja menunjukkan lebih besar daripada  $r$  tabel yaitu 0,195. Sehingga pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas pada observasi ini dilakukan dengan menghitung tingginya nilai *Cronbach Alpha* > dari 0,7, maka jawaban dari responden sebagai alat ukur mengukur dinilai dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 7.

**Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel            | Nilai <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|---------------------|-----------------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan   | 0,858                       |            |
| Komitmen Organisasi | 0,904                       | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja      | 0,909                       |            |

Sumber : Output SPSS, 2022

Pada tabel diatas, membuktikan bahwa nilai dari semua variabel *Alpha Cronbach* observasi menunjukkan lebih besar dari 0,7. Maka jawaban pada para responden dari variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dinyatakan reliabel, sehingga pernyataan dari kuisisioner variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar 0.05. Pengujian normalitas menggunakan SPSS dapat diperoleh dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* sebagai berikut :

**Tabel 8 Hasil Uji Normalitas**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |                         |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
|                                    |                | Unstandardized Residual |
| N                                  |                | 102                     |
|                                    | Mean           | .0000000                |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Std. Deviation | 3.11824055              |

|                                 |          |       |
|---------------------------------|----------|-------|
|                                 | Absolute | .094  |
| Most Extreme Differences        | Positive | .094  |
|                                 | Negative | -.068 |
| Kolmogorov-Smirnov Z            |          | .949  |
| Asymp. Sig. (2-tailed)          |          | .328  |
| a. Test distribution is Normal. |          |       |
| b. Calculated from data.        |          |       |

Sumber : Output SPSS, 2022

Dari data pada tabel 4.7. dinyatakan bahwa hasil uji normalitas variable gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi nilai signifikansi > 0,05 yaitu 0,328. Hal ini menunjukkan bahwa data dari ketiga variabel berdistribusi normal sehingga memenuhi prasyarat analisis untuk penelitian

### Uji Hipotesis (Uji T)

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa berpengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui berpengaruh atau tidaknya dapat dilihat dengan cara membandingkan besarnya angka thitung dengan ttabel pada tabel berikut ini:

a. Uji t model 1

**Tabel 9 Hasil Uji T Model 1**

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant) | 19.371                      | 3.727      |                           | 5.197 | .000 |
|                           | X          | .419                        | .111       | .354                      | 3.780 | .000 |
| a. Dependent Variable: Y  |            |                             |            |                           |       |      |

Sumber : Output SPSS, 2022

Berdasarkan hasil uji t pada table 4.11. maka dapat disimpulkan bahwa : Uji t terhadap Gaya Kepemimpinan (X) diperoleh nilai thitung > ttabel yaitu (3,780 > 0,195) dan nilai signifikan sebesar (0,000 < 0,05). Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan (X) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y). dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini **Diterima**.

b. Uji t model 2

**Tabel 10 Hasil Uji T Model 2**

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant) | 26.492                      | 3.861      |                           | 6.862 | .000 |

|                          |      |      |      |       |      |
|--------------------------|------|------|------|-------|------|
| X                        | .172 | .115 | .148 | 1.497 | .000 |
| a. Dependent Variable: Z |      |      |      |       |      |

Sumber : Output SPSS, 2022

Berdasarkan hasil uji t pada table 4.12. maka dapat disimpulkan bahwa : Uji t terhadap Gaya Kepemimpinan (X) diperoleh nilai thitung > ttabel yaitu (1,497 > 0,195) dan nilai signifikan sebesar (0,000 < 0,05). Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini **Diterima**.

c. Uji t model 3

**Tabel 11 Hasil Uji T Model 3**

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
|                           | (Constant) | 11.244                      | 4.308      |                           | 2.610 | .010 |
| 1                         | X          | .366                        | .107       | .309                      | 3.430 | .001 |
|                           | Z          | .307                        | .092       | .301                      | 3.335 | .001 |
| a. Dependent Variable: Y  |            |                             |            |                           |       |      |

Sumber : Output SPSS, 2022

Berdasarkan hasil uji t pada table 4.12. maka dapat disimpulkan bahwa : Uji t terhadap Kepuasan Kerja (Z) diperoleh nilai thitung > ttabel yaitu (3,335 > 0,195) dan nilai signifikan sebesar (0,001 < 0,05). Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y). Dengan demikian hipotesis 3 dalam penelitian ini **Diterima**.

### Uji Determinasi

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model pada variabel bebas dalam menerangkan variasi variabel terikat. Hasil Uji Determinasi (Uji R) dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut :

**Tabel 12 Hasil Uji Determinasi (Uji R)**

| Model Summary                   |                   |          |                   |                            |
|---------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                           | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                               | .462 <sup>a</sup> | .213     | .197              | 3.544                      |
| a. Predictors: (Constant), Z, X |                   |          |                   |                            |

Sumber: Output SPSS, 2022

Berdasarkan tabel 12 menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,213. Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel Kepuasan Kerja (Z) dalam menjelaskan Komitmen Organisasi (Y) adalah sebesar 21,3 % sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak ada dalam penelitian ini. Dengan begitu dapat dinyatakan bahwa setelah adanya variabel mediasi nilai R Square meningkat dan itu berarti variabel mediasi berkontribusi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan manusia terhadap komitmen organisasi.

#### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Data hasil penelitian dianalisis menggunakan analisa regresi linier yang diperluas dengan analisis jalur (*path analysis*) dan diolah menggunakan uji sobel (*sobel test*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut ini adalah hasil perhitungan dari uji sobel dalam penelitian ini :

$$\begin{aligned}
 S &= \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2+a^2sb^2}} \\
 &= \frac{0,172 \times 0,307}{\sqrt{(0,307^2 \times 0,115^2) + (0,419^2 \times 0,092^2)}} \\
 &= \frac{0,0528}{\sqrt{0,0026}} \\
 &= 1,037
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil uji *Sobel*, diperoleh nilai thitung sebesar 1,037 dengan nilai  $\rho$  sebesar 0,000 dimana thitung (1,037) > ttabel (0,195) dan nilai *Sig.* (0,000) < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub>4 diterima. Hal ini berarti hipotesis diterima. Artinya, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo melalui kepuasan kerja sebagai variabel *mediasi*.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Gaya kepemimpinan merupakan variabel independen dalam penelitian ini. Variabel independen merupakan variabel bebas yang diukur pengaruhnya terhadap variabel dependen yaitu variabel komitmen organisasi. Dari hasil Uji t dituliskan bahwa nilai t hitung dari variabel X (gaya kepemimpinan) adalah 3,780 dengan tingkat nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya kurang dari < 0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel komitmen organisasi sehingga hipotesis diterima. Artinya Jika semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan di PDAM Kabupaten Ponorogo, maka karyawannya akan semakin berkomitmen terhadap organisasi di tempat ia bekerja. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo tidak baik/tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan, maka terdapat penurunan komitmen organisasi pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo.

Berdasarkan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan yang ada di PDAM Kabupaten Ponorogo maka dapat disimpulkan bahwa untuk gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata 0,676 dan untuk gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai rata-rata sebesar 0,650. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di PDAM Kabupaten Ponorogo cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut bisa diketahui dengan hasil penelitian dari indikator gaya kepemimpinan yang menunjukkan kontribusi yang besar untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan yaitu terkait dengan pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo yang memberikan contoh yang baik bagi karyawannya seperti datang tepat waktu, disiplin kerja, dll. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo mampu untuk memberikan motivasi karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi dengan memberikan contoh sikap yang baik pada karyawannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ashsifa, 2020) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Keskes et al., 2018) dan (Nurrahmi et al., 2020) juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan. Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan merupakan variabel independen dalam penelitian ini. Variabel independen merupakan variabel bebas yang diukur pengaruhnya terhadap variabel dependen yaitu variabel komitmen organisasi. Dari hasil Uji t dituliskan bahwa nilai t hitung dari variabel X adalah 1,497 dengan tingkat nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya kurang dari  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja sehingga hipotesis diterima.

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa gaya kepemimpinan yang ada pada PDAM Kabupaten Ponorogo mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator gaya kepemimpinan yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja yaitu terkait dengan pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo memberi penghargaan atau bonus ketika karyawan memiliki kinerja yang baik. Ini menunjukkan bahwa pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo mampu memberikan motivasi pada karyawan dengan memberikan penghargaan dan bonus sebagai apresiasi kinerja karyawan tersebut .

Hasil diatas sejalan dengan temuan (Febriansyah et al, 2020) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh (HO et al., 2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi dalam penelitian ini. Variabel mediasi/intervening adalah variabel penyela/ antara yang terletak diantara variabel independen (gaya kepemimpinan) dan variabel dependen (komitmen organisasi). Dari hasil Uji t dituliskan bahwa nilai t hitung dari variabel Z adalah 1,037 dengan tingkat nilai signifikansi sebesar 0,001 yang artinya kurang dari  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasi sehingga hipotesis diterima.

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator kepuasan kerja yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi yaitu terkait dengan pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo sudah memberikan gaji yang sesuai dengan harapan karyawan, dan gaji yang dibayarkan PDAM Kabupaten Ponorogo sudah tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan dengan sistem penggajian yang dilakukan oleh pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Made & Puspitawati, 2014) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dana Paramitha et al., 2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Luu & Phan, 2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bertahan di perusahaan tempat ia bekerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Dari hasil analisis jalur (*path analysis*) dituliskan bahwa nilai t hitung dari variabel kepuasan kerja adalah 1,037 dengan tingkat nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya kurang dari  $< 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan sebagai variabel independen memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu dengan adanya variabel kepuasan kerja pada hipotesis ini hasilnya dapat maksimal dalam peningkatan komitmen organisasi karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo. Pengaruh variabel mediasi ini membuat komitmen organisasi karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo meningkat, artinya komitmen organisasi akan mengalami peningkatan dengan adanya kepuasan kerja dari masing-masing individu.

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo berfungsi sebagai mediasi dalam hubungan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja yang diberikan PDAM terkait dengan sistem pemberian gaji yang diberikan pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo dan bonus yang diberikan pimpinan PDAM Kabupaten Ponorogo pada karyawannya yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan hubungan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja karyawan.

