



Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen

Yulis Nuryanti¹, Dewiana Novitasari², Yuniarto Agung Nugroho³, Ahmad Fauji⁴, Gazali⁵,
Masduki Asbari⁶

^{1,3,4,5,6}STMIK Insan Pembangunan, Indonesia

² Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Indonesia

⁶ Pelita Harapan University, Indonesia

*Corresponding author:kangmasduki.ssi@gmail.com

Abstract

This study aimed to measure the effect of transformational leadership on organizational commitment of the lecturers of a privat higher education institution in Tangerang which are mediated by intrinsic and extrinsic job satisfaction. Data collection was done by simple random sampling to 151 population of employees. The returned and valid questionnaire results were 102 samples. Data processing was used SEM method with SmartPLS 3.0 software. The results of this study concluded that transformational leadership have a positive and significant effect on intrinsic and extrinsic job satisfaction. Intrinsic and extrinsic job satisfaction have a positive and significant effect on organizational commitment. Intrinsic and extrinsic job satisfaction have a significant effect as mediator between transformational leadership and organizational commitment. This new research proposed a model for building the organizational commitment among the lecturers of a privat higher education institution in Tangerang through enhancing transformational leadership with intrinsic and extrinsic job satisfaction as a mediator. This research could pave the way to improve the lecturer readiness in facing the era of education 4.0.

Keywords: *Extrinsic job satisfaction, intrinsic job satisfaction, organizational commitment, transformational leadership.*

1. Introduction

Pada umumnya, sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten sebagai unsur terpenting pada organisasi dalam mencapai visi organisasi (Asbari, 2015, 2019). SDM berperan penting dalam mencapai visi organisasi sehingga dibutuhkan adanya manajemen

sumber daya manusia (MSDM) (Asbari, Fayzhall, et al., 2020; Pramono, Suyantoko, et al., 2020). Keberhasilan dari sebuah organisasi salah satunya mendapatkan pegawai yang kompeten dan mempertahankan agar pegawai tetap bekerja didalam organisasi. Komitmen organisasional dipandang baik bila pegawai menunjukkan adanya perasaan senang dan bangga terhadap pekerjaannya, berkeinginan

untuk tetap meneruskan bekerja dan adanya sikap loyal terhadap organisasi (Meyer et al., 1993), karena komitmen organisasional dipandang sebagai salah satu cara mencapai dari visi perusahaan (Asbari, Purwanto, et al., 2019; Imelda et al., 2020; Kusumaningsih et al., 2020; Yuwono et al., 2020). Mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan cara membangun praktek kepemimpinan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi (Asbari, Chi Hyun, Wijayanti, et al., 2020; Asbari, Hyun, Wijayanti, et al., 2020; Asbari, Pramono, Kotamena, et al., 2020; Asbari, Purwanto, Fayzhall, et al., 2020; Asbari, Purwanto, Maesaroh, et al., 2020; Asbari, Wijayanti, et al., 2019; Asbari, Wijayanti, Hyun, et al., 2020; Pramono, Lemy, et al., 2020; Pramono, Suyantoko, et al., 2020; Purwanto, Asbari, Prameswari, & Ramdan, 2020; Purwanto, Asbari, Fahlevi, et al., 2020; Sopa et al., 2020).

Gaya kepemimpinan juga menentukan komitmen organisasional para pegawai. Gaya kepemimpinan seperti yang diutarakan oleh (Bernarto et al., 2020) yakni kepemimpinan transformasional mencirikan adanya kemampuan dari seorang pemimpin yang dapat memahami kebutuhan dari pengikutnya serta mampu untuk memotivasi para pengikutnya. Para pemimpin transformasional mampu membuat para pegawai berkomitmen dan memiliki kesetiaan yang tinggi kepada organisasinya (Stephen P. Robbins & Judge, 2008). Hal ini didukung dengan adanya beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional (Darmawan & Putri, 2017; Mohamad, 2012). Selain kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja memiliki peranan penting agar pegawai dapat berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Ketika komitmen organisasional ditunjukkan dengan adanya perasaan yang menyenangkan bagi para pegawai, perasaan menyenangkan itu disebabkan adanya bentuk kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai sehingga menggambarkan perilaku organisasional dari pegawai yakni komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan adanya sebuah bentuk perasaan positif yang muncul bagi seseorang berkat hasil dari adanya evaluasi

karakteristiknya (Stephen P. Robbins & Judge, 2008). Menelaah atas pentingnya sebuah organisasi untuk berupaya meningkatkan komitmen organisasional, serta berdasarkan adanya temuan *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu, maka penelitian ini mengeksplorasi lebih dalam dan meluas terkait hubungan dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh variable kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik pada dosen di salah satu perguruan tinggi swasta di Tangerang, Indonesia. Pembahasan tentang mediasi kepuasan intrinsik dan ekstrinsik atas hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional masih terhitung sedikit dilakukan di Indonesia, apalagi pada unit analisis dosen perguruan tinggi swasta. Semoga kesimpulan studi ini bias memberikan sumbangsih pada *body of knowledge* pada praktek kepemimpinan transformasional di dunia akademik.

