

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
(STUDI DI PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTA DENPASAR)**

**Komang Ade Yunita Sari<sup>1</sup>  
Wayan Gede Supartha<sup>2</sup>  
I Gede Riana<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail : [adeyunitasari28@yahoo.com](mailto:adeyunitasari28@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. Jumlah sampel sebanyak 169 pegawai, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Selanjutnya, data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan *software* SMARTPLS 2.0. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil temuan mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional adalah tidak langsung, dimediasi oleh kepuasan kerja. Implikasi manajerial penelitian ini terhadap strategi sumber daya manusia untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja pegawai dengan peningkatan penerapan kepemimpinan transformasional untuk peningkatan komitmen organisasional pegawai di lingkungan Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar.

**Kata kunci** : Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.

**ABSTRACT**

This study aimed to examine the effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment. The research have conducted on employees of Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. The total sample of 169 employees, the data was collected using a questionnaire. Furthermore, the data were analyzed using Partial Least Square (PLS) with the support of SMARTPLS 2.0 software. The results of this study concluded that transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, transformational leadership has a positive and significant effect on organizational commitment and job satisfaction is a significant positive effect on organizational commitment. The findings indicate that the influence of transformational leadership on organizational commitment is indirect, mediated by job satisfaction. Managerial implications of this research on human resource strategy to pay more attention to employee's satisfaction with improve the implementation of transformational leadership to increase organizational commitment of employee's in Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar.

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment.

## **PENDAHULUAN**

Gaya hidup masyarakat di kota modern sudah menyamai kota-kotamodern di berbagai dunia pada negara maju. Perubahan gaya hidup dalam berbelanja di pasar modern juga menjadialah satu penyebab turunnya pembelian di pasar tradisional. Keberadaan pasar modern dewasa ini sudah menjadi tuntutan dan konsekuensi dari gaya hidup modern yang berkembang di masyarakat. Pemerintah harus tanggap terhadap keberadaan pasar tradisional sebagai salah satu sarana publik yang mendukung kegiatan ekonomi masyarakat.

Pasar tradisional merupakan sektor perekonomian yang sangat penting sebagai penggerak ekonomi masyarakat (Masitoh, 2013) serta merupakan salah satu sumber yang memberikan kontribusi besar terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Peran pasar tradisional sebagai penyumbang PAD tergantung pada besarnya retribusi yang dipengaruhi oleh peran pengelola pasar dalam memberikan fasilitas terbaik terhadap kenyamanan para pedagang dan pembeli yang bertransaksi di pasar tradisional tersebut. Peran tersebut dikendalikan oleh sumber daya manusia yang berkompeten untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang peranan penting dalam keberhasilan perusahaan serta merupakan aset besar untuk kelangsungan hidup perusahaan saat ini maupun di masa yang akan datang. Komitmen organisasi merupakan bagian dari satu sarana di dalam manajemen sumber daya manusia. Hasil yang diperoleh perusahaan dalam mewujudkan tujuannya ditentukan oleh komitmen yang dimiliki seorang karyawan terhadap perusahaannya (Fitriah dan Sudibya, 2015).

Komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis pegawai kepada organisasi, kemauan bekerja keras dan keinginan memelihara keanggotaan (Sopiah, 2008:157). Rendahnya komitmen menimbulkan persoalan bagi pihak organisasi, karena komitmen adalah “komoditas” mahal yang menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Komitmen yang rendah mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan perannya (Ghoniayah dan Masurip, 2011).

Komitmen yang tinggi dari anggota kelompok akan memberikan energi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Anggota yang berkomitmen tinggi akan saling menerima, belajar dari anggota yang lain dan berpartisipasi penuh dalam setiap kegiatan organisasi (Chan, 2006). Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi lebih bersedia untuk mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan (Rejeki, 2013) oleh karena itu, lebih mungkin untuk mengembangkan sikap positif terhadap perubahan organisasi (Nafei, 2014). Keefektifan organisasi, semangat kerja yang tinggi dan loyalitas terhadap perusahaan merupakan bentuk kepuasan kerja karyawan (Fitriah dan Sudibya, 2015).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2007:156). Kepuasan kerja akan ditunjukkan melalui perilaku karyawan tersebut dengan menunjukkan sikap senang atau tidak senang dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Utama (2001:257) menyatakan sebab-sebab ketidakpuasan beraneka ragam seperti penghasilan yang rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja dan pekerjaan yang kurang sesuai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan (Sabir *et al.* 2011), dimana tinggi rendahnya kepuasan kerja dan komitmen organisasional tidak terlepas dari peranan atasan terhadap bawahan (Raharjo, 2006). Bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan atau organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi (Luly dan Sepang, 2015).

Faktor kepemimpinan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada karyawan dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik akan mampu menulakan optimis medan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Kartono, 2005).

