

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA UPT KESMAS SUKAWATI II

**I Putu Agus Ardi Tirtaputra¹
Ida Bagus Ketut Surya²**

⁽¹⁾⁽²⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali - Indonesia
e-mail: tirtaputra1412@outlook.com

ABSTRAK

Hubungan yang dekat dengan bawahan membuat kepemimpinan transformasional tergolong efektif, karena dapat menaikkan tingkat kepuasan dan komitmen bawahannya. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional adalah faktor penting untuk menunjang kinerja organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di UPT Kesmas Sukawati II. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 orang pegawai. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Temuan dari penelitian ini antara lain: kepemimpinan transformasional secara signifikan positif mempengaruhi kepuasan kerja; kepemimpinan transformasional secara signifikan positif mempengaruhi komitmen organisasional; kepuasan kerja secara signifikan positif mempengaruhi komitmen organisasional.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja*

ABSTRACT

Their close relationship with subordinates made transformational leadership classified as effective leadership, because it can increase satisfaction and commitment level of subordinates. Job satisfaction and organizational commitment were critical factors to support organizational performances. This study aimed to analyze the influence of transformational leadership and job satisfaction on organizational commitment in UPT Kesmas Sukawati II. Number of samples in this study were 65 employees. Data analysis technique used in this study were path analysis. Findings of this study included: transformational leadership positively significant influencing job satisfaction; transformational leadership positively significant influencing organizational commitment; job satisfaction positively significant influencing organizational commitment.

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

PENDAHULUAN

Evolusi organisasi memerlukan pemimpin transformasional (Farahani *et al.*, 2011). Menurut Ngadiman *et al.* (2013) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang meliputi usaha untuk perubahan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki pengaruh penuh atas perubahan organisasi, dimana pemimpin transformasional dapat memberi gambaran yang lebih jelas dan lebih baik untuk masa depan organisasi (Jandaghi *et al.*, 2009).

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang efektif karena dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan produktivitas bawahan (Erkutlu, 2008; Farahani *et al.*, 2011; Khan *et al.*, 2013; Voon *et al.*, 2011). Pemimpin transformasional lebih efektif daripada pemimpin yang lain karena hubungan dekat mereka dengan pengikutnya (Sadeghi dan Pihie, 2012). Agar tercapainya keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari dua kunci dasar yakni kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja bawahan (Voon *et al.*, 2011).

Kepuasan kerja adalah perasaan yang timbul dari karyawan dalam memandang pekerjaannya, baik itu perasaan senang maupun tidak senang (Aziri, 2011; Purnomo dan Cholil, 2010). Suasana kondusif dan nyaman dalam suatu organisasi seperti sikap positif karyawan yang tercermin dalam hubungan yang baik sesama rekan kerja tentu akan membantu meningkatkan kinerja, hal tersebut dapat tercipta jika kepuasan kerja telah dirasa dalam suatu organisasi (Bushra *et al.*, 2011). Kepuasan kerja karyawan perlu mendapat perhatian lebih guna meningkatkan komitmen karyawan (Thoyib, dkk., 2012).

Komitmen organisasional adalah ikatan psikologis individu terhadap organisasi (Lamba dan Choudary, 2013). Individu mengambil pekerjaan, mereka mengidentifikasi peran yang melekat pada pekerjaan itu, mereka menjadi berkomitmen untuk melakukan pekerjaan, dan mereka berperilaku sesuai dengan harapan yang melekat pada pekerjaan itu (Khan *et al.*, 2010). Komitmen organisasional telah memainkan peran penting dalam sebuah organisasi dimana menghasilkan kinerja individu dan organisasi yang tinggi (Choong *et al.*, 2011).

Komitmen organisasional yang tinggi sangat diperlukan oleh sebuah organisasi (Ngadiman *et al.*, 2013). Khan *et al.* (2010) menyebutkan bahwa komitmen karyawan dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi, identifikasi dengan tujuan, keberhasilan organisasi, loyalitas karyawan, dan keinginan yang kuat serta berusaha yang terbaik demi nama organisasi (Sarier *et al.*, 2011). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di UPT Kesmas Sukawati II.

Komitmen Organisasional

Lamba dan Choudary (2013) menyebutkan bahwa komitmen adalah semacam ikatan antara karyawan dan organisasi. Komitmen organisasional berfokus pada kesediaan karyawan untuk tinggal di organisasi dan menjadi bagian organisasi (Han *et al.*, 2010). Komitmen organisasional menandakan hubungan karyawan dengan organisasinya seperti sesuatu yang tak terpisahkan (Karim dan Rehman, 2012).

