

Membangun Komitmen Organisasi Untuk Mengatasi Gap Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Peggy Christian Caroline¹, Sjamsir Husen², Abdul Rasyid³, Aldrin Akbar⁴, Suratini⁵

^{1, 3} Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia

^{2, 4, 5} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia

e-mail Korespondensi: syamsierh@gmail.com

Abstrak

Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, serta peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada pegawai SMA Negeri 1 Abepura, Kota Jayapura.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel.

Hasil Penelitian: Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Implikasi Penelitian: Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat dicapai melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif serta penguatan komitmen organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Mediasi.*

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun lembaga. Semakin tinggi kemampuan pegawai, semakin tinggi pula kinerja organisasi. Sebaliknya, semakin rendah kemampuan pegawai, semakin rendah pula kinerja organisasi. Agar aktivitas manajemen dapat berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki pegawai yang kompeten atau berkemampuan tinggi untuk mengelola organisasi secara optimal sehingga kinerja pegawai meningkat. Menurut Dessler (2003), sumber daya manusia yang andal dapat membantu organisasi menghadapi tantangan persaingan global. Karyawan adalah pelaksana utama setiap fungsi organisasi terhadap sarana, prasarana, dan infrastruktur yang tersedia. Karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam organisasi yang harus diperhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika di dalamnya. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, terlebih dahulu perlu memperbaiki kinerja individu. Namun, banyak faktor yang menentukan kinerja, yaitu faktor kepemimpinan, faktor komitmen organisasi, serta faktor motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Dalam rangka menentukan kinerja pegawai dalam organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan. Namun, kepemimpinan juga merupakan tugas yang tidak mudah. Gibson *et al.* (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya menggunakan pengaruh, bukan paksaan (*coercive*), untuk memotivasi orang-orang agar mencapai tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi merupakan cerminan efektivitas seorang pemimpin. Sedangkan pegawai atau bawahan menilai keefektifan pemimpin dari sudut pandang kepuasan yang mereka rasakan selama pengalaman kerja secara menyeluruh.

Menurut Robbins (2006), pimpinan menetapkan arah dengan mengembangkan visi terhadap masa depan, kemudian bersatu dengan pegawai melalui komunikasi tujuan tersebut, dan mengilhami pegawai untuk sama-sama mengatasi kendala yang akan dihadapi. Dapat dikatakan bahwa pimpinan sangat

berpengaruh dalam memberikan arahan dan bekerja sama dalam suatu organisasi, sehingga kinerja diharapkan tetap mencapai hasil yang baik dan sesuai. Pimpinan bukan berarti pemilik sepenuhnya dari suatu organisasi, melainkan dapat merupakan seseorang yang diberikan amanah oleh pihak yang lebih tinggi untuk mengatur, mengoordinasikan, dan memberikan penilaian sehingga nantinya dapat menjalankan organisasi tersebut. Sejalan dengan Robbins (2006), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok agar mencapai tujuan. Pemimpin mendapat penilaian dari karyawan atau pegawai di tingkat bawah melalui komentar, saran, atau perilaku tersirat yang menunjukkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja.

Adanya ketegangan, rasa takut, dan kecemasan akibat kinerja yang diberikan membuat pegawai tersebut merasa terpojok dan akhirnya stres terhadap kepemimpinan organisasi tersebut karena kurangnya rasa aman atau kenyamanan, yang merupakan salah satu elemen kepuasan kerja. Kepuasan kerja, yang merupakan ungkapan perasaan atas sesuatu yang diperoleh pegawai berdasarkan respons yang didapatkan, dapat dipengaruhi dan memengaruhi berbagai hal. Dalam penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu gaya kepemimpinan yang merupakan pengaruh dan kinerja sebagai faktor yang dipengaruhi serta menghasilkan hasil, terdapat keterkaitan antara keduanya dengan kepuasan sebagai penghubungnya. Kepuasan yang dirasakan oleh pegawai terhadap hasil perlakuan gaya kepemimpinan tersebut dapat menjadi pendorong nilai bersikap terhadap kinerja pegawai.