Mannheim dan Halamish (2008) mengemukakan bahwa pemimpin yang optimal adalah orang yang menunjukkan sebagian besar gaya transformasional, sedangkan gaya transaksional dan gaya pasif-menghindari (*avoiding styles*) pada tingkat yang lebih rendah. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Kresnandito, 2012). Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin

mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Maulizar dkk, 2012). Penelitian Ismail *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menunjukkan gaya transformasional dalam melaksanakan fungsi-fungsi organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil kerja serta komitmen organisasi.

Voon *et al.* (2011) menyatakan para pemimpin dalam organisasi dapat mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi dan gaya yang ideal adalah kepemimpinan transformasional. Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam model kepemimpinan transformasional (Munir *et al.* 2012). Kepuasan kerja memiliki hubungan erat serta merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional. Sehingga untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan diindikasikan memiliki peran mediasi penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Dengan demikian karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan menguatkan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen mereka (Yang, 2009).

Perusahaan Daerah (PD) Pasar Kota Denpasar merupakan salah satu perusahaan daerah milik Pemerintah Kota Denpasar yang bergerak di bidang pengelolaan pasar tradisional yang ada di Kota Denpasar. PD Pasar Kota Denpasar mengelola sebanyak 13 pasar yang otomatis memerlukan tenaga kerja dalam jumlah yang banyak dalam pengelolaan seluruh pasar yang dikelola oleh PD Pasar tersebut.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di PD Pasar Kota Denpasar bahwa beberapa karyawan di unit pasar memiliki komitmen organisasi yang masih rendah yang salah satunya ditunjukkan dengan kehadiran pegawainya yang masih kurang. Komitmen pegawai di PD Pasar Kota Denpasar mengalami penurunan, sehingga menyebabkan para karyawan kurang bersemangat terlibat dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Penurunan komitmen organisasi dipicu adanya suasana tempat bekerja yang kurang mendukung dan menyebabkan beban pekerjaan semakin bertambah. Kondisi ini menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja, sehingga menyebabkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan menurun.

Permasalahandiatasjugadidukung dengan kurangnya tanggung jawab terhadap tugas yang mengindikasikanbahwakaryawanbelumsepenuhnyabersedia untuk menerimanilai-nilai perusahaan serta kurangnyakesetiaanpegawaiuntuk mengikuti kegiatan yang diadakan. Pegawai lebih memilih untuk tetap bertahan di perusahaan karena dengan jam kerja yang fleksibel, para pegawai memiliki waktu dengan keluarga ataupun mengerjakan kegiatan sosial di luar perusahaan dan dapat melakukan pekerjaan sampingan demi menambah pendapatan di setiap bulannya. Rendahnya komitmen organisasi disebabkan oleh menurunnya kepuasan kerja pegawai yang didukung penelitian oleh Karim dan Rehman (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional. Karyawan yang puas cenderung lebih setia kepada organisasi mereka dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan mereka, oleh karena itumereka tidak mungkin untuk mengganti pekerjaan mereka danmempertimbangkan pekerjaan yang ada lebih baik daripada yang lainnya.

Ketidak puasan pegawai dalam bekerja pada dasarnya muncul ketika gaji yang diterima masih di bawah Upah Minimum Kota atau Kabupaten (UMK).Keluhan karyawan yang merasa bahwa sistem penggajian selama ini dirasakan kurang apabila sesuai dengan peraturan seharusnya.Hal ini diindikasikan karena banyaknya karyawan yang diserap membuat sistem penggajian lebih spesifik dengan pembagian yang lebih banyak.

Di era persaingan pasar modern, pengelola pasar tradisional dituntut untuk memberikan kontribusi lebih di luar dari tanggung jawab dan tugas pokok agar pasar tradisional lebih berkembang dan maju serta menjadi sumber keunggulan yang berkelanjutan. Dibutuhkan pemimpin yang mampu mendorong pegawainya untuk bekerja lebih baik, yang mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, hampir seluruh kepala unit pasar tradisional yang tersebar di Kota Denpasar menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sehingga kepemimpinan transformasional menjadi salah satu variabel dalam penelitian ini.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Bushra *et al*, 2011; Atmojo, 2012; Dewi, 2013; Nur *et al*, 2013; Ritawati, 2013) dan komitmen organisasi (Avolio *et al*, 2006; Pillai dan Williams, 2004; Kaihatu dan Rini, 2007; Lee, 2005).Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional (Lumley *et al*, 2011; Sijabat, 2011; Tauriza dan Ratnawati, 2012; Mohammed dan Eleswed, 2013; Azeem dan Akhtar, 2014) sehingga kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan aspek utama dalam mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi adalah hubungan positif yang signifikan (Shurbagi, 2014; Yiing & Ahmad, 2009; Taner *et al.* 2015) namun hasil penelitian berbeda yang dilakukan oleh Ghoniyah dan Masurip (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) di Kota Demak, yang berarti kepemimpinan yang ada belum mampu meningkatkan komitmen karyawan sehingga perlu dilakukan penelitian mendalam mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan kondisi yang diuraikan di atas perlu dilakukan penelitian terkait dengan permasalahan komitmen organisasional pada pegawai PD Pasar Kota Denpasar. Bagaimana pemimpin memberikan motivasi dan optimisme terhadap karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik serta mampu memberikan fasilitas dan hak karyawan yang berdampak pada kepuasan kerja.

