

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA DI LABORE COFFEE & EATERY MALANG

Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Melissa Gunawan, Fellina Nathania
Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
E-mail: melissagunawan123@yahoo.com, fellina_1512@yahoo.com

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* di *Labore Coffee & Eatery* Malang. Penelitian ini melibatkan 40 karyawan *Labore Coffee & Eatery* Malang. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *smart PLS (Partial Least Square)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif & signifikan terhadap kepuasan karyawan dan positif & signifikan terhadap komitmen organisasi, begitu juga dengan kepuasan kerja karyawan yang berpengaruh positif & signifikan terhadap komitmen organisasi, dan kepuasan kerja tidak bekerja secara efektif sebagai variabel *intervening*.

Kata Kunci :

Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

Abstract : This study aims to determine the impact of transformational leadership to organizational commitment with job satisfaction as intervening variabel at Labore Coffee and Eatery Malang. This study involved 40 employees of Labore Coffee and Eatery Malang. This research using quantitative approach. Data analysis techniques used in this research is using smart PLS (Partial Least Square) software. The results showed that transformational leadership has a positive & significant influence on organizational commitment and positive and significant on job satisfaction, moreover job satisfaction has positive and significant influence on organizational commitment, and job satisfaction does not effectively functional as intervening variabel.

Keywords :

Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Sejak beberapa tahun terakhir ini, bisnis di kota-kota sudah mulai berkembang dan menjadi lebih kreatif termasuk bisnis kuliner. Persaingan di bisnis restoran saat ini memang semakin ketat. Begitu juga yang terjadi di kota Malang. Banyak restoran yang menawarkan berbagai macam produk makanan dan dikemas lebih kreatif dan inovatif. Indra Setiyadi, ketua Apkrindo Cabang

Malang, mengatakan bahwa sektor makanan dan minuman akan menjadi bisnis prioritas ke depannya. Sebab, sektor makanan dan minuman memiliki pertumbuhan yang cukup tinggi dan neracanya selalu positif walaupun perekonomian sedang tidak stabil. Pertumbuhan bisnis makanan dan minuman juga diprediksi menggairahkan pada tahun 2016 ini.

Dalam membangun sebuah bisnis makanan, bukan hanya citarasa dari makanan dan kenyamanan tempat saja yang diperhatikan, namun dari segi karyawan juga harus diperhatikan, karena karyawanlah yang berhadapan langsung dengan konsumen. Dalam membentuk suatu kelompok kerja yang baik, pemimpin memiliki dampak yang sangat besar. Kepemimpinan merupakan komponen yang sangat vital dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi adanya komitmen organisasi pada karyawan. Dimana seorang pemimpin mampu memberikan motivasi dan mendorong bawahan untuk melakukan tugas mereka dengan bertanggung jawab sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan adanya komitmen organisasi, karyawan akan loyal dan bersedia untuk memberikan energi dan kemampuannya dalam membantu perkembangan perusahaan tersebut. Hubungan antara atasan dan bawahan harus terjalin dengan baik sehingga tercipta suasa kerja yang kondusif pula.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan menggunakan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* yang akan dilakukan pada *Labore Coffee & Eatery* Malang.

Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah kepuasan kerja dapat berfungsi secara efektif sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi?

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi
3. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
4. Mengetahui keefektifan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi

TEORI PENUNJANG

Menurut Bass (1985), pemimpin dikatakan transformasional apabila ia dapat meningkatkan kesadaran dalam diri pengikut atau bawahan tentang apa

yang benar, baik dan penting, membantu pengikutnya untuk memiliki kebutuhan-kebutuhan bahkan mengembangkannya. Untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai "4 I" (*Four I's*) - pengaruh idealis (*individualized influence*), pemimpin menetapkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi bersama, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), pemimpin bertidak sebagai panutan bagi pengikut, mengkomunikasikan visim komitmen pada tujuan organisasim dan mengarahkan upaya-upaya pengikut, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pemimpin transformasional menciptakan rangsangan bagi pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif dengan memberikan asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah yang pernah terjadi di masa lampau untuk diselesaikan oleh pengikut dengan cara yang baru, dan konsiderasi individual (*individualized consideration*), pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahannya, pemimpin memberikan pelayanan kepada bawahan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan bawahan untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan.

