



## **Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta**

Jumiran<sup>1</sup>, Dewiana Novitasari<sup>2</sup>, Yuniyanto Agung Nugroho<sup>3</sup>, Didi Sutardi<sup>4</sup>, Ipang Sasono<sup>5</sup>, Masduki Asbari<sup>6</sup>

<sup>1,3,5,6</sup> STMIK Insan Pembangunan, Indonesia

<sup>2,4</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Indonesia

<sup>6</sup> Pelita Harapan University, Indonesia

\*Corresponding author: kangmasduki.ssi@gmail.com

### **Abstract**

*This study aimed to measure the effect of dimensions of transformational leadership (i.e. idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration) on organizational commitment of the lecturers of a private higher education institution in Tangerang which are mediated by job satisfaction. Data collection was done by simple random sampling to 151 population of lecturers. The returned and valid questionnaire results were 102 samples. Data processing was used SEM method with Smart PLS 3.0 software. The results of this study concluded: first, the dimensions of transformational leadership: idealized influence, intellectual stimulation and individualized consideration have positive and significant effect on job satisfaction, except inspirational motivation. Second, the dimensions of transformational leadership: idealized influence, inspirational motivation, and individualized consideration have not significant effect on organizational commitment, except intellectual stimulation. Third, job satisfaction have a positive and significant effect on organizational commitment. Fourth, the dimensions of transformational leadership: idealized influence, intellectual stimulation and individualized consideration have positive and significant effect on organizational commitment through job satisfaction as mediation, but inspirational motivation have not significant effect on organizational commitment through job satisfaction as mediation. This study proposed a model for building the organizational commitment among the lecturers of a private higher education institution in Tangerang through enhancing transformational leadership with 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:** Job satisfaction, organizational commitment, transformational leadership dimensions.

## 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 menerapkan praktek kepemimpinan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi (Agistiawati et al., 2020; Agistiawati & Asbari, 2020; Asbari, Nurhayati, et al., 2019; Asbari, Pramono, et al., 2020; Asbari, Purwanto, Fayzhall, et al., 2020; Basuki et al., 2020; Fikri et al., 2020; Goestjahjanti et al., 2020; Novitasari et al., 2020; Prameswari et al., 2020; Pramono, Purwanto, et al., 2020; Putra et al., 2020; Santoso et al., 2019, 2020; Sopa et al., 2020a, 2020b; Sutardi et al., 2020; Wijayanti et al., 2020; Yanthy et al., 2020; Yuwono 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 seorang pemimpin yang dapat memahami kebutuhan pengikutnya serta mampu untuk memotivasi mereka. Para pemimpin transformasional mampu membuat para pegawai berkomitmen dan memiliki kesetiaan yang tinggi kepada organisasi (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 para pegawai sehingga menggambarkan perilaku organisasional dari pegawai yang positif, yakni meningkatnya komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan positif yang muncul pada seorang pegawai 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 transformational leadership dan job satisfaction terhadap organizational commitment pada pegawai salah satu industri automotive di para dosen di salah satu perguruan tinggi swasta di Tangerang, Indonesia. Penelitian ini mengeksplorasi tidak hanya pengaruh kepemimpinan transformasional semata, tetapi lebih mendalam hingga pada masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional, yakni dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Telaah atas pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional ini masih belum banyak, *wabilkhusus* pada unit analisis dosen perguruan tinggi swasta di Indonesia. Setidaknya, kesimpulan dari pembuktian penelitian ini mampu memberi sumbangsih pada *body of knowledge* tentang *leadership practice* di *higher education institution*.

