

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI,  
KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI PADA KARYAWAN BANK DI BATAM**

**Yuswardi  
Program Studi S-1 Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Internasional Batam**

***ABSTRACT***

*This study is aimed to determine the effect of leadership, working environment, motivation, compensation and job satisfaction on employees' organizational commitment of employees of five biggest national banks in Batam. This study was conducted by distributing questionnaires to 350 employees of five biggest national bank branches in Batam. There're 320 questionnaires collected back and filled out completely and then analyzed by using SPSS. From the data processing known that there are relationships between all the variables studied.*

*Results of this showed that there're relations between leadership, working environment, motivation, compensation, job satisfaction to employee commitment. This study emphasizes the importance for banks management to pay more attention to the variables studied above. Because all of the above variables closely linked to the commitment of the employees, so that if the company wanted to improve the commitment of employees then all variables above should be enhanced and improved.*

***Key Words:*** *leadership, working environment, motivation, compensation, job satisfaction and employee commitment*

**PENDAHULUAN**

Dalam menjalankan operasional sebuah organisasi atau perusahaan di butuhkan karyawan yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi tersebut. Hal ini dibutuhkan dalam menghadapi persaingan global yang makin intensif dan perkembangan teknologi yang terus berkembang dengan laju. Perubahan demografi dan keadaan ekonomi yang tidak menentu juga turut memberi andil terhadap perubahan kondisi lingkungan yang mulanya stabil menjadi lingkungan yang penuh ketidakpastian. Karyawan yang kurang diperhatikan oleh organisasi dapat menyebabkan ketidakpuasan pada organisasi tempatnya bekerja dan menurunnya komitmen terhadap organisasi tersebut. Ketidakpuasan tersebut sering ditampakkan dalam bentuk unjuk rasa, tingkat keluar masuk perusahaan yang tinggi, sering tidak masuk kantor dan tidak peduli dengan lingkungan organisasi (Iqbal *et al.*, 2013). Untuk mengantisipasi hal – hal tersebut, organisasi perlu meningkatkan komitmen karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Bidang perbankan merupakan salah satu kegiatan usaha yang turut berperan dalam usaha mensukseskan pembangunan nasional selain untuk mengumpulkan dana berupa investasi demi pembangunan nasional. Bank juga

berperan menyalurkan dana untuk ikut serta membantu perkembangan usaha masyarakat (Berg, 2011). Tingkat keterlibatan yang rendah dalam aktivitas perusahaan dari hari ke hari, seperti ditunjukkan dalam tingkat pemogokan, absensi dan kehadiran dalam rapat yang rendah untuk tingkatan staf yaitu sekitar 10-15% diasumsikan sebagai indikasi kepedulian karyawan yang rendah terhadap perusahaan (Mohsan *et al.*, 2011). Gejala perilaku seperti pemogokan boleh jadi merupakan indikasi komitmen karyawan yang rendah terhadap perusahaannya. Bahkan aksi pemogokan karyawan cenderung meningkat secara drastis. Lebih parah lagi aksi pemogokan kadang diikuti dengan aksi perusakan kantor dan aset perusahaan, seperti yang dilakukan oleh sekitar 1000 orang buruh pabrik tekstil P.T. Frans Brother Sejati di Tangerang (Kompas, 2006). Gejala lain seperti pembajakan karyawan saat ini masih terus berlangsung meskipun tidak secara besar-besaran. Contoh populer adalah eksodus karyawan Citibank di tahun 2006, yaitu pengunduran diri yang dilakukan oleh 15 bankir profesional dari Citibank dengan alasan mau pindah kerja ke bank Papan Sejahtera (Bernas, 2006). Kejadian-kejadian ini menunjukkan komitmen karyawan yang rendah terhadap perusahaan karena dengan mudahnya karyawan dan manajer berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang lainnya dalam waktu yang relatif singkat.

Komitmen organisasi didefinisikan oleh Mohammed dan Eleswed (2013) sebagai bentuk kecintaan karyawan terhadap tempat kerjanya. Pekerja yang mempunyai komitmen terhadap organisasi senang untuk menjadi anggota organisasi, percaya terhadap organisasi dan mempunyai perasaan yang baik tentang organisasi, dan bersedia membela organisasi, dan mau melakukan sesuatu yang baik untuk organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Albdour dan Altarawneh (2014).