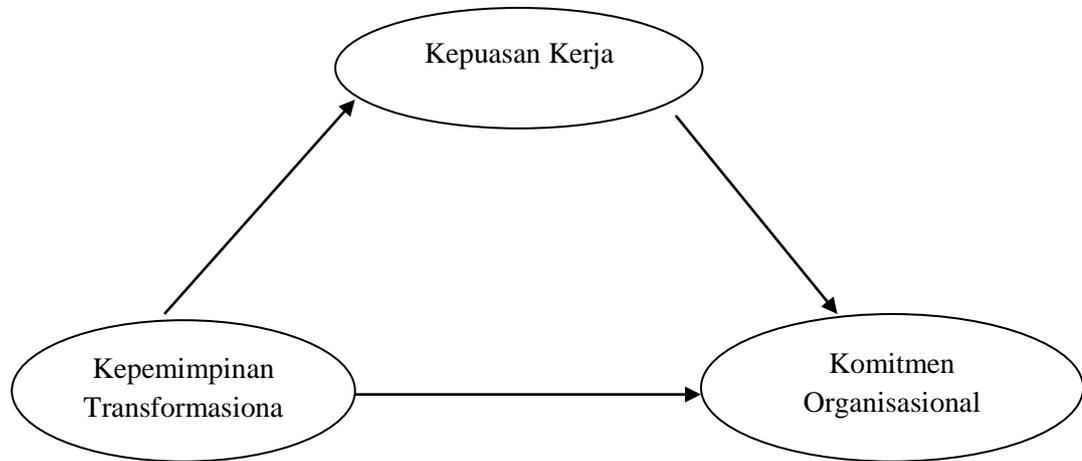
Berdasarkan rumusan masalah maka hipotesis yang dapat dipaparkan adalah.

- H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
- H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
- H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

## **METODE PENELITIAN**

Desain causal explanatory digunakan dalam penelitian ini menggunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional,

kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat disajikan kerangka konseptual seperti berikut.



**Gambar 1. Kerangka Konsep**

Sumber : Hasil Penelitian dan Publikasi Ilmiah

Penelitian dilakukan di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar dengan subjek penelitiannya adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar dan obyek penelitiannya adalah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional (X) sebagai variabel eksogen. Sedangkan variabel endogen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (M) dan komitmen organisasional (Y).

Instrumen utama penelitian ini adalah kuesioner yang diberikan langsung kepada para pegawai Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar, sedangkan untuk mengukur persepsi para responden terhadap butir-butir pertanyaan menggunakan skala pengukuran dengan skala Likert. Variasi skor dengan skala tersebut adalah (5) sangat setuju, (4) setuju, (3) cukup setuju, (2) tidak setuju dan (1) sangat tidak setuju.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif yang diperoleh baik secara primer maupun sekunder. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar dengan jumlah 295 orang. Penentuan sampel dari suatu populasi dalam penelitian ini digunakan metode Slovin maka jumlah sampel yang digunakan yaitu 169 sampel pegawai.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagai mana adanya. Selain itu digunakan metode analisis menggunakan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*.

Analisis data dan pemodelan persamaan struktural dengan menggunakan software PLS adalah pengembangan model berbasis teori atau *inner model*, pengembangan diagram alur (*path diagram*), *evaluasi goodness of fit model PLS*, pengujian hipotesis dan pengujian mediasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian diperoleh dari kuesioner yang telah disebarakan kepada 169 responden. Untuk mendeskripsikan penilaian responden pada masing-masing instrumen penelitian dilakukan penggolongan jawaban responden ke dalam 5 (lima) skala pengukuran, Berdasarkan hasil perhitungan formulasi *interval range* maka dapat disusun kriteria hasil pengukuran sebagai berikut:

1,00	-	1,79	=	sangat tidak puas	sangat rendah
1,80	-	2,59	=	tidak puas	Rendah
2,60	-	3,39	=	cukup	Cukup
3,40	-	4,19	=	puas	Tinggi

4,20 - 5,00 = sangat puas sangat tinggi

Tabel 1 menunjukkan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh atasan selama ini dilaksanakan dengan baik. Hal ini ditunjukkan pada nilai rata-rata total (keseluruhan) dari variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3.82. Lebih lanjut dapat diinformasikan bahwa *individual consideration* memperoleh rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4.19. Nilai rata-rata terendah berada pada *inspirational motivation* dengan nilai rata-rata sebesar 3.58 yang mengindikasikan bahwa tindakan pemimpin dalam menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dan optimis dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi merupakan masih dinilai kurang oleh responden.