Meyer & Allen (1993) mengemukakan 3 komponen tentang komitmen organisasi:

1. *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatn emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi
2. *Continuance Commitment*, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena *rewards* ekonomi
3. *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

Menurut Robbins (2002) faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Pekerjaan yang menantang, karyawan cenderung lebih memilih pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan, kemampuan, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan seberapa baik mereka mengerjakan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.
2. Imbalan yang sesuai, banyak karyawan yang menginginkan sistem upah yang adil dan sesuai dengan pengharapannya. Bila upah dilihat adil didasarkan pada beban pekerjaan, tingkat keahlian individu dan standar pengupahan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan karyawan.
3. Kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, karyawan sangat perhatian dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan dan dukungan agar dapat bekerja dengan baik.
4. Rekan kerja yang mendukung, bagi kebanyakan karyawan pekerjaan itu perlu diisi dengan interaksi sosial. Rekan kerja yang ramah dan saling membantu dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal untuk mencapai tujuan penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *non-probability sampling* jenis *purposive sampling*. Kuesioner dibagikan kepada karyawan di *Labore Coffee & Eatery* Malang. Metode pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* yang menggunakan 5 tingkat penilaian.

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* yang merupakan metode alternatif dari *Structural Equation Model (SEM)*. Langkah awal yang dilakukan adalah melakukan uji *outer model* yaitu uji validitas dan reliabilitas. Validitas dalam *PLS* dihitung menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Indikator dikatakan *valid* apabila memiliki nilai *outer loadings* >0.5 dan merupakan nilai terbesar pada variabelnya dalam *cross loadings*. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan *composite reliability*, dimana data dikatakan *reliable* jika memiliki nilai *composite reliability* >0.7 .

Dalam perhitungan *inner model*, peneliti menghitung kelayakan model penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *R-square* dengan ukuran *predictive relevance Q-square*. Model dikatakan *relevance* (layak) jika hasil *Q-square* lebih besar dari 0. *Q-square* dihitung menggunakan rumus:

$$Q^2 = (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_{1p}^2)$$

Langkah terakhir dalam perhitungan adalah uji hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel pada tingkat kesalahan sebesar α 5% atau 1,96. Hipotesis dapat diterima jika nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel.

HASIL PENELITIAN

Dari hasil penyebaran kuisisioner sebanyak 40 kuisisioner, telah kembali 40 kuisisioner dalam kondisi sudah terisi lengkap. Kuisisioner disebarkan kepada pegawai di *Labore Coffee and Eatery* Malang yang telah bekerja lebih dari 3 bulan.

Setelah melakukan pengolahan data dari 40 kuisisioner, maka didapatkan rata-rata responden yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 57,5%, yang berusia 21-30 tahun sebesar 52,5%, tingkat pendidikan akhir Diploma sebesar 90%, dengan status belum menikah sebesar 92,5%, dari departmen *service* sebesar 72,5%, dengan lama bekerja lebih dari 6 bulan sebesar 90%, dengan pendapatan per bulan Rp 1.000.000 – Rp 1.999.000 sebesar 72,5%.

Perhitungan dalam penelitian ini menggunakan *software SmartPLS*. Berikut hasil dari perhitungan.

