



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
(PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA WITEL SEMARANG)**

Dwi Arini Bastiani, Mudji Rahardjo¹
dwiarinibastiani@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This research aims to determine the influence of organizational culture, transformational leadership style and job satisfaction towards organizational commitment at PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang.

The sampling method used on this research is proportional random sampling. Samples were collected from 70 respondents who are employees at PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang. Analysis method used here is multiple regression analysis which includes validity test, reliability test, classic assumption test, multiple linear regression test and hypothesis test.

The result showed that organizational culture, transformational leadership style had no effect on organizational commitment. While job satisfaction is the only variable that has significant influence on organizational commitment.

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

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis saat ini mendorong perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing dalam rangka mencapai tujuan. Tidak ada strategi yang bisa menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan kecuali perusahaan juga memiliki sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk bisa mengimplementasikan strategi tersebut (Jackson, Schuler, dan Werner, 2010). Oleh Karena itu perusahaan harus memandang sumber daya manusia sebagai sebuah aset sehingga harus dikelola dengan baik. Aset perusahaan yang paling penting yang harus dimiliki dan sangat diperhatikan manajemen adalah sumber daya manusia (Simamora, 2004). Dalam pengelolaannya, selain meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk suatu keunggulan bersaing, perusahaan juga harus memperhatikan sumber daya manusia yang ada agar dapat bertahan dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi adalah hal yang sangat penting karena berkaitan erat dengan sikap karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam perusahaan.

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja merupakan hal-hal yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hal tersebut juga telah diupayakan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang.

¹ Dwi Arini Bastiani, Mudji Rahardjo

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Komitmen Organisasi

Komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari; Penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, dan Kesiapan untuk bekerja keras atas nama organisasi (Sunarto, 2005). Sunarto juga mengatakan bahwa membangun kepercayaan merupakan satu-satunya cara untuk menciptakan komitmen. Kepercayaan dari karyawan akan diperoleh apabila karyawan dianggap sebagai asset utama perusahaan, bukan hanya sebagai salah satu faktor produksi.

Kemudian Robbins (2003) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Luthans (2006) mengatakan bahwa sebagai sikap, komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai:

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
3. Keyakinan tertentu, serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi komitmen organisasi di atas, dapat diketahui bahwa komitmen organisasi merupakan suatu perasaan dan sikap karyawan dalam memihak dan mempertahankan keberadaannya dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi para karyawan dapat diperoleh perusahaan dengan menciptakan kepercayaan. Kepercayaan akan diperoleh apabila perusahaan menganggap para karyawannya sebagai asset utama perusahaan.

Indikator yang digunakan dalam komitmen organisasi adalah komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Menurut Hofstede (2005) budaya mencerminkan norma, nilai, dan perilaku masyarakat yang menganut budaya tersebut. Kemudian Edgar Schein dalam Luthans (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok orang tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas, dapat diketahui bahwa budaya organisasi merupakan hal penting yang dapat membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya. Selain itu juga bisa menjadi pemikiran dasar atas perilaku karyawan yang menganutnya.

Indikator yang digunakan dalam budaya organisasi adalah karyawan mengetahui pentingnya perusahaan dan tujuan perusahaan; pengambilan keputusan disentralisasikan ke puncak; karyawan bersikap ramah dan terbuka satu sama lain; dan terjalin kerjasama yang baik antar departemen.

Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Budaya organisasi perusahaan dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki para karyawan. Semakin kuat budaya organisasi yang ada, maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki para karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Acar (2012) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Lok dan John (2004) menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasibuan (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Terry (2006) kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan bersama. Robbins (2006) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Berdasarkan beberapa definisi gaya kepemimpinan transformasional di atas, dapat diketahui bahwa pemimpin transformasional peduli terhadap permasalahan yang terjadi pada para karyawannya, serta membantu dan mendorong para karyawannya untuk maju.

Indikator yang digunakan dalam gaya kepemimpinan transformasional adalah kepercayaan pengikut dan atribut perilaku pemimpin.

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki para karyawan. Semakin kuat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki para karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aydin, dkk (2013), Atmojo (2012) dan Bushra (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan Kerja

Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Handoko (2008), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan, dan hal tersebut tergantung dari bagaimana karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Fathoni (2006) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Beberapa definisi di atas mengenai kepuasan kerja, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap, perasaan, dan gambaran mengenai bagaimana keadaan seorang pekerja terkait pekerjaannya. Kepuasan kerja sangat bersifat subjektif, yang artinya tergantung dari bagaimana masing-masing individu menyerap arti dari pekerjaan mereka. Tingkat kepuasan dari masing-masing individu juga berbeda, meskipun dalam satu perusahaan yang mana segala sesuatu yang diterapkan dalam perusahaan itu sama, namun seberapa jauh seorang pekerja itu puas dengan pekerjaannya tidak bisa disamaratakan.

