



This Journal is available in Telkom University online Journals

Jurnal Manajemen Indonesia

Journal homepage: journals.telkomuniversity.ac.id/ijm



Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif pada Karyawan Perusahaan Bidang Konstruksi Milik Pemerintah di Medan

Bachruddin Saleh Luturlean¹, Arif Partono Prasetyo², Anisa Firlis³, Gilang Ananda Mikola⁴, Muhammad Adnan Darmawan⁵

¹School Communication & Business, Telkom University, Bandung, Indonesia

^{2,3,4,5}School Economic & Business, Telkom University, Bandung, Indonesia

Abstract

Affective commitment is a commitment that comes from within and it needs quite some time to develop. Organizations need to ensure that their employees have strong affective commitment. Transformational leadership style can help employees to feel valued and develop strong commitment. On the other hand the positive atmosphere inside the organization will also enrich the positive experience of employees which in the end will increase the affective commitment. This study analyses the effect of transformational leadership and job satisfaction on employee's affective commitment. We study one of the state companies in Medan using 72 participants. The explanatory method and path analysis are used to explain relationships and influences between variables. The results of the study prove that transformational leadership style and job satisfaction simultaneous and partial have effects in improving the quality of employee affective commitment. Business organizations need to apply transformational leadership styles and develop human resources program that can enhance job satisfaction. By carefully focus on these two elements, the organization is expected to be able to increase employee affective commitment.

Keywords: Transformational Leadership, Job satisfaction, Affective Commitment

Abstrak

Komitmen afektif adalah komitmen yang muncul dari dalam diri sendiri dan dibangun seiring berjalannya waktu. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan mereka memiliki komitmen afektif yang kuat. Unsur kepemimpinan khususnya yang bersifat transformasional diyakini dapat membuat karyawan merasa dihargai dan pada akhirnya memiliki komitmen yang kuat. Di samping itu, suasana dalam organisasi yang menyenangkan akan memperkaya pengalaman positif karyawan yang juga berdampak pada peningkatan komitmen afektif. Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap terbentuknya komitmen afektif karyawan di salah satu perusahaan negara di Medan. 72 Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Metode eksplanatori dan analisis jalur digunakan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh simultan dan parsial terhadap peningkatan kualitas komitmen afektif karyawan. Organisasi bisnis perlu mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional serta mengembangkan program sumberdaya manusia yang bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan mengoptimalkan kedua unsur ini, organisasi diharapkan mampu meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif

Article info

Received (9th November, 2018)

Revised (16th November, 2018)

Accepted (6th December, 2018)

Corresponding_author: partono67@gmail.com

I. INTRODUCTION

Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan bisnis dan mencapai sasaran tidak terlepas dari peran sumberdaya yang mereka miliki (Adamson, 2009). Salah satu sumberdaya yang vital terhadap perkembangan organisasi adalah manusia (Baldaia, 2011; Skroupa, 2017; Ferres, 2015). Brury (2016) menjelaskan bahwa sumberdaya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja unggul akan mempengaruhi kinerja dan kemajuan suatu organisasi. Hal ini tidaklah mengherankan mengingat bahwa manusia memegang kendali untuk mengelola, mengoperasikan, dan mengendalikan sumberdaya yang lain. Selanjutnya, jika perusahaan menganggap remeh atau mengesampingkan pengelolaan SDM, kebijakan tersebut dapat berdampak terhadap keberlangsungan usahanya. Kondisi tersebut berlaku untuk seluruh industri tidak terkecuali industri konstruksi yang menjadi kajian pada penelitian ini.

Salah satu tolok ukur bahwa pengelolaan sumberdaya manusia yang baik adalah ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terutama komitmen afektif. Komitmen afektif yang muncu dari kesadaran sendiri akan menjadi faktor pendorong bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaan secara optimal. Manuel & Rahyuda (2015) menegaskan bahwa ketika karyawan merasakan adanya keterkaitan emosional maka mereka akan memiliki komitmen yang kuat. Sedangkan Harthantyo & Raharjo (2017) menyampaikan bahwa karyawan akan membangun keyakinan yang kuat apabila mereka merasa bahwa organisasi memiliki tujuan yang sama (selaras) dengan sasaran individu. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa organisasi perlu membangun komitmen yang kuat dikalangan karyawan. Dengan komitmen emosional yang kuat (afektif) maka karyawan akan berkontribusi lebih baik. Komitmen afektif dapat dikembangkan dengan memperhatikan serta mengelola beberapa kondisi dalam perusahaan. Nawab & Batthi (2011) menjelaskan salah satu faktor yang dapat membangun omitmen afektif adalah kompensasi. Beberapa faktor lain yang juga dapat membantu meningkatkan komitmen emosional dalam diri karyawan adalah budaya belajar (Joo, 2010), stres kerja (Anton, 2009), kepuasan kerja karyawan dan tingkat motivasi (Tosun & Ulusoy, 2017; Sohail et al., 2014), keyakinan atas kemampuan diri sendiri (Giovanita, 2017), kepemimpinan transformasional (Dlamini et al., 2017), persepsi pentingnya peran karyawan (McCormick & Donohue, 2016), kejelasan sasaran pekerjaan dan penilaian kerja yang objektif (Park & Rainey, 2007), keadilan prosedural (Charbonneau & Wood, 2018), serta persepsi dukungan organisasi (Jais & Mohammad, 2013). Keragaman faktor yang dapat membantu membangun komitmen afektif karyawan akan memudahkan organisasi dalam memiliki program yang hendak diterapkan.