Tabel 1: Uji Validitas (*Convergent Validity*)

	KK	KO	TL
KK1	0,877705		
KK2	0,829049		
KK3	0,675162		
KK4	0,876853		
KO1		0,861292	
KO2		0,941121	
KO3		0,956088	
TL1			0,843611
TL2			0,981593
TL3			0,952801
TL4			0,954018

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua outer loading >0.50 sehingga dapat dikatakan valid. Pada variabel *transformational leadership*, outer loading tertinggi tampak pada dimensi TL2 yaitu motivasi inspirasional. Pada variabel kepuasan kerja, outer loading tertinggi tampak pada dimensi KK1 yaitu pekerjaan yang menantang. Sedangkan pada variabel komitmen organisasi, outer loading tertinggi terdapat pada dimensi KO3 yaitu *normative commitment*.

Tabel 2: Uji Validitas (*Discriminant Validity*)

	KK	KO	TL
KK1	0,877705	0,691768	0,678438
KK2	0,829049	0,718860	0,691119
KK3	0,675162	0,583833	0,561081
KK4	0,876853	0,713028	0,692998
KO1	0,795927	0,861292	0,750281
KO2	0,723724	0,941121	0,806233
KO3	0,770140	0,956088	0,808248
TL1	0,768697	0,659282	0,843611
TL2	0,780516	0,825597	0,981593
TL3	0,716542	0,844902	0,952801
TL4	0,744965	0,862474	0,954018

Tabel 2 menunjukkan bahwa masing- masing indikator yang ada di suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loading yang lebih tinggi di konstruksya sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Tabel 3: Average Variance Extracted (AVE) dan akar AVE

	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE
Transformational Leadership (TL)	0,873296	0,934503077
Kepuasan Karyawan (KK)	0,670601	0,818902314
Komitmen Organisasi (KO)	0,847212	0,920441199

Pada Tabel 3 didapatkan nilai akar AVE untuk masing-masing variabel adalah >0,50. Hal ini menyatakan indikator pada masing-masing konstruk dikatakan valid.

Tabel 4: Hasil Composite Reliability

	Composite Reliability
KK	0,889622
KO	0,943185
TL	0,964889

Tabel 5: Hasil Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
KK	0,831939
KO	0,908626
TL	0,950496

Pada Tabel 4 dan 5 menunjukkan bahwa data adalah *reliable* (dapat diandalkan).

Tabel 6: Hasil R-Square (R^2)

Variabel	Nilai R-Square
Kepuasan Kerja	0,647
Komitmen Organisasi	0,790

Tabel 6 menunjukkan hasil R-Square. Nilai Q-Square sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_x)$$

$$Q^2 = 1 - ((1 - 0,646914) \times (1 - 0,790520))$$

$$= 0,92603 = 92,60\%$$

Hasil Q-Square menunjukkan bahwa model penelitian memiliki *goodnes of fit* yang baik.

Tabel 7: Hasil Uji-t

	Original Sample(O)	T Statistics (O/STERR)
KK -> KO	0,397615	3,608755
TL -> KK	0,804310	23,276988
TL -> KO	0,537340	4,869432

Tabel 7 menunjukkan hasil uji hipotesis dimana nilai *t-statistic* pada semua variabel >1,96 yang berarti hipotesis dapat diterima.

Tabel 8: *Direct and Indirect Effect*

Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect
<i>Transformational Leadership</i> -> Kepuasan Kerja	0,804310	-
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,397615	-
<i>Transformational Leadership</i> -> Komitmen Organisasi	0,537340	-
<i>Transformational Leadership</i> terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja	-	$0,804310 \times 0,397615 = 0,319805$

Berdasarkan Tabel 8 hubungan yang paling berpengaruh langsung adalah hubungan antara *transformational leadership* dengan kepuasan kerja yaitu sebesar 0,804310. Pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi sebesar 0,3537340. Sedangkan pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,319805. Karena koefisien tidak langsung lebih kecil dibandingkan koefisien nilai langsungnya, maka kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan sebagai variabel intervening antara *transformational leadership* dan komitmen organisasi.