## 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, 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 pemimpinnya (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 Dimensi 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, Asbari, Purwanto, Goestjahjanti, 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:

*H1a: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi idealized influence berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

*H1b: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi inspirational motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

*H1c: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi intellectual stimulation berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

*H1d: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi individualized consideration berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

#### **2.5. Hubungan Dimensi 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:

*H2a: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi idealizedinfluenceberpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

*H2b: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi inspirationalmotivationberpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

*H2c: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi intellectualstimulationberpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

*H2d: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi individualizedconsiderationberpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

## **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:

*H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

## **2.7. Hubungan Dimensi 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:

*H4: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi idealizedinfluenceberpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

*H5: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi inspirationalmotivationberpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

*H6: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi intellectualstimulationberpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.*

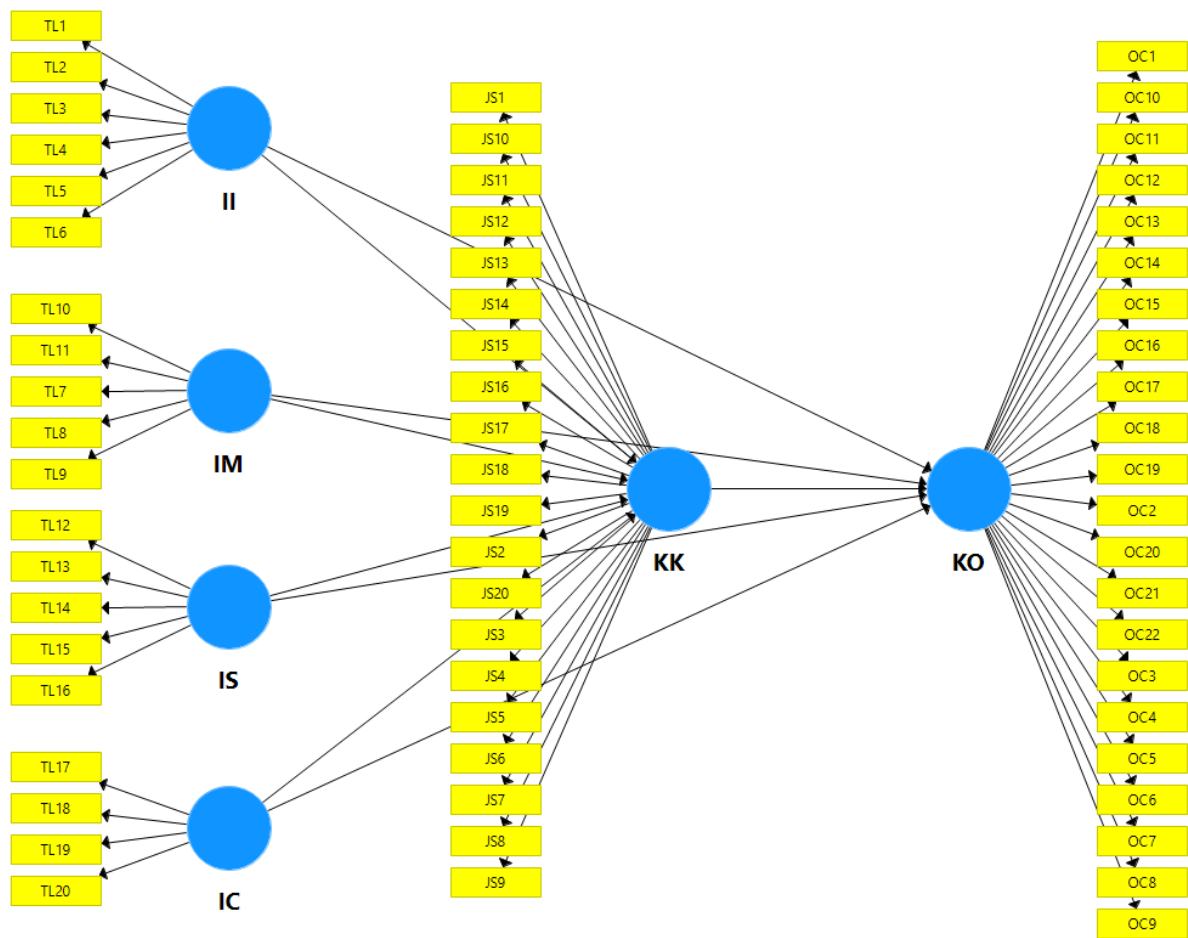
*H7: Diduga kepemimpinan transformasional dimensi individualizedconsiderationberpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan*

kerja dosen di perguruan tinggi swasta di Tangerang.

