

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA MELALUI KEPUASAN
KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN
PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK. GROUP**



*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

HENI KESUMAYANI

9917919004

**Diajukan kepada Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta dalam rangka
Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Doktor.**

Mencerdaskan dan
PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
Memartabatkan Bangsa
2023

Abstrak

Heni Kesumayani. No. Registrasi 9917919004. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keseimbangan Kehidupan Kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group.*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh (1) Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ; (2) Keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja ; (3) Kepemimpinan transformasional terhadap keseimbangan kehidupan kerja ; (4) Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi; (5) Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi; (6) Keseimbangan kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi; (7) Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja ; (8) Keseimbangan kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja ; dan (9) Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui keseimbangan kehidupan kerja .

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan mengaplikasikan metode survey. Sumber data primernya adalah 389 orang pegawai tetap PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Bogor, Jawa Barat, PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Cirebon, Jawa Barat, dan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Tarjun, Kotabaru, Kalimantan. Sumber data sekundernya adalah berbagai referensi yang mendukung penelitian ini. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SEM.

Penelitian ini menggunakan teori Perilaku Organisasi sebagai *Grand Theory*; teori kepemimpinan sebagai *Middle Theory*; dan teori kepemimpinan transformasional, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja , dan komitmen organisasi sebagai *Applied Theory*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja ; (2) Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja ; (3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap Keseimbangan kehidupan kerja ; (4) Kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; (5) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung kecil dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi; (6) Keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung kecil yang tidak signifikan terhadap komitmen organisasi; (7) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja ; (8) Keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, dan (9) Kepemimpinan transformasional berpengaruh kecil dan tidak signifikan secara tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui keseimbangan kehidupan kerja .

Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening untuk meningkatkan komitmen organisasi baik itu kepemimpinan transformasional ataupun keseimbangan kehidupan kerja melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi.

Abstract

Heni Kesumayani. No. Registrasi 9917919004. *Effect of Transformational Leadership and Work Life Balance through Job Satisfaction on Organizational Commitment of Employees of PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group.*

This study aims to analyze the effect of (1) Transformational Leadership on Job Satisfaction ; (2) Work Life Balance on Job Satisfaction ; (3) Transformational Leadership on Work Life Balance ; (4) Job Satisfaction on Organizational Commitment; (5) Transformational Leadership on Organizational Commitment; (6) Work Life Balance on Organizational Commitment; (7) Transformational Leadership on Organizational Commitment via Job Satisfaction; (8) Work Life Balance on Organizational Commitment via Job Satisfaction ; and (9) Transformational Leadership on Organizational Commitment via Work Life Balance.

The approach used is a quantitative approach and applies survey methods. The primary data sources are 389 permanent employees of PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Bogor, West Java, PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Cirebon, West Java, and PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Tarjun, Kotabaru, Kalimantan. The secondary data sources are various references that support this research. Data were analyzed using SEM analysis techniques.

This study uses the theory of Organizational Behavior as a Grand Theory; leadership theory as Middle Theory; and Transformational Leadership, Work Life Balance, Job Satisfaction, and Organizational Commitment theories as Applied Theory.

The results of the study show that (1) Transformational Leadership has a positive and significant direct effect on Job Satisfaction ; (2) Work Life Balance has a positive and significant direct effect on Job Satisfaction ; (3) Transformational Leadership has a significant and positive direct effect on Work-Life Balance; (4) Job Satisfaction has a direct positive and significant effect on Organizational Commitment; (5) Transformational Leadership has little direct effect and not significant on Organizational Commitment; (6) Work Life Balance has little direct and not significant effect on Organizational Commitment; (7) Transformational Leadership has a significant direct effect on Organizational Commitment (OC) through Job Satisfaction; (8) Work Life Balance has a significant indirect effect on Organizational Commitment through Job Satisfaction; and (9) Transformational leadership has little indirect and not significant effect on Organizational Commitment through Work Life Balance.