Menurut Robbins (2001), tingkat kepuasan yang tinggi dapat mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja dapat memengaruhi keputusan pegawai untuk tetap bekerja atau tidak. Robbins menyebutnya sebagai keterlibatan kerja atau Job Involvement, di mana semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja seorang pegawai, semakin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan. Tinggi rendahnya keterlibatan kerja berkaitan dengan kemungkinan tinggi rendahnya permohonan pegawai tersebut untuk berhenti dari pekerjaan. Pemimpin seharusnya dapat mengetahui perilaku pegawai yang merasa puas dan tidak puas karena perilaku tersebut berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Tidak adanya perhatian dari pemimpin juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan karena pegawai merasa tidak dihargai atau tidak diperhatikan, sehingga perkembangan pegawai tersebut dirasa percuma dalam meningkatkan kinerja.

Faktor lain yang menentukan kepuasan kerja seseorang, yaitu komitmen organisasi, menjadi hal yang penting bagi suatu organisasi. Allen dan Mayer dalam Darwish (2000) menyatakan komitmen organisasi sebagai perasaan karyawan untuk wajib tinggal di organisasi, perasaan yang dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif yang diberikan kepada individu sebelum atau setelah masuk. Donna (1996) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan identifikasi karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keterlibatan dalam tujuan tersebut. Masalah pelanggaran aturan, seperti absensi, yang berujung pada pemecatan dan pengunduran diri merupakan salah satu wujud ketidakpuasan serta kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan (Arifin dan Komaruddin, 2009).

Menurut Sopiah (2008), komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasinya merupakan modal untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat memberikan manfaat maksimal bagi organisasi. Komitmen karyawan yang diberikan kepada organisasi diperlukan untuk menyelesaikan masalah-masalah internal organisasi, seperti penurunan biaya kegiatan operasional dan konflik di dalam organisasi. Komitmen yang kuat memungkinkan setiap karyawan untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan tersebut akan menumbuhkan rasa kebanggaan tersendiri terhadap organisasinya (Toegijono, 2007).

Meningkatkan komitmen organisasi dapat menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan berdampak pada kinerja. Organisasi yang mampu menumbuhkembangkan komitmen SDM yang dimiliki biasanya akan mampu mendayagunakan potensi kerja sumber daya tersebut secara maksimal. Meningkatnya popularitas konsep komitmen organisasi akhir-akhir ini didasarkan pada keyakinan bahwa komitmen organisasi memiliki implikasi bukan saja bagi pegawai dan organisasi, tetapi juga bagi masyarakat secara keseluruhan (Mathieu dan Zajac, 1990 dalam Setiawan, 2005:39). Komitmen pegawai terhadap organisasi akan memungkinkan mereka menerima ganjaran ekstrinsik seperti penghasilan dan ganjaran psikologis yang berhubungan dengan keanggotaan korporasi. Komitmen organisasi yang baik diharapkan dapat mengurangi perilaku penarikan diri, ketidakhadiran, serta turnover karyawan.

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Pegawai/karyawan secara formal bekerja di kantor serta harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya, sehingga ia tidak akan merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktivitas. Para karyawan akan lebih senang bekerja apabila didukung oleh berbagai situasi yang kondusif, sehingga dapat mengembangkan keterampilan yang dimilikinya.

Dalam meningkatkan kepuasan kerja guru/pegawai di SMA Negeri 1 Abepura Kota Jayapura, perlu dilaksanakan upaya peningkatan kualitas pegawai melalui penerapan kebijakan pemberian motivasi kerja yang efektif, berkesinambungan, dan konsisten, agar tumbuh komitmen kerja yang baik pada pegawai dan diharapkan mampu berdampak pada peningkatan kinerja. Dan dalam penerapan pemberian motivasi kerja, diharapkan lahir pada para pegawai komitmen untuk berkinerja tinggi serta mampu mendukung pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah. Sehingga pembangunan pendidikan daerah dapat berjalan sesuai dengan tuntutan lingkungan dan tujuannya sebagai salah satu faktor pendorong dalam pelayanan masyarakat daerah. Berdasarkan rumusan masalah penelitian dapat dikemukakan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Menguji dan menganalisis serta memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Tinjauan Pustaka

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*Leadership Styles*) merupakan cara pemimpin (manajer) memengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut bersedia melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi, meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. (Siagian, 2002). Sunarsih. (2001) Gaya kepemimpinan adalah : “Sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam interaksi dengan orang lain”. Kartono (2008): Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi, pendekatan ini masih difokuskan pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan merupakan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada dinamika kepemimpinan dalam upaya memengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu.