PEMBAHASAN

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa hasil analisis deskriptif variabel *transformational leadership* adalah tinggi, variabel komitmen organisasi adalah tinggi dan variabel kepuasan kerja adalah tinggi. Hasil dari uji *T-statistic* diketahui bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan *transformational leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hubungan *transformational leadership* yang langsung terhadap komitmen organisasi lebih tinggi jika dibandingkan dengan hubungan tidak langsung yaitu yang melalui variabel kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin sudah menerapkan *transformational leadership* dengan baik dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi yang tinggi yang dialami oleh karyawan dalam hal ini dipengaruhi langsung oleh *transformational leadership*. Kepuasan kerja dalam penelitian ini tinggi namun tidak dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan jika digunakan sebagai variabel *intervening*.

Dari hasil analisis diketahui bahwa nilai *R square* pada variabel kepuasan kerja 0,646914 yaitu sebesar 64,70%. Sedangkan nilai *R square* pada komitmen organisasi adalah 0,790520 yaitu sebesar 79,05%. Dalam perhitungan *Q square* hubungan *transformational leadership*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan yang dimiliki oleh karyawan Labore Coffee & Eatery yaitu sebesar 92,60% sedangkan sisanya sebesar 7,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan, hal ini ditunjukkan dengan hasil penelitian sebesar 0,537340 yang artinya pemimpin dari cafe tersebut telah menerapkan *transformational leadership* dengan baik sehingga karyawan memiliki komitmen dalam bekerja.

Untuk hasil penelitian kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,397615 yang artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan.

Berdasarkan hasil *indirect effect* terdapat pengaruh langsung dari *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,537340 sedangkan untuk pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,319805. Dari hasil tersebut terlihat bahwa nilai pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh *transformational leadership* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil nilai indikator tertinggi dari *transformational leadership* adalah pemimpin yang menghargai setiap karyawan sebagai seorang individu sehingga karyawan merasa segan. Sedangkan hasil dari indikator komitmen organisasi yang tertinggi yaitu karyawan merasa *Labore Coffee & Eatery* sudah selayaknya mendapat kesetiaan dari para karyawan. Apabila dilihat dari indikator *transformational leadership* dan komitmen organisasi tersebut, terlihat adanya kaitan yang erat yaitu: karyawan berkomitmen terhadap organisasi karena rasa segan atau hormat karyawan terhadap pemimpinnya yang memperlakukan karyawan sebagai seorang pribadi yang dihargai. Oleh karena itu, semakin pemimpin menerapkan *transformational leadership*, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Sedangkan apabila dilihat dari hasil indikator kepuasan kerja yang paling tinggi yaitu rekan kerja yang saling mendukung dan membantu satu sama lain. Hal ini tidak menunjukkan adanya kaitan yang erat jika dibandingkan dengan *transformational leadership* terhadap komitmen karyawan. Oleh karena itu, variabel kepuasan kerja cenderung untuk memperlemah pengaruh terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak dapat berfungsi dengan baik sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dengan variabel transformational leadership, kepuasan karyawan, dan komitmen organisasi:

1. Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan di Labore Coffee & Eatery Malang, hasil uji hipotesa 1 membuktikan bahwa hipotesa tersebut terbukti. Semakin tinggi transformational leadership yang diterapkan oleh pemimpin Labore Coffee & Eatery Malang maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.
2. Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Labore Coffee & Eatery Malang, hasil uji hipotesa 2 membuktikan bahwa hipotesa tersebut terbukti. Hubungan langsung kepemimpinan transformasional akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan.
3. Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Labore Coffee & Eatery Malang, hasil uji hipotesa 3 membuktikan bahwa hipotesa tersebut terbukti.
4. Kepuasan kerja tidak berfungsi secara efektif sebagai variabel intervening antara transformational leadership dan komitmen organisasi. Hasil uji hipotesa 4 membuktikan bahwa hipotesa tersebut tidak terbukti.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang nantinya, dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk penelitian selanjutnya, yaitu :