## **KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian dari Nguyen *et al.* (2014) ini mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi variabel komitmen organisasi yaitu dukungan manajemen, lingkungan kerja, pengembangan karir, semangat kerja tim dan kompensasi pada karyawan bank di kota Ho Chi Minh City, Vietnam. Penelitian dilakukan dengan menggunakan survei kuantitatif pada kantor bank yang beroperasi di kota ini. Penelitian Abdullah dan Ramay (2012) ini meneliti hubungan antara variabel lingkungan kerja, keamanan kerja, kepuasan gaji dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dengan komitmen organisasi sebagai variabel dependen.

Miller (2012) dalam penelitiannya meneliti pengaruh variabel kompensasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan di bidang industri makanan dan restoran di Amerika Serikat. Industri jasa makanan menggunakan tip sebagai salah satu metode kompensasi untuk banyak pekerjaan tersebut. Penelitian dari Nawab dan Bhatti (2011) ini bertujuan untuk membangun pemahaman mengenai dampak dari kompensasi karyawan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada dosen di Pakistan. Dengan mengidentifikasi dampak kompensasi karyawan di

sektor pendidikan akan membantu organisasi untuk mendorong komitmen organisasi dan meningkatkan tingkat kepuasan dosen di perguruan tinggi. Berg (2011) dalam penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi. Kedua bentuk komitmen dapat dipisahkan dalam tiga jenis komitmen: afektif, normatif dan keberlangsungan. Penelitian dilakukan pada karyawan dari beberapa institusi pendidikan di Finlandia.

### **Definisi Variabel Dependen**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai afiliasi dari karyawan untuk organisasi dan keterlibatan di dalamnya. Secara umum ada tiga dimensi yaitu komitmen yang berkelanjutan, komitmen afektif dan komitmen normatif (Lumley *et al.*, 2011). Komitmen organisasional dipandang oleh Lumley *et al.*, (2011) sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Miller (2012) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap yang muncul dari proses yang disebut sebagai identifikasi yang terjadi ketika seseorang mempunyai pengalaman dengan sesuatu, seseorang, atau beberapa ide sebagai bentuk perpanjangan dari dirinya.

Komitmen organisasional juga didefinisikan oleh Akpan (2013) sebagai bentuk kecintaan karyawan terhadap tempat kerjanya. Pekerja yang mempunyai komitmen terhadap organisasi senang untuk menjadi anggota organisasi, percaya terhadap organisasi dan mempunyai perasaan yang baik tentang organisasi, dan bersedia bersedia membela organisasi, dan mau melakukan sesuatu yang baik untuk organisasi. Menurut Abdullah dan Ramay (2012), komitmen organisasional berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain. Pentingnya komitmen karyawan di lingkungan kerja telah diakui di seluruh dunia sejak lama. Kinerja suatu organisasi sangat tergantung pada komitmen karyawan; lebih karyawan berkomitmen, semakin baik kinerja seluruh organisasi (Danish & Munir, 2011). Komitmen karyawan adalah faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam dunia bisnis, karena dalam situasi persaingan dan kemajuan teknologi, organisasi perlu memiliki sumber daya manusia yang terampil, handal dan berkomitmen untuk mempertahankan posisi kompetitif di pasar. Efektivitas, kualitas dan produktivitas kerja karyawan masih tetap faktor utama untuk kemajuan perusahaan dan komitmen karyawan dianggap sebagai kunci untuk kualitas dan perbaikan produktivitas (Akpan, 2013).

### **Hubungan Antar Variabel**

#### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Aghashahi *et al.*, (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama menuju suatu tujuan tertentu yang di inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok

tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan.

Kemampuan memimpin dalam meggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. McLaggan *et al.*, (2013) menyebutkan, perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektifitas pemimpin di pengaruhi karakteristik bawahanya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahanya. Penelitian terdahulu dari McLaggan *et al.*, (2013), Gelaidan dan Ahmad (2010) dan Aghashahi *et al.*, (2013) menemukan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan komitmen organisasional dari karyawan.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Lingkungan kerja didefinisikan oleh Abdullah (2012) sebagai suasana di lingkungan kerja merupakan tempat yang mendorong komitmen kerja karyawan yang dapat memaksimalkan produktivitas. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan berkaitan dengan lingkungan pekerjaan, seperti penerangan, tata letak peralatan kerja. Seorang karyawan bisa terpengaruh oleh tugas yang diberikan pada mereka dan juga lingkungan tempat mereka bekerja. Dengan memiliki lingkungan yang baik, karyawan bisa menerapkan energi dan perhatian penuh untuk melakukan pekerjaan.