Kartono (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ialah pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk memengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin dalam mencapai tujuan. Dalam suatu situasi, organisasi dapat berubah, sehingga pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya, serta berkomunikasi dengan mereka.

Menurut Kartono dalam Toha (2006), kepemimpinan didefinisikan sebagai bentuk dominasi yang didasari oleh kemampuan pribadi untuk mendorong atau mengajak orang lain berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan dari kelompoknya, serta memiliki keahlian khusus yang tepat untuk situasi tertentu. Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi bawahan atau kelompok agar bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk memengaruhi bawahan melalui cara-cara tertentu (Yukl, dalam Toha, 2006). Dengan penerapan kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan menghormati pemimpinnya. Pada akhirnya, bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan ketika seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta memiliki tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu oleh seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins, 2008). Berdasarkan berbagai kajian, konsep komitmen organisasi berkembang dari pemahaman mengenai keterikatan individu terhadap organisasi hingga faktor-faktor yang memengaruhinya. Menurut Poerwadarminta (1984), komitmen pegawai tercermin dalam keyakinan terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk membantu organisasi, loyalitas, serta kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Selanjutnya, Gilder (2003) serta Robbins dan Judge (2008) mengelompokkan komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen berkelanjutan (pertimbangan biaya dan manfaat untuk tetap bertahan), dan komitmen normatif (perasaan kewajiban moral untuk tetap menjadi anggota organisasi).

Dari perspektif faktor pembentuknya, Steers dalam Sopiah (2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh karakteristik pribadi pegawai, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja. Sementara itu, David dalam Sopiah (2008) menambahkan bahwa faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur organisasi, serta pengalaman kerja turut menentukan tingkat komitmen seseorang terhadap organisasi. Di sisi lain, Boone dan Johnson (2009) memandang komitmen secara lebih luas, mencakup komitmen terhadap organisasi, diri sendiri, konsumen, orang lain, serta tugas yang diemban.

Encyclopedia Britannica (1998) menggambarkan perilaku yang mencerminkan komitmen organisasi, antara lain kesediaan bekerja lebih dari yang dipersyaratkan, menjaga keberhasilan organisasi, mempromosikan organisasi, mematuhi peraturan, memberikan saran perbaikan, menjaga aset organisasi, tidak menyalahgunakan wewenang, serta membantu rekan kerja. Secara keseluruhan, berbagai pandangan tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan psikologis dan perilaku pegawai yang tercermin dalam loyalitas, rasa memiliki, kesediaan berkontribusi, serta keinginan untuk tetap mendukung keberhasilan organisasi.

