

## **PENINGKATAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT YANG DIPENGARUHI OLEH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MELALUI PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT PADA BAGIAN LENDING BTN KANTOR CABANG SURABAYA**

Shindy Setiawan

Universitas Negeri Surabaya  
shindysetiawan@mhs.unesa.ac.id

Agus Frianto

Universitas Negeri Surabaya  
agusfrianto@unesa.ac.id

### *Abstract*

*The aims of this research is determine and explain about organizational commitment effected by transformational leadership through perceived organizational support in the lending employee of BTN Surabaya Branch Office. Causality research using quantitative approach is the type of this research. Saturated sample used as the sampling technique with a total of 40 respondent in the lending employee of BTN Surabaya Branch Office. This research used Structural Equation Model (SEM) with the assistance of Smart PLS 3.0 software as the statistics analysis. The result of this research show that organizational commitment effected by transformational leadership significantly and positively, perceived organizational support effected by transformational leadership significantly and positively, organizational commitment effected by perceived organizational support significantly and positively, and perceived organizational support can be an intervening variable between transformational leadership on organizational commitment.*

*Keywords: organizational commitment; perceived organizational support; transformational leadership.*

### **PENDAHULUAN**

Fase revolusi industri 4.0 saat ini mengakibatkan semakin ketatnya persaingan dunia bisnis, untuk dapat bertahan mengikuti perkembangan yang semakin pesat maka sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan harus optimal. Sebuah organisasi seperti perusahaan tidak dapat melepas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki karena salah satu faktor yang cukup penting dan dapat memengaruhi perkembangan suatu perusahaan (Sunnyoto 2012).

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, melaksanakan, dan mengawasi pengadaan, mengembangkan, pemberian balas jasa, mengintegrasikan, dan pemilahan tenaga kerja. Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkompeten dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan dihasilkan dari manajemen sumber daya manusia yang berkualitas.

Fahrizal dan Utama (2017) mengemukakan dalam menggapai keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya, komitmen organisasi atau *organizational commitment* merupakan indikator yang penting. Karyawan yang mampu berperilaku positif terhadap organisasi dan diri mereka sendiri melalui kejelasan tujuan organisasi, penempatan karyawan, otonomi di tempat kerja, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, dan iklim kerja yang positif akan mampu meningkatkan kreativitas, kompetensi, dan prestasi karyawan sehingga mampu mendukung tercapainya keberhasilan organisasi.

Njoroge *et al.* (2015) mengemukakan bahwa *organizational commitment* dapat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu, pertama, karakteristik pribadi individu yang meliputi *gender*, usia, tingkat pendidikan, masa kerja pada organisasi, dan nilai yang diterapkan anggota organisasi. Kedua, karakteristik organisasi yang meliputi struktur organisasi dan kebijakan yang diterapkan. Ketiga, pengalaman

Shindy Setiawan & Agus Frianto. Faktor-faktor yang Memengaruhi *Organizational Commitment* Pada Bagian *Lending* BTN Kantor Cabang Surabaya.

selama berorganisasi yang mencakup motivasi dan kepuasan anggota selama menjadi anggota organisasi, peran dalam organisasi tersebut, dan hubungan antar anggota dengan pimpinannya.

Pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan yang dimiliki pemimpin dalam sebuah perusahaan yang dipimpinnya cukup besar. Kepemimpinan atau *leadership* merupakan komponen yang cukup penting dalam proses pembentukan *organizational commitment*. Kepemimpinan juga sangat penting untuk efektivitas organisasi, dan pengembangan serta perubahan organisasi (Acar, 2012).

Menurut Joo *et al.* (2012) terkait *transformational leadership* bahwa karyawan lebih puas dan berkomitmen untuk organisasi mereka ketika berada pada lingkungan kerja yang ramah, pemimpin memiliki keberanian untuk membagikan visinya dan mengartikulasikan misi dalam suasana yang ramah dan baik. Sebagian besar karyawan mengharapkan pemimpin mereka untuk memungkinkan mereka berpartisipasi dan berbagi pemikiran ketika membuat keputusan secara keseluruhan.

Menurut Fahrizal dan Utama (2017), *organizational commitment* juga dapat tercipta karena adanya *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* bisa diartikan sebagai bentuk penilaian oleh karyawan atas anggapan kebutuhan emosi sosial, indikasi dari kesiapan perusahaan untuk menghargai peningkatan kinerja karyawan, dan mengindikasikan kecenderungan perusahaan dalam menyediakan bantuan ketika dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan secara efektif.