From the result of this study it was concluded that job satisfaction acts as intervening variable to increase organisational commitment either transformational leadership or work life balance through job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction , Work-Life Balance, Organizational Commitment.

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor



Prof. Dr. Henry Eryanto, M.M

Tanggal: 29 Januari 2023

Kopromotor

Dr. Karuniana Dianta Arfiando Sembayang, M.E

Tanggal: 29 Januari 2023

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua)¹

03-02-2023

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris)²

30-1-23

Nama : Heni Kesumayani

No. Registrasi : 9917919004

Program Studi : Ilmu Manajemen

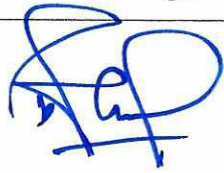



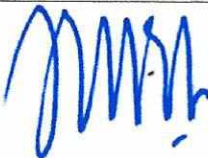


Tgl. Lulus :

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Heni Kesumayani

No Registrasi : 9917919004

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		03-02-2023
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris)		30-1-23
3	Prof. Dr. Henry Eryanto, M.M. (Promotor)		29 Januari 2023
4	Dr. Karuniana Dianta Arfiando Sebayang, M.E. (Kopromotor)		29 Januari 2023
5	Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si. (Penguji)		28 Januari 2023
6	Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si. (Penguji)		27 Januari 2023
7	Prof. Dr. Ir Anoesyirwan Moeins, M.Sc, M.M. (Penguji Luar)		26 Januari 2023

SURAT PENYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Heni Kesumayani
NIM : 9917919004
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2019
Semester : 117 (Ganjil) Tahun Akademik 2022/2023

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Januari 2023
Yang membuat pernyataan,

A 10,000 Indonesian Rupiah banknote is shown, partially obscured by a black ink signature. The banknote features the Garuda Pancasila emblem and the text 'SEPULUH RIBU RUPIAH' and 'MILYAR'. The serial number 'A77DCAKX080832735' is visible at the bottom.

(Heni Kesumayani)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Heni Kesumayani
No Registrasi : 9917919004
Tempat dan Tanggal Lahir : Cianjur, 16 September 1971
Fakultas/ Universitas : Program Studi S3 Ilmu Manajemen
Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
Alamat : Kp. Munjul 003/006, Kelurahan Kayumanis,
Tanah Sareal, Kota Bogor, Jawa Barat

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul: **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK. GROUP**, belum pernah dipublikasikan dan betul sebagai karya tulis saya dan tidak mengandung unsur plagiat di dalamnya.

Demikian pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapa pun.

Bogor, Januari 2023
Yang menyatakan,



Heni Kesumayani
No. Registrasi 9917919004



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Heni Kesumayani
NIM : 9917919004
Fakultas/Prodi : Pasca Sarjana/Ilmu Manajemen
Alamat email : HeniKesumayani_9917919004@mhs.unj.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (Sinopsis)

yang berjudul :

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KESEIMBANGAN
KEHIDUPAN KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI KARYAWAN PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK. GROUP

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 15 Februari 2023

Penulis

(Heni Kesumayani)

Acknowledgement

During the preparation of this dissertation, many people helped and provided guidance and suggestions so that the dissertation could be completed properly. for that, the author would like to thank :

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si as Rector of the State University of Jakarta who has given the opportunity and direction to the author.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, S.E., M.Bus as the Postgraduate Director who has provided direction and input to the author.
3. Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si as the Coordinator of the Doctoral Study Program in Management Science who always provides direction and guidance, as well as always provides support and input during the process of preparing this dissertation.
4. Prof. Dr. Henry Eryanto, M.M as the Promotor who always provides direction and guidance, as well as always provides support and input during the process of preparing this dissertation.
5. Dr. Karuniana Dianta Arfiando Sembayang, M.E. as a Co-Promotor who always guides the author to continue to improve the quality of this dissertation.
6. Special Thanks to Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si and Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si; as internal examiners in providing input and suggestions to improve the quality of this dissertation.
7. Tribute to Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moeins, M.Sc, M.M as external examiner in providing recommendations for the improvement of this dissertation manuscript.
8. Agus Sarjanto, S.H, who has facilitated this research at 3 companies of PT Indocement Tunggak Prakarsa Tbk. Group
9. Mbak Nensi, who always helps and gives motivation.
10. All parties who have assisted the researcher in completing the research and preparation of the final project of this dissertation
11. Thank you for your comrades in arms for their support and cooperation during completing this education.