Penelitian ini mengkaji pengaruh praktek kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif secara langsung dan secara tidak langsung melalui peran mediasi dari kepuasan kerja. Seperti diketahui peran pemimpin dalam mendukung keberhasilan timnya untuk berkontribusi bagi suatu organisasi sangat besar. Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan trnasformasional diharapkan karyawan akan merasa lebih nyaman dalam bekerja. Berangkat dari perasaan nyaman ketika menjalankan pekerjaan, mereka selanjutnya diharapkan dapat merasa puas terhadap pekerjaan dan organisasi dimana mereka berkarya. Kedua unsur tersebut pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan komitmen emosional (afektif) terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional dikenal sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang positif dimana pemimpin menghargai kontribusi bawahan, mendengarkan masukan, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini akan memunculkan perasaan dihargai pada diri karyawan. Dukungan positif ini akan mendorong terbentuknya persepsi terkait kepuasan kerja dan peningkatan komitmen afektif.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan negara yang bergerak dibidang konstruksi dan bangunan di Medan. Seperti diketahui bahwa perusahaan milik negara saat ini sudah dikelola seperti swasta dimana tercapainya sasaran bisnis menjadi hal penting. Apalagi perusahaan yang menjadi fokus penelitian ini sudah membuka diri di bursa saham. Karyawan dengan kinerja yang optimal diharapkan menjadi tulang punggung keberhasilan mereka. Berdasarkan wawancara dengan pengelola sumberdaya manusia di dalam perusahaan, ditemukan bahwa tingkat komitmen afektif karyawan secara keseluruhan dirasakan masih berada pada tingkatan yang moderat. Hal ini dapat dilihat dari relatif rendahnya kesadaran karyawan untuk berkontribusi lebih, misalnya ketika jam kerja usai, mereka merasa tugas hari itu sudah selesai. Hal lain yang bisa menjadi indikasi adalah adanya perasaan pekerjaan sebagai beban, bukan sebagai sarana untuk membangun organisasi dan diri sendiri. Kondisi komitmen afektif yang belum memuaskan tersebut hendak dicoba untuk diatasi. Agar kinerja optimal dari karyawan tercapai, organisasi menggunakan pendekatan manajemen sumberdaya manusia yang tepat untuk membangun komitmen afektif mereka. Dua hal yang menarik perhatian manajemen adalah gaya kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja. Manajemen ingin mengetahui apakah gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan sudah efektif. Di samping itu, manajemen ingin mengukur sejauhmana kepuasan karyawan yang mana survei sejenis belum dilakukan dalam waktu dekat ini. Kepentingan selanjutnya adalah mengidentifikasi

apakah gaya kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja dapat menjadi dasar yang tepat untuk meningkatkan komitmen afektif. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan jawaban yang akurat agar pengelolaan dan penerapan kebijakan terkait sumberdaya manusia di organisasi ini dapat dilakukan dengan efektif

II. LITERATURE REVIEW

A. *Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja*

Pemimpin yang efektif dan kepuasan kerja karyawan adalah dua faktor yang dipercaya sebagai unsur penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi cenderung berkontribusi lebih besar untuk mengejar tujuan organisasi. Pemimpin yang baik secara positif mempengaruhi perilaku karyawan yang terkait dengan peningkatan kepuasan. Berbagai penelitian sebelumnya menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Yates (2014) menemukan kepemimpinan etis berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi lain dari India (Gill et al., 2010) juga menemukan arah korelasi yang serupa. Kiarie et al. (2017), Malik et al. (2011), El-Nahas et al (2012), Yang & Lim (2016), serta Kiboss & Jemiryott (2014) menyatakan korelasi positif antara beragam gaya kepemimpinan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini dikuatkan oleh penelitian berbasis meta-analisis yang dilakukan oleh Cogaltay et al. (2016), Chin (2007), dan Sun et al. (2016). Di samping itu secara khusus, gaya kepemimpinan transformasional ternyata juga memiliki keterkaitan relatif kuat dengan pembentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Bushra et al. (2011) di Pakistan menyimpulkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya dari Bosnia, Mujkic et al. (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi lebih kuat dibandingkan gaya kepemimpinan lain terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian di Indonesia oleh Prastiowati & Romas (2015) dan Thamrin (2012) menunjukkan bahwa semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja karyawan semakin tinggi. Penelitian-penelitian lain tentang hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dari Arab Saudi, Chili, China, Denmark, Ghana, India, Iran, Israel, Jepang, Jerman, Kanada, Kenya, dan Amerika Serikat sepakat menegaskan korelasi signifikan dan positif (Abouria & Othman, 2017; Mujkic et al., 2014; Espinoza-Parra, 2015; Wang et al., 2012; Munir et al. 2012; Puni et al., 2018; Gill et al., 2010; Sayadi, 2016; Nasra & Heilbrunn, 2015; Kimura, 2012; Braun et al., 2013; Boamah et al., 2017; Kiarie et al., 2017; Walumba et al., 2005). Penelitian-penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan responden beragam dari berbagai industri (bank, restoran, rumah sakit, hotel, pendidikan, media, dan kepolisian. Keragaman negara dan latar belakang industri ini dapat menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu sebagai hipotesis kami menentukan bahwa:

H1: Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan positif dengan kepuasan kerja.

B. *Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Afektif*

Gaya kepemimpinan sudah sejak lama dinyatakan sebagai faktor penting dalam pengembangan komitmen organisasi (Jackson et al., 2013). Tingkat interaksi positif yang berkesinambungan dalam rentang waktu relatif lama akan meningkatkan kualitas hubungan tersebut. Pimpinan bergaya transformasional dapat mengoptimalkan perkembangan individu dan memahami kebutuhannya sehingga karyawan lebih terdorong untuk berkontribusi lebih bagi organisasi (Dhawan & Mulla, 2011). Penelitian yang mempelajari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif sudah banyak dilakukan. Giovanita (2017) meneliti karyawan di sektor keuangan dan Suseno & Sugiyanto (2010) dengan responden karyawan pabrik gula menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Penelitian yang dilakukan oleh Dlamini et al. (2017) menggunakan responden karyawan rumah sakit mengatakan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Selanjutnya studi dari Ramachandran dan Khrisnan (2009) pada 98 karyawan di US, India, dan China juga mengungkapkan hal serupa. Literatur lain yang mendukung hasil temuan tersebut adalah Kim (2013), Ennis et al. (2016), Giovanita & Mangundjaya (2017), Dlamini et al. (2017), Suseno & Sugiyanto (2010), Ramachandran & Krishnan (2009), Kim (2012), Allen et al. (2017), Ashikali & Groeneveld (2015), Lee et al. (2017), Handayani et al (2018), Porter (2015), Gulluce et al. (2016), Amin et al. (2018), Pradhan & Pradhan (2015), serta Park & Rainey (2007). Hasil temuan dari berbagai latar belakang budaya (negara) ini semakin menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan positif dengan kepuasan kerja. Berdasarkan literatur tersebut penelitian ini menentukan hipotesis untuk hubungan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dan positif dengan komitmen afektif.

C. Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif

Kepuasan kerja dan komitmen afektif merupakan variabel umum dan sering didiskusikan dalam penelitian terkait perilaku kerja karyawan. Komitmen afektif berbeda dari komitmen normatif dan kontinuan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif mengembangkan hubungan yang lebih erat dan emosional dengan organisasi. Adanya keterikatan emosional ini membuat karyawan bekerja lebih bersungguh-sungguh. Mereka beranggapan bahwa pekerjaan bagi perusahaan ini sama pentingnya dengan keberhasilan individu. Studi oleh Azeem (2010) di Oman memperlihatkan adanya hubungan signifikan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian Irshad & Naz (2011) di Pakistan dan Gunlu et al. (2010) di Turki juga mendukung temuan ini. Di samping itu, terkait dengan komitmen afektif sebagai salah satu dimensi komitmen organisasional, berbagai penelitian yang pernah mempelajari hubungannya dengan kepuasan kerja memperlihatkan hasil yang serupa. Korelasi positif antar kepuasan kerja dan komitmen afektif ditemukan pada penelitian yang dilakukan di Indonesia, Austria, Kanada, Jerman, China, India, Turki, Iran, Lebanon, Malaysia, Pakistan, Afrika Selatan, Taiwan, Amerika Serikat dan Vietnam. Hasil penelitian tersebut menguatkan pandangan adanya korelasi signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif (Arishanti, 2009; Matzler & Renzl, 2007; Gottlieb et al., 2013; Wang, 2007; Sieger et al., 2011; Gangai & Agrawal, 2014; Eslami & Gharakhani, 2012; Dirani, 2009; Islam et al., 2014; Mehmood, et al., Donald, 2013; Kuo, 2015; Tosun & Ulusoy, 2017; Chang et al., 2015; Than et al., 2016; Manuel & Rahyuda, 2015; Hasmarini & Yuniawan, 2008). Temuan ini semakin menegaskan dalil bahwa karyawan akan mencapai tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi dan diharapkan oleh perusahaan apabila perusahaan memperhatikan tingkat kepuasan mereka. Penelitian tersebut diselenggarakan dengan responden dari beragam industri sehingga semakin menguatkan temuannya (Bank, hotel, rumah sakit, kepolisian, pendidikan, kesehatan, perusahaan pemerintah, konsultan, tambang dan properti). Kepuasan kerja dapat terkait dengan pemberian gaji yang menarik, adanya kesempatan pengembangan karier, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, gaya kepemimpinan yang sesuai, serta tantangan dalam pekerjaan yang menarik. Meski sebagian besar penelitian membuktikan hubungan signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen afektif, akan tetapi hasil dari Gangai & Agrawal (2015) menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut tidak memiliki hubungan signifikan. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Han et al. (2012). Sebagai dasar bagi penentuan hipotesis, penulis menggunakan hasil temuan yang mendukung adanya hubungan signifikan dan positif. Oleh karena itu, hipotesis kami adalah:

H3: Kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dan positif dengan komitmen afektif.

Selanjutnya, terkait dengan pertanyaan penelitian mengenai bagaimana pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif serta pengaruh tidak langsungnya melalui variabel kepuasan kerja, penelitian ini menentukan hipotesis sebagai berikut;

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja

H5: Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif secara parsial.

H6: Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif secara simultan.

III. RESEARCH METHOD

A. Responden

Penelitian ini menggunakan 72 orang sebagai responden. Jumlah kuesioner yang disebarakan mencapai 150 buah, dengan demikian diperoleh tingkat pengembalian sebesar 48%. Meski relatif kecil, jumlah ini sudah bisa mewakili populasi karyawan di organisasi yang menjadi sasaran penelitian. Responden diwakili oleh 57 pria dan 15 wanita. Tabel 1 menyajikan data demografis responden secara lengkap.

Tabel 1. Profil Responden

	Kategori	Responden	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	57	79%
	Wanita	15	21%
Umur	< 25 tahun	2	3%
	25 - 30 tahun	29	40%
	> 30 - 35 tahun	16	22%
	> 35- 40 tahun	9	13%
	> 40 - 45 tahun	8	11%
	> 45 - 50 tahun	5	7%
	> 50 year	3	4%
Status	Menikah	46	64%
	Belum Menikah	26	36%
	Bercerai	0	0%
Posisi	Non Jabatan	64	89%
	Supervisor	3	4%
	Manager	5	7%
Lama Bekerja	< 1 tahun	2	3%
	1 - 3 tahun	31	43%
	> 3 - 5 tahun	22	31%
	> 5 - 10 tahun	11	15%
	> 10 tahun	6	8%
Pendidikan	SMA/SMK	29	41%
	Diploma	20	28%
	S1	22	31%
	S2/S3	1	1%

B. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik penyajian deskriptif dan kausal. Deskriptif digunakan untuk menyajikan temuan secara spesifik bagaimana persepsi karyawan terkait perilaku yang diteliti. Sedangkan penelitian kausal digunakan untuk menjelaskan model sebab akibat dair variabel yang dipelajari. Pengaruh antar variabel diukur menggunakan SPSS dan dijelaskan menggunakan teknik analisis jalur. Analisis jalur juga menjadi dasar pemaparan hubungan langsung dan tidak langsung (Riduan & Kuncoro, 2012).