### 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 transformational leadership, job satisfaction dan organizational commitment. Kepemimpinan transformasional mengacu pada parameter penelitian yang diadaptasi dari (Bass & Avolio, 2000), kepuasan kerja mengacu pada parameter penelitian yang diadaptasi dari (Weiss et al., 1967) dan komitmen organisasional mengacu pada parameter penelitian yang diadaptasi dari (Meyer & Allen, 1991). Penulis membangun model penelitian ini sebagaimana pada Gambar 1:



Gambar 1. Research Model

### 3. Methods

#### 3.1. 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 *transformational leadership* diadaptasi (Bass & Avolio, 2000) dengan menggunakan 20 items (TL1-TL20), yakni dimensi *idealized influence* 6 items (TL1-TL6), dimensi *inspirational motivation* 5 items (TL7-TL11), dimensi *intellectual stimulation* 5 items (TL12-TL16) dan dimensi *individualized consideration* 4 items (TL17-TL20). *Job satisfaction* diadaptasi dari (Weiss et al., 1967) dengan menggunakan 20 items (JS1-JS20). Sedangkan, *organizational commitment* 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.

### 3.2. Populasi dan 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 orang sebagai 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

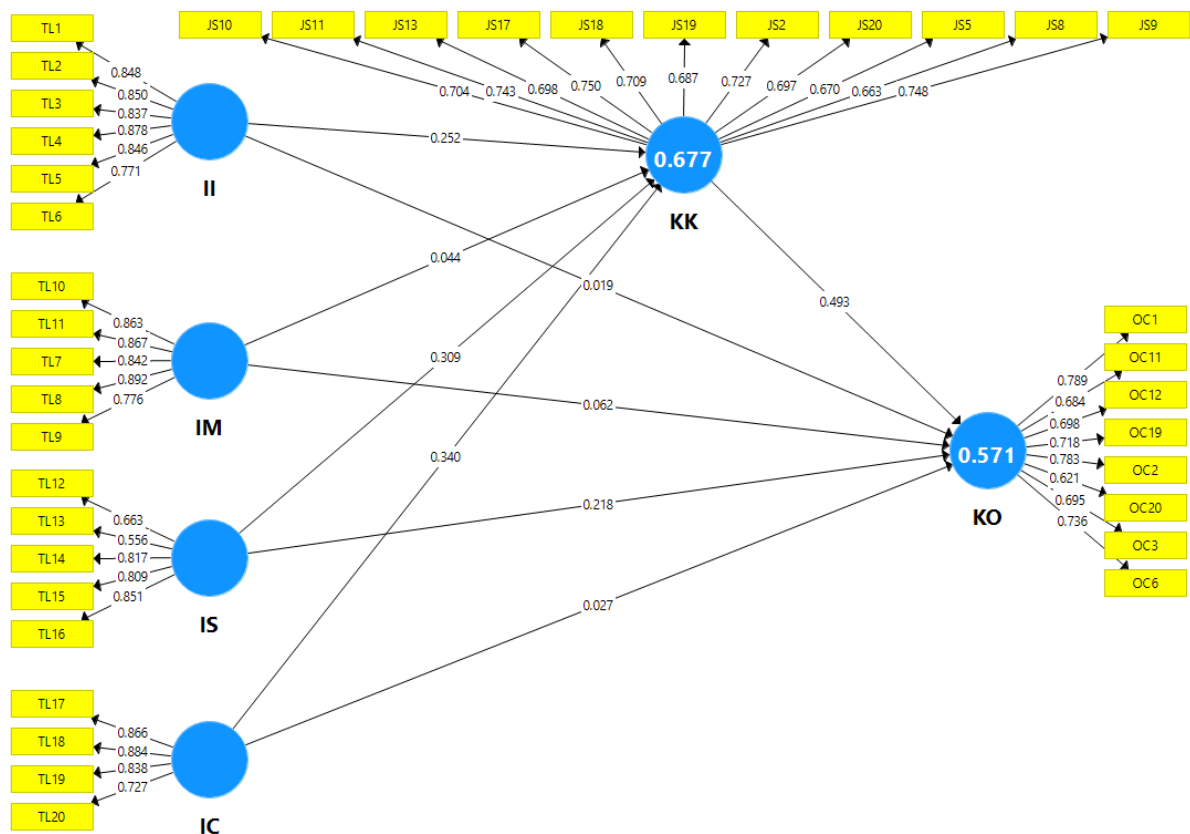
syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