Penelitian ini dilakukan pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya. PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk merupakan badan usaha milik negara Indonesia yang bergerak di bidang jasa perbankan dan merupakan salah satu bank tertua di Indonesia.

Dari hasil pengamatan pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya bahwa pimpinan perusahaan telah menerapkan *transformational leadership* dengan diadakannya diskusi rutin untuk mengetahui perkembangan dari setiap karyawannya dan juga telah mampu memberikan teladan yang baik terhadap karyawannya. Perusahaan juga telah menghargai kontribusi karyawannya dengan adanya *reward* bagi karyawan dengan pencapaian baik sebagai bentuk dari *organizational support* yang diberikan perusahaan.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Transformational Leadership***

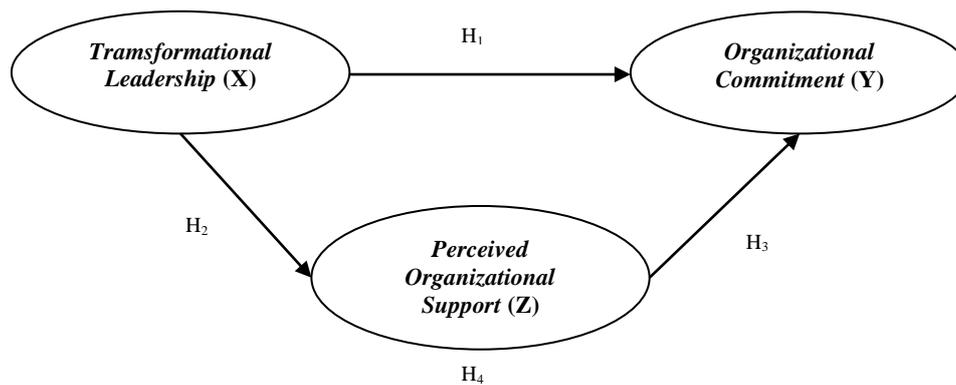
Njoroge *et al.* (2015) mengemukakan bahwa *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin mampu mengkomunikasikan visi dan misi yang dimilikinya, menentukan kebutuhan dan mampu bekerja bersama dalam memenuhi kebutuhan tersebut untuk membawa perubahan positif pada organisasi. Pemimpin organisasi yang menerapkan *transformational leadership* akan dapat memberikan inovasi, inspirasi, motivasi, dan visi yang mengarah pada efisiensi karyawan dalam pencapaian hasil individu maupun tujuan perusahaan yang lebih baik (Anggiani 2019). Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu indikator yang dikemukakan oleh Njoroge *et al.* (2015) yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*.

### ***Perceived Organizational Support***

Claudia (2018) mengemukakan bahwa *perceived organizational support* didefinisikan sebagai sebuah persepsi karyawan mengenai sejauh mana dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawannya, dan sejauh mana kesiapan bantuan yang diberikan organisasi saat dibutuhkan. Jika organisasi dianggap memberikan *organizational support* yang baik, maka karyawan akan menyerap keanggotaan organisasi mereka ke dalam diri dan identitas mereka, kemudian hubungan dan persepsi yang lebih positif tentang organisasi dengan mereka akan berkembang. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu indikator yang dikemukakan oleh Claudia (2018) yaitu *fairness*, *supervisory support*, *organizational reward and job conditions*.

### **Organizational Commitment**

Atmojo (2012) mengemukakan bahwa *organizational commitment* dapat diartikan sebagai perilaku yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi mereka dan proses berkesinambungan dimana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan keberhasilan serta kesejahteraan organisasi yang berkesinambungan. *Organizational commitment* cukup penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas karena hanya karyawan yang berkomitmen dan puas akan bersedia untuk melanjutkan hubungan mereka dengan organisasi dan melakukan upaya besar untuk menggapai tujuan organisasi. Putra *et al.* (2016) menyatakan *organizational commitment* adalah kesediaan anggota organisasi untuk berusaha keras bagi tujuan perusahaan dan keinginan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. *organizational commitment* merupakan wujud dedikasi karyawan terhadap organisasi dengan mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk tim dan organisasi. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu indikator yang dikemukakan oleh Putra *et al.* (2016) yaitu *affective commitment, normative commitment, continuance commitment*.



Sumber: data diolah (2019)

**Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL**

### **Hipotesis**

Hubungan antar variabel dapat dilihat di gambar 1. Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut.