12. Thank you also the late, my grandparents, my parents, my husband (Iwan Setiawan), my beloved 3 children (Aulia Setia Hadi Kusuma, Rawwdha Luthfi Nur Muhamad and Tazkiya Nurul Fiqri Ad Durunnafis) who have always provided support so far to be able to complete my studies at the State University of Jakarta.

May Allah always reward All those who have helped in the process of completing this dissertation.

Jakarta, Februari 2023

Heni Kesumayani

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan nikmat dan karunianya kepada hambanya yang selalu bersyukur sehingga Disertasi yang diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta ini dapat diselesaikan dengan baik. Masih terdapat kekurangan dan ketidaksempurnaan sebagaimana yang diharapkan karena keterbatasan penulis.

Disertasi ini berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keseimbangan Kehidupan Kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Indocement Tungal Prakarsa Tbk. Group"**. Saat penyusunan Disertasi ini, banyak pihak yang membantu dan memberikan bimbingan serta saran-saran sehingga Disertasi dapat diselesaikan dengan baik.

Jakarta, Februari 2023

Peneliti,

Heni Kesumayani

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

RINGKASAN

A. Pendahuluan

Komitmen organisasi dibutuhkan oleh setiap organisasi karena erat kaitannya dengan kelanjutan organisasi tersebut dalam rangka mencapai tujuan. Setidaknya terdapat empat unsur penting yang mendukung komitmen organisasi, yaitu: sikap kesetiaan anggota organisasi terhadap organisasi, keberpihakan anggota organisasi terhadap organisasi, keyakinan anggota organisasi terhadap tujuan organisasi, dan kesiapan anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya demi menjaga membership dalam suatu perusahaan (Overstreet, Hazen, Skipper & Hanna, 2014).

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, keterikatan terhadap organisasi menyebabkan setiap pegawai merasa terikat dengan organisasinya. Demikian pula seorang pemimpin akan memberikan pengaruhnya dan bimbingannya kepada karyawan agar karyawan tersebut mampu bekerja secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, keberadaan seorang pemimpin dan bagaimana sepak terjangnya berpengaruh terhadap *job satisfaction* yang nantinya berpengaruh pula terhadap *organizational commitment*. Agar karyawan dapat bekerja dengan baik, maka harus ada *work life balance* yang bagus sehingga *job satisfaction* tercapai dan *organisational commitment* yang dimiliki baik juga. *Job satisfaction* secara sederhana dapat diartikan secara lahir dan batin, selain juga aspek kenyamanan lingkungan kerja, perhatian seorang pemimpin, gaji yang sesuai dan lain-lain (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaikh, 2012).

Karyawan perusahaan-perusahaan di Indonesia terutama PT. Indocement Tungal Prakarsa Tbk Group yang akan diteliti dalam disertasi ini, diharapkan memiliki komitmen organisasi yang kuat sehingga mampu bersaing di dunia dan menjadi unggulan Indonesia. Dilihat dari sisi ekonomi, perusahaan semen selain mampu menghidupi karyawannya juga produk semen ini sangat bermanfaat untuk pembangunan berbagai hal, apalagi infrastruktur. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dan ketangguhan dalam bekerja dan mempunyai ikatan organisasi (komitemen organisasi) yang kuat agar mampu mewujudkan karyawan yang sejahtera, memiliki keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja yang tinggi (Bhargavi & Yaseen, 2016)..