#### 4.2.1. Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten

(Chin, 1998; Ghozali, 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 dan setelah mengeluarkan indikator atau items yang tidak memenuhi syarat, sebagaimana hasilnya

ditunjukkan pada Gambar 2, maka sekarang 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:



Gambar 2. Research Model Valid

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

Variables	Dimension	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional (KT)	Idealized Influence (II)	TL1	0.848	0.915	0.934	0.704
		TL2	0.850			
		TL3	0.837			
		TL4	0.878			
		TL5	0.846			
		TL6	0.771			
	Inspirational Motivation (IM)	TL10	0.863	0.903	0.928	0.721
		TL11	0.867			
		TL7	0.842			
		TL8	0.892			



	TL9	0.776			
<i>Intellectual Stimulation (IS)</i>	TL12	0.663	0.803	0.861	0.559
	TL13	0.556			
	TL14	0.817			
	TL15	0.809			
	TL16	0.851			
<i>Individualized Consideration (IC)</i>	TL17	0.866	0.849	0.899	0.690
	TL18	0.884			
	TL19	0.838			
	TL20	0.727			
Kepuasan Kerja (KK)	JS10	0.704	0.901	0.918	0.503
	JS11	0.743			
	JS13	0.698			
	JS17	0.750			
	JS18	0.709			
	JS19	0.687			
	JS2	0.727			
	JS20	0.697			
	JS5	0.670			
	JS8	0.663			
Komitmen Organisasional (KO)	JS9	0.748			
	OC1	0.789	0.864	0.894	0.515
	OC11	0.684			
	OC12	0.698			
	OC19	0.718			
	OC2	0.783			
	OC20	0.621			
	OC3	0.695			
	OC6	0.736			

**Tabel 3. Discriminant Validity**

Variables	IC	II	IM	IS	KK	KO
Individualized Consideration (IC)	<b>0.831</b>					
Idealized Influence (II)	0.510	<b>0.839</b>				
Inspirational Motivation (IM)	0.710	0.720	<b>0.849</b>			
Intellectual Stimulation (IS)	0.724	0.666	0.746	<b>0.748</b>		
Kepuasan Kerja (KK)	0.623	0.663	0.226	0.613	<b>0.709</b>	
Komitmen Organisasional (KO)	0.595	0.550	0.609	0.689	0.235	<b>0.717</b>

**Tabel 4. Collinearity Statistics (VIF)**

Variables	Kepuasan Kerja (KK)	Komitmen Organisasional (KO)
Individualized Consideration (IC)	2.475	2.832
Idealized Influence (II)	2.290	2.487
Inspirational Motivation (IM)	3.324	3.330
Intellectual Stimulation (IS)	3.007	3.303
Kepuasan Kerja (KK)		3.096

#### 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 dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja 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 Kerja (KK)	0.677	0.669
Komitmen Organiasional (KO)	0.571	0.558

**Tabel 6. Hypotheses Testing**

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1a	II ->KK	0.252	0.078	3.233	0.001	Supported

H1b	IM ->KK	0.044	0.083	0.553	0.594	Not Supported
H1c	IS ->KK	0.309	0.077	3.994	0.000	Supported
H1d	IC ->KK	0.340	0.074	4.601	0.000	Supported
H2a	II ->KO	0.019	0.083	0.235	0.814	Not Supported
H2b	IM ->KO	0.062	0.107	0.583	0.560	Not Supported
H2c	IS ->KO	0.218	0.099	3.194	0.029	Supported
H2d	IC ->KO	0.027	0.101	0.266	0.791	Not Supported
H3	KK ->KO	0.493	0.089	5.529	0.000	Supported
H4	II ->KK ->KO	0.124	0.043	2.873	0.004	Supported
H5	IM ->KK ->KO	0.022	0.043	0.511	0.610	Not Supported
H6	IS ->KK ->KO	0.152	0.047	3.250	0.001	Supported
H7	IC ->KK ->KO	0.167	0.046	3.657	0.000	Supported