2. Literature Review and Hypotheses Development

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang pendekatan dengan menunjukkan adanya perilaku serta kemampuan dari pemimpin yang memberikan inspirasi terhadap pengikutnya sehingga para pegawai dapat bekerja secara baik dan menghasilkan performa yang diinginkan. Kepemimpinan transformasional mencirikan dengan adanya kemampuan dari seorang pemimpin yang dapat memahami kebutuhan dari pengikutnya serta mampu untuk memotivasi para pengikutnya (Asbari, Purwanto, et al., 2019; Asbari, Santoso, et al., 2019; Asbari, Fayzhall, et al., 2020; Asbari, Purwanto, & Budi, 2020; Prameswari et al., 2020; Purwanto; et al., 2019; Purwanto et al., 2019; Purwanto, Asbari, Prameswari, Ramdan, et al., 2020; Purwanto, Putri, et al., 2020). Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dipandang sebagai seseorang yang mampu memberikan pengaruh besar terhadap para pengikutnya sehingga memunculkan situasi yang menginspirasi bagi para pengikutnya dalam mencapai sebuah tujuan organisasi yang melampaui batas dari

keinginan pimpinannya (Wexley & Yukl, 1977). Para pemimpin transformasional biasanya mampu menimbulkan rasa kepercayaan diri (motivasi intrinsik), komitmen, kesetiaan yang tinggi dan mengembangkan jiwa kepemimpinan dalam diri orang lain (Robbins & Judge, 2015). Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari sebuah proses penyampaian dalam memberikan gambaran terkait visi organisasi dimana kunci kesuksesannya berada pada peranan serta keahlian dari seorang pemimpin dalam meyakinkan anggotanya untuk menjalankan segala target pencapaian organisasi. Pencapaian terbaik dari para pemimpin transformasional adalah dengan memberikan kesempatan kepada para pengikutnya untuk mengembangkan keahlian sehingga mampu untuk memunculkan motivasi internal serta adanya sikap berkomitmen terhadap pekerjaan bagi para pengikut yang disebabkan adanya *support system* yakni sosok pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya.

2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dinyatakan sebagai sikap yang dimunculkan oleh para pegawai baik itu negatif maupun positif terhadap pekerjaan mereka (Greenberg, 2011). Kepuasan kerja juga bisa diartikan juga sebagai sebuah bentuk perasaan positif yang muncul bagi seseorang berkat hasil dari adanya evaluasi karakteristiknya (S. P. Robbins & Judge, 2001). Selanjutnya, (Weiss et al., 1967) telah menunjukkan adanya tiga dimensi kepuasan kerja yang merujuk pada *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), yakni kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, dan kepuasan secara general.

2.3. Komitmen Organisasional

Memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi merupakan bentuk dari munculnya perilaku pegawai terhadap pekerjaan yang dimiliki dari seseorang. Komitmen adalah salah satu bentuk identifikasi terhadap keadaan pegawai yang memihak terhadap organisasi tertentu serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan terhadap organisasi tersebut (Stephen P. Robbins & Judge, 2008). Komitmen organisasional

mengimplikasikan penerimaan terhadap arah dan tujuan organisasi serta keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014). Hal ini dimaksudkan adanya tekad yang tinggi dari seorang pegawai untuk tetap bertahan pada sebuah organisasi dalam rangka untuk ikut mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Komitmen organisasional juga dimaknai sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan berkelanjutan (Luthans, 2005). Seiring dengan perkembangan teori dari komitmen organisasional, merujuk pada (Allen & Meyer, 1990) yang mengemukakan definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi menjadi sebagai suatu konstruk psikologi yang merupakan karakteristik dari hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasional memberikan cerminan anggota dari sebuah organisasi tersebut memberikan loyalitas dan berkontribusi terhadap organisasi. Berdasarkan teori yang dijelaskan diatas, dapat disimpulkan komitmen organisasional cenderung mengungkapkan perasaan yang dimiliki oleh para pegawai yang memberikan gambaran sebagai bentuk keinginan, kebutuhan dan tanggung jawab bagi para pegawai terhadap organisasinya.

2.4. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasi membuat para pegawai untuk berpengaruh ideal dan memotivasi para pegawai dengan menunjukkan adanya pemimpin yang menginspirasi. Tambahan adanya stimulus secara intelektual dari para pemimpin dengan cara memberikan dorongan serta bantuan dalam penyelesaian kendala yang dihadapi para pegawai sebagai bentuk mentor yang baik dalam proses transformasi yang bertujuan untuk mencapai visi organisasi (Sudiyono, Fikri, et al., 2020). Dalam kepemimpinan transformasional pegawai mampu memberikan penilaian atas kepuasan yang dirasakan ketika

pemimpin mampu memberikan gambaran jelas mengenai visi dan misi organisasi (Fayzhall et al., 2020; Nugroho et al., 2020). Beberapa penelitian terdahulu menemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja (Darmawan & Putri, 2017; Ling & Ibrahim, 2013; Mohamad, 2012). Dilihat berdasarkan teori yang telah dikemukakan oleh (Bass & Avolio, 2000) yang menyatakan kepemimpinan transformasional sebagai proses dalam mencapai keinginan organisasi dengan cara salah satunya memberikan arahan untuk meningkatkan kepercayaan diri para pegawai bahkan pemberian perhatian terhadap para pegawainya dalam proses mengarahkan pegawai tersebut, sehingga dapat dikatakan ketika pemimpin yang mampu untuk mentransformasikan kepada pegawainya secara baik, maka kepuasan kerja akan dirasakan oleh para pegawai. Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H1: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik.

H2: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ekstrinsik.

2.5. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional

Keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dapat dinilai berdasarkan tinggi-rendahnya komitmen organisasional para pegawai di dalamnya (Boamah et al., 2018). Banyak penelitian sebelumnya yang membuktikan kepemimpinan transformasional yang difokuskan pada tingkat manajerial dan eksekutif mampu memberikan adanya perilaku berkomitmen oleh para pegawai (Ling & Ibrahim, 2013). Berkaitan dengan teori yang dijelaskan oleh (Kreitner & Kinicki, 2014) mengenai adanya tahapan proses mentransformasi, maka tahapan hasil menunjukkan adanya bentuk komitmen personal kepada para pemimpinnya dan visi serta terbentuknya komitmen organisasional. Hal ini selaras pula dari hasil penelitian