Lingkungan kerja yang fasilitatif dan tepat menaikkan tingkat komitmen dan produktivitas karyawan. Hal ini disimpulkan dari penelitian terdahulu bahwa organisasi harus menyediakan fasilitas pertolongan pertama, toilet yang bersih, air, dan pakaian yang aman untuk karyawan. Penelitian terdahulu dari McGuire & McLaren (2007), Abdullah (2012), Danish *et al.*, (2013), Nguyen *et al.* (2014) menemukan hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan komitmen organisasional dari karyawan.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut Danish dan Munir (2011), motivasi adalah kemauan atau keinginan untuk melakukan sesuatu, dikondisikan oleh aktivitas atau kemampuan tindakan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Berg (2011) menjelaskan motivasi sebagai kesediaan karyawan untuk mengerahkan beberapa upaya atau tindakan untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan aksi untuk memenuhi kebutuhan individu karyawan. Motivasi karyawan di tempat kerja dapat terjadi dalam dua cara. Motivasi karyawan merupakan komponen penting dari bisnis berkaitan dengan kepuasan kerja, rasa bangga dalam pekerjaan, komitmen organisasi, dan keinginan untuk menempatkan pencapaian tujuan organisasi, sehingga meningkatkan kinerja, produktivitas dan komitmen organisasi (Berg, 2011).

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi**

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang menghasilkan kepuasan kerja sebagaimana dimaksud dalam model pemenuhan kebutuhan oleh Danish dan Munir (2011). Dalam penelitiannya, Iqbal *et al.*, (2013) mengungkapkan bahwa kompensasi dan keamanan kerja adalah motivator yang lebih besar untuk pribadi

daripada sektor publik profesional peluang pengembangan dan paket gaji yang sangat penting yang menciptakan faktor kepuasan kerja. Atas dasar penelitian di atas jelas bahwa kompensasi karyawan memiliki beberapa dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.

Sistem kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan dengan demikian mempengaruhi niat untuk cukup serta tingkat retensi. tingkat kompensasi yang lebih tinggi akan menyebabkan tingkat kepuasan kerja dan retensi yang lebih tinggi pada karyawan. Sebuah penghargaan yang ditingkatkan dalam sebuah organisasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Abdullah dan Ramay, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Nawab dan Bhatti (2011) menyimpulkan bahwa jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka serta lingkungan organisasi termasuk rekan kerjanya, kompensasi, dan kepemimpinan maka karyawan akan lebih berkomitmen terhadap organisasi dibandingkan dengan ketika karyawan merasa tidak puas terhadap perusahaan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

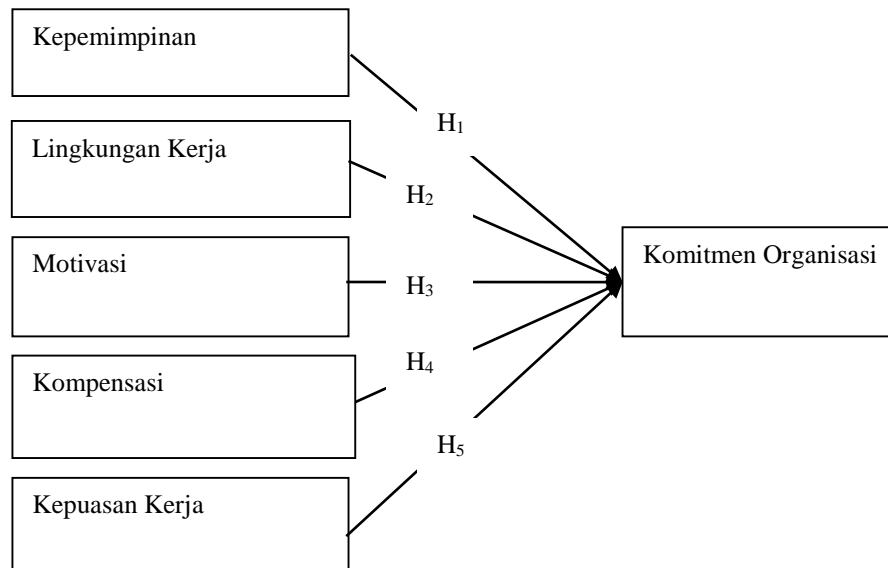
Menurut Nawab dan Bhatti (2011), kepuasan kerja adalah perasaan dan keyakinan yang dimiliki terhadap pekerjaan mereka saat ini. Tingkat kepuasan kerja dapat berkisar dari kepuasan ekstrim dan ketidakpuasan yang ekstrim. Peneliti lainnya telah mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi sebagai suatu hal yang menyenangkan atau keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Jandaghi *et al.*, 2011).