Komitmen organisasional adalah semacam magnet kuat yang mengikat karyawan dengan kesediaan mereka untuk tetap berada di dalam organisasi (Lamba dan Choudary, 2013). Menurut Puspitawati dan Riana (2014) komitmen organisasional adalah loyalitas karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bekerja dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan. Han *et al.* (2010) menyebutkan bahwa ketika karyawan menganggap diri mereka sebagai bagian penting dari suatu organisasi, mereka akan meningkatkan partisipasi dan usahanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Organisasi selalu mencari sumber daya manusia yang berkomitmen dalam rangka mencapai tujuan strategis (Riaz *et al.*, 2011). Komitmen karyawan memiliki dampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Ngadiman *et al.*, 2013). Lamba dan Choudary (2013) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi mereka, akan melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan pada akhirnya kinerja organisasi juga akan lebih baik.

Organisasi tidak bisa sukses tanpa usaha dan komitmen dari anggotanya (Rizi *et al.*, 2013). Nagar (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional sangat penting untuk mempertahankan dan menarik tenaga kerja berkualitas karena hanya karyawan yang puas dan berkomitmen yang akan bersedia untuk tetap berada dalam organisasi serta berusaha dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Atmojo (2012), Lumley *et al.* (2011), serta Nagar (2012) menyebutkan ada tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu: *Affective commitment* (komitmen afektif) adalah hubungan psikologis atau emosional anggota dengan

organisasi, dan partisipasinya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan menetap dalam organisasi, mereka akan aktif berpartisipasi, dan menikmati keterlibatannya dalam organisasinya; *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) berkaitan dengan kesadaran anggota terhadap kerugian yang akan muncul apabila meninggalkan organisasi. Seseorang dengan komitmen berkelanjutan akan menetap dalam organisasi karena penghasilan yang mereka dapat selama bekerja sebagai hasil dari waktu yang telah mereka habiskan dalam organisasi, dan bukan karena mereka ingin; *Normative commitment* (komitmen normatif) mencerminkan rasa keterikatan anggota untuk tetap berada di dalam organisasi. Komitmen normatif mengacu pada ketika karyawan merasa wajib untuk tetap bekerja di organisasi.

Kepuasan Kerja

Teori Perbandingan Intrapersonal atau disebut juga *Discrepancy Theory* yang dikemukakan oleh Porter (1961) dalam Dewi (2012) menjelaskan tentang kepuasan, dimana kepuasan kerja seseorang diukur dengan melihat gap antara ekspektasi dan realita. Kepuasan kerja merupakan kombinasi dari perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka (Aziri, 2011). Menurut Junaedi, dkk (2013) kepuasan kerja adalah hal yang membuat orang mencintai pekerjaannya atau meninggalkan pekerjaannya dan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka dia akan semakin senang dan nyaman untuk tetap bekerja dalam perusahaan.

Kepuasan kerja adalah sejauh mana seseorang senang atau puas dengan pekerjaannya (Bushra *et al.*, 2011). Awang *et al.*, (2010) menyebutkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan melakukan tugasnya dengan baik dan berkomitmen terhadap pekerjaannya serta organisasinya. Memahami hakikat kepuasan karyawan dapat menciptakan peluang untuk perbaikan organisasi yang dapat memaksimalkan penggunaan kemampuan karyawan (Abel, 2013).

Mencapai kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk mempertahankan karyawan yang produktif dan efisien (Choi *et al.*, 2014). Karyawan tidak akan bertahan untuk waktu yang lama di dalam organisasi tanpa kepuasan dalam pekerjaan (Neog dan Barua, 2014). Indikator kepuasan kerja menurut Aydogdu dan Asikgil (2011), Neog dan Barua (2014), dan Daljeet *et al.* (2011) antara lain: Pekerjaan itu sendiri (*work itself*) persepsi seseorang terhadap pekerjaannya apakah sesuai dengan yang diharapkan atau tidak; Gaji (*salary*) adalah komponen yang sangat penting dalam kepuasan kerja. Uang memenuhi kebutuhan akan kemewahan dan keinginan orang, bersama dengan kebutuhan dasar mereka. Karyawan menerima gaji sebagai upah atasannya untuk pekerjaan yang telah mereka lakukan; Dukungan atasan (*supervisor support*) didefinisikan sebagai sejauh mana pemimpin peduli kesejahteraan karyawan mereka dan menghargai kontribusi karyawan. Dukungan atasan merupakan salah satu faktor penting untuk retensi karyawan; Kondisi kerja (*work condition*) meliputi ruang kantor, peralatan, kursi yang nyaman, pendingin ruangan, dan lain-lain. Tempat kerja harus dalam kondisi normal agar memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik; Rekan kerja, dimana interaksi dengan rekan kerja merupakan faktor penting

kepuasan kerja. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja seseorang.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan modern (Bushra *et al.*, 2011). Iklim yang kondusif coba dibuat oleh pemimpin transformasional guna mengembangkan inovasi dan kreativitas (Thamrin, 2012). Pemimpin transformasional memfasilitasi pemahaman baru dengan cara meningkatkan atau mengubah kesadaran akan masalah (Riaz dan Haider, 2010).