terdahulu yang menyatakan adanya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen anggota organisasi. Kreitner & Kinicki (2013) juga menjelaskan pegawai yang berkomitmen menunjukkan adanya sikap menerima terhadap arah dan tujuan organisasi serta berkeinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut. Penjelasan ini juga berhubungan dengan adanya harapan dari para pemimpin disaat melakukan transformasi mengenai visi dan menarik pegawai untuk segera berkontribusi dalam pencapaian organisasi sehingga pegawai memiliki komitmen untuk menjalankan tugas – tugas yang telah diamanahi. Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H3: Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.6. Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Penelitian terdahulu menemukan bukti bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (Bayarçelik & Findikli, 2016; Lambert et al., 2019). Demikian juga para peneliti lainnya yang membuktikan hal yang sama (Beshlideh et al., 2018; Çulibrk et al., 2018; Hazriyanto & Ibrahim, 2019; Musringudin et al., 2017; Soomro & Shah, 2019). Seperti yang dijelaskan (Weiss et al., 1967) mengenai kepuasan kerja bisa berdasarkan kepuasan intrinsik dalam wujud berdasarkan keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya, kepuasan ekstrinsik dalam wujud imbalan yang sesuai didapatkan atas pekerjaan yang diemban bahkan kepuasan yang didapatkan atas lingkungan pekerjaan yang mendukung pegawai tersebut dalam menjalankan pekerjaannya. Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H4: Diduga kepuasan kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

H5: Diduga kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

2.7. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi

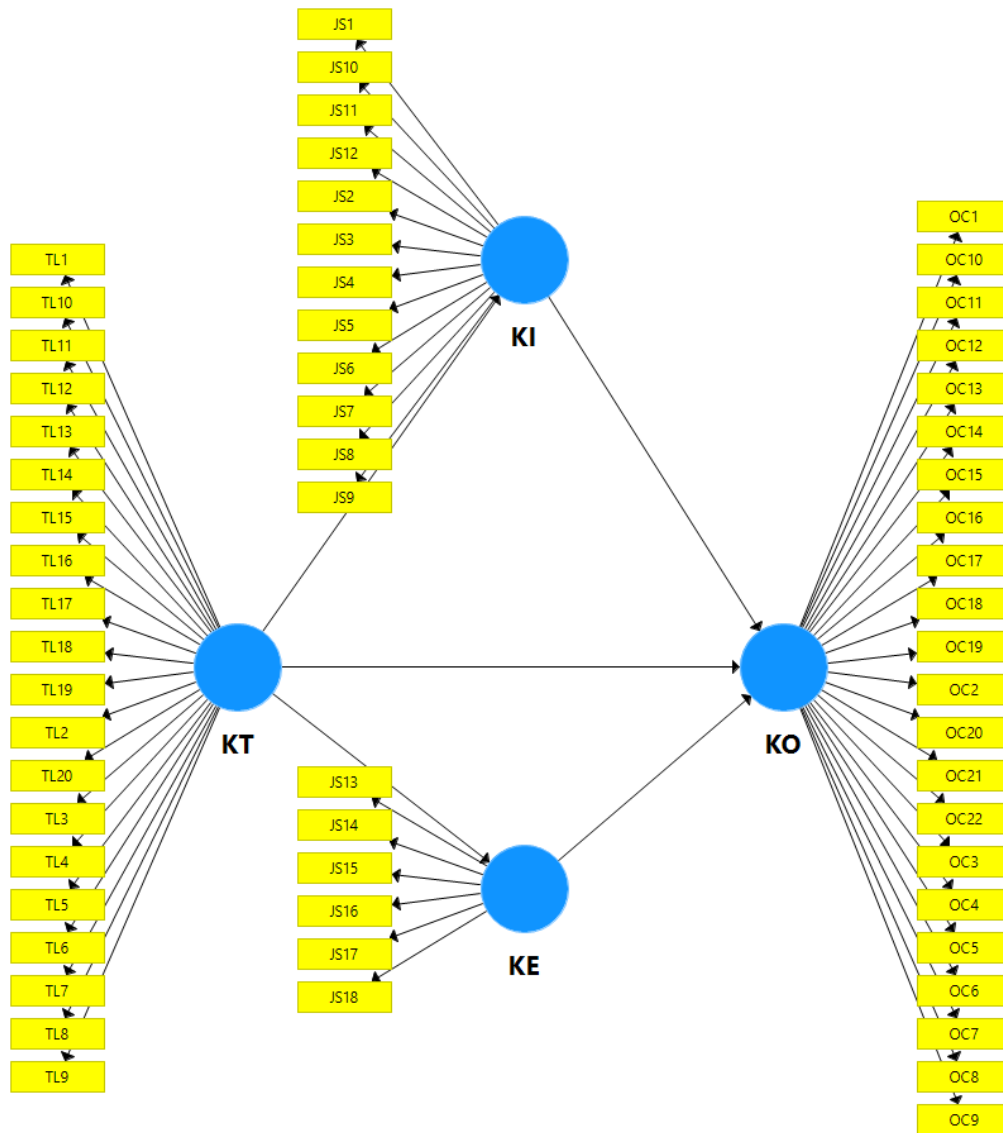
Komitmen organisasional yang meningkat pada para pegawai ditunjang melalui adanya perasaan puas ketika pegawai melihat pemimpinnya mampu menjadi seseorang yang berhasil meyakinkan para anggotanya dalam mentransformasikan visi organisasi. Beberapa penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara transformational leadership dan organizational commitment (Darmawan & Putri, 2017) dan (Mohamad, 2012). Berdasarkan hasil temuan dari Mohamad (2016) dan Darmawan & Putri (2017), membuktikan kepuasan kerja mampu menjadi mediasi dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan temuan dari beberapa temuan terdahulu serta penjelasan berdasarkan teori yang telah ditentukan, maka peneliti membuat hipotesis bahwa:

H6: Diduga mediasi kepuasan kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

H7: Diduga mediasi kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

2.8. Kerangka Pikir Penelitian

Menurut (Sekaran & Bougie, 2003) setiap proyek penelitian harus didasari oleh kerangka teoritis yang ilmiah dan rasional, karena hanya dari kerangka teoritis itulah baru bias disusun hipotesis yang dapat diuji untuk mengetahui apakah teori yang dirumuskan valid atau tidak. Selanjutnya akan dapat diukur dengan analisis statistik yang tepat. Mengacu pada teori dan penelitian terdahulu terdapat hubungan antara variabel yang diantaranya adalah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kepemimpinan transformasional mengacu pada parameter penelitian diadaptasi (Bass & Avolio, 2000), kepuasan kerja mengacu pada parameter penelitian (Weiss et al., 1967) dan organizational commitment mengacu pada parameter penelitian (Meyer & Allen, 1991). Penulis membangun model penelitian ini sebagaimana pada Gambar 1:



Gambar 1. Research Model

3. Methods

3.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh dosen di salah satu perguruan tinggi swasta di Tangerang.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional diadaptasi (Bass & Avolio, 2000) dengan menggunakan 20 items (TL1-TL20). Kepuasan kerja diadaptasi dari (Weiss et al., 1967) dengan menggunakan 12 items (JS1-JS12) untuk

kepuasan kerja intrinsik dan menggunakan 6 items (JS13-JS18) untuk kepuasan kerja ekstrinsik. Sedangkan, komitmen organisasional diadaptasi dari (Meyer & Allen, 1991) dengan menggunakan 22 items (OC1-OC22). Daftar items seluruh variable bias dilihat pada appendix. Angket didesain tertutup kecuali untuk pertanyaan/pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, netral (N) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *tool*nya.

3.5. Populasidan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen di salah satu perguruan tinggi swasta di Tangerang yang berjumlah 151 orang.

Kuesioner dibagikan dengan teknik simple random sampling. Hasil kuesioner yang kembali dan yang valid adalah 102 sampel (67.55 persen dari populasi).

4. Results and Discussion

4.1. Deskripsi Sampel

Tabel 1. Informasi Deskriptif Sampel

Kriteria		Jumlah	%
Usia (per Oktober 2019)	< 30 tahun	35	34.3%
	30 - 40 tahun	10	9.8%
	> 40 tahun	57	55.9%
Masa kerja	< 5 tahun	23	22.6%
	5-10 tahun	61	59.8%
	> 10 tahun	18	17.6%
Ijazah tertinggi	S2	95	93.1%
	S3	7	6.9%

4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

4.2.1. Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-

masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghazali, 2014; Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014). Berdasarkan hasil pengolahan SmartPLS 3.0, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Tabel 2 berikut:

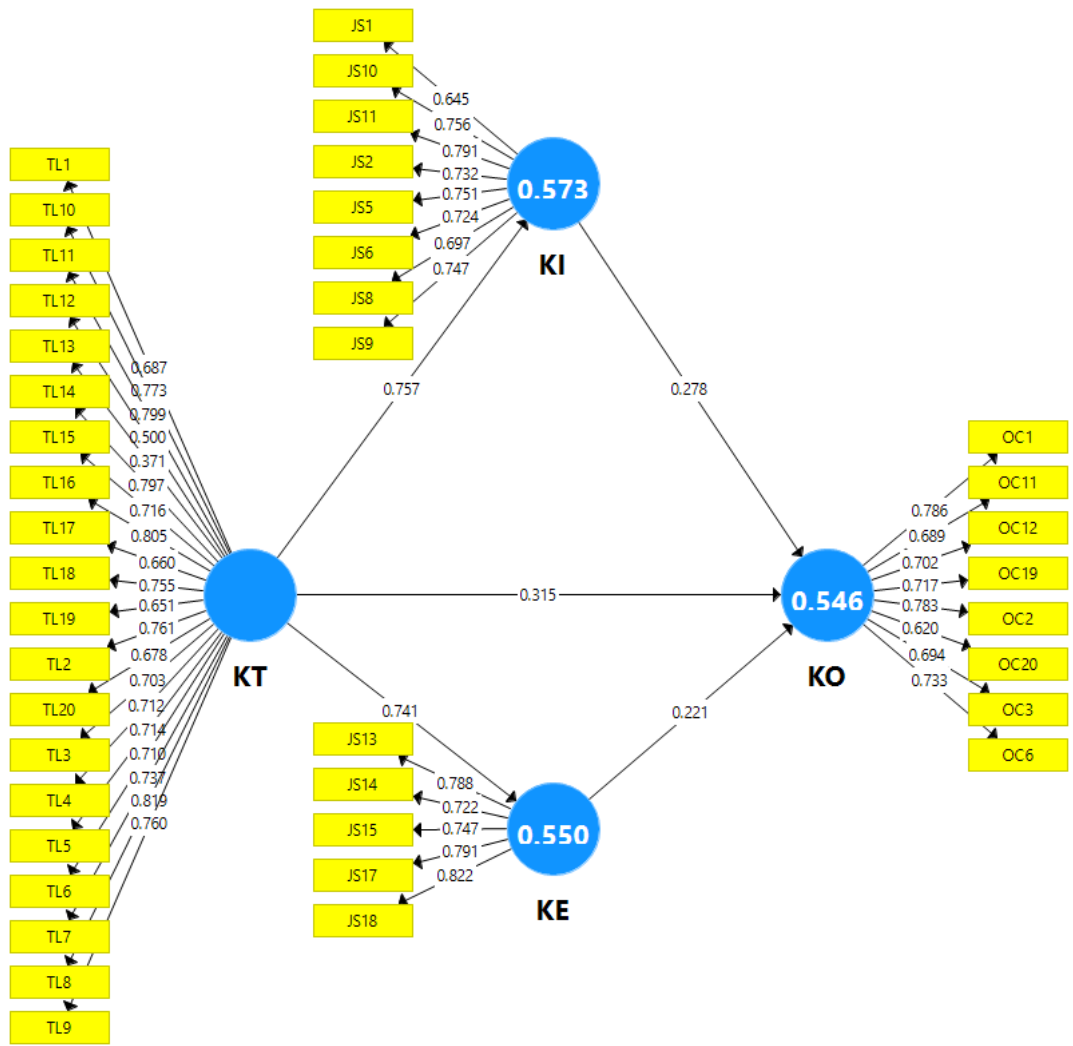


Figure 2. Research Model Valid

Tabel 2. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional (KT)	TL1	0.691	0.947	0.953	0.508
	TL10	0.771			
	TL11	0.799			
	TL12	0.502			
	TL13	0.371			
	TL14	0.798			
	TL15	0.714			
	TL16	0.804			
	TL17	0.656			
	TL18	0.751			
	TL19	0.647			
	TL2	0.765			
	TL20	0.674			
	TL3	0.707			
TL4	0.716				