Hasil ini mengindikasikan peran kepemimpinan dengan *individual consideration* lebih menonjol dilakukan pimpinan selama ini untuk menggerakkan pegawai di lingkungan Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar dengan memberikan perhatian khusus pada para pegawai untuk berprestasi dan berkembang dengan bertindak sekaligus pelatih dan pembimbing. Indikator lain yang masih dinilai lebih rendah mengarahkan perlu adanya upaya-upaya pendekatan sistematis agar persepsi pegawai terkait dengan kepemimpinan bisa lebih positif yang mampu membuat pegawai menjadi lebih puas, sehingga nantinya pelaksanaan tugas dan pekerjaan dari pegawai bisa dilaksanakan secara lebih optimal.

**Tabel 1**  
**Deskripsi Kepemimpinan Transformasional**

Indikator	Distribusi Jawaban Responden (%)	Rata-rata
-----------	----------------------------------	-----------

	1	2	3	4	5	
<b><i>Idealized Influence</i></b>						<b>3.62</b>
Atasan saya rela mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan dan kebaikan orang lain/kelompok.	4	20	31	94	20	3.63
Tindakan-tindakan yang dilakukan atasan saya menimbulkan rasa hormat saya kepadanya.	10	16	53	67	23	3.46
Atasan saya mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etika dari keputusan-keputusan yang dibuat.	6	17	31	94	21	3.63
Atasan saya menekankan tentang perlunya memiliki satu misi, tugas dan tujuan yang sama.	5	15	23	97	29	3.77
<b><i>Inspirational Motivation</i></b>						<b>3.58</b>
Atasan saya dapat memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi.	6	13	25	92	33	3.79
Atasan saya dapat memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat bekerja sesuai dengan prosedur organisasi.	6	47	21	69	26	3.37
<b><i>Intellectual Stimulation</i></b>						<b>3.89</b>
Atasan saya dapat memberikan inspirasi kepada bawahan agar lebih kreatif dalam melaksanakan tugas.	4	7	24	99	35	3.91
Atasan saya mampu memotivasi bawahan untuk melakukan berbagai inovasi berkaitan dengan tugas.	5	13	13	102	36	3.89
Atasan saya mempunyai perhatian untuk peningkatan kinerja bawahannya.	4	12	20	95	38	3.89
<b><i>Individual Consideration</i></b>						<b>4.19</b>
Atasan saya memberi perhatian untuk peningkatan keprofesionalan bawahannya.	2	3	23	81	60	4.15
Atasan saya memberi perhatian untuk peningkatan karir bawahannya.	1	7	13	81	67	4.22
<b>Kepemimpinan Transformasional (X)</b>						<b>3.82</b>

Sumber : Data diolah 2016

Berdasarkan data Tabel 2 maka dapat diketahui bahwa persepsi pegawai terhadap kepuasan kerja dikategorikan cukup dengan kata lain, pegawai belum merasa puas selama ini bekerja di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. Hasil

ini ditunjukkan pada nilai rata-rata total (keseluruhan) variabel kepuasan kerja sebesar 3.28. Kepuasan kerja dari pekerjaan (job) yang diterima pegawai memperoleh rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 3.56. Pekerjaan (job) dimaksud adalah adanya persepsi pegawai bahwa pekerjaan tersebut memberikan pembelajaran bagi pegawai serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaannya. Kepuasan pegawai terhadap pembayaran (pay) mendapat tanggapan terendah, dengan nilai rata-rata 2.89. Hal ini berarti bahwa pegawai Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar merasa pembayaran (pay) yang diterima selama ini masih dipersepsikan kurang oleh pegawai.

Hasil yang dipaparkan di atas memberikan petunjuk bahwa pegawai belum puas bekerja di lingkungan Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar cenderung pada pembayaran (pay) yang diterima, kesempatan promosi yang cukup serta rekan kerja yang cukup kooperatif dalam bekerja sama berdasarkan pekerjaan yang menarik dan atasan (supervisor) yang mampu memberikan arahan dan perhatian kepada bawahannya. Masih sangat perlu diperhatikan dan upaya-upaya yang konstruktif untuk memuaskan pegawai dalam bekerja, karena terdapat penilaian pegawai yang rendah pada masing-masing item dalam indikator.