Pemimpin transformasional membawa perubahan positif pada mereka yang menjadi pengikutnya (Riaz *et al.*, 2011). Pemimpin transformasional merujuk kepada seseorang yang mencoba menunjukkan kepada organisasi rute baru untuk perbaikan serta kemajuan dengan menghasilkan ide-ide dan perspektif baru (Jandaghi *et al.*, 2009). Warrick (2011) berpendapat bahwa tidak ada yang akan mengubah organisasi lebih cepat dan mempersiapkan sebuah organisasi lebih baik untuk kesuksesan masa depan selain pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Transformasional Leadership Theory milik Bass (1985) dalam Ismail *et al.* (2011) berpendapat bahwa dalam menjalankan fungsi organisasi, saling pengertian antara pimpinan dan bawahan dapat menginspirasi bawahannya untuk mendukung kepentingan organisasi dengan mengesampingkan kepentingan pribadinya. Menurut Handriana (2011) pemimpin transformasional pada dasarnya merupakan pemimpin yang mempunyai kemampuan mengarahkan bawahannya

agar dapat beradaptasi dengan lingkungan untuk meraih keberhasilan di masa depan. Prinsip dasar dari kepemimpinan transformasional adalah pengembangan bawahan (Maulizar, dkk., 2012).

Menurut Anwar dan Ahmad (2012), Erkutlu (2008), Jandaghi *et al.* (2009), dan Khasawneh *et al.* (2012) ada empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: *Idealized influence* (pengaruh ideal) berarti mempengaruhi dengan menjadi panutan, meningkatkan kebanggaan pengikut, mengikuti standar etika yang tinggi dan nilai-nilai moral. Pengikut mengagumi dan menghormati pemimpin serta mencoba untuk meniru mereka; *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional) adalah kemampuan untuk membuat dan berbagi visi masa depan dengan cara yang menarik dan persuasif. Pemimpin membantu pengikut dalam memahami pentingnya pekerjaan mereka serta memberi tantangan yang mana akan memotivasi dan menginspirasi para pengikut; *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) mencakup pemimpin yang menstimulasi pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong perubahan cara berpikir pengikutnya dalam mengatasi masalah, agar mereka dapat menggunakan ide-ide baru dan kreatif untuk menyelesaikan masalah; *Individualized consideration* (pertimbangan individual) mengacu pada pemimpin yang perhatian pada semua pengikutnya, mendengarkan semua pengikutnya, mengembangkan pengikut dengan menetapkan tugas, dan memberikan umpan balik terus menerus sehingga mereka dapat bertukar informasi dengan baik. Pemimpin membantu bawahannya dalam mengembangkan potensi mereka dan meningkatkan tanggungjawab mereka dalam organisasi.

Hasil wawancara awal dengan pegawai UPT Kesmas Sukawati II mengungkapkan bahwa mereka kurang puas karena merasa gaji yang diterima belum sesuai dengan tanggungjawab yang dimiliki dan risiko dari pekerjaannya. Tenaga kesehatan memiliki tanggungjawab yang besar karena menyangkut kesehatan dan keselamatan pasien. Risiko pekerjaan tenaga kesehatan juga tinggi karena walaupun sudah melakukan tindakan medis dengan benar tapi hasilnya tidak sesuai harapan pasien, ada kemungkinan dianggap malapraktik oleh pasien tanpa tahu bahwa sebenarnya tindakan medis yang diambil sudah sesuai prosedur dan sudah diupayakan semaksimal mungkin oleh tenaga kesehatan. Hasil wawancara awal juga mengungkapkan bahwa pegawai memiliki komitmen untuk tetap bekerja karena merasa senang terhadap pekerjaannya, namun tidak menutup kemungkinan akan keluar jika ada tawaran pekerjaan yang lebih baik dari UPT Kesmas Sukawati II. Pegawai UPT Kesmas Sukawati II juga merasa kurang puas terhadap pimpinannya. Pimpinan UPT Kesmas Sukawati II sulit untuk menerima kritik dari bawahannya. Berikut ini disajikan hasil penelitian terdahulu dan hipotesis penelitian.

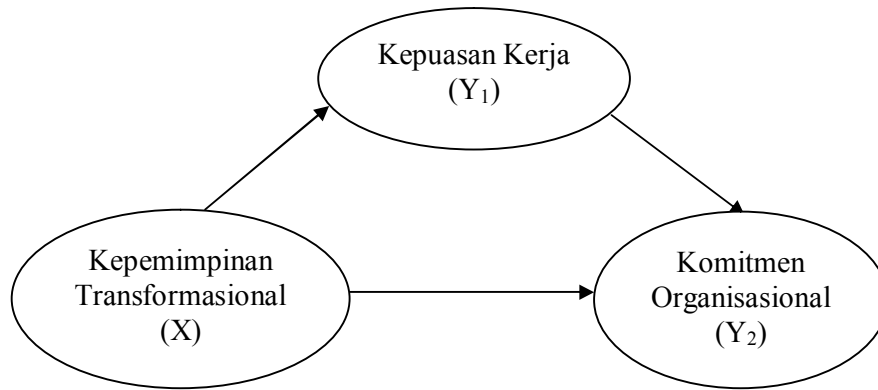
Bushra *et al.* (2011), Dewi (2013), dan Ritawati (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Pradifta dan Sudibia (2014) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Atmojo, 2012). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat diajukan hipotesis penelitian yang pertama yaitu kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada UPT Kesmas Sukawati II.