C. Alat Ukur

Data penelitian diperoleh dengan melakukan survei langsung lokasi organisasi. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang berisi 41 butir pertanyaan terkait kepuasan kerja, stres, dan TI. Pertanyaan mengenai kepuasan kerja terdiri dari 19 butir yang dikembangkan berdasarkan konsep dari Robbins & Judge (Prasetio et al., 2018). Item untuk pertanyaan kepuasan kerja memiliki cronbach alpha 0.925. Berikutnya, pertanyaan untuk mengidentifikasi kepemimpinan transformasional ada 16 butir yang dikembangkan dari Baysak & Yener (2015) dan memiliki cronbach alpha sebesar 0.936. Sedangkan 6 butir pertanyaan mengenai komitmen afektif dikembangkan berdasarkan penelitian Meyer & Allen (1991) dengan nilai cronbach alpha 0.771. Masing-masing item memiliki 6 alternatif jawaban yang disusun berdasar skala Likert. Rentang pilihan jawaban dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 6 (sangat setuju). 6 skala digunakan untuk menghindari jawaban tengah atau ragu-ragu dari responden. Untuk menegaskan arah pilihan, jawaban tengah (ragu-ragu) dibagi menjadi 2, ragu-ragu cenderung tidak setuju (3) dan ragu-ragu cenderung setuju (4).

IV. RESULT AND DISCUSSION

Tabel 2 memperlihatkan korelasi antar variabel yang dibahas dalam penelitian ini. Terlihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang sangat kuat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan (0.928). korelasi antara gaya transformasional dengan komitmen afektif juga relatif tinggi meski termasuk dalam

kategori sedang (0.690). Sedangkan kepuasan kerja juga memiliki korelasi yang kuat dengan komitmen afektif (0.728). Hal ini berarti kedua variabel independen memiliki hubungan yang positif satu sama lain. Di samping itu keduanya juga memiliki korelasi positif dengan variabel independen. Jika gaya kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik, maka kepuasan dan komitmen afektif akan meningkat.

Tabel 2. *Korelasi*

	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Komitmen Afektif
Transformasional	1		
Kepuasan Kerja	.928**	1	
Komitmen Afektif	.690**	.728**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Selanjutnya pembahasan beralih pada analisis regresi berganda yang akan menjadi dasar bagi penetapan hasil analisis jalur. Sebelum melakukan analisis regresi, sesuai dengan persyaratan maka akan dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu. Uji asumsi klasik untuk regresi berganda mencakup uji normalitas, multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas. Hasil uji asumsi klasik yang dilakukan pertama adalah uji normalitas dan menemukan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal. Uji Kolmogorov- Smirnov mendapatkan nilai signifikansi 0.774 yang berarti lebih dari 0.05. Hasil uji multikolinieritas memperoleh nilai 0.138 untuk tolerance dan 7.223 untuk VIF. Dengan demikian tidak terjadi multikolinieritas jika dibandingkan dengan standar tolerance di atas 0.10 dan VIF harus berada di bawah 10. Uji asumsi klasik terakhir adalah heterokedastisitas. Hasil yang didapatkan dengan menggunakan uji koefisien korelasi Spearman's Rho memperlihatkan bahwa nilai signifikansi antara variabel independen dengan Unstandardize Residual di atas 0.05. Dengan demikian tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

Setelah lolos uji asumsi klasik, maka data diolah menggunakan SPSS untuk memperoleh hasil penelitian. Tabel 3 menyajikan informasi mengenai korelasi (R) dan hubungan (R^2). Hubungan antara dua variabel independen dan variabel dependen sangat kuat (0.729). Sedangkan pengaruh keduanya terhadap komitmen afektif sebesar 0.532 atau 53.2%.

Tabel 3. *Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.729 ^a	.532	.519	.39193

a. Predictors: (Constant), Satisfaction, Transformational

b. Dependent Variable: Affective

Tabel 4 memperlihatkan hasil Anova yang menjadi dasar penjelasan apakah hubungan kedua variabel independen dan variabel dependen memiliki keberartian (signifikansi). Tolok ukurnya adalah nilai signifikansi (Sig.) harus berada di bawah 0.05. Sig. Menunjukkan angka 0.000 sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan komitmen afektif signifikan.

Tabel 4. ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.056	2	6.028	39.242	.000 ^b
	Residual	10.599	69	.154		
	Total	22.655	71			

a. Dependent Variable: Affective

b. Predictors: (Constant), Satisfaction, Transformational

Tabel 5 akan memperlihatkan hasil analisis regresi berikutnya. Tabel koefisien ini akan menjelaskan hubungan parsial (masing-masing) variabel independen dengan variabel dependen. Gaya kepemimpinan

transformasional ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif (nilai signifikansi $.645 > 0.05$). Sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan.

Tabel 5. Koefisien

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.802	.498		1.612	.112
	Transformational	.122	.263	.102	.463	.645
	Satisfaction	.682	.238	.633	2.862	.006

a. Dependent Variable: Affective

Hasil analisis jalur akan mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari setiap variabel independen dengan variabel dependen. Tabel 6 menyajikan hubungan langsung dan tidak langsung tersebut. Berdasarkan tabel tersebut nampak bahwa pengaruh total yang diperoleh, 0.531 tidak berbeda dengan nilai R^2 pada Tabel 6. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Nilai 0.531 atau 53.1% memperlihatkan pengaruh kedua variabel ini relatif kuat (di atas 50%). Meski demikian, organisasi masih perlu mengidentifikasi faktor-faktor lain yang juga dapat berpengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif.

Tabel 6. Pengaruh Langsung & Tidak Langsung

	Pengaruh Terhadap Komitmen Afektif		
	Langsung	Tidak Langsung	
Transformasional	0.011	0.045	0.055
Kepuasan Kerja	0.401	0.047	0.448
TOTAL			0.531

Pembahasan berikutnya adalah menyajikan jawaban untuk setiap hipotesis penelitian yang ditetapkan. Hipotesis H1 dalam penelitian ini yang terkait dengan adanya hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja telah terjawab. Kepemimpinan transformasional ternyata memiliki hubungan signifikan positif dengan kepuasan kerja. Hasil ini mendukung temuan dari beberapa penelitian terdahulu (Abouria & Othman, 2017 di Arab Saudi; Mujic et al., 2014 di Bosnia; Espinoza-Parra, 2015 di Chili; Wang et al., 2012 di China; Munir et al. 2012 di Denmark; Puni et al., 2018 di Ghana; Gill et al., 2010 di India; Sayadi, 2016 di Iran; Nasra & Heilbrunn, 2015 di Israel; Kimura, 2012 di Jepang; Braun et al., 2013 di Jerman; Boamah et al., 2017 di Kanada; Kiarie et al., 2017 di Kenya; Walumba et al., 2005 di Amerika Serikat).