**Tabel 2**  
**Deskripsi Kepuasan Kerja**

Indikator	Distribusi Jawaban Responden (%)					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
Pembayaran ( <i>Pay</i> )						2.89

Penghasilan yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan.	25	37	50	45	12	2.89
<b>Pekerjaan (Job)</b>						3.56
Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar.	4	28	22	92	23	3.60
Saya diberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.	9	22	23	100	15	3.53
<b>Kesempatan Promosi (Promotion Opportunities)</b>						3.20
Saya puas dengan kesempatan yang diberikan organisasi (promosi, karir, kenaikan pangkat dan golongan).	4	29	58	71	7	3.28
Saya puas dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi.	6	33	74	45	11	3.13
<b>Atasan (Supervisor)</b>						3.41
Atasan saya selalu memberi perhatian kepada bawahan.	10	26	38	78	17	3.39
Atasan saya memberikan bantuan secara teknis berkaitan dengan pekerjaan.	7	34	33	71	24	3.42
Saya puas dengan atasan dalam memperlakukan bawahan.	16	17	29	92	15	3.43
<b>Rekan Kerja (Co Workers)</b>						3.37
Teman sekerja secara teknis sangat pandai dalam bekerja.	17	21	49	67	15	3.25
Teman sekerja menunjukkan sikap bersahabat.	11	31	18	94	15	3.42
Teman sekerja menunjukkan sikap kerjasama.	15	19	34	80	21	3.43
Teman sekerja menunjukkan sikap saling mendukung dalam pekerjaan.	17	20	37	70	25	3.39
<b>Kepuasan Kerja (M)</b>						3.28

Sumber : Data diolah 2016

Informasi dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa rata-rata tertinggi dari komitmen organisasional adalah pada *affective commitment* dengan nilai rata-rata sebesar 3.18. Hal ini memberikan gambaran bahwa komitmen afektif para pegawai di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar dikatakan cukup dengan tidak meninggalkan organisasi dengan masa kerja lebih lama. Nilai rata-rata terendah

berada pada *normativecommitment* yaitu sebesar 3.09, yang diindikasikan bahwa para pegawai Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar merasa cukup untuk setia dan berkomitmen untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Temuan ini memberikan petunjuk, komitmen organisasional pegawai di lingkungan Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar dikatakan cukup setia dan berkomitmen dalam mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Komitmen organisasional pegawai secara keseluruhan menunjukkan hasil cukup dengan rata-rata total persepsi pegawai sebesar 3.14. Masih sangat perlu diperhatikan dan upaya-upaya yang konstruktif untuk meningkatkan komitmen organisasional pegawai, karena terdapat penilaian pegawai yang rendah pada masing-masing item dalam indikator.

**Tabel 3**  
**Deskripsi Komitmen Organisasional**

Indikator	Distribusi Jawaban Responden (%)					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
<i>Affective Commitment</i>						<b>3.18</b>
Saya bahagia untuk menghabiskan waktu berkarir di dalam perusahaan ini.	18	24	60	52	15	3.13
Saya merasa masalah perusahaan adalah masalah saya.	9	38	68	44	10	3.05
Saya merasa seperti bagian keluarga dari perusahaan ini.	11	30	29	82	17	3.38
<i>Continuance Commitment</i>						<b>3.15</b>
Saya takut tentang hal yang mungkin terjadi jika berhenti dari perusahaan ini tanpa memiliki alternative tempat kerja yang akan menerima saya.	5	45	33	71	15	3.27
Sangat sulit bagi saya meninggalkan perusahaan ini meskipun saya menginginkannya.	17	32	72	36	12	2.96

Terlalu banyak hal dalam kehidupan yang akan teranggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan ini.	12	40	47	62	8	3.08
Saya mempunyai sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan ini.	10	36	28	84	11	3.30
<b>Normative Commitment</b>						<b>3.09</b>
Saya percaya seseorang harus setia dengan perusahaannya.	8	25	31	81	24	3.52
Berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain merupakan hal yang tidak etis.	12	72	34	38	13	2.81
Alasan tetap bekerja di perusahaan ini karena saya yakin bahwa loyalitas penting dan oleh karena itu, adanya kewajiban moral untuk tetap tinggal.	8	32	56	56	17	3.25
Saya tidak meninggalkan perusahaan jika mendapatkan tawaran bekerja di perusahaan lain.	7	67	53	37	5	2.80
<b>Komitmen Organisasional (Y)</b>						<b>3.14</b>

Sumber : Data diolah 2016

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator konstruk serta *composite reliability* untuk menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya.

### 1) *Convergent Validity*

Berdasarkan koefisien *outer loading* masing-masing indikator pada masing-masing variabel seperti ditunjukkan pada Tabel 4, menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0,50 maka sesuai ketentuan seluruh indikator yang membentuk variabel laten dapat dikatakan valid.