Mohammed dan Eleswed (2013), berpendapat bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka semakin rendah kepuasan mereka dan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh tingkat gaji dan kinerja, imbalan kerja, pelatihan, perekrutan, desain pekerjaan, kehidupan kepuasan, otonomi, kepuasan pertumbuhan, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan supervisor dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang diperoleh akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja sehingga akan berdampak pada meningkatnya keberhasilan perusahaan.

### **Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan dari pemaparan dan pembahasan penelitian sebelumnya di atas, maka penulis mengembangkan sebuah kerangka model penelitian yang berkaitan dengan pengaruh variabel independen yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebagai berikut:

Model Penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Bank di Batam



**Sumber:** Nawab dan Bhatti (2011), Mohsan *et al.*, (2011), Abdullah dan Ramay (2012) dan Berg (2011).

Berdasarkan uraian dan kerangka model di atas maka hipotesis untuk penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasi
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap komitmen organisasi
- H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap komitmen organisasi
- H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

## METODE PENELITIAN

Bila ditinjau dari segi tujuan penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian dasar yang bertujuan untuk mengembangkan teori, dimana penelitian ini digunakan hanya untuk melakukan penelitian di lingkungan akademik (Indriantoro & Supomo, 2012). Penelitian ini disusun untuk menjadi suatu karya ilmiah yang bertujuan untuk pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi kualifikasi untuk meraih gelar kesarjanaan. Namun apabila ditinjau dari segi permasalahannya, maka penelitian ini termasuk dalam penelitian kausal komparatif (*Causal-Comparative Research*) (Indriantoro & Supomo, 2012).

### **Objek Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan dari bank nasional terbesar berdasarkan aset yang dimiliki yang memiliki kantor cabang di Batam. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 350 orang karyawan dari lima bank terbesar dari aset yang dimiliki. Karyawan bank dipilih sebagai objek penelitian karena pertumbuhan dan persaingan dibidang perbankan yang semakin ketat sehingga hal ini menuntut karyawan bank untuk dapat memberikan komitmen terhadap organisasi yang lebih besar agar perusahaan tetap dapat bersaing dengan bank lainnya yang juga terus maju dan berkembang dalam inovasi jasa yang ditawarkan dan pelayanan.

Untuk menentukan jumlah sampel minimum, penulis merujuk kepada Hair *et al.*, (2010) yang mengemukakan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak lima responden untuk setiap pertanyaan dalam kuesioner. Penelitian ini digunakan model dengan 29 pertanyaan, maka jumlah responden minimum untuk penelitian ini adalah 145 responden. Namun untuk menghindari adanya kuesioner yang tidak kembali dan tidak diisi dengan lengkap, maka jumlah kuesioner yang disebarkan adalah sebanyak 350 kuesioner kepada responden di Batam. Kuesioner dibagikan langsung kepada karyawan bank dengan mendatangi masing masing bank yang menjadi objek penelitian dan mengambilnya kembali beberapa hari kemudian. Dalam penelitian ini menggunakan data dari sumber primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner sedangkan data sekunder dikumpulkan dari studi penelitian, buku, jurnal, dan surat kabar. Data yang terkumpul dapat diolah dan dianalisis untuk membuat penelitian berguna untuk para praktisi, peneliti, perencana, pembuat kebijakan dan akademisi.

### **Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan**

Aghashahi *et al.*, (2013) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Variabel diuji dengan 5 pertanyaan dalam kuesioner dan diukur dengan menggunakan 5 poin skala *Likert*, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5).