Hasil diatas menunjukkan dukungan terhadap penelitian terdahulu yaitu (Seprianto & Kurniawan, 2019) dan (Nanjundeswaraswamy, 2021) bahwasanya kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja mampu mempertahankan serta meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan kedua kontribusi besar dalam memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi. Pada penelitian ini dengan adanya kepuasan kerja dapat memperkuat komitmen organisasi. Selain itu, dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik juga dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di PDAM Kabupaten Ponorogo, Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PDAM Kabupaten Ponorogo, Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di PDAM Kabupaten Ponorogo, Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di PDAM Kabupaten Ponorogo dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Saran bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti atau melanjutkan penelitian ini diharapkan dapat meneruskan penelitian ini dengan mencari fakta lain yang berkaitan dengan penelitian ini selain gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen organisasi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adiapsari, R. (2012). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Tiga Serangkai Solo. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi STIE Atma Bhakti*, 3, 9–16. <https://www.neliti.com/publications/220923/analisis-pengaruh-iklim-organisasi-terhadap-komitmen-dengan-kepuasan-kerja-sebag>
- Ahyar, H. dkk. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu.
- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Organisasi. *Jiaganis*, 3(2), 2–6.
- Aprilyanti, S. (2017). Pengaruh Usia dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Sistem Dan Manajemen Industri*, 1(2), 68.
- Ashsifa, I. (2020). JURNAL AKUNTANSI INDONESIA 131 Pengaruh Gaya

- Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional (Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel Moderasi). In *Jurnal Akuntansi Indonesia* (Vol. 9, Issue 2).
- Atmaja, S. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(01), 116–131. <https://doi.org/10.47080/jmb.v4i01.1910>
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 3(1), 40–58. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581>
- Cook, R. E., Klein, M. D., & Chen, D. (2020). *Adapting Early Childhood Curricula for Children with Special Needs* (Tenth Edit). Pearson Education Limited.
- Dana Pramitha, G., Wayan, I., & Supartha, G. (2016). *PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN KOPERASI KRAMA BALI*.
- Elbadiansyah Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Erlangga, C. Y. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Ombudsman Republik Indonesia). *Jurnal Komunikasi*, 8(2), 6. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/jkom/article/view/2530>
- Febriansyah, A., Hasibuan, A., & Prodi Teknik Industri, D. (2020). HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT SUMBER SAWIT MAKMUR PAYA PINANG GROUP. In *Cetak) Buletin Utama Teknik* (Vol. 15, Issue 2). Online.
- HO, V.-T., DINH, T. LE, & MANH-CHIEN VU. (2016). Transformational and Transactional Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction in Vietnamese Local Companies. *INTERNATIONAL REVIEW OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH*.
- Julistia, M. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan Bagian Toko Pt Anak Jaya Bapak Sejahtera. *Agora*, 3(1), 138–144.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Luu, D. T., & Phan, H. Van. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>
- Made, N., & Puspitawati, D. (2014). *PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KUALITAS*

- LAYANAN. In *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* (Vol. 8, Issue 1).
- Mekta, H. Q. (2017). *Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Indra Kelana Yogyakarta*. Universtas Negeri Yogyakarta.
- Muhammad Busro. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenamedia Group.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/jeas-02-2021-0029>
- Novita , Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT . Telekomunikasi Indonesia , Tbk Witel Jatim Selatan , Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 34(1), 38–46.
- Nurmasyitah, AR, M., & Usman, N. (2015). Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah. *Administrasi Pendidikan*, 3(2), 159–168.
- Nurrahmi, A., Hairudinor, & Utomo, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja , Budaya Organisasi , Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 9(1), 20–35.
- Peter G. Nourthouse. (2013). *Kepemimpinan : Teori dan Praktik*. Indeks, Jakarta.
- Putra, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bangun Mitra Abadi Medan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 40–47. <https://doi.org/10.51263/jameb.v5i2.124>
- Rahayu, N. M. N., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Keinginan Keluar Pada Hotel Amaris Legian. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(11), 5804–5833. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/32966/21226>
- Robbins, P. Stephen & Coutler, M. (2016). *Human Resources Management*. Salemba Empat.
- Seprianto, E., & Kurniawan, I. S. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT. TASPEN (PERSERO) CABANG YOGYAKARTA. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* (Vol. 10, Issue 2).
- Sitompul, T. I., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Takamori Indonesia Batam. *Jurnal Dimensi*, 8(3), 386–403. <https://doi.org/10.33373/dms.v8i3.2185>
- Stephen P Robbin, T. A. J. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sugiyono. (2015). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF,*

- DAN KOMBINASI (MIXED METHODS)* (M. T. Sutopo (ed.); 7th ed.). ALFABETA.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Supriyanto, A. S. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57–67.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n15p57>
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 994.  
<https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095>
- Utomo, D. P. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Di Cv.Barutama Samarinda. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Wheat, H. G. (2014). Directed behavior. *Foundations of School Learning.*, 8(2), 45–66. <https://doi.org/10.1037/14535-004>