Atmojo (2012) dan Khan *et al.* (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Rakhmawati dan Darmanto (2014), Bushra *et al.* (2011), serta Pradifta dan Sudibia (2014) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat diajukan hipotesis penelitian yang kedua yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada UPT Kesmas Sukawati II.

Simanjuntak (2013) menyebutkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi langsung oleh kepuasan kerja. Thoyib, dkk (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Dewi, 2013; Junaedi, dkk 2013; Pradifta dan Sudibia, 2014). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat diajukan hipotesis penelitian yang ketiga yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada UPT Kesmas Sukawati II.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan keterkaitan masing-masing variabel, maka dapat dibuat kerangka konseptual penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Pradifta dan Sudibia (2014)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausalistik yang merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2010: 55). Penelitian ini dilakukan di UPT Kesmas Sukawati II, Gianyar. Obyek penelitian ini adalah komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional. Data dikumpulkan dengan metode wawancara dan menggunakan kuesioner. Pengujian instrumen penelitian dilakukan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel eksogen (kepemimpinan transformasional) dan variabel endogen (komitmen organisasional, kepuasan kerja).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang disebar kepada responden sebanyak 71 kuesioner dan yang kembali sebanyak 67 kuesioner. Hanya 65 kuesioner yang digunakan untuk analisis lebih lanjut, karena dua kuesioner tidak memenuhi persyaratan. Berikut ini disajikan karakteristik responden yang dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Variabel	Klasifikasi	Jumlah	
		Orang	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	13	20,0
	Perempuan	52	80,0
	Jumlah	65	100,0
Usia (tahun)	24-43	39	60,0
	44-53	23	35,4
	> 53	3	4,6
	Jumlah	65	100,0
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	8	12,3
	Diploma	39	60,0
	Sarjana	15	23,1
	Pasca Sarjana	3	4,6
	Jumlah	65	100,0

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Tabel 1 menunjukkan bahwa lebih banyak pegawai perempuan karena UPT Kesmas membutuhkan lebih banyak tenaga perawat dan bidan yang umumnya adalah perempuan. Pegawai UPT Kesmas Sukawati II didominasi oleh pegawai yang berusia 24-43 tahun dimana rentang usia tersebut masih tergolong usia produktif. Pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma lebih banyak karena umumnya perawat dan bidan adalah lulusan Diploma.

Hasil uji validitas indikator kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional disajikan pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	X1	0,907	Valid
	X2	0,921	Valid
	X3	0,900	Valid
	X4	0,885	Valid
	X5	0,890	Valid
	X6	0,823	Valid
	X7	0,875	Valid
	X8	0,921	Valid
Kepuasan Kerja (Y ₁)	Y1.1	0,868	Valid
	Y1.2	0,924	Valid
	Y1.3	0,810	Valid
	Y1.4	0,904	Valid
	Y1.5	0,864	Valid
	Y1.6	0,879	Valid
	Y1.7	0,836	Valid
	Y1.8	0,903	Valid
	Y1.9	0,920	Valid
Komitmen Organisasional (Y ₂)	Y2.1	0,902	Valid
	Y2.2	0,904	Valid
	Y2.3	0,912	Valid
	Y2.4	0,889	Valid
	Y2.5	0,904	Valid
	Y2.6	0,886	Valid
	Y2.7	0,875	Valid
	Y2.8	0,870	Valid
	Y2.9	0,893	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator pernyataan dalam variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional memiliki nilai *pearson correlation* (r) yang lebih besar dari 0,3 sehingga seluruh indikator tersebut dinyatakan valid.

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas instrumen penelitian yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif (X)	0,963	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y ₁)	0,963	Reliabel
Komitmen Organisasional (Y ₂)	0,967	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Tabel 3 menunjukkan bahwa ketiga instrumen yaitu variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga pernyataan pada kuesioner tersebut reliabel.

Deskripsi Variabel Penelitian

Distribusi frekuensi ditentukan berdasarkan nilai intervalnya, sehingga untuk memperoleh distribusi frekuensi tersebut terlebih dahulu harus ditentukan nilai intervalnya dengan formulasi sebagai berikut (Wirawan, 2001: 33).

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{[\text{jumlah Kelas}]} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Berdasarkan nilai interval kelas maka diperoleh batas-batas klasifikasi (kriteria) dengan kategori penilaian sebagai berikut.