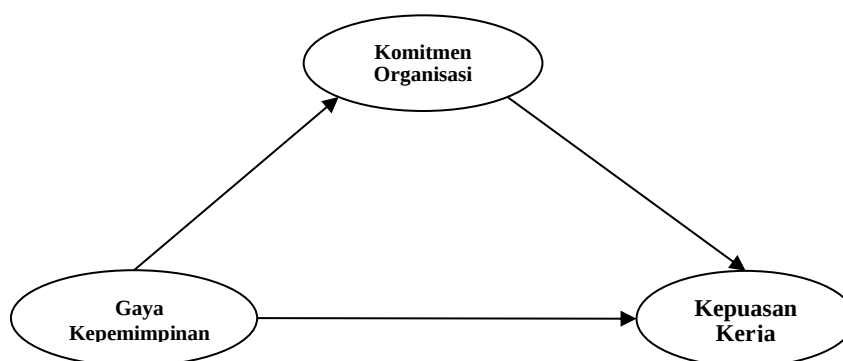
Kepuasan Kerja

Furnham et al. (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sejauh mana seseorang merasa puas dengan pekerjaannya. Sopiah (2008) memaparkan beberapa pengertian kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional dapat berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Apabila secara emosional merasa puas, berarti kepuasan kerja tercapai; sebaliknya, bila tidak, berarti karyawan tidak puas. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam perilaku organisasi yang menggambarkan tingkat perasaan positif individu terhadap pekerjaannya. Smith, Kendall, dan Hulin dalam Luthans (2006) menjelaskan bahwa kepuasan kerja terdiri atas lima dimensi utama, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, kesempatan promosi, dan gaji atau upah. Sejalan dengan itu, Azeem (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan yang dijalankan, sistem kompensasi, pengawasan, peluang

promosi, serta hubungan dengan rekan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yang melekat pada pekerjaan dan faktor ekstrinsik yang berasal dari lingkungan organisasi.

Dipboye et al. (1994) mengemukakan bahwa kepuasan kerja terbentuk melalui pekerjaan yang menantang secara mental, ganjaran yang adil, kesempatan promosi, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja. Sementara itu, George dan Jones (2002) menambahkan bahwa kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang suportif, serta kesesuaian antara kepribadian individu dan pekerjaan yang dijalankan turut menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang. Perspektif ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara karakteristik individu dan lingkungan kerja yang dihadapi. Dari sisi konsekuensinya, Sutrisno (2009) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berdampak pada produktivitas, tingkat ketidakhadiran, keinginan untuk keluar dari pekerjaan, serta kondisi kesehatan karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi emosional yang mencerminkan evaluasi individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, hubungan sosial di tempat kerja, dan lingkungan kerja, serta berimplikasi pada perilaku dan kinerja individu dalam organisasi.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan penilaian pegawai terhadap pekerjaannya dan menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi (Luthans, 2006; Sopiah, 2008). Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan, motivasi, dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Robbins, 2006; Toha, 2006). Komitmen organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, rasa memiliki, dan keterikatan terhadap organisasi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja (Robbins, 2008; Sopiah, 2008). Berdasarkan landasan teoritis dan hasil penelitian terdahulu, gaya kepemimpinan diperkirakan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi. Penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, komitmen organisasi sebagai variabel intervening, dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.



Gambar.1 Model Konseptual Penelitian

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi karena mencerminkan evaluasi dan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya (Luthans, 2006; Sopiah, 2008). Secara teoritis, kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu memengaruhi perilaku bawahan, membangun motivasi, serta meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi (Robbins, 2006; Yukl dalam Toha, 2006). Di sisi lain, komitmen organisasi yang tinggi menunjukkan adanya loyalitas, keterlibatan, dan keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja (Robbins, 2008; Sopiah, 2008). Penelitian ini mengembangkan model yang menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, komitmen organisasi sebagai variabel intervening, dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
 H₂: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
 H₃: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
 H₄: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Untuk menguji hubungan antarkonstruksi dalam model penelitian, dilakukan analisis pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *standardized estimate*, *critical ratio* (CR), dan tingkat signifikansi. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai CR > 1,96 dan nilai signifikansi < 0,05. Hasil pengujian pengaruh antar konstruk disajikan pada Tabel 1, sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil pengujian langsung (*Direct Effect*)

Korelasi Variabel		<i>Standardized Estimate</i>	CR	DV	Signifikansi
Gaya kepemimpinan (X)	Kepuasan Kerja (Y)	0.485	4.750	0.504	0,000
Gaya kepemimpinan (X)	Komitmen Organisasi (Z)	0.402	3.871	0.395	0,000
Komitmen Organisasi (Z)	Kepuasan Kerja (Y)	0.321	3.195	0.268	0,001

Sumber: Data Primer 2023

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *standardized estimate* sebesar 0,485, nilai CR sebesar 4,750, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Besarnya koefisien pengaruh menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian arahan, dukungan, motivasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai *standardized estimate* sebesar 0,402, nilai CR sebesar 3,871, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan loyalitas, rasa memiliki, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, semakin baik kualitas kepemimpinan yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula komitmen organisasi yang terbentuk.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *standardized estimate* sebesar 0,321, nilai CR sebesar 3,195, dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Loyalitas, keterlibatan, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi mendorong munculnya perasaan positif terhadap pekerjaan yang dijalankan sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi sebagai mediasi