Akan tetapi, hasil pra riset yang penulis lakukan selama 1 bulan, 2 Nopember - 2 Desember 2019 di 3 perusahaan semen di Indonesia, yaitu (1) PT. Indocement Tungal Prakasa Tbk (PT. ITP Tbk.) di Bogor, Jawa Barat, (2) PT. Indocement Tungal Prakasa Tbk. (PT. ITP Tbk.) di Cirebon, Jawa Barat, dan (3) PT. Indocement Tungal Prakasa Tbk (PT. ITP Tbk) di Tarjun, Kotabaru, Kalimantan Selatan ditemukan fenomena yang secara teoritis bertentangan dengan temuan-temuan sebelumnya dari berbagai negara terkait komitmen organisasi karyawan dan variabel-variabel penentu bagi kuatnya komitmen organisasi terutama kepemimpinan transformasional, keseimbangan antara kehidupan dan dunia kerja, dan kepuasan kerja.

Diantara data yang ditemukan mengindikasikan lemahnya komitmen pegawai terhadap perusahaan semen sebagai berikut: *pertama*, kekurangnyamanan suasana kerja dirasakan oleh beberapa karyawan yang diwawancarai sehingga mereka

menjadi kurang betah dalam bekerja dan menjadi kurang komitmen terhadap perusahaan; *kedua*, kurangnya perhatian dari perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan; *ketiga*, suasana kerja menjadi kurang baik dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti adanya ancaman PHK yang disebabkan oleh perubahan regulasi tentang ketenagakerjaan; *keempat*, menurunnya pelayanan jaminan kesehatan kerja oleh perusahaan; *kelima*, ketidakharmonisan komunikasi pihak perusahaan dengan Federasi Serikat Pekerja Industri Semen Indonesia; *keenam*, pihak perusahaan kurang memperhatikan aspek keseimbangan kehidupan kerja, sehingga ada karyawan yang mengundurkan diri; *ketujuh*, proses produksi semen sangat mengganggu kesehatan lingkungan dan kesehatan karyawan.

Menurut hasil penelitian awal tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa diri para pemimpin perusahaan semen di Indonesia, yaitu (1) PT. ITP Tbk. di Bogor, Jawa Barat, (2) PT. ITP Tbk. di Cirebon, Jawa Barat dan (3) PT. ITP Tbk. di Tarjun, Kota Baru, Kalimantan Selatan telah ada indikator kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*) yang meliputi: (1) aktualisasi diri, (2) inspirasi, (3) stimulasi intelektual, (4) pertimbangan individu. Selain itu dalam penelitian ini terlihat ada kesenjangan antara teori tentang komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai variabel independen dengan fenomena yang eksis di kalangan karyawan tiga perusahaan semen nasional yang dijadikan objek penelitian menjadi masalah penelitian (*research problem*) yang sangat menarik untuk diteliti dalam penelitian disertasi ini. Secara lebih spesifik, berdasarkan data yang dideskripsikan di atas diketahui setidaknya terdapat tiga indikator dari komitmen organisasi para karyawan ketiga perusahaan semen nasional itu yang tampak kelihatan masih agak lemah, antara lain:

Pertama, masih agak lemahnya ikatan emosional yang baik terhadap perusahaan sebagaimana tercermin dari masih adanya tuntutan yang dilakukan oleh para karyawan perusahaan. *Kedua*, masih agak rendahnya rasa khawatir atau rasa takut kehilangan apa yang telah diinvestasikan di organisasi. Ini ditunjukkan oleh sikap beberapa orang karyawan yang masih agak sering mengajukan tuntutan yang sebenarnya tuntutan itu seringkali agak sulit untuk dikabulkan oleh perusahaan atau bahkan oleh sebagian besar stake holder. Tindakan-tindakan seperti itu sebenarnya cukup besar resikonya bagi para karyawan yang melakukannya untuk kehilangan apa yang telah mereka investasikan. *Ketiga*, masih tampak agak lemahnya ketaatan terhadap pimpinan sebagaimana terlihat dari banyaknya tuntutan yang diekspresikan melalui forum-forum rapat (Ozgenel, 2020; Rowold & Heinitz, 2007).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh (1) kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; (2) keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja; (3) kepemimpinan transformasional terhadap keseimbangan kehidupan kerja; (4) kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi; (5) kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi; (6) keseimbangan kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi; (7) kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja; (8) keseimbangan kehidupan kerja terhadap komitmen

organisasi melalui kepuasan kerja; dan (9) kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui keseimbangan kehidupan kerja.