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai suasana di lingkungan kerja merupakan tempat yang mendorong komitmen kerja dan memaksimalkan produktivitas (Nguyen *et al.* 2014). Pertanyaan lingkungan kerja diukur berdasarkan indikator kondisi lingkungan kerja, dukungan dari atasan dan kerjasama yang baik dengan rekan kerja dan peralatan kerja yang tersedia dalam menunjang kelancaran pekerjaan. Variabel diuji dengan 5 pertanyaan dan diukur dengan menggunakan 5 poin skala *Likert*, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5).

### **Motivasi**

Danish dan Munir (2011) menjelaskan bahwa motivasi sebagai kesediaan karyawan untuk mengerahkan beberapa upaya atau tindakan untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan aksi untuk memenuhi kebutuhan individu karyawan. Variabel diuji dengan 5 pernyataan dan diukur dengan menggunakan 5 poin skala *Likert*, mulai dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), hingga sangat setuju (5).

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang menghasilkan kepuasan kerja sebagaimana dimaksud dalam model pemenuhan kebutuhan oleh Danish dan Munir (2011). Variabel diuji dengan 3 pernyataan dan diukur dengan menggunakan 5 poin skala *Likert*, mulai dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), hingga sangat setuju (5).

### **Kepuasan Kerja**

Nawab dan Bhatti (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan tentang kondisi pekerjaan mereka yang mencerminkan tingkat kesenangan dalam pekerjaan, sebaliknya, ketidakpuasan kerja mengacu pada perasaan yang tidak menyenangkan tentang pekerjaan. Variabel diuji dengan 5 pernyataan dan diukur dengan menggunakan 5 poin skala *Likert*, mulai dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), hingga sangat setuju (5).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi karyawan adalah loyalitas dan dukungan yang diberikan oleh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berkaitan dengan orientasi karyawan terhadap organisasi dalam hal loyalitas dan keterlibatan dalam organisasi (Miller, 2012). Variabel diuji dengan 6 pernyataan dan diukur dengan menggunakan 5 poin skala *Likert*, mulai dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), hingga sangat setuju (5).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan penyebaran kuesioner secara langsung kepada sekelompok responden. Kuesioner yang diberikan terdiri dari pertanyaan umum, dengan maksud untuk mengetahui identitas responden.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Statistik Deskriptif**

Kuesioner yang disebarakan sebanyak 350 set kepada responden yang merupakan karyawan dari lima kantor cabang bank terbesar di Indonesia berdasarkan aset perusahaan yang berada di Batam. Jumlah kuesioner yang kembali ada 325, namun ada 5 responden yang tidak menjawab dengan lengkap sehingga tidak bisa digunakan dalam pengolahan analisis data selanjutnya. Deskripsi



berdasarkan jenis kelamin responden yang terdiri dari responden laki-laki sebanyak 149 orang atau 46,6% dan responden perempuan sebanyak 171 responden atau 53,4%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menurut jenis kelamin adalah responden perempuan. Deskripsi responden berikutnya berdasarkan usia. Terdapat 36 responden yang berusia antara 18 - 25 tahun, sebanyak 92 responden berusia antara 26 - 30 tahun, 103 responden berusia antara 31 - 35 tahun dan 89 responden yang berusia di atas 35 tahun. Data responden berdasarkan tingkat pendidikan. Ada 32 responden berpendidikan tingkat SMA, 73 responden berpendidikan Diploma, 176 responden dengan pendidikan Sarjana dan sebanyak 39 responden yang berpendidikan Pascasarjana.

Berdasarkan lama kerja terdapat 56 responden dengan masa kerja 0-3 tahun, 97 responden dengan lama kerja 3-6 tahun, sebanyak 86 responden dengan lama kerja 7-9 tahun dan 81 responden dengan masa kerja > 9 tahun. Kemudian berdasarkan jumlah penghasilan perbulan, diperoleh data bahwa sebanyak 32 responden berpenghasilan < Rp 3 juta perbulan, 139 responden berpenghasilan Rp 3-5 juta perbulan, sebanyak 103 responden berpenghasilan sebesar Rp 6-8 juta perbulan dan sebanyak 46 responden berpenghasilan > Rp 8 juta perbulan.