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Pengujian mediasi dilakukan dengan membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung serta menggunakan uji Sobel untuk menguji signifikansi efek mediasi. Hasil pengujian pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan uji Sobel disajikan pada Tabel 2. Sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian Tidak Langsung (*indirect effect*) dan *Sobel Test*

Korelasi Variabel		Direct Effect	Indirect Effect	Sobel Test (z)	p-value
X → Z → Y	X → Z	0,398	0,106	2,743	0,006
	Z → Y	0,395			

Sumber: Data Primer 2023

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,398. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi dengan nilai indirect effect sebesar 0,106. Nilai pengaruh tidak langsung tersebut diperoleh dari perkalian koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi (0,395) dengan koefisien jalur komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja (0,268).

Hasil Sobel Test menunjukkan nilai statistik $z = 2,743$ dengan $p\text{-value} = 0,006$. Karena nilai $p\text{-value}$ lebih kecil dari 0,05, pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan signifikan. Dengan demikian, komitmen organisasi terbukti mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai dipengaruhi secara langsung oleh kualitas gaya kepemimpinan serta kemampuan pemimpin dalam membangun komitmen organisasi pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi komitmen organisasi yang terbentuk, dan pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh hubungan antarvariabel menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sementara komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian mediasi menggunakan Sobel Test menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja ($z = 2,743$; $p\text{-value} = 0,006$). Karena pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tetap signifikan meskipun terdapat pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi, komitmen organisasi berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat dicapai secara langsung melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif maupun secara tidak langsung melalui penguatan komitmen organisasi yang dibangun oleh kepemimpinan tersebut.

Pembahasan

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, memberikan dukungan dalam pelaksanaan tugas, serta memperhatikan kebutuhan bawahan akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Kondisi tersebut mendorong munculnya perasaan nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbins (2006) yang menyatakan bahwa pemimpin berperan dalam menetapkan arah organisasi, mengomunikasikan visi, serta menginspirasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Toha (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi perilaku bawahan melalui pemberian motivasi, inspirasi, dan perhatian individual sehingga bawahan merasa dihargai dan memperoleh pengalaman kerja yang lebih positif. Dari perspektif kepuasan kerja, Luthans (2006) menegaskan bahwa kualitas hubungan dengan atasan merupakan salah satu dimensi penting yang menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang. Semakin baik hubungan yang dibangun antara pemimpin dan pegawai, semakin besar kemungkinan terciptanya kepuasan kerja di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu determinan utama kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi serta sarana untuk membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan pegawai. Dalam konteks

SMA Negeri 1 Abepura Kota Jayapura, temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai perlu dilakukan melalui penguatan kualitas kepemimpinan, terutama dalam aspek komunikasi, pemberian motivasi, pembinaan, serta perhatian terhadap kebutuhan pegawai. Dengan demikian, pemimpin berperan sebagai pengarah organisasi serta sebagai faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai. Kepemimpinan yang mampu memberikan keteladanan, membangun komunikasi yang efektif, memberikan dukungan dalam pelaksanaan tugas, serta memperlakukan pegawai secara adil akan menumbuhkan rasa percaya, loyalitas, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpinnya, mereka akan lebih mudah mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi serta bersedia berkontribusi untuk mencapainya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam membentuk komitmen organisasi. Robbins (2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan mendukung pencapaian tujuannya. Sementara itu, Yukl dalam Toha (2006) menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian kepada bawahannya akan menciptakan hubungan yang lebih kuat antara individu dan organisasi. Hubungan tersebut pada akhirnya mendorong munculnya komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam membangun dan memelihara komitmen organisasi pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan yang efektif terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan kesediaan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dalam konteks SMA Negeri 1 Abepura Kota Jayapura, temuan ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan komitmen organisasi dilakukan melalui kebijakan organisasi dan penguatan peran kepemimpinan dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, memberikan penghargaan atas kontribusi pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu. Dengan demikian, pemimpin memiliki peran strategis dalam menumbuhkan komitmen organisasi yang pada akhirnya mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Pegawai yang memiliki loyalitas, rasa memiliki, dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi cenderung memandang pekerjaannya secara lebih positif serta menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut mendorong munculnya perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi, sehingga pegawai dapat menikmati pekerjaannya dan memperoleh kepuasan dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2008), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi yang ditandai oleh keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi serta mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi. Gilder (2003) dan Robbins dan Judge (2008) menjelaskan bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif merupakan bentuk keterikatan yang mampu mendorong individu untuk tetap bertahan dan berkontribusi bagi organisasi. Ketika pegawai memiliki komitmen yang kuat, mereka akan lebih mudah menerima tujuan organisasi sebagai tujuan pribadi sehingga menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Luthans (2006) yang menempatkan aspek psikologis dan emosional sebagai unsur penting dalam pembentukan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, semangat kerja, dan keterlibatan yang lebih besar dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen rendah. Dalam konteks SMA Negeri 1 Abepura