B. Kerangka Teori

Ada tiga teori yang digunakan dalam penelitian disertasi ini, yaitu *grand theory* menggunakan teori perilaku organisasi, *middle theory* menggunakan teori kepemimpinan, dan *applied theory*.

1. Teori Perilaku Organisasi (*Organisational Behavior Theory*)

Teori ini menjelaskan tentang bagaimana individu berinteraksi dalam kelompok (organisasi). Tiga tesis utama dari teori perilaku organisasi adalah sebagai berikut: *Pertama*, kepribadian memainkan sangat peran penting bagi seseorang dalam cara berhubungan dengan pihak lain dan berkarya, serta erat kaitannya dengan perilaku mereka dalam organisasi. *Kedua*, kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin dalam suatu organisasi, di mana ia memiliki peran utama dalam proses pengambilan keputusan yang menentukan arah dan kebijakan suatu organisasi; *Ketiga*, otoritas, kekuasaan, dan politik, sebagai proses interaksi dalam lingkungan kerja. Perilaku karyawan dalam sebuah organisasi perusahaan menjadi salah satu faktor determinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Semakin baik dan adaptif perilaku karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

2. Teori Kepemimpinan (*Leadership Theory*)

Kepemimpinan merupakan sebuah bidang riset dan juga suatu keterampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk "memimpin" atau membimbing orang lain, tim, atau seluruh organisasi (Gross, 2016). Kepemimpinan merupakan hal yang memegang peran dominan, kritis, krusial dalam keseluruhan upaya (Kippenberger, 2002). Upaya yang dimaksud adalah untuk meningkatkan prestasi kerja. Baik pada tingkat individual, kelompok atau organisasi (Fiaz, Su, Ikram & Saqib, 2017). Salah satu pengaruh yang ditimbulkan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah dapat mempengaruhi seseorang. Pengaruh yang diberikan ini dimaksudkan di dalam sebuah pekerjaan atau organisasi. Hal itu dikarenakan umumnya sikap kepemimpinan dibutuhkan seseorang dalam memimpin sebuah pekerjaan atau organisasi (Warrick, 1981). Tujuan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah untuk mencapai sebuah target atau *goal*. Baik di bidang pekerjaan atau sebuah organisasi, selalu ada target yang ingin di capai. Target-target yang sudah ditentukan tersebut dapat terlaksana karena adanya sikap kepemimpinan (Bourne, Franco & Wilkes, 2003). Dengan kata lain, kepemimpinan adalah sikap yang ada di dalam seorang pemimpin. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang sudah diberi kepercayaan. Kepercayaan tersebut digunakan untuk menjadi sebuah kepala atau ketua di dalam perusahaan atau organisasi.

3. Applied Theory

Pada bagian ini didiskusikan Applied Theory tentang variabel-variabel yang menjadi objek penelitian, yaitu komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja.

C. Metode

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode survey dan pendekatan kuantitatif. Sumber data primernya adalah 389 orang pegawai tetap PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk Bogor Jawa Barat, PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Cirebon, Jawa Barat, dan PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Tarjun, Kotabaru. Sumber data sekundernya adalah berbagai referensi yang mendukung penelitian ini. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SEM.

D. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan kajian mendalam diperoleh hasil penelitian dan pembahasan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji analisis data menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, di mana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di kalangan karyawan PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Group Indonesia dengan P-value 0.008 dan dengan nilai T-hitung 2.656. Variabel kepemimpinan transformasional menduduki posisi yang sangat penting dalam mencapai kemajuan sebuah perusahaan, karena variabel itu mampu memberikan kepuasan kerja para karyawan karena penulis telah melakukan penelitian ini dengan jumlah sampel yang sangat besar dan hasilnya sejalan dengan mayoritas penelitian dalam bidang yang sama yang dilakukan di berbagai negara dan dalam organisasi yang berbeda-beda.

2. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini telah menjawab hipotesis bahwa terdapat pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji variabel keseimbangan kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di kalangan karyawan PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Group Indonesia. Hal ini ditunjukkan bahwa variabel keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di kalangan karyawan PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Group di Indonesia dengan P-value 0.002 dan dengan nilai T-hitung 3.033.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja

Hasil uji analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keseimbangan kehidupan kerja menjawab hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap keseimbangan kehidupan kerja di kalangan karyawan Industri Semen di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis itu dapat diterima di mana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja di PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Group Indonesia dengan P-value 0.000 dan dengan nilai T-hitung 10.696

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis yang dirumuskan dalam menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah: kepuasan kerja berpengaruh langsung secara

positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Bogor di Indonesia. Hasil menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Group di Indonesia dengan P-value 0.033 dan dengan nilai T-hitung 2.138.

5. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh kecil secara langsung yang tidak signifikan terhadap komitmen organisasi diantara karyawan Industri Semen di Indonesia dengan Thitung -0,063.

6. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis yang dirumuskan dalam menguji hubungan diantara dua variabel ini adalah bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. di Indonesia. Hasil uji statistic variabel keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung kecil yang tidak signifikan terhadap komitmen organisasi di kalangan karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group dengan Thitung = -0,457.

7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja

Hasil Analisis variabel ini difokuskan untuk membuktikan hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung positif terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group. Hasil uji statistic menunjukkan bahwa hipotesis ini bisa diterima, karena variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja diantara karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group di Indonesia dengan Thitung = 1,663.

8. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah melihat hubungan diantara tiga variabel ini adalah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh tidak langsung positif terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group di Indonesia. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja di kalangan karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group dengan Thitung = 1,743.

Memartabatkan Bangsa

9. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Komitmen Organisasi melalui Keseimbangan Kehidupan Kerja di PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Group Indonesia

Hipotesis yang diuji dalam melihat hubungan diantara tiga variabel ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung yang kecil dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi melalui keseimbangan kehidupan kerja di PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Group. Hasil analisis data dengan uji statistic tidak dapat membuktikan hipotesis itu. Dengan kata lain, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh kecil secara tidak langsung dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi melalui keseimbangan kehidupan kerja di PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Group dengan Nilai z -0,458 dan P Value 0.323 yang lebih besar dari tingkat signifikansi sebesar 0,05, padahal menggunakan dimensi dan indikator yang sama dengan dimensi dan indikator yang digunakan oleh para peneliti sebelumnya.

Penelitian ini juga menemukan beberapa hal penting yang berbeda dengan mainstreams penelitian-penelitian sebelumnya.

1. Model Penelitian



2. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan keseimbangan kehidupan kerja maka terlebih dahulu harus meningkatkan kepuasan kerja

E. Kesimpulan

Penelitian ini memperoleh beberapa kesimpulan: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja; (2) Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja; (3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap Keseimbangan kehidupan kerja; (4) Kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; (5) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung kecil dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi; (6) Keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung kecil yang tidak signifikan terhadap Komitmen organisasi; (7) Kepemimpinan transformasional

memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja; (8) Keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, dan (9) Kepemimpinan transformasional berpengaruh kecil dan tidak signifikan secara tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui keseimbangan kehidupan kerja.