1. Bagi Labore Coffee & Eatery Malang
 - a. Berdasarkan hasil loading factor dari transformational leadership, dapat dilihat bahwa indikator pemimpin Labore Coffee & Eatery menghargai karyawan sebagai individu memiliki nilai yang paling tinggi. Artinya, pembentuk transformational leadership yang memiliki peran terbesar dalam hal ini adalah pemimpin harus lebih mendekati diri pada karyawan agar lebih bisa memahami dan menghargai tiap individu dari para karyawan. Untuk meningkatkan transformational leadershipnya menjadi semakin baik, dapat dilakukan dengan cara melakukan pembicaraan santai dengan karyawan untuk mendengarkan keluhan dan aspirasi karyawan.
 - b. Sedangkan berdasarkan hasil loading factor dari kepuasan karyawan terdapat indikator tertinggi yaitu rekan kerja yang saling mendukung. Artinya, jika para karyawan mempunyai ikatan yang lebih dekat dengan sesama rekan kerja, maka mereka akan semakin puas bekerja

di Labore Coffee & Eatery Malang. Sehingga, pemimpin disarankan untuk lebih sering mengadakan gathering atau outing karyawan.

- c. Sedangkan berdasarkan hasil loading factor dari komitmen organisasi terdapat indikator tertinggi yaitu Labore Coffee & Eatery Malang sudah selayaknya mendapatkan kesetiaan dari karyawan. Artinya, karyawan merasa telah mendapatkan banyak keuntungan dari Labore Coffee & Eatery sehingga karyawan merasa berhutang budi. Seperti yang sudah dilakukan oleh pemimpin sekarang bahwa jika ada karyawan yang membutuhkan, pemimpin akan memberikan bantuan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemimpin Labore Coffee & Eatery sudah menjalankan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik.
2. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat meneliti variabel intervening lainnya yang mempengaruhi komitmen organisasi diluar variabel kepuasan kerja seperti yang dikatakan Minner (2008) misalnya pengalaman kerja, faktor personal, dan karakteristik pekerjaan.

DAFTAR REFRENSI

- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in management stimulation: Impacting the bottom line. *Group and Organization Studies*, Vol.13, 59-80.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces of Organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37, No.5, 662-683.
- Bogler, R. (2002). Two profiles of schoolteachers: A discriminate analysis of job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 18, No. 6, 665-673.
- Danim, Sudarwan. (2003). *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Farahani, M., Taghadosi, M., and Behboudi, M. (2011). An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: *Case Study in Iran, International Business Research*, Vol. 4, No 4, 211-217.
- Galup, S. D., Klein, G., & Jiang, J. J. (2008). The impact of job characteristics on is employee satisfaction: A comparison between permanent and temporary employees. *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 48, No. 4, 58-68.

- Hasibuan, M., (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Indonesia Jakarta
- Hasibuan, Melayu SP, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi : Bumi Aksara
- Jogiyanto, & Abdilah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least square) untuk penelitain empiris*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Kinicki, Angelo and R. Kreitner, (2005), *Organizational Behavior Key concepts skills and best Practice*, Mc Graw-Hill, New York, 125
- Luthans, F., (2005), *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Book Co-Singapore, Singapura
- Mujiasih, Endah & Sutrisno Hadi, “*Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional*”
- Meyer, J., & N. Allen. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment : Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology* 69 , 372-378
- Noe, R. A et al., (2006), *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, New York, 436
- Nelson, D.L., & J.C., Quick, (2006), *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, Thompson South Western, United States of America, 120.
- P. Podsakoff, W., AcKenzie. and W. Bommer, (1996) “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors,” *Journal of Management*, Vol. 22, 259-298.
- Robbins, S.P., and T.A., Judge, (2009), *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, United State Of America, New York, 113
- Safaria, Triantoro. (2004). *Kepemimpinan*, ed. 1, cetakan pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organisations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.