- H1: Diduga *organizational commitment* dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara signifikan dan positif pada Bagian Lending BTN Kantor Cabang Surabaya.
- H2: Diduga *perceived organizational support* dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara signifikan dan positif pada Bagian Lending BTN Kantor Cabang Surabaya.
- H3: Diduga *organizational commitment* dipengaruhi oleh *perceived organizational support* secara signifikan dan positif pada Bagian Lending BTN Kantor Cabang Surabaya.
- H4: Diduga *organizational commitment* dipengaruhi oleh *transformational leadership* yang dimediasi oleh *Perceived Organizational Support* pada Bagian Lending BTN Kantor Cabang Surabaya.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian kuantitatif digunakan sebagai pendekatan dalam penelitian ini dan dilakukan di BTN Kantor Cabang Surabaya yang berlokasi di Jalan Pemuda Nomor 50 Genteng, Surabaya. Penelitian ini menggunakan sampel 40 responden dan menggunakan teknik sampel jenuh. Skala likert 1-5 digunakan sebagai skala pengukuran pada penelitian ini. *Structural Equation Modelling* (SEM) digunakan sebagai teknik analisis dan menggunakan bantuan *software Partial Least Square* (PLS) versi 3.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Convergent Validity*

Uji validitas dari setiap item pernyataan kuisioner menghasilkan nilai baik (valid) karena telah memenuhi syarat yakni nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70.

### *Construct Reliability*

Hasil dari uji reliabilitas memiliki nilai reliabilitas yang baik karena telah memenuhi syarat yaitu nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 dan *cronbach's alpha* untuk semua konstruk berada diatas 0,70.

### *Analisis R-Square*

Berdasarkan *output SmartPLS 3.0* menghasilkan nilai *R-square* sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
**NILAI R-SQUARE MODEL**

Variabel	R-Square
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,488
<i>Organizational Commitment</i>	0,664

Sumber: data diolah (2019)

Pada tabel 1, model pengaruh *transformational leadership* terhadap *perceived organizational support* memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,488. Hal ini mampu menjelaskan bahwa variabel konstruk *perceived organizational support* sebesar 48,8%, sedangkan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini menjelaskan sebesar 51,2%. Selanjutnya pada tabel tersebut juga ditunjukkan bawah pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational commitment* memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,664 yang menunjukkan bahwa variabel konstruk *organizational commitment* dapat dijelaskan oleh variabel *transformational leadership* sebesar 66,4%, sedangkan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini menjelaskan sebesar 33,6%

### **Uji Kausalitas**

Penelitian ini menggunakan *Inner model* untuk menganalisa suatu pengaruh antar konstruk dan nilai signifikan pada tabel *path coefficient* seperti terlihat pada tabel 2.

**Tabel 2.**  
**PATH COEFFICIENT**

Pengaruh Antar Variabel	Original Sample	T-Statistic	P Values	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,256	2,034	0,042	Diterima
<i>Transformational Leadership</i> → POS	0,699	7,268	0,000	Diterima
POS → <i>Organizational Commitment</i>	0,615	5,305	0,000	Diterima

Sumber: data diolah (2019)

### ***Organizational Commitment* yang Dipengaruhi oleh *Transformational Leadership* pada Bagian *Lending* BTN Kantor Cabang Surabaya**

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 2, diketahui bahwa *organizational commitment* dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara signifikan dan positif pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya. Hal ini dapat diketahui dari nilai koefisien paramater sebesar 0,256 yang bertanda positif dan nilai *t-statistics* sebesar 2,034 yang lebih besar dari *t-tabel* 1,96 ( $2,034 \geq 1,96$ ) sehingga  $H_1$  diterima., artinya semakin tinggi *transformational leadership* maka akan meningkatkan *organizational commitment* pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya begitu pula sebaliknya.

Penelitian terdahulu yang diperkuat oleh penelitian ini yaitu Ali & Chin-hong (2018), Al-Quraan (2016), Njoroge *et al.* (2015), Mahmood (2015), Padhy (2015), Atmojo (2012), Bo (2013), Acar (2012) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara signifikan dan positif.

Berdasarkan hasil wawancara sekaligus pengamatan yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang diterapkan oleh pimpinan/*Head Office* pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya melalui teladan sikap yang diberikan seperti datang ke kantor tepat waktu dan selalu bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaannya, maupun melalui rapat atau diskusi yang diadakan dalam kurun waktu tertentu untuk melihat perkembangan dari setiap karyawannya dan memotivasi karyawan sekaligus membantu memecahkan masalah yang dihadapi oleh karyawannya akan meningkatkan *organizational commitment* karyawannya.