Hal yang menjadi pembeda adalah besaran nilai korelasinya. Penelitian kali ini memperoleh nilai 0.928 yang tergolong sangat kuat jika dibandingkan penelitian terdahulu yang rata-rata hanya mendapatkan nilai korelasi sebesar 0.488. Organisasi yang ingin meningkatkan persepsi kepuasan kerja karyawannya dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini juga dikenal sebagai salah satu bentuk interaksi ideal dimana pimpinan dan karyawan memiliki kedekatan yang positif.

Telaah berikut terkait hipotesis H2 hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan positif dengan komitmen afektif. Ini berarti H2 juga dapat dibuktikan melalui penelitian ini. Hasil yang diperoleh sama dengan penelitian dari Korea Selatan (Kim, 2013; Kim, 2012), Amerika Serikat (Ennis et al., 2016; Allen et al., 2017), Indonesia (Giovanita & Mangundjaya, 2017), Afrika Selatan (Dlamini et al., 2017), Kanada (Ramachandran & Krishnan, 2009), dan Belanda (Ashikali & Groeneveld, 2015). Bahkan nilai korelasi dari penelitian ini merupakan yang tertinggi (0.690) dibandingkan dengan rata-rata korelasi dari hasil penelitian sebelumnya (0.393).

Pembahasan terakhir mengenai korelasi antar variabel adalah terkait dengan hipotesis H3 yaitu adanya korelasi signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif. Hasil korelasi yang diperoleh adalah 0.728 yang berarti terdapat hubungan signifikan dan positif. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan di Indonesia oleh Manuel & Rahyuda (2015), Arishanti (2009), dan Hasmarini & Yuniawan (2008). Sedangkan studi dari negara lain oleh Dirani (2009) di Lebanon, Donald (2013) di Afrika Selatan, Eslami & Gharakhani (2012) di Iran, Gangai & Agrawal (2014) di India, Gottlib et al., (2013) di Kanada, Islam et al., (2014) di Malaysia, Kuo (2015) di Taiwan, Matzler & Renzl (2007) di Austria, Mehmood, et al., (2016) di

Pakistan, Sieger et al., (2011) di Jerman, Than et al. (2016) di Vietnam, Tosun & Ulusoy (2017) di Turki, dan Wang (2007) di China juga menguatkan temuan tersebut. Jika dikaji lebih dalam hasil penelitian sebelumnya memperlihatkan rata-rata korelasi yang lebih rendah (0.510). Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi dengan sendirinya akan membangun komitmen afektif terhadap organisasi dimana dia bergabung. Mereka secara sukarela akan melibatkan diri tanpa terpaksa dengan aktivitas organisasi. Dengan demikian, dalam kegiatan mereka sudah tidak diperlukan lagi kendali yang melekat karena mereka sudah paham dengan apa yang perlu mereka lakukan. Setiap aktivitas dalam organisasi akan dianggap sebagai aktivitas yang bermanfaat bagi pengembangan diri dan keluarganya.

Terkait hipotesis H4, penelitian ini membuktikan pula bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Besaran pengaruhnya adalah 0.862 atau 86.2%. Bagi perusahaan ini merupakan indikasi penting jika ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. gaya kepemimpinan transformasional dikenal gaya yang favorit dikalangan karyawan. hal ini tidak lepas dari karakter pemimpin transformasional yang memiliki pengaruh besar, mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, memiliki pengetahuan memadai terkait apa yang harus dikerjakan, dan memiliki sikap empati atau memahami karakter bawahan. Ciri-iri tersebut diyakini bisa membawa perubahan positif baik bagi organisasi maupun karyawan. perubahan tersebut biasanya terwujud melalui kejelasan visi dan misi yang diemban, kreativitas, dan sifat inovatif. Pemimpin demikian akan relatif mudah untuk mendorong dan mengembangkan bawahan. Mereka melakukannya dengan cara memberi contoh serta teladan, empati, serta memahami kebutuhan karyawan.

Untuk hipotesis H5 penelitian ini memperlihatkan bahwa secara parsial, hanya kepuasan kerja yang memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif (Sig. 0.006). Sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (Sig. 0.645). Hal ini bisa dicermati dari karakter yang membentuk komitmen afektif. Komitmen ini muncul dari dalam diri karyawan melalui serangkaian pengalaman dalam waktu yang panjang terkait organisasi. Karyawan mungkin saja telah merasa sesuai dengan kondisi di perusahaan dan tidak terpengaruh dengan gaya kepemimpinan yang saat ini dipraktekkan. Perlu dicatat bahwa penelitian ini dilakukan dengan data yang diperoleh secara *cross-section* (satu waktu tertentu). Penggunaan data time series bisa saja mengubah hasil ini. Perubahan ini mungkin disebabkan fluktuasi pengalaman positif dan negatif karyawan ketika berinteraksi dengan pimpinan mereka.