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Baik

1,81 – 2,60 = Tidak Baik

2,61 – 3,40 = Cukup Baik

3,41 – 4,20 = Baik

4,21 – 5,00 = Sangat Baik

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui tanggapan dari masing-masing indikator dari setiap variabel adalah sebagai berikut.

Komitmen organisasional (Y₂)

Komitmen organisasional merupakan variabel endogen dalam penelitian ini. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4 mengenai skor penelitian dari 65 terhadap komitmen organisasional.

Tabel 4. Jawaban Responden tentang Komitmen Organisasional

No.	Pernyataan	Jawaban Responden (%)					Rata-rata	Kriteria
		SS	S	R	TS	STS		
1	Saya merasa ikut memiliki organisasi ini	38,5	47,7	12,3	1,5	-	4,23	Sangat Baik
2	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini	41,5	40,0	16,9	1,5	-	4,22	Sangat Baik
3	Saya merasa menjadi bagian keluarga dari organisasi ini	43,1	35,4	16,9	4,6	-	4,17	Baik
4	Saya merasa bahwa bekerja pada organisasi ini merupakan kesempatan yang terbaik	41,5	33,8	18,5	6,2	-	4,11	Baik
5	Saya merasa rugi apabila keluar dari organisasi ini	35,4	46,2	16,9	1,5	-	4,15	Baik
6	Saya menganggap bekerja pada organisasi saat ini merupakan suatu kebutuhan	36,9	47,7	13,8	1,5	-	4,20	Baik
7	Saya menganggap bahwa loyalitas itu adalah penting	36,9	43,1	13,8	6,2	-	4,11	Baik
8	Saya berkeinginan untuk menghabiskan sisa karir pada organisasi ini	33,8	44,6	16,9	4,6	-	4,08	Baik
9	Saya tidak tertarik pada tawaran organisasi lain yang mungkin lebih baik dari tempat ini	38,5	40,0	10,8	10,8	-	4,06	Baik
Rata-rata							4,15	Baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Tabel 4 menunjukkan bahwa item pernyataan “Saya tidak tertarik pada tawaran organisasi lain yang mungkin lebih baik dari tempat ini” memiliki rata-rata skor terendah. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak menutup kemungkinan

pegawai UPT Kesmas Sukawati II akan menerima tawaran organisasi lain yang mungkin lebih menguntungkan daripada tempatnya bekerja saat ini.

Kepuasan kerja (Y₁)

Kepuasan kerja juga merupakan variabel endogen dalam penelitian ini. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 5 mengenai skor penelitian dari 65 terhadap kepuasan kerja.

Tabel 5. Jawaban Responden tentang Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Jawaban Responden (%)					Rata-rata	Kriteria
		SS	S	R	TS	STS		
1	Saya menyenangi pekerjaan ini	23,1	47,7	21,5	7,7	-	3,86	Baik
2	Saya merasa bangga dengan pekerjaan ini	23,1	47,7	16,9	12,3	-	3,82	Baik
3	Gaji yang didapat sesuai dengan tingkat pendidikan terakhir	15,4	46,2	26,2	12,3	-	3,65	Baik
4	Gaji yang didapat sesuai dengan tanggungjawab yang dimiliki	21,5	36,9	23,1	18,5	-	3,62	Baik
5	Pimpinan memperlihatkan sikap yang menyenangkan	21,5	43,1	21,5	13,8	-	3,72	Baik
6	Pimpinan mendengarkan saran yang diberikan	20,0	43,1	20,0	16,9	-	3,66	Baik
7	Saya merasa puas dengan kondisi tempat kerja	21,5	49,2	13,8	15,4	-	3,77	Baik
8	Saya menikmati bekerja dengan orang-orang di organisasi ini	24,6	41,5	23,1	10,8	-	3,80	Baik
9	Ketika saya meminta bantuan soal pekerjaan orang-orang di organisasi ini akan membantu	23,1	44,6	20,0	12,3	-	3,78	Baik
Rata-rata							3,74	Baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Tabel 5 menunjukkan bahwa item pernyataan “Gaji yang didapat sesuai dengan tanggungjawab yang dimiliki” memiliki rata-rata skor terendah. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa kurang puas terhadap gaji yang didapatkan karena dirasa tidak sepadan dengan tanggungjawab yang dimilikinya.

Kepemimpinan transformasional (X)

Kepemimpinan transformasional merupakan variabel eksogen dalam penelitian ini. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 6 mengenai skor penelitian dari 65 terhadap kepemimpinan transformasional.