### ***Perceived Organizational Support yang Dipengaruhi oleh Transformational Leadership pada Bagian Lending BTN Kantor Cabang Surabaya***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, peneliti mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara signifikan dan positif pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya. Hal tersebut dapat diketahui dari nilai koefisien parameter sebesar 0,699 yang bertanda positif dengan nilai *t-statistics* sebesar 7,268 yang lebih besar dari nilai *t*-tabel 1,96 ( $7,268 \geq 1,96$ ) sehingga  $H_2$  diterima, artinya semakin tinggi *transformational leadership* maka akan meningkatkan *perceived organizational support* yang dirasakan pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya begitu pula sebaliknya.

Penelitian terdahulu yang diperkuat oleh penelitian ini yaitu Yildirim & Naktiyok (2017), Suifan *et al.* (2018), dan Anggiani (2019) yang mengemukakan bahwa *perceived organizational support* dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara signifikan dan positif.

*Perceived organizational support* karyawan dapat meningkat disebabkan karena karyawan bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya merasa mendapat dukungan dari atasan atau pimpinannya melalui penerapan *transformational leadership*. Hal tersebut senada dengan pernyataan Anggiani (2019) yang mengungkapkan bahwa seorang pemimpin merupakan agen organisasi, dan perilaku kepemimpinan transformasionalnya merupakan indikator kepada bawahan atas perlakuan positif yang diterima dari organisasi, yang mengarah pada meningkatnya *percieved organizational support*.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan bagian *lending* menunjukkan bahwa dengan adanya rapat atau diskusi yang diadakan rutin oleh pimpinannya, karyawan dapat mengutarakan kendala atau masalah yang dimiliki untuk dipecahkan bersama-sama, selain itu pimpinan juga bersedia mendengarkan keluhan karyawannya diluar forum tersebut. Hal tersebut membuat karyawan bagian *lending* merasa mendapat dukungan dari perusahaan melalui pimpinannya tersebut.

### ***Organizational Commitment yang Dipengaruhi oleh Perceived Organizational Support pada Bagian Lending BTN Kantor Cabang Surabaya***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, peneliti mengungkapkan bahwa *organizational commitment* dipengaruhi oleh *perceived organizational support* secara signifikan dan positif pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya. Hal tersebut dapat diketahui dari nilai koefisien parameter sebesar 0,615 yang bertanda positif dengan nilai *t-statistics* sebesar 5,305 yang lebih besar dari nilai *t*-tabel 1,96 ( $5,305 \geq 1,96$ ) sehingga  $H_3$  diterima.

Penelitian terdahulu yang diperkuat oleh penelitian ini yaitu Jaiswal (2015), Rahmani & Heydari (2017), Putra *et al.* (2016), Mabasa & Ngirande (2015), Ersoy (2014) Mohammadpanah (2016), Fahrizal & Utama (2017) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment*.

Shindy Setiawan & Agus Frianto. Faktor-faktor yang Memengaruhi *Organizational Commitment* Pada Bagian *Lending* BTN Kantor Cabang Surabaya.

Berdasarkan wawancara lanjutan dengan karyawan bagian *lending* mengungkapkan bahwa dukungan yang ia terima dari pimpinannya sudah cukup baik dimana pimpinannya bersedia menanggapi keluhannya dan menunjukkan bahwa pimpinannya peduli terhadap kesejahteraan karyawannya dengan memberikan bantuan yang diperlukan. Pimpinannya juga selalu siap dalam memberikan bantuan seperti ketika ia kesulitan dalam mencapai target meskipun telah bekerja keras. Hal tersebut membuat karyawan bagian *lending* merasa bahwa perusahaan memberikan dukungan penuh melalui pimpinan sehingga *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan cukup baik. Kemudian akan berimbas pada tingkat *organizational commitment* karyawan, karyawan tersebut mengungkapkan jika merasa bahagia jika menghabiskan sisa karirnya di BTN Kantor Cabang Surabaya, selain itu mereka merasa memiliki ikatan emosional dengan perusahaan sehingga mereka merasa bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Tetapi dalam hal *reward*, karyawan bagian *lending* sepakat bahwa perusahaan kurang tepat sasaran dalam memberikan *reward* karena jaranganya karyawan bagian *lending* yang menerima *reward* atas pencapaiannya meskipun telah bekerja dengan sangat baik.