**Tabel 4**  
***Outer Loading* Variabel Penelitian**

Indikator	Proses-2	Keterangan
<i>Idealized Influence</i> (X1)	0.922	valid
<-Kepemimpinan Transformasional <i>Inspirational Motivation</i> (X2)	0.883	valid

<-Kepemimpinan Transformasional <i>Intellectual Stimulation</i> (X3)	0.752	valid
<-Kepemimpinan Transformasional <i>Individual Consideration</i> (X4)	0.696	valid
<-Kepemimpinan Transformasional Pembayaran ( <i>Pay</i> ) (M1) <- Kepuasan Kerja	0.786	valid
Pekerjaan ( <i>Job</i> ) (M2) <- Kepuasan Kerja	0.912	valid
Kesempatan Promosi ( <i>Promotion Opportunities</i> ) (M3) <- Kepuasan Kerja	0.903	valid
Atasan ( <i>Supervisor</i> ) (M4) <- Kepuasan Kerja	0.927	valid
Rekan Kerja ( <i>Co Workers</i> ) (M5) <- Kepuasan Kerja	0.927	valid
Komitmen Afektif (Y1) <- Komitmen Organisasional	0.946	valid
Komitmen Berkelanjutan (Y2) <- Komitmen Organisasional	0.932	valid
Komitmen Normatif (Y3) <- Komitmen Organisasional	0.921	valid

Sumber : Data diolah 2016

## 2) *Discriminant Validity*

Berdasarkan nilai *average variance extracted* (AVE) ditunjukkan dalam Tabel 5, dimana seluruh nilai AVE menunjukkan diatas 0,50 sehingga seluruh indikator yang membentuk variabel laten dapat dikatakan valid. Nilai-nilai akar AVE seluruhnya lebih besar dari nilai-nilai korelasi antar variabel, maka berdasarkan *discriminant validity*, seluruh indikator yang membentuk variabel laten adalah valid.

**Tabel 5**

### *Discriminant Validity Variabel Penelitian*

Variabel Laten	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	X	M	Y
X	0.670	0.818	1.000	0.000	0.000
M	0.796	0.892	0.572	1.000	0.000
Y	0.870	0.933	0.606	0.764	1.000

Sumber : Data diolah 2016

## 3) *Composite Reliability*

Berdasarkan Tabel 6, dimana nilai *Cronbach Alpha* dan nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70 maka dapat dikatakan jawaban-jawaban

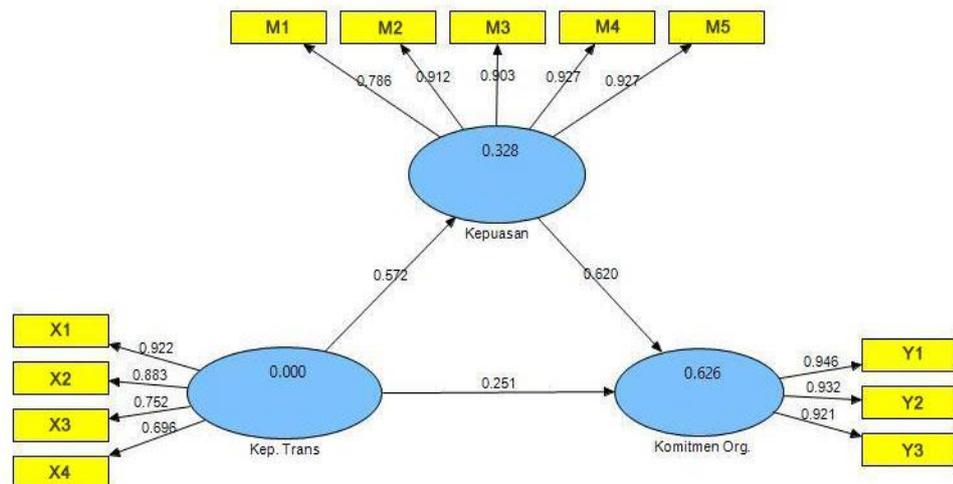
responden memiliki konsistensi yang cukup tinggi, sehingga seluruh indikator dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 6**  
**Composite Reliability Variabel Penelitian**

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Composite Reliability	Keterangan
X	0.836	0.889	Reliabel
M	0.935	0.951	Reliabel
Y	0.925	0.953	Reliabel

Sumber : Data diolah 2016

Hasil analisis model struktural penelitian (*inner model*) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) disajikan pada Gambar 2.



Sumber : Lampiran 10

Keterangan:  
X : Kepemimpinan Transformatif  
M : Kepuasan Kerja  
Y : Komitmen Organisasional

**Gambar**

**2**

**Model Struktural Penelitian (*Inner Model*)**

Nilai  $Q^2$  predictive-relevance ( $Q^2$ ) untuk melakukan uji terhadap variabel-variabel yang digunakan pada model sehingga dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai  $R^2$  tiap-tiap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

**Tabel 7**

### Nilai R<sup>2</sup>Variabel Endogen

Variabel Endogen	R <sup>2</sup>
Kepuasan Kerja (M)	0.328
Komitmen Organisasional (Y)	0.626

Sumber : Data diolah 2016

#### *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*

*Q<sup>2</sup> Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)* dihitung dengan formulasi :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1-R^2_1)(1-R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,328)(1 - 0,626) \\
 &= 1 - (0,672)(0,374) \\
 &= 1 - 0,251 \\
 &= 0,749
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q<sup>2</sup> di atas, nilai Q<sup>2</sup> adalah sebesar 0,749 atau 74,90% (kuat). Hasil ini memberikan makna bahwa 74,90% variasi pada variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel yang digunakan dalam model penelitian yaitu kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 25,10% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis *Partial Least Square (PLS)* untuk melakukan uji dan analisis terhadap hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan pada Tabel 8.