Tabel 6. Jawaban Responden tentang Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Jawaban Responden (%)					Rata-rata	Kriteria
		SS	S	R	TS	STS		
1	Saya merasa bangga pada pimpinan	15,4	43,1	18,5	23,1	-	3,51	Baik
2	Pimpinan dapat dijadikan panutan	15,4	46,2	15,4	23,1	-	3,54	Baik
3	Pimpinan mampu membuat jelas tujuan bersama bawahan	12,3	46,2	20,0	21,5	-	3,49	Baik
4	Pimpinan memberikan pandangan optimis	16,9	40,0	24,6	18,5	-	3,55	Baik
5	Pimpinan mampu memberikan perspektif yang berbeda dalam penanganan satu masalah	10,8	44,6	24,6	20,0	-	3,46	Baik
6	Pimpinan memberikan saran pemecahan masalah yang bersifat baru	12,3	38,5	30,8	18,5	-	3,45	Baik
7	Pimpinan bersedia membantu dalam mengembangkan potensi dalam diri saya	16,9	43,1	23,1	16,9	-	3,60	Baik
8	Pimpinan mendengarkan kritik yang diberikan	13,8	38,5	23,1	24,6	-	3,42	Baik
Rata-rata							3,50	Baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Tabel 6 menunjukkan bahwa item pernyataan “Pimpinan mendengarkan kritik yang diberikan” memiliki rata-rata skor terendah. Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan UPT Kesmas Sukawati II hendaknya lebih bersedia untuk menerima kritik yang diberikan oleh bawahannya.

Path Analysis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* dengan bantuan *software* SPSS. Tabel 7 dan Tabel 8 berikut ini menyajikan hasil perhitungan koefisien jalur.

Tabel 7. Hasil Analisis Jalur Substruktur 1

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
1 (Constant)	9,166	2,246		4,081	0,000
Kepemimpinan Transformasional	0,875	0,078	0,817	11,242	0,000
R Square	: 0,667				
F _{hitung}	: 126,379				
Sig. F _{hitung}	: 0,000				

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur substruktur 1 yang disajikan pada Tabel 7, maka didapat persamaan struktural sebagai berikut.

$$Y_1 = \beta_1 X + e_1$$

$$Y_1 = 0,817X$$

Tabel 8. Hasil Analisis Jalur Substruktur 2

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
1 (Constant)	14,388	2,512		5,728	0,000
Kepemimpinan Transformasional	0,359	0,134	0,376	2,673	0,010
Kepuasan Kerja	0,383	0,125	0,430	3,054	0,003
R Square	: 0,591				
F _{hitung}	: 44,802				
Sig. F _{hitung}	: 0,000				

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur substruktur 2 yang disajikan pada Tabel 8, maka didapat persamaan struktural sebagai berikut.

$$Y_2 = \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2$$

$$Y_2 = 0,376X + 0,430Y_1$$

Model diagram jalur akhir disusun berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2 namun sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar error sebagai berikut.

$$Pe_i = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,667} = 0,577$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,591} = 0,639$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh error (Pe_i), didapatkan hasil Pe_1 sebesar 0,577 dan Pe_2 sebesar 0,639. Besarnya koefisien determinasi total adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2(Pe_2)^2 \\ &= 1 - (0,577)^2(0,639)^2 \\ &= 1 - (0,333)(0,408) \\ &= 1 - 0,1359 = 0,8641 \end{aligned}$$

Koefisien determinasi total sebesar 0,8641 memiliki arti bahwa sebesar 86,41% variasi komitmen organisasional dipengaruhi oleh variasi kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya 13,59% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap Kepuasan Kerja pada UPT Kesmas Sukawati II

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai Sig. t pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga hipotesis penelitian yang pertama diterima, dengan kata lain kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bushra *et al.* (2011), Dewi (2013), dan Ritawati (2013) yang juga menemukan adanya pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Anwar dan Ahmad (2012) serta Atmojo (2012) yang menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap Komitmen Organisasional pada UPT Kesmas Sukawati II

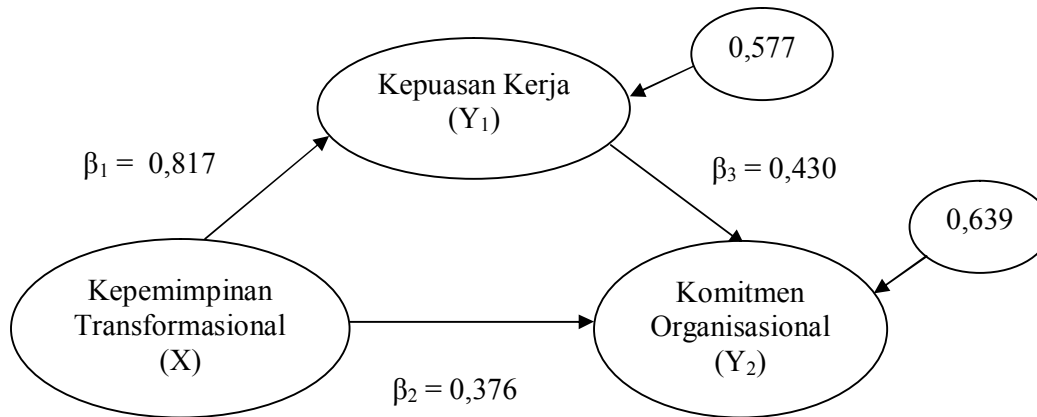
Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai Sig. t pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional sebesar $0,010 < 0,05$ sehingga hipotesis penelitian yang kedua diterima, dengan kata lain kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini sesuai dengan temuan Atmojo (2012) dan Khan *et al.* (2013) dalam penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini juga senada dengan hasil penelitian Rakhmawati dan Darmanto (2014), Bushra *et al.* (2011), dan Farahani *et al.* (2011) yang juga menemukan bahwa kepemimpinan

transformasional mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada UPT Kesmas Sukawati II