	TL5	0.718			
	TL6	0.710			
	TL7	0.736			
	TL8	0.819			
	TL9	0.762			
Kepuasan Intrinsik (KI)	JS1	0.702	0.875	0.902	0.535
	JS10	0.743			
	JS11	0.699			
	JS2	0.748			
	JS5	0.708			
	JS6	0.687			
	JS8	0.730			
	JS9	0.696			
	Kepuasan Ekstrinsik (KE)	JS13		0.834	0.882
JS14					
JS15					
JS17		0.664			
JS18		0.748			
Organizational Commitment (OC)	OC1	0.787	0.864	0.894	0.514
	OC11	0.688			
	OC12	0.703			
	OC19	0.717			
	OC2	0.783			
	OC20	0.620			
	OC3	0.693			
	OC6	0.733			

Tabel 3. Discriminant Validity

Variables	KE	KI	KO	KT
Kepuasan Ekstrinsik (KE)	0.775			
Kepuasan Intrinsik (KI)	0.698	0.732		
Komitmen Organisasional (KO)	0.648	0.670	0.717	
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0.641	0.657	0.689	0.713

Tabel 4. Collinearity Statistics (VIF)

Variables	KE	KI	KO
Kepuasan Ekstrinsik (KE)			2.461
Kepuasan Intrinsik (KI)			2.592
Kepemimpinan Transformasional (KT)	1.000	1.000	2.952

4.2.2. Pengujian Validitas Deskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE

masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni

dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.

Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Demikian juga nilai cross-loading seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana disebut pada Tabel 4, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981).

Selanjutnya, evaluasi kolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada kolinearitas dalam model. Untuk menemukan collinearity, diperlukan penghitungan VIF dari setiap konstruk. Jika skor VIF lebih tinggi dari 5, maka model tersebut memiliki collinearity (Hair et al., 2014). Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4, semua skor VIF lebih kecil dari 5, artinya bahwa model ini tidak memiliki collinearity.

4.2.3. Pengujian Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*

dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan melalui kepuasan kerja intrinsic dan kepuasan kerja ekstrinsik sebagai variable mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software SmartPLS 3.0*. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 5. Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Ekstrinsik (KE)	0.550	0.547
Kepuasan Intrinsik (KI)	0.573	0.570
Komitmen Organisasional (KO)	0.546	0.538

Tabel 6. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	KT ->KI	0.757	0.036	21.197	0.000	Supported
H2	KT ->KE	0.741	0.036	20.885	0.000	Supported

H3	KT ->KO	0.315	0.094	3.364	0.001	<i>Supported</i>
H4	KI ->KO	0.278	0.074	3.751	0.000	<i>Supported</i>
H5	KE ->KO	0.221	0.093	2.374	0.018	<i>Supported</i>
H6	KT ->KI ->KO	0.210	0.059	3.536	0.000	<i>Supported</i>
H7	KT ->KE ->KO	0.164	0.071	2.312	0.021	<i>Supported</i>

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* kepuasan intrinsik (KI) sebesar 0.573 yang berarti bahwa variabel Kepuasan Intrinsik (KI) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 57.3%, sedangkan sisanya sebesar 42.7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* kepuasan kerja ekstrinsik (KE) sebesar 0.550 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja ekstrinsik (KE) mampu dijelaskan oleh variabel variabel kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 55.0%, sedangkan sisanya sebesar 45.0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* komitmen organisasional (KO) sebesar 0.546 yang berarti bahwa variabel komitmen organisasional (KO) mampu dijelaskan oleh variabel variabel kepemimpinan transformasional (KT), kepuasan kerja intrinsik (KI) dan kepuasan kerja ekstrinsik (KE) sebesar 54.6%, sedangkan sisanya sebesar 45.4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 6 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variabel penelitian yang telah disebutkan.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan

transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (KT ->KI) sebesar 21.197, lebih besar dari 1.96, dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.000, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H1 diterima (terbukti). Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik telah terbukti. Hal ini memberikan kejelasan bahwa pegawai membutuhkan sosok pemimpin yang hadir sebagai sosok yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara umum (Darmawan & Putri, 2017). Hasil penelitian ini mendukung kesimpulan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara positif dan signifikan secara kuat terhadap kepuasan kerja intrinsik. Demikian juga kesimpulan yang sama dibuktikan oleh peneliti lainnya (Bernarto et al., 2020; Fayzhall et al., 2020).

4.4.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Ekstrinsik

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformational leadership memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ekstrinsik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (KT ->KE) sebesar 20.885, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.000, lebih kecil dari 0.05.

Artinya hipotesis H2 diterima (terbukti). Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ekstrinsik telah terbukti. Hal ini memberikan kejelasan bahwa pegawai membutuhkan sosok pemimpin yang hadir sebagai sosok yang mampu meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung kesimpulan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara positif dan signifikan secara kuat terhadap kepuasan kerja (Darmawan & Putri, 2017). Demikian juga kesimpulan yang sama dibuktikan oleh peneliti lainnya (Bernarto et al., 2020; Fayzhall et al., 2020).