Bagaimana dengan hipotesis terakhir H6 terkait pengaruh secara simultan dari kedua variabel independen terhadap komitmen afektif? Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen afektif karyawan. Besarnya pengaruh adalah 53.1% seperti yang tersaji pada Tabel 9. Besaran pengaruh ini dapat dikategorikan sebagai cukup kuat karena berada diatas titik tengah (50%) meski tidak terlalu jauh. Nilai persentase tersebut memberikan pemahaman bagi organisasi untuk melihat faktor-faktor lain yang mungkin bisa mempengaruhi pembentukan komitmen afektif karyawan. Beberapa faktor yang dapat dijadikan pilihan oleh organisasi antara lain; dukungan organisasi, tingkat stres kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan aspek kepribadian karyawan. pengelolaan sumberdaya memang tidak mudah. Akan tetapi organisasi yang berhasil mengelola karyawannya dengan baik akan mendapatkan manfaat keunggulan bersaing yang sulit dikejar oleh pesaing mereka. Dengan mengimplementasikan praktek pengelolaan organisasi yang menunjukkan dukungan organisasi terhadap karyawan, meminimalkan stres kerja, dan terus membangun motivasi positif mereka akan mampu membangun tim yang kuat. Hal tersebut akan dipermudah jika proses rekrutmen dan seleksi karyawan juga dilakukan dengan memperhatikan kesesuaian kepribadian karyawan dengan model yang dikehendaki perusahaan. Proses rekrut dan seleksi dapat menyaring calon-calon yang cenderung tidak memiliki atau sulit mengembangkan komitmen afektif.

Pekerjaan di bidang konstruksi merupakan pekerjaan yang menantang. Berbagai proyek harus dikerjakan sesuai dengan kesepakatan dengan klien serta tercapai dalam tenggat waktu yang ditentukan. Banyak kegiatan yang dilakukan diluar kantor bahkan jauh dari pengawasan manajemen. Di samping itu pelaksanaan pekerjaan juga banyak dilakukan di luar jam kerja normal. Belum lagi jika dikaitkan dengan kenyamanan lingkungan kerja yang pasti berbeda dengan pekerjaan yang banyak dikerjakan di dalam ruangan. Bekerja dalam kondisi yang relatif kurang bersahabat membuat karyawan perlu pimpinan yang bisa memahami kebutuhan mereka, bukan pimpinan yang lebih banyak memberi tugas saja. Gaya transformasional perlu untuk dipertahankan oleh manajemen perusahaan agar karyawan bisa merasa nyaman bekerja dengan pimpinan yang bisa mengerti kondisi mereka. Hal ini akan membuat mereka merasa puas dan pada akhirnya karyawan akan memiliki komitmen yang positif. Komitmen awal ini diharapkan dapat berkembang menjadi komitmen afektif. Dengan

komitmen afektif karyawan akan menjalankan pekerjaan secara mandiri dan tidak tergantung pada hal-hal lain. Mereka bekerja untuk diri sendiri dan sekaligus untuk organisasi.

V. CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif. Kepuasan kerja karyawan juga berkorelasi positif dengan komitmen afektif. Dengan demikian ketiga variabel penelitian memiliki korelasi yang positif. Temuan ini menjawab hipotesis H1, H2, dan H3. Penelitian ini juga menjawab hipotesis penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (H4). Kepemimpinan transformasional yang berakar pada pemahaman pengorbanan kepentingan pribadi untuk kepentingan yang lebih besar serta membangun kemampuan dan moral bawahan diyakini bisa membuat karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasi. Persepsi positif ini pada akhirnya membuat karyawan merasakan kepuasan ketika bekerja dalam organisasi tersebut. Hipotesis H5 hanya terjawab sebagian, secara parsial hanya kepuasan kerja yang memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh. Meski demikian, secara simultan kedua variabel independen ini memiliki pengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif. Kepemimpinan transformasional bisa menciptakan suasana kerja nyaman dan positif dan membuat karyawan merasa puas yang pada akhirnya dapat membantu meningkatkan komitmen afektif mereka. Pemimpin dalam organisasi yang menjadi objek penelitian ini diharapkan dapat meluangkan waktu untuk berinteraksi dengan bawahan, memberi kesempatan mereka untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, menyediakan bimbingan untuk pengembangan karier, serta menjalankan apa yang menjadi kesepakatan dengan konsisten. Karyawan yang merasa bahwa pimpinan juga bekerja dan bertindak seperti yang mereka sampaikan akan merasa bahwa pimpinan benar-benar terlibat. Organisasi bisnis yang dikelola oleh pemimpin transformasional cenderung memiliki kesempatan lebih besar untuk mencapai keberhasilan. Mereka bukan saja berkontribusi bagi perusahaan akan tetapi juga bagi karyawan dan diri mereka sendiri. Hal ini akan menciptakan situasi yang saling menguntungkan bagi semua pihak.

Berdasarkan hasil penelitian ini beberapa rekomendasi yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah terus ditingkatkannya perhatian terhadap karyawan (penyediaan peluang karier yang transparan, pemberian gaji yang bersaing dengan perusahaan sejenis, menyederhanakan alur komunikasi atas bawah sehingga memudahkan karyawan untuk berinteraksi terkait pekerjaan dan hal lain, menyelenggarakan acara bertema kebersamaan secara rutin untuk memperkaya hubungan antar pekerja dari sisi sosial, serta melakukan pengembangan atau merancang ulang pekerjaan agar tidak membosankan dan memberi tantangan yang memadai). Meski gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap peningkatan komitmen afektif, akan tetapi penerapan gaya transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Seperti diketahui bahwa pimpinan yang dipersepsikan dekat dengan karyawan, mampu memberikan solusi, serta dapat membangun motivasi kerja merupakan pemimpin yang lebih disukai oleh karyawan. Kesesuaian inilah yang nantinya diharapkan dapat membuat kepuasan kerja karyawan meningkat. Di samping rekomendasi yang bermanfaat bagi lingkup bisnis, kami juga merekomendasikan agar variabel dalam penelitian ini digunakan untuk mempelajari topik serupa diberbagai lingkup usaha (pemerintah-non pemerintah serta beragam industri). Semakin luas dan beragamnya perusahaan yang terlibat akan semakin memperkuat serta memperkaya hasil dan manfaat penelitian tersebut. Dengan tingkat generalisasi yang tinggi nantinya temuan-temuan ini bisa menjadi masukan bagi perusahaan-perusahaan lain. Rekomendasi lain adalah penggunaan alat analisis baru yang bukan terbatas hanya menemukan pengaruh langsung dan tidak langsung, tetapi sekaligus bisa mengidentifikasi unsur mediasi atau moderasi.