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* kepuasan kerja (KK) sebesar 0.677 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja (KK) mampu dijelaskan oleh keempat dimensi dari kepemimpinan transformasional sebesar 67.7%, sedangkan sisanya sebesar 32.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* komitmen organisasi (KO) sebesar 0.571 yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi (KO) mampu dijelaskan oleh variabel variabel kepuasan kerja (KK) dan keempat dimensi dari kepemimpinan transformasional sebesar 57.1%, sedangkan sisanya sebesar 42.9% 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 Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional pada dimensi *idealized influence* (II), *intellectual stimulation* (IS) dan *individualized consideration* (IC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (KK), kecuali dimensi *inspirational motivation* (IM). Jadi H1a, H1c dan H1d diterima (terbukti), tapi H1b ditolak

(tidak terbukti). Hasil penelitian ini mendukung kesimpulan penelitian sebelumnya (Ölçer, 2015; Yuniarti & Muchtar, 2016). Disebutkan bahwa ketiga dimensi kepemimpinan transformasional ini, yakni *idealized influence*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workplace wellbeing* (Yuniarti & Muchtar, 2016). Secara umum, ditemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Fayzhall, Asbari, Purwanto, Basuki, et al., 2020; Hutagalung et al., 2020; Nuryanti et al., 2020).

#### **4.4.2. Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformational leadership dimensi *idealized influence* (II), *inspirational motivation* (IM) dan *individualized consideration* (IC) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (KO), kecuali dimensi *intellectual stimulation* (IS). Jadi, hipotesis H2a, H2b dan H2d ditolak (tidak terbukti), tapi hipotesis H2c diterima (terbukti). Maka dapat disimpulkan bahwa dugaan pada penelitian ini mengenai kepemimpinan transformasional 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 kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini didukung berdasarkan temuan dari penelitian sebelumnya dimana dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional (Ölçer, 2015; Yuniarti & Muchtar, 2016). Demikian juga para peneliti sebelumnya yang membuktikan pengaruh signifikan transformational leadership terhadap employee outcomes (Asbari, Fayzhall, et al., 2020; Asbari, Purwanto, & Budi, 2020; Hutagalung et al., 2020; Maesaroh et al., 2020; Nugroho et al., 2020; Waruwu et al., 2020; Yanthy et al., 2020).

#### **4.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja (KK) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (KO). Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistics* (KK - >KO) sebesar 5.529, lebih besar dari 1.96. Dibuktikan juga dengan nilai *p-values* sebesar 0.000, lebih kecil dari 0.05. Artinya hipotesis H3 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).

#### **4.4.4. Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan dari hasil pengujian dan ringkasannya ada pada Tabel 6, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformational leadership dimensi *idealized influence* (II), *intellectual stimulation* (IS) dan *individualized consideration* (IC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja (KK) sebagai mediator. Jadi, hipotesis H4, H6 dan H7 diterima (terbukti), tapi variable transformational leadership dimensi *inspirational motivation* (IM) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (KO) melalui kepuasan kerja (KK) sebagai mediator. Jadi, hipotesis H5 ditolak (tidak 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 pada dimensi *idealized influence*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. 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, dimensi kepemimpinan transformasional: *idealized influence* (II), *intellectual stimulation* (IS) dan *individualized consideration* (IC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (KK), kecuali dimensi *inspirational motivation* (IM). Kedua, dimensi kepemimpinan transformasional: *idealized influence* (II), *inspirational motivation* (IM) dan *individualized consideration* (IC) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (KO), kecuali dimensi *intellectual stimulation* (IS). Ketiga, Kepuasan kerja (KK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (KO). Keempat, Kepuasan kerja (KK) memediasi hubungan pengaruh dimensi *idealized influence* (II), *intellectual stimulation* (IS) dan *individualized consideration* (IC) terhadap komitmen organisasional (KO), tetapi kepuasan kerja (KK) tidak memediasi hubungan *inspirational motivation* (IM) dan komitmen organisasional (KO).