### **Hasil Uji Kuantitatif**

#### **Hasil Uji *Outlier***

Berdasarkan hasil pengujian terhadap 320 responden, tidak terdapat nilai *z-score* yang lebih besar dari +3,0 atau lebih kecil -3,0. Sehingga untuk analisis berikutnya semua responden diikutsertakan karena dianggap wajar dalam memberikan respon terhadap kuesioner yang disebar, dan responden tetap berjumlah 320 orang. Nilai yang kurang atau lebih dari ambang batas *z-score* akan dianggap menyimpang dari rata-rata dan data tersebut akan divalidasi untuk tidak dianalisa lebih lanjut (Ghozali, 2011).

### **Uji Kualitas Data**

#### **Hasil Uji Validitas**

Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap 5 pernyataan variabel kepemimpinan, 5 pernyataan variabel lingkungan kerja, 5 pernyataan variabel motivasi, 3 pernyataan variabel kompensasi, 5 pernyataan variabel kepuasan kerja dan 6 pernyataan variabel komitmen organisasi. Dari hasil uji validitas ini, ditemukan bahwa semua pernyataan valid dan bisa diikut sertakan dalam proses pengolahan data selanjutnya. Uji akan dinyatakan valid jika mempunyai nilai *factor loading* diatas 0,6 (Ghozali, 2011).

#### **Hasil Uji Reliabilitas**

Setelah melakukan uji reliabilitas, diperoleh nilai *Cronbach alpha* dari semua variabel menunjukkan bahwa semua variabel melebihi nilai batas konsistensi 0,6 (Ghozali, 2011) sehingga semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Hasil Uji Normalitas**

Melalui uji normalitas dapat dilihat bahwa P\_Plot menunjukkan data memiliki distribusi yang normal dan menyebar mengikuti garis diagonal, disimpulkan bahwa semua model regresi yang dipergunakan dalam penelitian ini layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

#### **Hasil Uji Multikolinearitas**

Hasil uji multikolinearitas terhadap variabel bebas tidak ditemukan nilai yang menunjukkan nilai *tolerance* di bawah 0,10, yang artinya tidak ada korelasi antar variabel bebas. Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 4.9 menunjukkan nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas dalam regresi (Ghozali, 2001).

#### **Hasil Uji Heterokedastisitas**

Hasil uji heterokedastisitas dengan uji *glejser* terhadap variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Variabel independen dan dependen terdistribusi normal dengan nilai diatas 0,05 maka dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas.

### **Uji Hipotesis**

#### **Hasil Uji F**

Uji F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh secara bersama sama terhadap variabel dependen. Uji F dilakukan dengan melihat nilai signifikansi. Nilai probabilitas yang kurang dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2001). Hasil uji F diperoleh tingkat probabilitas sebesar 0,000. Tingkat probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga model regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi atau mengukur variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen.

#### **Hasil Uji t**

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji t dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi pada pengujian t, dimana bila nilai probabilitas berada dibawah 0,05 maka hipotesis terdapat hubungan yang signifikan, namun sebaliknya jika nilai probabilitas berada diatas nilai 0,05 maka hipotesis tidak berhubungan signifikan (Ghozali, 2011).

Hasil pengujian hipotesis  $H_1$  dengan regresi berganda, didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai *Beta* 0,256 sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi karena nilai probabilitas berada di bawah 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran seorang pemimpin yang bisa menjadi panutan di sebuah bank mampu meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap bank tersebut. Hasil temuan

ini konsisten dengan penelitian dari Wiza dan Hlanganipai (2014), Gelaidan dan Ahmad (2010) dan McLaggan *et al.*, (2013)

Hasil pengujian hipotesis H<sub>2</sub> dengan regresi berganda didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai B sebesar 0,281 sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi karena nilai probabilitas berada di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang aman, nyaman dan teratur dalam bank meningkatkan komitmen karyawan terhadap bank tersebut. Hasil temuan ini konsisten dengan temuan dari penelitian dari Danish dan Munir (2011), Abdullah dan Ramay (2012) dan Nguyen *et al.* (2014).

Hasil pengujian hipotesis H<sub>3</sub> dengan regresi berganda didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,006 dan nilai B sebesar 0,248 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karena nilai probabilitas berada di bawah 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi seperti antusias dan semangat dalam pekerjaan pada karyawan berdampak signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap bank. Hasil ini konsisten dengan penelitian dari Berg (2011), Iqbal *et al.*, (2013), Mohsan *et al.*, (2011) dan Danish dan Munir (2011).