Indikator yang digunakan dalam kepuasan kerja adalah kepuasan karyawan terhadap rekan kerja; kepuasan karyawan terhadap pendapatan; kepuasan karyawan terhadap atasan; kepuasan karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri; dan kepuasan karyawan terhadap peluang promosi.

Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

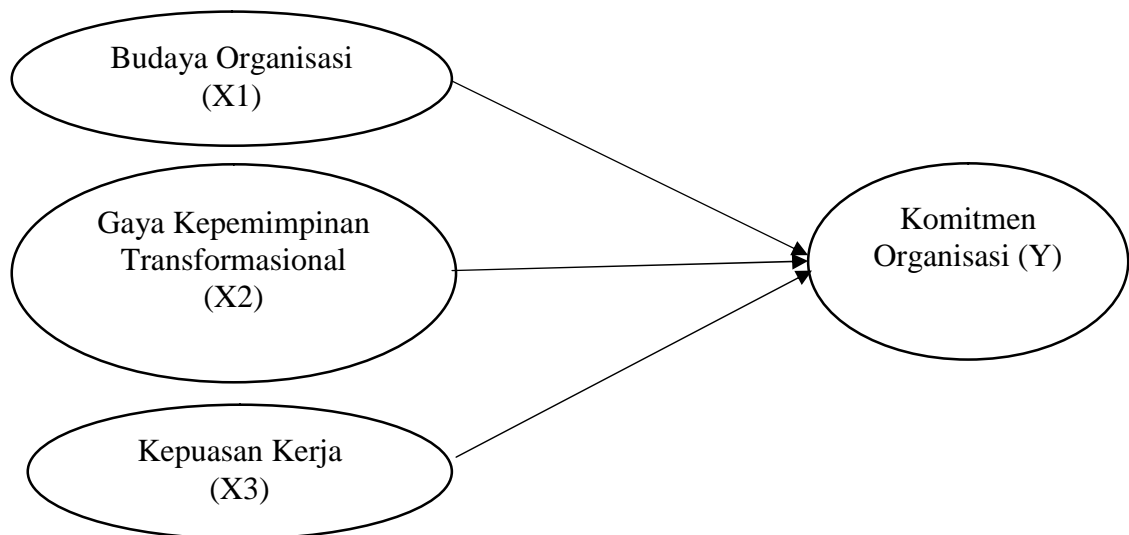
Kepuasan kerja para karyawan dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki para karyawan. Semakin meningkat kepuasan karyawan, maka komitmen organisasi para karyawan juga akan semakin meningkat.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yousef (2001), Naderi (2012), Eslami dan Davood (2012) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: X1: Md. Zabid, Murali dan Juliana (2003), Acar (2012), Silverthorne (2004), Lok dan John (2004);

X2: Aydin, dkk (2013), Atmojo (2012), Bushra (2011), Nurafiah (2012);

X3: Yousef (2001), Naderi (2012), Eslami dan Davood (2012), Ni Made dan Gede (2014).

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan adalah variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan yaitu komitmen organisasi. Kemudian variabel independen terdiri dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah seberapa kuat keinginan seseorang untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, untuk berusaha sesuai keinginan organisasi, dan untuk yakin serta menerima nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006).

Indikator komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen dalam Luthans (2006) yaitu:

1. Komitmen Afektif
 - Keterikatan karyawan secara emosional pada organisasi tempat ia bekerja.
 - Perasaan karyawan menjadi bagian dari keluarga pada organisasi tempat ia bekerja.
 - Perasaan memiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja.
2. Komitmen Kelanjutan
 - Anggapan karyawan bahwa bekerja pada organisasi tersebut merupakan suatu kebutuhan.
 - Perasaan karyawan bahwa bekerja pada organisasi tersebut merupakan peluang terbaik.
3. Komitmen Normatif
 - Karyawan tidak memiliki ketertarikan pada tawaran pindah ke organisasi lain.
 - Karyawan memiliki rasa kesetiaan pada organisasi tempat ia bekerja.
 - Karyawan memiliki keinginan untuk menghabiskan sisa karir mereka pada organisasi tempat ia bekerja.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama (Robbins, 2006).

Beberapa indikator budaya organisasi menurut Hofstede dalam Mas'ud (2004) yaitu:

1. Karyawan mengetahui pentingnya perusahaan dan tujuan perusahaan.
2. Pengambilan keputusan disentralisasikan ke puncak.
3. Karyawan bersikap ramah dan terbuka satu sama lain.
4. Terjalin kerjasama yang baik antar departemen.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Robbins, 2006).

Beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Behling, Orlando dan James M. McFillen dalam Mas'ud (2004) yaitu:

1. Kepercayaan Pengikut
 - Kemampuan pemimpin memberikan inspirasi kepada para karyawan.
 - Kekaguman karyawan kepada pemimpin.
 - Kemampuan pemimpin memberdayakan para karyawan.
2. Atribut perilaku pemimpin
 - Kemampuan pemimpin menunjukkan empati kepada para karyawan.
 - Kemampuan pemimpin menjelaskan misi dengan menarik.
 - Keyakinan diri pemimpin.
 - Kemampuan pemimpin meningkatkan *image*.
 - Keyakinan pemimpin terhadap kemampuan karyawan.
 - Kemampuan pemimpin memberikan peluang untuk sukses kepada karyawannya.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dalam memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006).

Indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2003) yaitu:

1. Kepuasan karyawan terhadap rekan kerja.
2. Kepuasan karyawan terhadap pendapatan.

3. Kepuasan karyawan terhadap atasan.
4. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri.
5. Kepuasan karyawan peluang promosi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini ditujukan untuk karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang dengan teknik pengambilan sampel yaitu proportional random sampling. Kemudian hasil kuesioner dianalisis dengan uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Dikatakan valid apabila nilai loading factor (component) >50% dan setiap variabelnya mengelompok. Kemudian dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alphanya > 0.70. Semua variabel dalam penelitian ini dikatakan valid dan reliabel.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas (Rotasi Faktor)

	Component			
	1	2	3	4
KO1		.680		
KO2		.832		
KO3		.757		
KO4		.851		
KO5		.807		
BO1			.598	
BO2			.683	
BO3			.788	
BO4			.820	
BO5			.760	
GKT1	.613			
GKT2	.708			
GKT3	.614			
GKT4	.772			
GKT5	.639			
GKT6	.712			
GKT7	.776			
KK1				.840
KK2				.916
KK3				.878

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
1.	Komitmen Organisasi	0,896	Reliabel
2.	Budaya Organisasi	0,817	Reliabel
3.	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,887	Reliabel
4.	Kepuasan Kerja	0,916	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Kemudian dilakukan uji asumsi klasik, dan hasilnya model dalam penelitian ini terbebas dari multikolonieritas dan heteroskedastisitas, serta berdistribusi normal. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda.

Tabel 3
Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.127	3.075		1.342	.184
Budaya Organisasi	-.012	.153	-.010	-.078	.938
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.431	.134	.424	3.210	.002
Kepuasan Kerja	.416	.52	.294	2.744	.008

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi (X1) memiliki arah hubungan yang negatif terhadap variabel komitmen organisasi (Y). Kemudian dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) dan variabel kepuasan kerja (X3) memiliki arah hubungan yang positif terhadap variabel komitmen organisasi (Y).

Dilanjutkan dengan uji koefisien determinasi yang dilihat dari nilai adjusted R square yang berkisar antara 0 sampai 100%.

Tabel 4
Hasil Uji R²

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.670 ^a	.449	.424	5.87213

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4 di atas, nilai adjusted R square sebesar 0,424 yang artinya sebesar 42,4% variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja mampu mempengaruhi variabel komitmen organisasi. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 67,6% variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Selanjutnya dilakukan uji F dan uji t. Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel secara simultan (bersama-sama), sedangkan uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara individual.

Tabel 5
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	204.411	3	68.137	12.132	.000 ^b
Residual	370.675	66	5.616		
Total	575.086	69			

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 6
Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.127	3.075		1.7342	.184
Budaya Organisasi	-.012	.153	-.010	-.078	.938
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.431	.134	.424	3.210	.002
Kepuasan Kerja	.416	.152	.294	2.744	.008

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji F sebesar 12,132 dan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000 yang berarti bahwa variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel komitmen organisasi.

Kemudian hasil uji t pada Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasi karena nilai signifikansinya lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,938. Karakteristik budaya organisasi yaitu orientasi pada tim di PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang tidak cukup kuat untuk menjalankan fungsinya. Meskipun PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang mempunyai jam kerja yang pasti, namun para karyawan tidak harus datang ke kantor, yang terpenting adalah tugas dan tanggung jawab mereka selesai dengan baik dan tepat waktu. Hal ini mengakibatkan para karyawan hanya mementingkan tugas dan tanggung jawab mereka pribadi. Kemudian hal tersebut juga mengakibatkan para karyawan tidak menjalin sistem sosial bersama rekan kerja mereka. Oleh karena itu, budaya organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia tidak dapat menjalankan fungsinya dengan baik sehingga pada akhirnya budaya organisasi tidak dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Kemudian hasil uji t juga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dengan nilai t sebesar 3,210 dan 2,744 serta nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,002 dan 0,008. Hal ini berarti bahwa semakin kuat variabel gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang. Dan sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin rendah juga komitmen organisasi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang. Kemudian semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang. Dan sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin rendah pula komitmen organisasi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa pada penelitian ini, budaya organisasi belum mampu menjelaskan dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang. Tingkat komitmen organisasi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang dipengaruhi oleh variabel lain diluar budaya organisasi.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu variabel yang dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang. Semakin tinggi kuat gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Dan sebaliknya, semakin rendah tingkat gaya kepemimpinan transformasional, mengakibatkan semakin rendah pula tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan.

Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial yang merupakan saran untuk penerapan di dalam perusahaan terkait penelitian adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, maka PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang disarankan untuk memperkuat budaya organisasi yang ada serta gaya kepemimpinan yang dimiliki para pemimpin. Pengadaan kegiatan edukasi, *workshop*, ataupun pelatihan secara berkelanjutan mengenai budaya organisasi kepada para karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional kepada para pemimpin merupakan cara sederhana yang dapat memberikan pengaruh yang baik untuk semua pihak pada PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang. Kemudian, budaya organisasi yang berorientasi pada tim harus ditingkatkan juga dengan cara memberlakukan jam kerja yang telah ada sebelumnya agar para karyawan dapat menjalin sistem sosial yang lebih erat. Hal tersebut akan semakin meningkatkan komitmen organisasi. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi, maka semakin tinggi pula *benefit* yang diperoleh perusahaan. Misalnya yaitu biaya untuk perekrutan karyawan akan semakin kecil, serta yang paling penting adalah komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga juga akan meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Menciptakan suasana kerja yang sifatnya informal pada setiap level organisasi sehingga gaya kepemimpinan transformasional dapat lebih maksimal dan menyeluruh dalam menjalankan fungsinya. Namun, harus tetap diimbangi dengan aturan-aturan yang tepat dan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang juga perlu menerapkan sistem *punishment* dengan memberikan sanksi yang tegas kepada karyawan yang tidak mematuhi aturan-aturan yang ada.
3. Dilihat dari struktur organisasi yang ada, dapat diketahui bahwa ada beberapa unit organisasi yang tidak memiliki pemimpin yang menjabat. Hal ini dapat menimbulkan ketidakefektifan karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Semarang dapat mengkaji ulang struktur organisasi sehingga kedepannya PT. Telekomunikasi Indonesia dapat lebih maju dan memberikan kesejahteraan kepada seluruh pihak yang bersangkutan yaitu para karyawan, pemimpin, konsumen, masyarakat serta pemerintah.

Saran untuk penelitian selanjutnya

Beberapa saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang lebih memberikan pengaruh pada komitmen organisasi.
2. Pertanyaan ataupun pernyataan dalam kuesioner sebaiknya menggunakan kalimat sederhana yang mudah dipahami oleh responden sehingga hasil penelitian akan lebih akurat. Kemudian kuesioner disarankan untuk menggunakan skala genap dan menghilangkan pilihan jawaban netral. Hal ini agar meminimalisir timbulnya bias pada jawaban responden.

REFERENSI

- Acar, A Zafer. 2012. "Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry". *Social and Behavioral Sciences* 58, 217-226.
- Atmojo, Marnis. 2012. "The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance". *International Research Journal of Business Studies*. Vol. 5 No. 2.
- Aydin, Ayhan, dkk. 2013. "The Effect of School Principals Leadership Styles on Teachers Organizational Commitment and Job Satisfaction". *Educational Sciences: Theory and Practice*.
- Eslami, Javad dan Davood Gharakhani, 2012, *Organizational Commitment and Job Satisfaction*, Vol. 2, No. 2
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Handoko. T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hofstede, Geert dan Gert Jan Hofstede. 2005. *Cultures and Organizations Software of The Mind*. New York: Mc Graw Hill.
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S. dan Steve Werner. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Lok dan John. C. 2004. "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitmentA cross-national comparison", *Journal of Management Development*, Vol. 23 Iss 4 pp. 321 – 338.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Md. Zabid Abdul Rashid Murali Sambasivan Juliana Johari. 2003. "The influence of corporate culture and organisational commitment on performance", *Journal of Management Development*, Vol. 22 Iss 8 pp. 708 728.
- Nurafiah, Fifi. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Bank XYZ Tbk. Cabang Tangerang". *Universitas Indonesia*.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- _____. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehallindo.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.



- Silverthorne, Colin. 2004. "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss 7 pp. 592 – 599
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sunarto, SE., MM. 2005. *Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: Amus Yogyakarta.
- Terry, R. George. 2006. *Prinnciples of Management (Alih Bahasa Winardi)*. Bandung: Alumni.
- Yousef, Darwish A. 2001. "Islamic work ethic – A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context", *Personnel Review*, Vol. 30 Iss 2 pp. 152 – 169.