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai Sig. t pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar $0,003 < 0,05$ sehingga hipotesis penelitian yang ketiga diterima, dengan kata lain kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini sesuai dengan temuan Simanjuntak (2013) dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi langsung oleh kepuasan kerja, dan juga sejalan dengan penelitian Thoyib, dkk (2012) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi (2013), Junaedi, dkk (2013), serta Puspitawati dan Riana (2014) juga menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan positif mempengaruhi komitmen organisasional.

Gambar 2 berikut ini menyajikan hasil koefisien jalur akhir pada hipotesis penelitian.



Gambar 2. Validasi Model Diagram Jalur Akhir

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 2, maka dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel yang disajikan pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total antar Variabel

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Y ₁) (β ₁ x β ₃)	Pengaruh Total
X → Y ₁	0,817	-	-
X → Y ₂	0,376	0,351	0,727
Y ₁ → Y ₂	0,430	-	-

Sumber: Data diolah peneliti, 2015

Tabel 6 menunjukkan bahwa pengaruh secara tidak langsung sebesar 35% variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, yang artinya pemimpin harus dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahannya guna meningkatkan komitmen bawahannya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada UPT Puskesmas Sukawati II antara lain: Kepemimpinan transformasional secara signifikan positif mempengaruhi kepuasan kerja; Kepemimpinan transformasional secara signifikan positif mempengaruhi komitmen organisasional; Kepuasan kerja secara signifikan positif mempengaruhi komitmen organisasional.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian antara lain: 1) Persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional tergolong kriteria baik, tapi hasil jawaban responden terhadap pernyataan “Pimpinan mendengarkan kritik yang diberikan” memiliki nilai rata-rata terendah. Saran yang dapat diberikan adalah pimpinan UPT Kesmas Sukawati II hendaknya bersedia untuk lebih menerima kritik yang diberikan oleh bawahannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen bawahannya; 2) Persepsi responden terhadap kepuasan kerja tergolong kriteria baik, tapi hasil jawaban responden terhadap pernyataan “Gaji yang didapat sesuai dengan tanggungjawab yang dimiliki” memiliki nilai rata-rata terendah. Mengingat UPT Kesmas Sukawati II merupakan instansi pemerintah maka saran yang dapat diberikan adalah pemerintah hendaknya memberikan gaji yang sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan tenaga kesehatan (dalam hal ini pegawai UPT Kesmas Sukawati II) agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai UPT Kesmas Sukawati II; 3) Persepsi responden terhadap komitmen organisasional tergolong kriteria baik, tapi hasil jawaban responden terhadap pernyataan “Saya tidak tertarik pada tawaran

organisasi lain yang mungkin lebih baik dari tempat ini” memiliki nilai rata-rata terendah. Mengingat UPT Kesmas Sukawati II merupakan instansi pemerintah maka saran yang dapat diberikan adalah pemerintah hendaknya lebih memperhatikan kesejahteraan tenaga kesehatan (dalam hal ini pegawai UPT Kesmas Sukawati II) agar dapat mempertahankan tenaga kesehatan yang berkualitas pada UPT Kesmas Sukawati II.

REFERENSI

- Abel, Murad. 2013. The Social And Financial Benefits Of Developing Employee Satisfaction. *International Journal of Management & Information Systems*, 17(2), pp: 83-88
- Anwar, Farooq, and Ungku Norulkamar Ungku Ahmad. 2012. Mediating Role of Organizational Commitment Among Leadership Styles and Employee Outcomes. An Empirical Evidence from Telecom Sector of Pakistan. *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*, 2(3), pp: 116-151
- Atmojo, Marnis. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), pp: 113-128
- Awang, Zainudin, Junaidah Hanim Ahmad, and Nazmi Mohamed Zin. 2010. Modelling Job Satisfaction And Work Commitment Among Lecturers: A Case Of UiTM Kelantan. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 1(2), pp: 45-59
- Aydogdu, Sinem, and Baris Asikgil. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), pp: 43-53
- Aziri, Brikend. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), pp: 77-86
- Bushra, Fatima, Ahmad Usman, and Asvir Naveed. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and

Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), pp: 261-267

Choi, Sang Long, Wan Mardhia M. Yusof, Tan Owee Kowang, and Low Hock Heng. 2014. The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), pp: 117-124