Hasil pengujian hipotesis H<sub>4</sub> dengan regresi berganda didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai *Beta* 0,401 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karena nilai probabilitas berada di bawah 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai standar UMK dan upah di bidang perbankan serta penerapan aturan pemerintah yang sesuai undang undang tenaga kerja yang berkaitan dengan kompensasi berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi dari karyawan terhadap bank tersebut. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian dari Nawab dan Bhatti (2011), Iqbal *et al.*, (2013), Miller, (2012) dan Danish dan Munir (2011).

Hasil pengujian hipotesis H<sub>5</sub> dengan regresi berganda didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,014 dan nilai *Beta* sebesar 0,231 sehingga disimpulkan bahwa dalam penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karena nilai probabilitas berada di bawah 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja terhadap apa yang di harapkan karyawan bank dalam pekerjaannya berdampak signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap bank tersebut. Hasil ini konsisten dengan penelitian dari Nawab dan Bhatti (2011), Lumley *et al.*, (2011), Mohammed dan Eleswed (2013), Jandaghi *et al.*, (2011), Azeem (2010), Malik *et al.* (2010) dan Akpan (2013).

### **Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Pada pengujian koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dilihat seberapa besar kemampuan model dalam memberikan informasi terhadap variabel dependen. Angka *adjusted* R<sup>2</sup> sebesar 0,526 yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel komitmen organisasi adalah sebesar 52,6% sedangkan sisanya 47,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti keterlibatan kerja (Iqbal *et al.*, 2013) dan dukungan manajemen (Emhan, 2012). Karena dengan keterlibatan yang tinggi dari karyawan

terhadap pekerjaannya yang dilakukan di bank dan dukungan penuh dari manajemen bank pada karyawan untuk berprestasi maka karyawan akan berusaha untuk memberikan hasil yang terbaik pada bank tempatnya bekerja

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

Hasil pengujian hipotesis H<sub>1</sub> dengan regresi berganda, disimpulkan terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran seorang pemimpin dalam sebuah pekerjaan di bank akan mampu meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap bank. Hasil pengujian hipotesis H<sub>2</sub> dengan regresi berganda disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman di lingkungan bank akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hasil pengujian hipotesis H<sub>3</sub> dengan regresi berganda disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan akan berdampak signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil pengujian hipotesis H<sub>4</sub> dengan regresi berganda disimpulkan bahwa dalam penelitian ini variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kompensasi dan penerapan aturan yang berkaitan dengan kompensasi akan berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi dari karyawan terhadap bank. Hasil pengujian hipotesis H<sub>5</sub> dengan regresi berganda disimpulkan bahwa dalam penelitian ini variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan akan berdampak signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap bank.

### **Keterbatasan**

Dalam penelitian ini juga terdapat keterbatasan;

1. Jumlah responden yang terbatas hanya pada karyawan yang bekerja pada bidang perbankan di Batam saja, sehingga belum mencerminkan pengaruh variabel dependen terhadap dependen secara keseluruhan bila penelitian dilakukan di kota lain dengan karyawan dari jenis industri yang berbeda.
2. Variabel yang diteliti masih terbatas pada beberapa variabel saja. Saran untuk penelitian selanjutnya agar menambahkan variabel - variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi seperti seperti *job involvement* (Iqbal *et al.*, 2013) dan *management support* (Emhan, 2012).

### **Rekomendasi**

Dari hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis merekomendasikan agar komitmen karyawan terhadap bank dapat meningkat maka diperlukan tindakan dan kebijakan dari pihak bank yang kondusif dan akan meningkatkan komitmen

untuk tetap bersama dan mendukung kemajuan perusahaan, beberapa rekomendasi penulis yaitu;