REFERENCES

- Abouraija, 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*, 2017, 7, 404-423, DOI: 10.4236/ajibm.2017.74029.
- Adamson, H. (2009). Why Is HR Important?. <https://www.payscale.com/compensation-today/2009/04/why-is-hr-important> [21 November 2017].
- Allen, G.W., Attah, P.A., Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social*

- Responsibility Journal*, Vol. 13, Issue: 3, 585-600, <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0193>.
- Amin, W., Akram, U., Shahzad, F., & Amir, M. (2018). Impact of Transformation Leadership on Affective Employee's Commitment. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 7, No.1(s) Special Issue on New Trends in Business, Economics and Management.
- Antón, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 44:3, 187-194, DOI: 10.1080/00207590701700511.
- Arishanti, K.I. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Oganisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Proceeding PESAT - Universitas Gunadarma-Depok, 20-21 Oktober 2009*, Vol. 3, 44-52.
- Ashikali, T. & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 35(2) 146–168.
- Azeem, S.M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 2010, 1, hlm. 295-299. doi:10.4236/psych.2010.14038.
- Baldaia, J. (2011). In The Future, The Success Of An Organizations Also Depends On Human Resource Management. www.josebaldaia.com/intuinovare/uncategorized/in-the-future-the-success-of-an-organization-also-depends-on-human-resources-management/?lang=en. Diakses 13 April 2018.
- Baysak, B., & Yener, M.I. (2015). The Relationship Between Perceived Leadership Style and Perceived Stress on Hospital Employees. *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 207, 79-89.
- Boamah, S.A., Laschinger, H.K.S., & Clarke, S. (2017). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurse Outlook*, 66(2):180-189.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.
- Brury, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Pada Kantor SAR Sorong). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 4 No. 1, 1-16. Retrived from e-journal UNSTRAT (Universitas Sam Ratulangi).
- Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18, 261-267.
- Chang, Y., Leach, N., & Anderman, E.M. (2015). The role of perceived autonomy support in principals' affective organizational commitment and job satisfaction. *Soc Psychol Educ*, DOI 10.1007/s11218-014-9289-z.
- Charbonneau, D. & Wood, V.M. (2018) Antecedents and outcomes of unit cohesion and affective commitment to the Army. *Military Psychology*, 30:1, 43-53, DOI: 10.1080/08995605.2017.1420974.
- Chin, J.M. (2007). Meta-analysis of Transformational School Leadership Effects on School Outcomes in Taiwan and the USA. *Asia Pacific Education Review*, Vol. 8, No.2, 166-177.
- Cogaltay, N., Yalcin, M., & Karadag, E. (2016). Educational Leadership and Job Satisfaction of Teachers: A Meta-Analysis Study on the Studies Published between 2000 and 2016 in Turkey. *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 62, 2016, 273-298.
- Dhawan, V. & Mulla, Z.R. (2011). The role of pay and leadership in developing organizational commitment. *South Asian Journal of Management*, Vol. 18 No. 2, 60-75.
- Dirani, K.M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12:2, 189-208.
- Dlamini, N.N.N., Garg, A.K., Muchie, M. (2017). The impact of transformational leadership style on organisational commitment in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality*, Vol. 6, No. 3, 1-21.
- Donald, F. M., Lucia, E. M., & Victor M. N. (2016). The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Academic Staff Members In A Selected Higher Education Institution. *WEI International Academic Conference Proceedings*, 38-47.
- El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E.M., & Shawky, A.Y. (2012). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job Satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions: a case study on an Egyptian company. *The Business & Management Review*, Vol. 3, No. 1, 66-85.
- Ennis, M.C., Gong, T., & Okpozo, A.Z. (2016). Examining the Mediating Roles of Affective and Normative Commitment in the Relationship between Transformational Leadership Practices and Turnover Intention of Government Employees. *International Journal of Public Administration*, DOI: 10.1080/01900692.2016.1256894.
- Eslami, J. & Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *APRN Journal of*

- Science and Technology*, Vol. 2, No. 2, 85-91.
- Espinoza-Parra, S., Molero, F., & Fuster-Ruizdeapodaca, M.J. (2015). Transformational leadership and job satisfaction of police officers (carabineros) in Chile: The mediating effects of group identification and work engagement. *Revista de Psicología Social*, 30:3, 439-467, DOI: 10.1080/02134748.2015.1065087.
- Ferres, Z. (2015). The Human Element: Your Most Important Business Resource. <https://www.entrepreneur.com/article/245848>. Diakses 15 April 2018
- Gangai, K.N. & Agrawal, R. (2014). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. *International Journal of Management Bussines Research*, 5 (4), 269-278.
- Gill, A., Flaschner, A. B., & Bhutani, S. (2010). The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees. *Business and Economics Journal*. Volume 2010 BEJ-18.
- Giovanita, D. & Mangundjaya, W.L. (2017). Transformational Leadership vs Change Self-Efficacy and Its Impact on Affective Commitment to Change. *Journal of Management and Marketing Review*, Vol. 2, No. 4, 13-18.
- Gottlieb, B.H., Maitland, S.B., & Shera, W. (2013). Take This Job and Love It: A Model of Support, Jon Satisfaction, and Affective Commitment Among Managers of Volunteers. *Journal of Community Psychology*, Vol. 41, No. 1, 65–83.
- Gulluce, A.Ç., Kaygin, E., Bakadur Kafadar, S. and Atay, M. (2016) The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 9, 263-275. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2016.93033>.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Percin, N.S. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 5, 693-717.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2012). Komitmen Afektif dalam Organisasi yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 14, No. 2, 109-117.
- Handayani, S., Udin, Yuniawan, A., Wikaningrum, T., & Supriyati, S. (2018). Investigating Th eLink Between Transformational Leadership, Psychological Empowerment, Affective Commitment, & Organizational Citizenship Behavior in the Pharmaceutical Sector of Indonesia. *International Journal of Pharmaceutical Sciences & Research*, Vol. 9, No. 2, 766-774.
- Harthantyo, Y. & Rahardjo, M. (2017). Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) dan Perceived Organizational Support (POS) terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi). *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 6, No. 4, 1-13.
- Hasmarini, D. P. & Yuniawan, A. (2008). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 17, No.1, 99-118.
- Irshad, E., & Naz, S. (2011). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Personality Traits: A relationship Study. *Journal of Humanities and Social Science*, Vol. XIX, No. 2, 37-60.
- Islam, T., Khan, S.U.R., Ahmad, U.N.B.U., Ali, G., & Ahmed, I. (2014). Organizational learning culture and psychological empowerment as antecedents of employees' job related attitudes: a mediation model. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 8 Iss 3 pp. 249 – 263.
- Jackson, T.A., Meyer, J.P., & Wang, F. (2013). Leadership, commitment and culture: a meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 20 No. 1, 84-106.
- Jais, J. & Mohamad, M. (2013). Perceived Organizational Support and Its Impact to Teachers' Commitments: A Malaysian Case Study. *International Journal of Education and Research*, Vol. 1, No. 12, 1-16.
- Joo, B.K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21, No. 1, 69-85.
- Kiarie, M.A.W., Maru, L.C., Cheruiyot, T.K. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal*, Vol. 29 Iss 1 133 – 146.
- Kiarie, M.A.W., Maru, L.C., Cheruiyot, T.K. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal*, Vol. 29 Iss 1 133 – 146.
- Kiboss, J.K. & Jemiryott, H.K.S. (2014). Relationship between Principals' Leadership Styles and Secondary School Teachers' Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya. *Journal of Education and Human Development*, Vol. 3, No. 2, pp. 493-509.
- Kim, H.Y. (2012). Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behavior in the Public Sector in South Korea: The Mediating Role of Affective Commitment. *Local Government Studies*, 38:6, 867-892,