#### ***Organizational Commitment yang Dipengaruhi oleh Transformational Leadership terhadap Organizational Commitment yang Dimediasi oleh Perceived Organizational Support pada Bagian Lending BTN Kantor Cabang Surabaya***

Hasil pengujian diketahui bahwa *organizational commitment* dipengaruhi oleh *transformational leadership* yang dimediasi oleh *perceived organizational support* sehingga  $H_4$  diterima. Besarnya pengaruh tidak langsung dapat diketahui dari nilai koefisien parameter sebesar 0,430 dan nilai *t-statistics* sebesar 4,540 yang lebih besar dari nilai *t-tabel* yaitu sebesar 1,96 ( $4,540 \geq 1,96$ ). Sedangkan pengaruh langsung memiliki koefisien parameter sebesar 0,256 dan nilai *t-statistics* sebesar 2,034 yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96 ( $2,034 \geq 1,96$ ). Hal ini mengungkapkan bahwa *transformational leadership* mampu memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap *organizational commitment* melalui *perceived organizational support*. Dari perhitungan diatas, terungkap bahwa pengaruh secara tidak langsung menghasilkan nilai lebih besar daripada pengaruh langsung.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya mengenai *transformational leadership* yang mengungkapkan bahwa pimpinannya menetapkan pencapaian hasil yang tinggi dan mampu menciptakan suasana nyaman bagi karyawan ketika berdiskusi. Pimpinan BTN Kantor Cabang Surabaya merupakan seseorang yang ramah dan dipercayai karyawannya, oleh karena itu setiap menghadapi masalah atau kendala, karyawannya tidak akan ragu untuk menceritakan kepada pimpinannya dan pimpinannya selalu mampu memotivasi maupun memberikan jalan keluar kepada bawahannya yang kesulitan. Kemudian pimpinan BTN Kantor Cabang Surabaya juga mampu memberikan teladan sikap seperti datang ke tempat kerja tepat waktu dan selalu bekerja keras dalam menyelesaikan setiap masalah sehingga dapat menjadi contoh bagi karyawan terutama bagian *lending*.

Karyawan bagian *lending* merasa mendapat dukungan dari perusahaan melalui gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Suifan *et al.*, (2018) bahwa *transformational leader* meningkatkan perasaan karyawan bahwa telah didukung dan dihargai oleh organisasi sehingga dapat merangsang *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan. Selain itu berdasarkan hasil wawancara terkait *perceived organizational support*, karyawan bagian *lending* juga mengungkapkan bahwa perusahaan telah memiliki prosedur yang adil bagi setiap karyawan dan telah memberikan kesempatan berkembang bagi karyawannya melalui jenjang karir yang ada di perusahaan.

Hal tersebut dapat memengaruhi *organizational commitment* karyawan karena karyawan merasa perusahaan memperdulikan kesejahteraannya, hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Putra *et al.* (2016) bahwa *organizational support* yang dikelola dengan baik akan memberikan kontribusi terhadap *organizational commitment*. Namun karyawan juga menyayangkan mengenai pemberian *reward* yang tidak tepat sasaran sehingga karyawan merasa *organizational support* yang dirasakan kurang maksimal dan berdampak pada *organizational commitment* dalam diri karyawan

belum maksimal meskipun penerapan *transformational leadership* pada karyawan bagian *lending* sudah cukup baik.

## KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa *organizational commitment* dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara signifikan dan positif pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya akan ditingkatkan oleh penerapan *transformational leadership* yang semakin tinggi. *Perceived organizational support* dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara signifikan dan positif pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya. Hal ini mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya akan ditingkatkan oleh penerapan *transformational leadership* yang semakin tinggi. *Organizational commitment* dipengaruhi oleh *perceived organizational support* secara signifikan dan positif pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya dapat ditingkatkan oleh *perceived organizational support* yang semakin tinggi. *Organizational commitment* dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara signifikan melalui *perceived organizational support* pada bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya. Implikasi manajerial pada penelitian ini yaitu perusahaan perlu mempertahankan penerapan *transformational leadership* dan juga perlu untuk meningkatkan *organizational support* yang diberikan terhadap karyawan terutama pada pemberian *reward* yang dirasa tidak tepat sasaran oleh karyawan bagian *lending* agar *perceived organizational support* yang dirasakan bisa maksimal. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penggunaan sampel yang hanya menggunakan karyawan bagian *lending* BTN Kantor Cabang Surabaya. Disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti seluruh karyawan untuk mengetahui dampak lebih menyeluruh dari *transformational leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment*. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel lain seperti *psychological empowerment*, *reward*, *motivation*, dan sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acar, A. Zafer. 2012. "Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58: 217–26.
- Al-Quraan, Atif B. 2016. "Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment : Case Study at Jordan Ahli Bank." *European Journal of Business and Management* 8(2016): 145–56.
- Ali, Muhammad, and Puah Chin-hong. 2018. "Transformational Leadership, Organizational Commitment and Innovative Success." *Munich Personal RePEc Archive* 13(1): 43–55.
- Anggiani, Sarfilianty. 2019. "Effect of Transformational Leadership on Employee Creativity : Perceived Organizational Support Mediator ( Study Empiric at Five-Star Hotels in Jakarta )." *International Journal of Social Sciences* 4(3): 1862–75.
- Atmojo, Marnis. 2012. "The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance." *International Research Journal of Business Studies* 5(2).
- Bo, Y U. 2013. "The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teacher ' s Organizational Commitment : The Construction and Verification of a Theoretical Model." *Canadian Social Science* 9(4): 1–12.
- Claudia, Meiske. 2018. "The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and