## References

- Afridi, A. A., & Baloch, Q. B. (2018). The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Universities of Khyber Pakhtunkhwa. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 11(1), 237–253.
- Agistiawati, E., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Persepsi Siswa atas Lingkungan Belajar dan Penguasaan Kosakata terhadap Kemampuan Berbicara Bahasa Inggris Siswa Sekolah Menengah Atas Swasta Balaraja. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 513–523. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/516>
- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77. <http://www.ijmsjournal.org/current-issue.html>
- Ajala, E. M. (2017). A Relationship Study between Organizational Justice and Job Satisfaction among Industrial Employees in Ogun State, Nigeria. *AFRICAN JOURNAL FOR THE PSYCHOLOGICAL STUDY OF SOCIAL ISSUES*, 20(2), 26–42. <http://www.ajpssi.org/index.php/ajpssi/article/view/223>
- 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://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/7325>
- 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., Nurhayati, W., Purwanto, A., & Artikel, I. (2019). Pengaruh Parenting Style dan Personality Genetic Terhadap Pengembangan Karakter Anak di PAUD Islamic School. *Jurnal Ilmiah Kajian Ilmu Anak Dan Media Informasi PAUD*, IV(2), 148–163. <http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/jpaud/article/view/3344>
- Asbari, M., Pramono, R., Kotamena, F., Juliana, Sihite, O. B., Alamsyah, V. U., Imelda, D., Setiawan, S. T., & Purwanto, A. (2020). Bekerja Sambil Kuliah dalam Perspektif Self-Management (Studi Etnografi pada Karyawan Etnis Jawa di Kota Seribu Industri Tangerang). *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.363>
- 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., & 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>
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Technical Report, Leader form, rater form, and Scoring Key of MLQ From 5x-Short*. Mind Garden, Inc.
- Basuki, S., Asbari, M., Purwanto, A., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Rasyi Radita, F., Maesaroh, S., Wahyuni Asnaini, S., Chidir, G., Yani, A., Singgih, E., Nadhila Sudiyono, R., Sestri Goestjahjanti, F., Yuwono, T., & Hutagalung, D. (2020). Pengaruh Organizational Culture terhadap Teacher Innovation Capability dalam Perspektif Knowledge Sharing: Studi Kasus Jabodetabek. *19 Februari*, 2(1), 171–192. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/432>
- 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., Bachtar, 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., Basuki, S., Hutagalung, D., Maesaroh, S., Chidir, G., Goestjahjanti, F. S., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru Dalam Perspektif Organizational Learning. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1). <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/413>
- 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/Edupsycouns/article/view/463>
- Fikri, M. A. A., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Waruwu, H., Fauji, A., Shobihi, A. W., Singgih, E., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). A Mediation Role of Organizational Learning on Relationship of Hard Skills, Soft Skills, Innovation and Performance: Evidence at Islamic School. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 398–423. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/498>
- 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.
- Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Purwanto, A., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Radita, F. R., Maesaroh, S., Asnaini, S. W., Chidir, G., Yani, A., Singgih, E., Sudiyono, R. N., Basuki, S., Yuwono, T., Hutagalung, D., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Pengaruh Organizational Learning Terhadap Peningkatan Hard Skills, Soft Skills Dan Inovasi Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 87–97. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/436>

- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/01492063900160208>
- 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>
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/483>
- 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>
- Kashif, M., Mahmood, B., & Aijaz, S. (2016). Organizational Justice and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan (A Study of Faisalabad). *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16(6). <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1998/1900>
- 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.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/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.201>



6.09.006

- 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., Nurashiah, 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.e-journal.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>
- Minibas-Poussard, J., Le Roy, J., & Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(8), 1635–1650. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0311>
- 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>
- Musingudin, 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>
- Nuryanti, Y., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Fauji, A., Gazali, & Asbari, M. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 561–581. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/551>
- Ölçer, F. (2015). An Empirical Study on The Relationships among Transformational Leadership Dimensions, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Bank Employees. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(3), 31–39.