DOI: 10.1080/03003930.2012.707617.

- Kim, H.Y. (2013). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, Vol. 14, Issue 3, 397-417.
- Kimura, T. (2012). Transformational leadership and job satisfaction: The mediating effects of perceptions of politics and market orientation in the Japanese context. *International Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 7, Issue 1.
- Kuo, S.Y. (2015). Occupational Stress, Job Satisfaction, and Affective Commitment to Policing Among Taiwanese Police Officers. *Police Quarterly*, Vol. 18(1) 27–54.
- Lee, Y.H., Woo, B.Y., & Kim, Y.Y. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 0(0) 1–10.
- Malik, S.H., Hassan, H., & Aziz, S. (2011). Path Goal Theory: A Study of Employee Job Satisfaction in Telecom Sector. *International Conference on Management and Service Science IPEDR*, Vol.8. IACSIT Press, Singapore.
- Manuel, G. P. E. B & Rahyuda, A. G. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, dan Komitmen Normatif Terhadap *Turnover Intention* di Ayodya Resort Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 8, 2243-2268.
- Matzler, K. & Renzl, B. (2007). Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 5, 589–598.
- McCormick, L. & Donohue, R. (2016). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1166388
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 61-89.
- Mujkic, A., Sehic, D., Rahimic, Z., Jusic, J. (2014). Transformational Leadership and Employee Satisfaction. *Ekonomski/Ekonviews*, Vol. 27, No. 2, 259-270.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A.H., Albertsen, K. & Carneiro, I.G. (2012a). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20, 512–521.
- Nasra, M.A. & Heilbrunn, S. (2015). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–17.
- Nawab, S. & Bhatti, K.K. (2011). Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2, No. 8. 25-32.
- Park, S.M. & Rainey, H.G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, Volume 27 Number 3, 197-226.
- Porter, J.A. (2015). The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Vol. 1, No. 2, 68 – 85, DOI: <http://dx.doi.org/10.17062:CJIL.v1i2.13>
- Pradhan, S. & Pradhan, R.K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision*, 19(3) 227–235.
- Prasetyo, A.P., Mawaranti, R., & Martini, E. (2018). Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan dalam Pengelolaan Tingkat Turnover Intention pada Karyawan Puskesmas Jasinga, Bogor. *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 18 (2), pp. 165-174.
- Prastiowati, I., Romas M.Z. (2015). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Psychology Forum UMM*. 160-165.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>.
- Ramachandran, S. & Krishnan, V.R. (2009). Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator. *Great Lakes Herald*, Vol. 3, No. 1, 23-38.
- Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran. *Management in Education*, 1–9, DOI:

10.1177/0892020615625363.

- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 78-89.
- Skroupa, C.P. (2017). Human Capital-Why It's A: Critical Component' For Success. <https://www.forbes.com/sites/christopherskroupa/2017/10/10/human-capital-why-its-a-critical-component-for-success/#295071d44291>. Diakses 9 April 2018
- Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S., & Azeem, M. (2014). Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan). *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Vol. 14, Issue. 6, 41-46.
- Sun, Y., Gergen, E., Avilla, M., & Grenn, M. (2016). Leadership and Job Satisfaction: Implications for Leaders of Accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2016, 6, 268-275.
- Suseno, M.N., Sugiyanto. (2010). Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi*, Vol. 37, No.1, 94-109.
- Thamrin, H.M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation*, Vol. 3, No. 5, 566-572.
- Than, V.D., Pham, C.H., & Pham, L. (2016). Job Stress, Involvement, Satisfaction and Performance of Employees in Garment 10 Corporation in Vietnam. *International Journal of Financial Research*, Vol. 7, No. 3, 96-109.
- Tosun, N., & Ulusoy, H. (2017). The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses?. *Journal of Economics and Management*, Vol. 28, No. 2, 90-111.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J.J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no. 2, 235-256.
- Wang, X. (2007). Learning, Job Satisfaction and Commitment: an Empirical Study of Organizations in China. *Chinese Management Studies*, Vol. 1, No. 3, 167-179.
- Yang, L.C. & Lim, V.C.S (2016). Empirical Investigation Into The Path-Goal Leadership Theory in the Central Banking Fraternity: Leadership Style and Job Satisfaction. *Working Paper, The South East Asian Central Banks (SEACEN) Research and Training Centre Kuala Lumpur, Malaysia*.
- Yates, L.A. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Value-based Leadership*, Vol. 7, No. 1, 1-15.