Shindy Setiawan & Agus Frianto. Faktor-faktor yang Memengaruhi *Organizational Commitment* Pada Bagian *Lending* BTN Kantor Cabang Surabaya.

Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behaviour (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin).” *Journal of Indonesian Economy and Business* 33(1): 23.

Ersoy, Ash. 2014. “The Effect Of Perceived Organizational Support On Organizational Commitment: Evidence From The Hotel Industry.” *International Journal of Business and Management Studies* 3(1): 515–24.

Fahrizal, and I Wayan Mudiarta Utama. 2017. “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane Mubud.” *E-Jurnal Manajemen Unud* 6(10): 5405–31.

Jaiswal, Deepakshi & Rajib Lochan Dhar. 2015. “Impact of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Leader Member Exchange on Commitment and Its Subsequent Impact.” *International Journal of Productivity and Performance Management* 65(1): 58–79.

Joo, Baek Kyoo, Hea Jun Yoon, and Chang Wook Jeung. 2012. “The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment.” *Leadership and Organization Development Journal* 33(6): 564–82.

Mabasa, Fumani Donald, and Hlanganipai Ngirande. 2015. “Perceived Organisational Support Influences on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Junior Academic Staff Members.” *Journal of Psychology in Africa* 25(4): 364–66.

Mahmood, Amna. 2015. “Effects of Leadership Styles on Organizational Commitment in Public and Private Sectors of Pakistan.” *Australian Journal of Business and Management Research* 1(7): 91.  
[https://scholar-google-co-za.ezproxy.uct.ac.za/scholar?q=effects+of++leadership+style+on+organisational+performance&btnG=&hl=en&as\\_sdt=0%2C5%0Ahttps://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2380123/BE-501 - Amna Mahmood.pdf?sequence=1](https://scholar-google-co.za.ezproxy.uct.ac.za/scholar?q=effects+of++leadership+style+on+organisational+performance&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5%0Ahttps://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2380123/BE-501 - Amna Mahmood.pdf?sequence=1).

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Mohammadpanah, Sasan. 2016. “A Study on the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Satisfaction with Organizational Commitment in Mellat Bank, Khoramabad, Iran.” *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7(3): 496–505.

Njoroge, D., H. Gachunga, and J. Kihoro. 2015. “Transformational Leadership Style and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Employee Participation.” *The Strategic Journal Of Business & Change Management* 2(6): 94–107.

Padhy, Rupa. 2015. “A Report on Impact of Transformational Leadership on Job Involvement and Organizational Commitment.” National Institute of Technology-Rourkela.

Putra, I Dewa Putu Gede Wijaya, Desak Ketut Sintasih, and Made Surya Putra. 2016. “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan Outsourcing Depo Arsip PT. X).” *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 5(10): 3531–60.

Rahmani, Saghar, and Marzieh Heydari. 2017. “Investigating of Trust and Perceived Organizational Support Effects on Organizational Commitment in Educational Organizations, Using Structural Equation Modeling and Partial Least Squares Model.” *International Review of Management and Marketing* 7(2): 384–89.

- Suifan, Taghrid S., Ayman, Bahjat Abdallah, and Marwa Al Janini. 2018. "The Impact of Transformational Leadership on Employees ' Creativity: The Mediating Role of Perceived Organizational Support." *Management Research Review* 41(1): 113–32.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Yildirim, F, and S Naktiyok. 2017. "The Mediating Role of Organizational Support in The Effect of Transformational Leadership on Employee Empowerment." 16(1): 292–303.