4.4.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (KT ->KO) sebesar 3.364, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.001, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H3 diterima (terbukti). Hasil penelitian saat ini didukung atas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Darmawan & Putri, 2017) yang menemukan bukti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

4.4.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Intrinsik terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja intrinsik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (KI ->KO) sebesar 3.751, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.000, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H4 diterima (terbukti). Maka dapat

disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai kepuasan kerja intrinsik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional telah terbukti. Hal ini memberikan kejelasan bahwa komitmen organisasional dari seorang pegawai dapat ditingkatkan berdasarkan dari adanya unsur dari kepuasan kerja intrinsik. Hasil penelitian ini didukung berdasarkan temuan dari penelitian sebelumnya dimana kepuasan kerja intrinsik memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional (Bayarçelik & Findikli, 2016; Lambert et al., 2019). Demikian juga para peneliti lainnya yang membuktikan hal yang sama (Beshlideh et al., 2018; Çulibrk et al., 2018; Hazriyanto & Ibrahim, 2019; Musringudin et al., 2017; Soomro & Shah, 2019).

4.4.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Ekstrinsik terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (KE ->KO) sebesar 2.374, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.018, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H5 diterima (terbukti). Hasil penelitian saat ini didukung atas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Bayarçelik & Findikli, 2016; Lambert et al., 2019). Demikian juga para peneliti lainnya yang membuktikan hal yang sama (Beshlideh et al., 2018; Çulibrk et al., 2018; Hazriyanto & Ibrahim, 2019; Musringudin et al., 2017; Soomro & Shah, 2019).

4.4.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional melalui Mediasi Kepuasan Kerja Intrinsik

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja intrinsik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (KT ->KI ->KO) sebesar 3.536,

lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.000, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H6 diterima (terbukti). Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya peningkatan kepuasan kerja intrinsic yang bersumber dari pengaruh kepemimpinan transformasional, maka akan menunjukkan adanya komitmen organisasional para dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang. Hasil penelitian ini mendukung kesimpulan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Abouraiia & Othman, 2017), juga penelitian yang sama tentang hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional (Fayzhall et al., 2020; Maesaroh et al., 2020; Novitasari et al., 2020; Nugroho et al., 2020; Sudiyono, Fikri, et al., 2020; Sudiyono, Goestjahjanti, et al., 2020).

4.4.7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional melalui Mediasi Kepuasan Kerja Ekstrinsik

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja ekstrinsik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (KT → KE → KO) sebesar 2.312, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.021, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H7 diterima (terbukti). Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai adanya pengaruh peranan mediasi kepuasan kerja pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan telah terbukti. Hasil dari temuan penelitian saat ini didukung atas temuan dari beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh (Darmawan & Putri, 2017) dan (Mohamad, 2012).

5. Conclusions

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden, maka ditemukan beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pertama, kepemimpinan

transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsic dan kepuasan kerja ekstrinsik. Kedua, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ketiga, kepuasan kerja intrinsic dan kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Keempat, kepuasan kerja intrinsic dan kepuasan kerja ekstrinsik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional.

References

- Abouraiia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(04), 404–423. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Asbari, M. (2015). *Fokus Satu Hebat*. Penerbit Dapur Buku.
- Asbari, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. *JOCE IP*, 13(2), 172–186. <http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joce-ip/article/view/187>
- Asbari, M., Bernarto, I., Pramono, R., Purwanto, A., Hidayat, D., Sopa, A., Alamsyah, V. U., Senjaya, P., Fayzhall, M., & Mustofa. (2020). The effect of work-family conflict on job satisfaction and performance: A study of Indonesian female employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*,

- 29(3), 6724–6748.
<http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/7325>
- Asbari, M., Chi Hyun, C., Wijayanti, L. M., Imelda, D., & Purwanto, A. (2020). Hard Skills Atau Soft Skills: Manakah Yang Lebih Penting Bagi Inovasi Guru. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 1–20.
https://www.researchgate.net/publication/339274657_
- Asbari, M., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, Yuwono, T., Hutagalung, D., Basuki, S., Maesaroh, S., Mustofa, Chidir, G., Yani, A., & Purwanto, A. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 6724–6748.
<https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/421>
- Asbari, M., Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., WINANTI, W., Fayzhall, M., & Putra, F. (2020). Hard Skills Dan Soft Skills: Apa Membangun Inovasi Guru Sekolah Islam? *Journal EVALUASI*, 4(1), 143.
<https://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.362>
- Asbari, M., Pramono, R., Kotamena, F., Liem, J., Sihite, O. B., Alamsyah, V. U., Imelda, D., Setiawan, S. T., & Agus Purwanto. (2020). Studi Fenomenologi Work-Family Conflict Dalam Kehidupan Guru Honorer Wanita. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 180–201.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.347>
- Asbari, M., Purwanto, A., & Budi, P. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7(1), 62–69.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v7i1.1797>
- Asbari, M., Purwanto, A., Fayzhall, M., Winanti, Purnamasari, D., & Firdaus, R. A. (2020). Hard skills or soft skills: Which are more important for Indonesian teachers innovation. *Test Engineering and Management*, 83(2836), 2836–2854.
<http://www.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/4087>
- Asbari, M., Purwanto, A., Maesaroh, S., Hutagalung, D., Mustikasiwi, A., Ong, F., & Andriyani, Y. (2020). Impact of Hard Skills, Soft Skills and Organizational Culture : Lecturer Innovation Competencies As Mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 142–155. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/419>
- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 8875, 577–582.
<https://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *Jim Upb*, 8(1), 7–15.
<http://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jim>
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020). How to build innovation capability in the RAC industry to face industrial revolution 4.0? *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 2008–2027.
<https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260192>
- Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, B., & Article, H. (2019). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227–243.
<https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Technical Report, Leader form, rater form, and Scoring Key of MLQ From 5x-Short*. Mind Garden, Inc.
- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016).

- The Mediating Effect of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6057>
- Beshlideh, K., Sharifi, R., Hashemi, S. E., & Naami, A. (2018). Testing a model of perceived organizational support, citizenship behavior, commitment, job satisfaction and leader-member exchange as consequences of servant leadership in cement factory employees in Kermanshah. *International Journal of Psychology (IPA)*, 12(2), 169–196. <https://doi.org/10.24200/ijpb.2018.115440>
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Cheah, C. S., Pee, V. S. W. C., Yeo, S. F., & Wei, K. (2016). An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 167–174. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.002>
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Journal of Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93. <https://doi.org/https://doi.org/10.18502/npt.v6i2.913>
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Darmawan, A., & Putri, M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.15408/akt.v9i1.3581>
- Fayzhall, M., Asbari, M., Purwanto, A., Goestjahjanti, F. S., Yuwono, T., Radita, F. R., Yulia, Y., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Transformational versus Transactional Leadership: Manakah yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 256–275. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/463>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations Tenth Edition*. Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE

Publications.