1. Kepemimpinan yang baik dari manajemen bank akan memberikan kepastian dan jaminan kerja yang baik pada karyawan agar karyawan merasa bahwa perusahaan akan mempertahankan keberadaan karyawan di bank tersebut dan karyawan akan mampu memberikan kontribusi yang positif pada bank.
2. Motivasi akan semakin meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi sehingga manajemen bank harus mampu memotivasi karyawan agar mampu mencapai tujuan perusahaan dan berkomitmen untuk memberikan usaha dan karya yang terbaik pada perusahaan misalnya dengan memberikan penghargaan kerja yang sesuai dengan prestasi yang diraih karyawan sehingga karyawan termotivasi, antusias dan semangat dalam melakukan pekerjaannya.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan, dengan demikian manajemen bank harus selalu berusaha untuk memberikan kepuasan kerja pada karyawan memberikan imbal balik yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki sehingga karyawan akan merasa puas terhadap apa yang didapatkan serta nantinya karyawan memberikan peningkatan komitmen terhadap bank tempatnya bekerja.
4. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan membuat karyawan merasa nyaman dan semangat dalam bekerja sehingga akan bersama sama meningkatkan pelayanan nasabah dan kinerja bank.
5. Kompensasi berpengaruh terhadap tingkat komitmen organisasional dari karyawan, dengan demikian manajemen bank harus memberikan kompensasi yang sesuai pada karyawan berdasarkan prestasi dan kemampuan kerja sehingga akan memberikan peningkatan komitmen organisasi yang tinggi demi kemajuan perusahaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah & Ramay, M.I (2012) Antecedents of Organizational Commitment: A Study of Banking Sector of Pakistan. *Serbian Journal of Management* 7 (1) (2012) 89 - 102
- Albdour, A.A & Altarawneh, I (2014) Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 2014 ISSN: 1083-4346
- Aghashahi, B., Davarpanah, A. & Omar, R (2013) The Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment: a survey in a Malaysian Contact Centre. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol. 2, Issue. 11 (pp.01- 07) | 2013
- Agyemang, C.B & Ofei, S.B (2013) Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative study of Private and Public sector Organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research* Vol.1, No.4, pp.20-33, December 2013
- Akpan, C.P (2013) Job Security and Job Satisfaction as Determinants of organizational Commitment among University Teachers in Cross River

- State, Nigeria. *British Journal of Education Vol.1, No.2, pp. 82-93, December 2013*
- Azeem, S.M (2010) Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology Journal*, 2010, 1, 295-299
- Berg, V.D (2011) Exploring Possible Relationships between Motivation and Commitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78. p. 538-551
- Danish, R.Q & Munir, Y (2011) The Impact of Motivation on Employee's Commitment: Evidence from Public and Private Sector of Pakistan. *Journal of Advanced Management Science Vol. 2, No. 1, March 2014*
- Emhan, A (2012) Relationship among Managerial Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Comparative Study of Nonprofit, For-Profit and Public Sectors in Turkey. *International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 2 No. 5; August 2012*
- Ghozali, I (2011). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gelaidan, H.M & Ahmad, H (2010) The Factors Effecting Employee Commitment to Change in Public Sector: Evidence from Yemen. *International Business Research*; Vol. 6, No. 3; 2013
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. Seventh Edition. *Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey*.
- Indriantoro, N & Supomo, B (2012). *Metedologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : Edisi Pertama, Penerbit BPFE
- Iqbal, M (2012) Impact of Job Satisfaction and Job Control on Organizational Commitment: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan Civil Aviation Authority. *Journal of Managerial Sciences* Vol. 140 VI No. 2
- Jandaghi, G., Mokhles, A & Bahrami, H (2011) Job Satisfaction and Organizational Commitment: a Correlational Study in Bahrain. *African Journal of Business Management Vol.5 (16), pp. 6853-6858*
- Lumley, M., Coetzee, R. & Ferreira, N (2011) Exploring the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employees in the Information Technology Environment. *Southern African Business Review Volume 15 No. 1.2011*
- Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B. & Danish, R.Q (2010) Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 6; June 2010
- Mclaggan, E., Bezuidenhout, A., & Botha, C.T. (2013). Leadership Style and Organisational Commitment in the Mining Industry in Mpumalanga. *SA Journal of Human Resource Management*
- Mohammed, F & Eleswed, M. (2013) Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology Vol.3 No.5; May 2013*
- Mohsan, F., Nawaz, M.M., Khan, M.M., Shaukat, Z. & Aslam, N (2011) Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 17*

- Miller, B (2012) Compensating Restaurant Employee through Tips: An Antecedent for Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol. 2, Issue. 11 (pp.01- 07) | 2013
- Nawab, S & Bhatti, K.K (2011) Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 8; May 2011*
- Nguyen, T.N., Mai, K.N., & Nguyen, P.V (2014) Factors Affecting Employees' Organizational Commitment—A Study of Banking Staff in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science Vol. 2, No. 1, March 2014*
- Wiza, M & Hlanganipai, N (2014) The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol 5 No 4 2039-2117*
- [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)