*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

DAFTAR ISI

Abstrak.....	iii
<i>Abstract</i>	iv
<i>Acknowledgement</i>	v
Kata Pengantar.....	vii
Ringkasan.....	viii
Daftar Isi	xv
Daftar Tabel	xix
Daftar Gambar	xxi
Daftar Lampiran	xxii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pembatasan Masalah	6
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Signifikansi Penelitian	8
1.6 <i>State of the Art</i>	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Latar Belakang Teori	10
2.1.1 <i>Grand Theory</i>	10
2.1.2 <i>Middle Theory</i>	13
2.1.3 <i>Applied Theory</i>	21
2.1.3.1 Komitmen Organisasi	21
2.1.3.2 Kepemimpinan Transformasional	23
2.1.3.3 Keseimbangan Kehidupan Kerja	25
2.1.3.4 Kepuasan Kerja.....	26
2.2 Penelitian yang Relevan	28
2.2.1. Kepemimpinan transformasional dan Kepuasan Kerja	28
2.2.2 Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja	31

2.2.3	Kepemimpinan transformasional dan Keseimbangan Kehidupan Kerja	32
2.2.4	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	33
2.2.5	Kepemimpinan transformasional dan Komitmen Organisasi	35
2.2.6	Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi	37
2.2.7	Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi	38
2.2.8	Keseimbangan kehidupan kerja, Kepuasan kerja, dan Komitmen organisasi	39
2.2.9	Kepemimpinan transformasional, Keseimbangan Kehidupan, dan Komitmen Organisasi.....	40
2.3	Kerangka Teori, Model Penelitian, dan Hipotesis Penelitian	59
2.3.1	Kerangka Teori	59
2.3.2	Model Penelitian	77
2.3.3	Hipotesis Penelitian.....	77
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	81
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian	81
3.2	Disain Penelitian	82
3.3	Populasi dan Sampel	84
3.4	Teknik Pengumpulan Data	87
3.5	Penyusunan Instrumen Penelitian	87
3.6	Teknik Analisis Data	89
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	103
4.1	Hasil Penelitian	103
4.1.1	Deskripsi Responden.....	103
4.1.2.	Deskripsi Data Statistik.....	106
4.1.3.	Deskripsi Kualitas Data	116
4.1.3.1	Validitas Indikator	116
4.1.3.2	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	116

4.1.3.3 Uji Reliabilitas	126
4.1.3.4 Pengujian Evaluasi Model Struktural	128
4.1.3.4.1 Uji <i>Goodness-of-fit-Model</i>	128
4.1.3.4.2 Uji <i>Goodness-of-fit-Model</i> setelah Modifikasi Model	129
4.1.3.5 Evaluasi <i>Outlier</i>	131
4.1.4 Hasil Analisis Data	135
4.1.4.1 Analisis Uji Regresi	135
4.1.4.2 Analisis Uji Hipotesis	138
4.1.4.2.1 Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	138
4.1.4.2.2 Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	139
4.2 Pembahasan	144
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan kerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia	144
4.2.2 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia	150
4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keseimbangan kehidupan kerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia.....	153
4.2.4 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia	157
4.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen organisasi di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia	160
4.2.6 Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	162
4.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja.....	164

4.2.8 Pengaruh Keseimbangan kehidupan kerja terhadap Komitmen organisasi melalui Kepuasan Kerja di PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Group Indonesia	165
4.2.9 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi melalui Keseimbangan kehidupan kerja di PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Group Indonesia.....	167
4.3 Temuan Penelitian	169
4.4. Keterbatasan Penelitian	169
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	170
5.1 Simpulan	170
5.2 Implikasi	171
5.3 Rekomendasi	172
Daftar Pustaka	175
Daftar Lampiran-Lampiran	186
Riwayat Hidup Penulis	217