Kota Jayapura, temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui perbaikan kondisi kerja serta upaya memperkuat komitmen organisasi dan pegawai. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan membangun rasa memiliki terhadap organisasi, meningkatkan partisipasi pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan loyalitas dan kebanggaan sebagai bagian dari organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi salah satu faktor strategis dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi sebagai mediasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja dipengaruhi secara langsung oleh kualitas kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi serta oleh kemampuan pemimpin dalam membangun dan memperkuat komitmen organisasi terhadap para pegawai. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong tumbuhnya loyalitas, rasa memiliki, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan pegawai, semakin kuat komitmen organisasi yang terbentuk, sehingga semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dihasilkan.

Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2008) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan individu terhadap organisasi yang mendorong kesediaan untuk mendukung tujuan organisasi serta mempertahankan keanggotaannya. Di sisi lain, Yukl dalam Toha (2006) menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian, dan dukungan kepada bawahannya akan menciptakan hubungan yang kuat antara pegawai dan organisasi. Hubungan tersebut meningkatkan komitmen organisasi serta menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dijalankan. Komitmen organisasi dapat dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa terikat dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi cenderung lebih menikmati pekerjaannya, lebih termotivasi dalam bekerja, dan lebih puas dengan lingkungan kerjanya.

Hasil penelitian ini memperkuat berbagai penelitian terdahulu yang menemukan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan berbagai sikap kerja pegawai, termasuk kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja ditentukan oleh kemampuan mengarahkan dan mengendalikan pegawai, serta kemampuannya membangun komitmen organisasi yang kuat. Dalam konteks SMA Negeri 1 Abepura Kota Jayapura, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai perlu dilakukan melalui pengembangan praktik kepemimpinan yang mampu menumbuhkan loyalitas, rasa memiliki, dan keterlibatan pegawai dalam organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi jalur penting yang memperkuat pengaruh kepemimpinan dalam terciptanya kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Studi ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat dicapai melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif serta penguatan komitmen organisasi secara berkelanjutan.

Hasil penelitian menegaskan pentingnya peran pimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui praktik kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, komunikasi yang efektif, serta dukungan kepada pegawai. Di samping itu, organisasi perlu memperkuat komitmen pegawai melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, peningkatan partisipasi, serta pengembangan rasa memiliki terhadap organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat peran komitmen organisasi sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini terbatas pada pegawai SMA Negeri 1 Abepura, Kota Jayapura, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei dan bergantung pada persepsi responden serta hanya menguji tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian serta menambahkan variabel lain, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karier.