**Tabel 8**

***Path Coeffecient* Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X), Komitmen Organisasional (Y1) dan OCB (Y2)**

Hubungan Antar variabel	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) → Kepuasan Kerja (M)	0.572	6.854	signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X) → Komitmen Organisasional (Y)	0.251	2.510	signifikan
Kepuasan Kerja (M) →Komitmen Organisasional (Y)	0.620	7.905	signifikan

Sumber : Data diolah 2016

Berdasarkan Tabel 8 maka dapat dikemukakan hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasioal terhadap Kepuasan Kerja  
Tabel 8 menginformasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur (*path*) dari kepemimpinan transformasional ke kepuasan kerja sebesar 0,572 dan nilai *t-statistics* sebesar 6,854. Nilai *t-statistics* 6,854 lebih besar dari 1,96, maka hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.
- 2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional  
Pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dijelaskan pada Tabel 8 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien jalur (*path*) dari kepemimpinan transformasional ke komitmen organisasional sebesar 0,251 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,510 lebih besar dari 1,96. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dapat diterima.
- 3) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional  
Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dapat dijelaskan pada Tabel 8, bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini ditunjukkan dari

besarnya koefisien jalur (*path*) dari kepuasan kerja ke komitmen organisasional sebesar 0,620 dengan nilai *t-statistic* sebesar 7,905 lebih besar 1,96. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dapat diterima.

4) Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan (*t-statistics* 6,854 > 1,96), pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah positif dan signifikan (*t-statistic* 7,905 > 1,96) dan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional adalah positif dan signifikan (*t-statistic* 2,510 > 1,96), maka dapat disimpulkan kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*) antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

## IMPLIKASI

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam upaya manajemen untuk meningkatkan komitmen organisasional pegawai. Kepemimpinan khususnya gaya transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yang kemudian akan meningkatkan komitmen organisasional pegawai. Hal ini terjadi karena pegawainya nyaman dalam bekerja di lingkungan perusahaan. Kenyamanan datang dari adanya pemenuhan sebagian kebutuhan yang didapatkan dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk dapat menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi komitmen organisasional

secara tidak langsung. Hubungan tidak langsung bisa terjadi melalui mediasi kepuasan kerja pegawai, dimana komitmen organisasional pegawai akan meningkat jika terlebih dahulu pegawainya merasa puas terhadap pekerjaannya.

Temuan ini memberikan implikasi terhadap pengembangan strategi sumber daya manusia di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar untuk lebih memperhatikan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan menekankan pada pemberian motivasi kepada bawahannya untuk bekerja sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi dalam mencapai kepuasan kerja dan peningkatan komitmen organisasional pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan para pengambil kebijakan dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia di lingkungan Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional para pegawai di lingkungan Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh pegawai di lingkungan Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. Kepuasan kerja pegawai memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Kepuasan dalam bekerja akan menguatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pegawai di lingkungan Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, berikut ini dapat diberikan beberapa saran yakni:

Pentingnya bagi pimpinan agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang kuat bagi karyawannya, maka perlunya para pemimpin dalam melakukan beberapa hal untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi komitmen organisasional pegawai seperti sikap atasan yang dapat memberikan motivasi dan inspirasi untuk mencapai tujuan, memberikan perhatian khusus kepada para pegawai untuk berkembang dan berprestasi, memberikan rasa keyakinan kepada pegawai bahwa mereka merupakan bagian dari perusahaan serta suasana dan lingkungan kerja yang mendukung.

Kepuasan kerja terbukti dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, sehingga para pemimpin dan pengambil kebijakan disarankan untuk lebih memperhatikan aspek kepuasan kerja para pegawai dengan memberikan keadilan kepada seluruh pegawai dalam hal kesesuaian gaji. Pegawai akan merasa lebih puas ketika mereka menerima gaji sesuai dengan beban kerja.

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti variabel-variabel lain yang berhubungan dengan masalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dengan melakukan pengembangan model misalnya sistem penilaian kinerja, pelatihan kerja, budaya organisasi dan lain-lain atau dengan memperluas ruang lingkup penelitian sehingga dapat memperkaya dan memperluas kajian ilmu pengetahuan Sumber Daya Manusia.

Penelitian ini hanya dilakukan di unit-unit pasar besar di bawah kelola Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar, oleh sebab itu agar diperoleh hasil yang layak diperlukan penelitian yang sejenis di masing-masing pasar yang lain untuk dapat mendukung penelitian ini.