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Hlm.
1.1	Data Anggota Industri Semen Indonesia	4
1.2	Data Turn Over Karyawan PT. Tunggal Prakasa Tbk	5
2.1	Hasil Penelitian Yang Relevan	43
3.1	Data Karyawan PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Group.....	86
3.2	Jumlah Sampel di 3 (Tiga) Perusahaan Indocement Tunggal Prakasa Tbk. Group.....	86
3.3	Ukuran Kecocokan Absolut	97
3.4	Ukuran Kecocokan Inkremental.....	98
3.5	Ukuran Kesesuaian Parsimonious.....	99
3.6	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data Pretest (50 Sampel).....	101
4.1	Statistik Deskriptif Profil Responden	103
4.2	Analisis data hasil penelitian Komitmen Organisasi Setiap Dimensi.....	107
4.3	Analisis Data Hasil Penelitian Komitmen Organisasi Per Indikator	108
4.4.	Analisis Data Hasil Penelitian Kepemimpinan Transformasional Per Dimensi	110
4.5.	Analisis Data Hasil Penelitian Kepemimpinan Transformasional Per Indikator	111
4.6	Analisis Data Hasil Penelitian Keseimbangan Kehidupan Kerja Per Dimensi	113
4.7	Analisis data hasil penelitian Keseimbangan Kehidupan Kerja Per Indikator	114
4.8	Analisis Data Hasil Penelitian Kepuasan Kerja Per Dimensi	115
4.9	Analisis data hasil penelitian Kepuasan Kerja Per Indikator	116

4.10	Nilai <i>Standardized Loading Factor</i>	117
4.11	Nilai AVE pada Setiap Variabel Laten	125
4.12	Nilai <i>Construct Reliability</i> pada Variabel Laten	127
4.13	Hasil Pengujian <i>Goodness-of-Fit Model</i>	129
4.14	Hasil Pengujian <i>Goodness-of-fit</i> dari Modifikasi Model.....	130
4.15	Nilai <i>Malahanobis Distance</i>	132
4.16	Koefisien Jalur dan Uji Signifikansi Jalur struktur 1	135
4.17	Koefisien Jalur dan Uji Signifikansi Jalur Struktur 2.....	136
4.18	Koefisien Jalur dan uji signifikansi Jalur struktur 3.....	137
4.19	<i>Regression Weights Direct Effect</i>	138
4.20	<i>Standardized Indirect Effects – Estimates</i>	139
4.21	<i>Standardized Total Effect – Estimates</i>	140
4.22	Perhitungan <i>Sobel Test</i>	140
4.23	Rangkuman Hasil Analisis Data.....	141

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Nama Gambar	Hlm.
2.1	Kerangka Teori.....	59
2.2	Model Penelitian.....	77
2.3	Hipotesis Penelitian.	80
3.1	Diagram Jalur dan Notasi SEM.....	92
3.2	Langkah-langkah Analisis SEM.....	93
4.1	Histogram frekuensi Komitmen organisasi.....	106
4.2	Histogram frekuensi Kepemimpinan Transformasional	109
4.3	Histogram frekuensi Keseimbangan Kehidupan Kerja.	112
4.4	Histogram frekuensi Kepuasan Kerja	115
4.5	Uji Full Model Pengukuran dengan CFA.....	123
4.6	Uji Model Pengukuran dengan CFA.....	124
4.7	Uji <i>Structural Model</i> dengan modifikasi model.....	128
4.8	Uji <i>Structural Model</i> dengan modifikasi model.....	130
4.9	Konstelasi antar variabel.....	135
4.10	Koefisien Jalur Struktural 1.....	136
4.11	Koefisien Jalur Struktural 2.....	137
4.12	Koefisien Jalur Struktural 3.....	138
4.13	Model SEM Second Order.....	143

Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa

Daftar Lampiran

No. Lampiran	Nama Lampiran	Hlm.
1	Output SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas	186
2	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Komitmen Organisasi dan Instrumen Penelitiannya	196
3	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Instrumen Penelitiannya.....	199
4	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Instrumen Penelitiannya	202
5	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kepuasan Kerja dan Instrumen Penelitiannya.....	206
6	Contoh Daftar Hadir Karyawan	209
7	Daftar Riwayat Hidup Penulis	217

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*