- 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://sersec.org/journals/index.php/IJCA/article/view/7630>
- Pramono, R., Purwanto, A., Asbari, M., Kotamena, F., Ramdan, M., & Sihite, O. B. (2020). Nano Perspective for Mentality Revolution Methode of Indonesian Society. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 2451–2458. <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/11135>
- 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://sersec.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.openjournal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jp](http://www.openjournal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jp)
- 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.testmagazine.biz/index.php/tesmagazine/article/view/3078>
- Putra, A. S., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., & Cahyono, Y. (2020). Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: the Mediation Effect of Organizational Learning. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 27–43. <http://www.ijmsjournal.org/2020/volume-3-issue-3/ijms-v3i3p104.pdf>
- 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>
- Santoso, P. B., Asbari, M., Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Maesaroh, S., Fayzhall, M., Chidir, G., Mustofa, Hutagalung, D., & Yani, A. (2020). Working while studying at university in

- the self-management perspective: An ethnographic study on java ethnic employees. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 299–308. <http://sersec.org/journals/index.php/IJCA/article/view/8098>
- Santoso, P. B., Purwanto, A., & Asbari, M. (2019). Influence of Implementation Chain of Custody Forest Management System FSC-STD-40-004 V3-0 to Business Performance of Paper Industries in Banten Indonesia. *International Journal of Management and Humanities*, 4(4), 32–36. <https://doi.org/10.35940/ijmh.d0482.124419>
- 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. (2020a). Hard skills versus soft skills: Which are more important for indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156–175. <http://sersec.org/journals/index.php/IJCA/article/view/7626>
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020b). 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://sersec.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://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/25377>
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, Yuwono, T., Nurasih, 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>
- Sutardi, D., Novitasari, D., Asbari, M., Silitonga, N., Nugroho, Y. A., Hutagalung, D., Mustofa, Chidir, G., Basuki, S., & Yuwono, T. (2020). Pengaruh Work-Family Conflict, Stres Kerja dan Social Support terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Guru Wanita di Tangerang. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 482–498. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/513>
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., Shobihi, A. W. I., Hulu, P., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378–397. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/499>
- 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. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.7045>
- Wijayanti, L. M., Purwanto, A., Asbari, M., & Hyun, C. C. (2020). Self-regulation in english language learning : A Case Study of elementary Students in Sekolah Cikal. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6370–6390. <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/15642>
- Yanthy, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tranksaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1).
- Yuniarti, A., & Muchtar, D. Y. (2016). Pengaruh Modal Psikologis Dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Workplace Well Being. *TAZKIYA Journal of Psychology*, 4(2), 126–147.
- Yuwono, T., Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Mustofa, & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Commitment terhadap Hubungan Work-Family Conflict dan Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Kota Seribu Industri Tangerang. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 524–540. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/526/303>

## Appendix:

### Daftar Variabel dan Items

Variabels	Dimensi	Items	Items Description	References
Kepemimpinan Transformasional	Idealized Influence	TL1	Pimpinansaya memiliki keyakinan akan masa depan yang baik tentang organisasi ini.	(Bass & Avolio, 2000)
		TL2	Pimpinansaya terjun membantusaat organisasi dalam keadaan sulit.	
		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.	
	Inspirational Motivation	TL7	Pimpinan mampu menginspirasi saya.	
		TL8	Pimpinan mendorong saya untuk terus berprestasi	
		TL9	Pimpinan adalah seseorang yang optimis	
		TL10	Pimpinan mampu membangkitkan semangat pegawai etikabekerja	
	Intellectual Stimulation	TL11	Pimpinansaya adalah contoh teladan.	
		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		
Individualized Consideration	TL1	Pimpinan mengetahui kemampuan saya		