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja melalui pembuktian peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti mengenai mekanisme peningkatan kepuasan kerja dalam konteks organisasi pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada penguatan kepemimpinan dan komitmen organisasi guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Arrizal, 2001. "Pemimpin Gaya Kepemimpinan Transaksional Mencapai Sukses Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia". *Jurnal Kajian Bisnis*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha. No. 22 Januari-April.
- Arrizal. (2001). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional mencapai kesuksesan melalui manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Kajian Bisnis*, No. 22, Januari–April. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha.
- Baraba, R. (2013). Pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja perawat. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi (JBTI)*, 4(1), Februari. Universitas Muhammadiyah Purworejo.
- Brian, H., & Roy, S. (2013). Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan di Paparon's Pizza City of Tomorrow. *Jurnal AGORA*, 2(1), 1–8. Universitas Kristen Petra. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis>.
- Budiyanto, & Oetomo, H. W. (2011). The effect of job motivation, work environment, and leadership styles on organizational citizenship behavior, job satisfaction, and public service quality in Magetan, East Java, Indonesia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 5(3). <https://publications.waset.org>
- Devi, A. S., & Sherly, M. (2013). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Room Division Swiss-Belinn Hotel Manyar Surabaya. *Jurnal AGORA*, 2(1). Universitas Kristen Petra. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis>
- Donna. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Hospital and Health Services Administration*, 41(2), 160–175.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. Jr. (1984). *Organisasi dan manajemen: Perilaku, struktur, dan proses* (Edisi keempat). Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. H. (1992). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Heidjrachman, & Husnan, S. (2000). *Manajemen personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Junaedi, D., Bambang, S., & Hamidah, N. U. (2012). Pengaruh gaya kepemimpinan, keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional (studi pada karyawan PT Kebet Baru Malang). *Jurnal Profit*, 7(1). Universitas Brawijaya. <https://profit.ub.ac.id>
- Kaihatu, T. S., & Astjarjo, W. R. (2007). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran: Studi pada guru-guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 49–61. <https://ced.petra.ac.id/index.php/man/article/view/16635>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Luthans, F. (1996). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill International.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Mas'ud, Fuad (2002), *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mas'ud, Fuad (2004), *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. McNeese-Smith,
- Michael .H.S.(2014). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Mitra Cimalati di Cilacap”. Universitas Kristen Petra. Jurnal AGORA Vol. 2, No. 1.
- Muchiri, M. Kibaara (2002), "The Effects of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Commitment", *Gadjah Mada International Journal of Business*, May Vol. 4, No. 22, pp. 265-293
- Nafisah, Durrotun (2005), “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan”, Skripsi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Purnomo .H, & Cholil.M,. (2010). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta”. Universitas Sebelas Maret. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 4 No. 1, 28 Juni. 27-35.
- Rivai, Harif, A. (2001). *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jilid I, Edisi 9 (Indonesia). PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rokhman Wahibur & Harsono (2002). “Peningkatan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Bawahan”. *Empirika*, Volume 11, Juni 2002
- Ruvendi, Ramlan (2005), “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, *Jurnal Ilmiah Baniaga* Vol. 01 No. 1
- Sekaran, U. (2000), *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach. Third Edition*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Setiawan, Nugroho (2008), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Objek Wisata Taman Kyai Langgeng, Kota Magelang Jawa Tengah”, Graduate Program of Management and Business – Bogor Agricultural University (MB IPB)
- Setyarto, Agung (2008), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Profesionalisme, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Survei pada Koperasi Simpan Pinjam di Wilayah Kota Madya Surakarta)”, Skripsi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Sutanto, E. M., & Setiawan, B. (2000). Peranan gaya kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai di Toserba Sinar Mas Sidoarjo. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Universitas Kristen Petra. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>
- Trianingsih, S. (2007). Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh pemahaman good governance, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X. Universitas Hasanuddin, Makassar. <https://smartaccounting.files.wordpress.com>
- Utomo, K. W. (2002). Kecenderungan kepemimpinan transaksional dan transformasional serta hubungannya dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen (JREM), 2(2), 34–52. Surabaya. <https://jrem.iseisby.or.id>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Human resources and personnel management* (4th ed.). Singapore: McGraw-Hill Book Company.

- Wibowo, H. A. O. (2009). Pengaruh independensi auditor, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemahaman good governance terhadap kinerja auditor (Studi empiris pada Kantor Akuntan Publik di Daerah Istimewa Yogyakarta) (Skripsi). Program Studi Akuntansi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3), 184–194. <https://doi.org/10.1108/01437729810216694>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-Western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Zahra, N. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui aspek kepuasan kerja karyawan dan kepercayaan pada sektor perbankan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 145–162. <https://trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/jasa>