- Hazriyanto, & Ibrahim, B. (2019). The factor analysis of organizational commitment, job satisfaction and performance among lecturers in Batam. *Journal of Technical Education and Training*, 11(1), 151–158. <https://doi.org/10.30880/jtet.2019.11.01.19>
- Imelda, D., Asbari, M., Purwanto, A., Sestri Goestjahjanti, F., & Mustikasiwi, A. (2020). The Effect of Fairness of Performance Appraisal, Job Satisfaction and Commitment on Employees' Performance: Evidence from Indonesian Automotive Industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4), 2383–2396. <https://doi.org/http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/20519>
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2019). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1–9. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2015). *Relationships between organizational justice , organizational trust and organizational commitment : a cross-cultural study of China , South Korea and Australia*. 5192(January 2016). <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128457>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (9th ed.). Salemba Empat.
- Kusumaningsih, S. W., Ong, F., Hutagalung, D., Basuki, S., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). Organizational Culture, Organizational Commitment and Employees ' Performance : The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *TEST Engineering and Management*, 83(March-April 2020), 18277–18294. <http://www.testmagzine.biz/index.php/testmagzine/article/view/6958>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2019). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Li, X., Zhang, J., Zhang, S., & Zhou, M. (2016). Industrial Marketing Management A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior : The mediated role of organizational commitment. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.006>
- Ling, S. L. M., & Ibrahim, M. S. Bin. (2013). Transformational Leadership and Teacher Commitment in Secondary Schools of Sarawak. *International Journal of Independent Research and Studies*, 2(2), 51–65. <https://ssrn.com/abstract=2290213>
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kese). Penerbit ANDI.
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Agistiawati, E., Basuki, S., Radita, F. R., Nurasiah, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 276–290. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/473>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

- Mohamad, M. S. (2012). Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction and Commitment: A Structural Equation Investigation. *Journal of American Science*, 8(7), 11–19. <http://www.americanscience.org>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Musringudin, Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of the Principles. *Indonesian Journal of Educational Review*, 4(2), 155–165.
- Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Sutardi, D., Silitonga, N., & Putra, A. S. (2020). Peran Social Support terhadap Work Conflict, Kepuasan dan Kinerja. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 5(2), 187–202. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30736%2Fjpim.v5i2.350>
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Hulu, P., Mustofa, Chidir, G., Suroso, & Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performance: the Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438–460. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/507>
- Prameswari, M., Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Kusumaningsih, S. W., Mustikasiwi, A., Chidir, G., Winanti, & Sopa, A. (2020). The impacts of leadership and organizational culture on performance in Indonesian public health: The mediating effects of innovative work behavior. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 216–227. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/7630>
- Pramono, R., Lemy, D. M., Pramezwarly, A., Sihombing, S. O., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). The Role of Spiritual Capital in the Hospitality Industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 8101–8134. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/18460>
- Pramono, R., Suyantoko, Purwanto, A., Kristiana, Y., Yuliantoro, N., & Asbari, M. (2020). Implementation of Analysis of Talent Management in Family Business. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6), 6124–6146. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/19899>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas*, 6, 158–166. www.openjurnal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jp
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Impact of Work From Home (WFH) on Indonesian Teachers Performance During the Covid-19 Pandemic: An Exploratory Study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235–6244. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/15627>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., & Ramdan, M. (2020). Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Transformational, Authoritarian Atau Transactional? *Nidhomul Haq*, 5, 15–31. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.544>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(01), 19–27.

- <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO 22000:2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7(2), 180. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i2.1213>
- Purwanto, A., Putri, R. S., Ahmad, A. H., Asbari, M., Bernarto, I., Santoso, P. B., & Sihite, O. B. (2020). The effect of implementation integrated management system ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian food industries performance. *Test Engineering and Management*, 82(14054), 14054–14069. <http://www.testmagzine.biz/index.php/testmagzine/article/view/3078>
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3), 188–196. <https://search.proquest.com/openview/49bad9072f87d212dcd983be9a4d32d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816338>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2001). *Perilaku Organisasi (terj)*. Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior*. Prentise Hall.
- Saadati, M., Saadati, A., Asghari, A., Bidgoli, M. G., & Bidgoli, A. G. (2016). *The Relationship between Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction*. 3(1), 10–17. <http://jhsme.muq.ac.ir/article-1-57-en.html>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Sixth edit). John Wiley and Sons, Inc.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: Which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6431–6453. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/7233>
- Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Asbari, M., Suroso, Nugroho, Y. A., & Singgih, E. (2020). The Role of Employee Engagement in the Relationship between Authentic Leadership, Talent Management and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 11809–11836. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/25377>
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, Yuwono, T., Nurasiah, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen : Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi ? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 337–352. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/489/283>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120. <https://psycnet.apa.org/record/1968-08111-001>
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1977). *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Richard D. Irwin Inc.
- Yuwono, T., Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Mustofa, & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Commitment terhadap Hubungan Work-Family Conflict dan Kepuasan Kerja

Appendix:

Daftar Variabel dan Items

Variabels	Dimensi	Items	Items Description	References	
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence</i>	TL1	Pimpinansaya memiliki keyakinan akan masa depan yang baik tentang organisasi ini.	(Bass & Avolio, 2000)	
		TL2	Pimpinansaya uterjun membantusaat organisasidalamkeadaansulit.		
		TL3	Pimpinansaya adalah seseorang yang memegang teguh nilai-nilai organisasi.		
		TL4	Pimpinansaya memiliki visi misi yang jelas tentang organisasi ini.		
		TL5	Pimpinansaya memiliki komitmen tinggi dalam memajukan organisasi ini.		
		TL6	Pimpinansaya bangga terhadap para pegawai.		
		<i>Inspirational Motivation</i>	TL7		Pimpinan mampu menginspirasi saya.
			TL8		Pimpinan mendorong saya untuk terus berprestasi
			TL9		Pimpinan adalah seseorang yang optimis
			TL10		Pimpinan mampu membangkitkan semangat pegawai ketika bekerja
	TL11		Pimpinansaya adalah contoh teladan.		
	<i>Intellectual Stimulation</i>	TL12	Pimpinan mendorong saya untuk berpikir diluar kemampuan (<i>out of the box</i>)		
		TL13	Pimpinan mendukung saya mengambil resiko pekerjaan		
		TL14	Pimpinan mendorong saya agar kreatif dalam bekerja		
		TL15	Perilaku Pimpinan membuat saya nyaman dalam bekerja		
		TL16	Pimpinan mendorong saya untuk belajar hal-hal baru		
		<i>Individualized Consideration</i>	TL17		Pimpinan mengetahui kemampuan saya dalam bekerja
			TL18		Pimpinan memberikan semangat kepada saya dalam bekerja
	TL19		Pimpinan memberikan contoh tentang suatu pekerjaan yang tidak saya mengerti		
	TL20		Pimpinan adalah seorang yang mau mendengarkan kritik/sarandari pegawai.		
TL21	Pimpinan mendorong saya untuk belajar hal-hal baru				
Kepuasan Kerja	Kepuasan Intrinsik	JS1	Saya berkesempatan untuk bekerja sesuai kemampuan	(Weiss et al., 1967)	
		JS2	Saya merasakan suatu pencapaian ketika bekerja dengan baik		
		JS3	Bekerja adalah kegiatan sehari-hari yang menyibukkan		
		JS4	Saya memiliki kesempatan untuk mengelola apa yang harus dikerjakan orang lain		
		JS5	Saya memiliki kesempatan mencoba suatu metode dalam melakukan pekerjaan		
		JS6	Saya memiliki kesempatan mengerjakan pekerjaan secara mandiri		

		JS7	Sayamelakukanpekerjaanyangsesuai denganhatinurani	
		JS8	Sayabertanggungjawabterhadappenilaiandiri	
		JS9	Sayamerasanyamanbekerjadengan kepastian	
		JS10	Sayamemilikikesempatanmelakukan sesuatuuntukoranglain	
		JS11	Sayamemilikikesempatanuntukmenjadi seseorangdilingkungankerja	
		JS12	Sayamemilikikesempatanuntukmelakukanhalyangberbedadariwaktuke waktu	
	KepuasanEkstrin sik	JS13	Sayamemilikikesempatanmemperolehhal– halyangmendukungkemajuanpekerjaan	
		JS14	Sayamampumempraktekkankebijakan yangditerapkanditempatkerja	
		JS15	Gajiyangsayaterimasesuaidengan pekerjaanyangdilakukan	
		JS16	Sayamemperolehpujianketika menyelesaikanpekerjaanyangbaik	
		JS17	Pimpinanmemberikanperhatianyangbaikkepadapegawai	
		JS18	Pimpinanmampumembuatkeputusan dengan baik	
Komitme n Organisas ional	KomitmenAfektif	OC1	Sayasenanguntukmenghabiskansisakarirsayadiorganisasiini	(Meyer & Allen, 1991)
		OC2	Sayasenanguntukmenceritakantempatsayabekerjakepadaoranglain	
		OC3	Masalahdiorganisasiinimerupakanbagiandari masalahsaya.	
		OC4	Sayamemikirkanuntukmudahterikatdenganorganisasi lainsemudahberkar irsaatini	
		OC5	Sayamerasabukanbagiandari keluargabesarorganisasiini	
		OC6	Sayamerasatidakterikatsecaraemosionalterhadaporganisasiini	
		OC7	Organisasiinimemilikibanyakartipribadibagisaya	
		OC8	Sayatidakmerasakanadanyarasamemilikiyangkuatterhadaporganisasiini	
	KomitmenKelanjutan	OC9	Sayatidaktakutdenganapayangakanterjadijika berhentidaripekerjaantanp amemikirkan yanglain.	
		OC10	Meskipunsayamenginginkannya, beratbagsayauntukkeluwardariorganisas iini.	
		OC11	Terlalubanyakhalyangakanterganggu ketikasayamemutuskanuntukmeninggalkanorganisasiini.	
		OC12	Sayatidakterlalurugiketika meninggalkanorganisasiini	
		OC13	Bekerjadiorganisasiinimerupakan kebutuhanhidupsaya	
		OC14	SaatiniSayamerasamemilikiseditipilihanuntukmempertimbangkanmeni nggalkan organisasiini.	
		OC15	Salahsatu daribeberapa konsekuensi seriusdarimeninggalkanorganisasiini adalahkelangkaan alternatif yangtersedia.	
		OC16	Salahsatu alasan sayabertahandiorganisasiini adalahkesulitan untukmenem ukanpekerjaanyangcocokdariorganisasi lainny.	
	KomitmenNormatif	OC17	Sayamerasaoranglain mudahsaja untuk berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainny.	
		OC18	Sayatidak yakinketika seseorang harus selalusetia terhadap organisasinya.	
		OC19	Tidaketis bagisayaketika seseorang menjejakarir dengancaramelompat dari satu organisasi ke organisasi lainny.	
		OC20	Salahsatu alasan utamasayaterusbekerja untuk organisasi yakni kepercayaan, kesetiaan itu sebagai kewajiban moral untuk bertahan.	

- OC Meskipun saya mendapat tawaran
21 pekerjaan lebih baik ditempat lain, meninggalkan organisasi adalah hal yang tidak benarsaatini.
- OC Saya merasa harus ada suatu nilai yang kuat agar tetap setia pada organisasi.
22
-