	<i>nsideration</i>	7	dalam bekerja	
		TL1	Pimpinan memberikan semangat kepada	
		8	say dalam bekerja	
		TL1	Pimpinan memberikan contoh tentang suatu pekerjaan yang tidak saya mengerti	
		9		
		TL2	Pimpinan adalah seorang yang mau	
		0	mendengarkan kritik/saran dari pegawai.	
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	Saya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan hati nurani	
		JS8	Saya bertanggung jawab terhadap penilaian diri	
		JS9	Saya merasa nyaman bekerja dengan kepastian	
		JS1	Saya memiliki kesempatan melakukan	
		0	sesuatu untuk orang lain	
		JS1	Saya memiliki kesempatan untuk menjadi	
		1	seorang di lingkungan kerja	
		JS1	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu	
		2		
	Kepuasan Ekstrinsik	JS1	Saya memiliki kesempatan memperoleh hal-hal yang mendukung kemajuan pekerjaan	
		3		
		JS1	Saya mampu mempraktekkan kebijakan yang diterapkan di tempat kerja	
		4		
		JS1	Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	
		5		
		JS1	Saya memperoleh pujian ketika menyelesaikan pekerjaan yang baik	
		6		
		JS1	Pimpinan memberikan perhatian yang baik kepada pegawai	
		7		
		JS1	Pimpinan mampu membuat keputusan dengan baik	
		8		
	Kepuasan Secara General	JS1	Hubungan dengan sesama rekan kerja baik	
		9		
		JS2	Saya merasa nyaman dengan kondisi pekerjaan	
		0		
Komitmen Organisasional	Komitmen Afektif	OC	Saya senang untuk menghabiskan waktu saya di organisasi ini	(Meyer & Allen, 1991)
		1		
		OC	Saya senang untuk menceritakan tempat saya bekerja kepada orang lain	
		2		
		OC	Masalah di organisasi ini merupakan bagian dari masalah saya.	
		3		
		OC	Saya memikirkan untuk muda hari kat dengan organisasi lain semudah berkarir saat ini	
		4		
		OC	Saya merasa bukan bagian dari keluarga besar organisasi ini	
		5		
		OC	Saya merasa tidak terikat secara emosional terhadap organisasi ini	
		6		
		OC	Organisasi ini memiliki banyak arti pribadi bagi saya	
		7		
		OC	Saya tidak merasakan adanya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini	
		8		
	Komitmen Kelanjutan	OC	Saya tidak takut dengan apa yang akan terjadi jika berhenti dari pekerjaan dan memikirkan yang lain.	
		9		

	OC	Meskipun saya menginginkannya, berat bagisaya untuk keluar dari organisasi ini.
	10	
	OC	Terlalu banyak hal yang akan terganggu
	11	ketika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saat ini.
	OC	Saya tidak terburu-ruru ketika meninggalkan organisasi ini
	12	
	OC	Bekerja di organisasi ini merupakan
	13	kebutuhan hidup saya
	OC	Saat ini saya merasa memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan men-
	14	inggalkan organisasi ini.
	OC	Salah satu dari beberapa konsekuensi serius dari meninggalkan organisasi ini
	15	adalah kelangkaan alternatif yang tersedia.
	OC	Salah satu alasan saya bertahan di organisasi ini adalah kesulitan untuk menem-
	16	ukan pekerjaan yang cocok dari organisasi lainnya.
Komitmen Normatif	OC	Saya merasa orang lain mudah saja untuk
	17	berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya.
	OC	Saya tidak yakin ketika seseorang harus selalu setia terhadap organisasinya.
	18	
	OC	Tidak ada yang bisa saya lakukan terhadap seseorang
	19	mengejarkan diri dengan caramelompat dari satu organisasi ke organisasi
		lainnya.
	OC	Salah satu alasan utama saya terus bekerja
	20	untuk organisasi yakni kepercayaan, kesetiaan itu sebagai kewajiban moral untuk bertahan.
	OC	Meskipun saya mendapat kantawaran
	21	pekerjaan lebih baik ditempat lain, meninggalkan organisasi adalah hal yang tidak bisa saya lakukan.
	OC	Saya merasa harus ada suatu nilai yang kuat agar tetap setia pada organisasi.
	22	

---