Choong, Yuen-Omn, Kee-Luen Wong, and Teck-Chai Lau. 2011. Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: an Empirical Study. *Journal of Arts, Science & Commerce*, II(4), pp: 91-100

Daljeet, Singh Wadhwa, Manoj Verghese, and Dalvinder Singh Wadhwa. 2011. A Study on Factors Influencing Employee Job Satisfaction-A Study in Cement Industry of Chhattisgarh. *International Journal of Management & Business Studies (IJMBS)*, 1(3), pp: 109-111

Dewi, Kadek Shinta. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2), h: 116-125

Dewi, Putu Matalia Wirmaya. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Hubungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2), h: 177-185

Erkutlu, Hakan. 2008. The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness The Turkish Case. *Journal of Management Development*, 27(7), pp: 708-726

Farahani, Majid, Marzieh Taghadosi, and Mehdi Behboudi. 2011. An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*, 4(4), pp: 211-217

Han, Tzu-Shian, Hsu-Hsin Chiang and Aihwa Chang. 2010. Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12) pp: 2218–2233

Handriana, Tanti. 2011. Gender dalam Keefektifan Kepemimpinan Transformasional. *Majalah Ekonomi*, Tahun XXI(1), h: 75-84

- Ismail, Azman, Hasan Al-Banna Mohamed, Ahmad Zaidi Sulaiman, Mohd Hamran Mohamad, and Munirah Hanim Yusuf. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), pp: 89-107
- Jandaghi, Gholamreza, Hassan Zareei Matin, and Ali Farjami. 2009. Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, 2(6), pp: 356-372
- Junaedi, Deddy, Bambang Swasto, dan Hamidah Nayati Utami. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Profit*, 7(1), h: 127-136
- 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*, 3(4), pp: 92-104
- Khan, Muhammad Riaz, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, and M. I. Ramay. 2010. The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), pp: 292-298
- Khan, Zunnoorain, Shahzad Khan, and Saqib Shahzad. 2013. Moderating Role of Procedural Justice and Empowerment in Transformational Leadership with its impact on Organizational Commitment. *International Review of Management and Business Research*, 2(3), pp: 847-852
- Khasawneh, Samer, Aieman Omari, and Abdullah M. Abu-Tineh. 2012. The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), pp: 494-508
- Lamba, Shruti, and Nirmala Choudary. 2013. Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), pp: 407-423
- Lumley, E. J., M. Coetzee, R. Tladinyane, and N. Ferreira. 2011. Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), pp: 100-118
- Maulizar., Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank

Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1), h: 58-65

Nagar, Komal. 2012. Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. *Vikalpa*, 37(2), pp: 43-60

Neog, Bidyut Bijoya, and Mukulesh Barua. 2014. Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2(7), pp: 305-316

Ngadiman., Anis Eliyana, and Dwi Ratmawati. 2013. Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to the Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10), pp: 97-114.

Pradifta, Ngurah Bagus Hendra, dan Gde Adnyana Sudibia. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Aerowisata Sanur Beach Hotel). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(9): h: 2523-2542

Purnomo, Heru, dan Muhammad Cholil. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1), h: 27-35

Puspitawati, Ni Made Dwi, dan I Gede Riana. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 8(1), h: 68-80

Rakhmawati, Dian, dan Susetyo Darmanto. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, dan Kerjasama Tim Terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Satu Jawa Tengah). *Media Ekonomi dan Manajemen*, 29(1), h: 83-96

Riaz, Adnan, and Mubarak Hussain Haider. 2010. Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *BEH - Business and Economic Horizons*, 1(1), pp: 29-38

Riaz, Tabassum, Muhammad Umair Akram, and Hassan Ijaz. 2011. Impact of Transformational Leadership Style on Affective Employees'

Commitment: an Empirical Study of Banking Sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), pp: 43-51

- Ritawati, Agustina. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DIE: Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(1), h: 82-93
- Rizi, R. M., Aida Azadi, M. E. Farsani, and Shahram Aroufzad. 2013. Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction Among Physical Education Organizations Employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), pp: 7-11
- Sadeghi, Amir, and Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. 2012. Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), pp: 186-197
- Sarier, Yilmaz, Ayhan Aydin, and Şengül Uysal. 2011. The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(2), pp: 628-632
- Simanjuntak, Edwin. T.H. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMK Sub Rayon 03 Pematang Siantar. *Pelangi Pendidikan*, 20(1), h: 17-28
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Thamrin, H. M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), pp: 566-572
- Thoyib, Armanu, Noermijati, dan Siska Kristin Sugianto. 2012. Pengaruh Person-Organization Fit (P-O Fit), Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), h: 229-238
- Voon, M.L., M.C. Lo, K.S. Ngui, and N.B. Ayob. 2011. The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), pp: 24-32
- Warrick, D.D. 2011. The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), pp: 11-26
- Wirawan, Nata. 2001. *Cara Mudah Memahami Statistik 1 (Statistik Deskriptif)*. Denpasar: Keraras Emas