## **REFERENSI**

- 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, pp. 113-128.
- Avolio, B.J., Zhu, Koh W and P Bhatia. 2006. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role Psychological Empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 12, pp. 951-968.
- Azeem, Syed Muhammad and Nadeem Akhtar. 2014. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 7, pp. 295-299.
- Bushra, Fatima., Ahmad Usman and Asvir Naveed. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18, pp. 261-267.

- Chan, Sow Hup. 2006. Organizational identification and commitment of members of a human development organization, *Journal of Management Development*, Vol 25. No. 3, pp 249–268.
- Dewi, Kadek Sintha. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, hal. 116-125.
- Fitriah dan I Gede Adnyana Sudibya. 2015. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 11, hal. 3478-3507.
- Ghonyah, Nunung dan Masurip. 2011. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2, No. 2, hal. 118-129.
- Ismail, A., H Mohamed., A.Z Sulaiman., M.H Mohamad and M.H Yusuf. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 89-107.
- Kaihatu, Thomas Stefanus dan Wahyu Astjarjo Rini. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 98, No. 1, hal. 49-61.
- Karim, Faisal and Omar Rehman. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 3. No. 4. pp. 92-104.
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kresnandito, Andika Putra dan Fajrianti. 2012. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol. 1, No. 2, hal. 78-85.
- Lee, J. 2005. Effects of Leadership and Leader-member exchange on Commitment. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 26, No.8, pp. 655-672.

- Luly, Ronald James dan Jantje L Sepang. 2015. Analisis Metode Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Balai Pelatihan Kesehatan Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*. Vol. 3, No. 3, hal. 744-756.
- Lumley, E.J., M Coetzee., R Tladinyane and N Ferreira. 2011. Exploring the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employees in The Information Technology Environment. *Southern African Business Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 100-118.
- Mannheim, B., and H Halamish. 2008. Transformational Leadership As Related To Team Outcomes and Contextual Moderation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 7, pp. 617-630.
- Martoyo, Susilo. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Masitoh, Eis Al. 2013. Upaya Menjaga Eksistensi Pasar Tradisional: Studi Revitalisasi Pasar Piyungan Bantul. *Jurnal PMI*. Vol. 10, No. 2, hal. 63-78.
- Maulizar., Said Musnadi dan Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 1, No. 1, hal. 1-13.
- Mohammed, Fatema and Muath Eleswed. 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 3, No. 5, pp. 43-53.
- Munir, Ros Intan Safinas., Ramlee Abdul Rahman., Ariff Md. Ab. Malik and Hairunnisa Ma'amor. 2012. Relationship between Transformational Leadership and Employee's Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 65, pp. 885-890.
- Nafei, Wageeh A. 2014. Assessing Employee Attitudes towards Organizational Commitment and Change: The Case of King Faisal Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management and Sustainability*. Vol. 4, No. 1, pp. 204-219.
- Nur Insan, A Endang Siti Astuti., Kusdi Raharjo and Djamhur Hamid. 2013. The Effect of Transformational leadership Model on Employees Job Satisfaction and Performance at Perusahaan Listrik Negara (PLN

- Persero) in South Sulawesi, Indonesia. *Journal Information and Knowledge Management*, Vol. 3, No. 5, hal. 135-142.
- Pillai, R and E.A Williams. 2004. Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 144-152.
- Raharjo, Toto Susilo., Durrotun Nafisah. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*.Vol.3, No. 2, hal. 69-81.
- Rejeki, Umiarti Sri. 2013. Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Antara Kesesuaian Nilai Individu dengan Nilai Organisasi dengan Komitmen Organisasi dan OCB. Tesis. Universitas Udayana.
- Ritawati, Agustina. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 9, No. 1, hal. 82-93.
- Sabir, M. Suleman., Adil Sohail and Muhammad Asif Khan. 2011. Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 3, No. 2, hal.145-152.
- Sijabat, Jadongan. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Keinginan untuk Pindah. *Visi*, Vol. 19, No. 3, hal. 592-608.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Taner, Bahar., Mithat Turhan., Ilter Helvaci and Onur Koprulu. 2015. The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in State University. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 5, No. 3, pp. 180-194.
- Tauriza, Chaterina Melina dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 19, No. 2, hal. 170-187.

- Utama, I Wayan Mudiarta. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar UPT. Penerbit : Universitas Udayana.
- Voon, M.L., M.C. Lo., K.S. Ngui and N.B. Ayob. 2011. The Influence of leadership styles on employee's job satisfaction in public sector organizations in Malaysia, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 2, No.1, pp. 24-32.
- Yang, Y. 2009. An Investigation of Group Interaction Functioning Stimulated by Transformational Leadership on Employee Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction: An Extension of The Resource-Based Theory Perspective. *Social Behavior and Personality*, Vol. 37, No. 9, pp:1259-1278.
- Yiing, Lee Huey and Kamarul Zaman Bin Ahmad. 2009. The Moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Emerald Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30, No. 1, pp. 53-86.