

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN AYODYA RESORT

**I Wayan Agus Darsana¹
Made Surya Putra²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: darsanaaguz@yahoo.com / telp: +6282 247 793 078

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali. Sampel yang diambil sebanyak 183 orang dengan metode *proportional random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 21 item pertanyaan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan program *SPSS 13.00 for windows*. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pihak hotel sebaiknya selalu memperhatikan keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan akan memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap organisasinya.

Kata Kunci: keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the effect of organizational justice, transformational leadership and job satisfaction on organizational commitment on employee Ayodya Resort Bali. Samples taken as many as 183 people with proportional random sampling method. Data collection is done by distributing questionnaires using 5-point likert scale to measure 21 question items. Analysis technique used is multiple linear regression analysis using SPSS 13.00 for windows. The analysis showed that organizational justice positive and significant effect on organizational commitment. Transformational leadership is positive and significant effect on organizational commitment. Job satisfaction positive and significant effect on organizational commitment. The hotel should always pay attention to organizational justice, transformational leadership and job satisfaction of employees so that employees will have a high sense of commitment towards the organization.

Keywords: *organizational justice, transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur terpenting bagi suatu perusahaan. Kunci kesuksesan bagi organisasi tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya, maka dari itu peranan sumber daya manusia sangat berarti bagi organisasi dalam menjalankan aktivitas di dalam suatu perusahaan. Hasibuan (2002:10) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Ardana dkk. (2012:3) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang mempelajari tentang hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia adalah masalah yang terkait dengan tenaga kerja.

Sebuah organisasi perlu membenahi diri untuk menuju organisasi yang lebih efektif agar sumber daya manusia bisa bekerja lebih baik lagi, namun pada kenyataannya tidak semua orang mampu bekerja sebagai anggota tim. Teori yang menaungi hubungan antara keadilan organisasional, kepuasan kerja dengan komitmen organisasional yang ditemukan oleh Peter M Blau dan Dennis W Organ dalam Bettencourt *et al.* (2005) yaitu teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*), menyatakan bahwa tindakan karyawan terhadap suatu organisasi dalam perusahaan adalah melakukan pekerjaan sesuai dengan komitmen organisasional yang telah dibuat secara bersama-sama karena, segala

sesuatu yang akan dilakukan dalam sebuah perusahaan itu sesuai dengan kontrak kerja yang telah dibuat sebelumnya.

Suryanatha (2014) menegaskan rendahnya komitmen dalam suatu organisasi menunjukkan kurangnya tanggung jawab seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, komitmen menjadi sulit untuk diterapkan mengingat banyaknya perusahaan yang menggunakan sistem kontrak kepada karyawannya. Suma dan Lesha (2013) menyatakan komitmen organisasional dapat diartikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Hal ini ditandai dengan tiga faktor yaitu keyakinan yang kuat, penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengarahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Fernandes dan Awamleh (2006) menyatakan bahwa, keadilan organisasional memiliki peran yang penting di mana imbalan akan diberikan secara adil sesuai bidangnya dan pantas mereka dapatkan di perusahaan. Keadilan organisasional merupakan faktor penting, karena *reward* yang mereka dapatkan di perusahaan itu sesuai dengan kinerja individual para karyawannya. Oceani dan Sriathi (2015) menemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Menurut Yukl (2010:2) kepemimpinan adalah subyek yang telah lama menarik perhatian banyak orang. Istilah yang mengkonotasikan citra individual yang kuat dan dinamis yang berhasil memimpin di bidang kemiliteran, memimpin perusahaan yang sedang berada di puncak kejayaan, atau memimpin negara.

Krishnan (2005) menyatakan teori utama dalam teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin memotivasi pengikutnya untuk mencapai target yang melebihi kemampuan karyawan itu sendiri. Dewi (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Al-Zubi (2010) menyatakan bahwa karyawan akan merasa lebih puas jika pekerjaannya dihargai, hal ini sesuai dengan kebijakan *reward* yang telah dibuat di masing-masing perusahaan. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam produktivitas karyawan dan berdampak bagi perusahaan, sehingga karyawan harus diperhatikan secara serius dan wajib diberikan sistem *reward* agar mereka merasa puas dan kinerja yang dihasilkan dapat memajukan perusahaan karena sumber daya manusia adalah *asset* yang berharga dan sulit untuk dipertahankan, maka organisasi harus memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan. Tania dan Sutanto (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Ayodya Resort Bali merupakan salah satu tempat peristirahatan atau *resort* yang terletak pada Jl. Pantai Mengiat, Nusa Dua, Badung, Propinsi Bali. Ayodya Resort Bali memberikan pelayanan terbaik dan berkualitas kepada wisatawan mancanegara maupun wisatawan domestik. Perusahaan ini memiliki visi menjadi sepuluh besar hotel terdepan di Asia Tenggara. Ayodya Resort Bali berusaha memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen dan anggota organisasi di dalamnya juga. Ayodya Resort Bali memiliki jumlah karyawan yang bervariasi sesuai dengan bagian dan tugas di masing-masing departemen.

Tabel 1.
Data Jumlah Karyawan Ayodya Resort Bali

No	Divisi atau Bagian	Jumlah karyawan (orang)
1	<i>Front Office</i>	34
2	<i>House Keeping</i>	80
3	<i>Food and Beverage</i>	120
4	<i>Accounting</i>	17
5	<i>Human Resource</i>	4
6	<i>Sales</i>	13
7	<i>Information Technologi</i>	3
8	<i>Purchasing</i>	5
9	<i>Engineering</i>	40
10	<i>Security</i>	20
Jumlah		336

Sumber : Ayodya Resort Bali

Hasil observasi terhadap karyawan mendapatkan bahwa di Ayodya Resort Bali ada masalah rendahnya komitmen organisasional karyawan. Hal tersebut dilihat dari menurunnya keaktifan dalam bekerja dengan adanya beberapa karyawan yang tidak memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja dengan baik, sehingga perlu ada tekanan dari pemimpin. Selain itu dapat dilihat dari tidak ada rasa kepentingan untuk mengerjakan tugas pekerjaan, kurang memberikan sumbangan untuk memecahkan masalah bila dipaksa, pekerja tidak menemukan solusi terbaik, dan tidak ingin mencoba memecahkan kembali masalah yang ada di antara mereka dalam komitmen organisasional karyawan.

Dengan demikian, berdasarkan penelitian terdahulu dan masalah yang terdapat pada Ayodya Resort Bali, maka dilakukan penelitian mengenai “Pengaruh keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali”.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, yang menjadi pokok pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1). Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali?; 2). Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali?; 3). Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali?

Berdasarkan permasalahan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah: 1). Untuk mengetahui pengaruh dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali; 2). Untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali; 3). Untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali.

Menurut Silalahi (2008) komitmen organisasional merupakan pengabdian diri karyawan untuk perusahaan di tempat ia bekerja, hal ini berarti para karyawan yang bekerja di perusahaan bukan saja sekedar bekerja, tetapi menganggap diri mereka mengabdikan di perusahaan itu sehingga keberhasilan suatu perusahaan disebabkan karena pengabdian yang dimiliki oleh karyawan tersebut atas dasar komitmen organisasional. Robbins dan Judge (2009) komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada

pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Panggabean (2004) pada hakikatnya, keadilan organisasional adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Perlakuan tersebut berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya sangat berpengaruh pada keberhasilan organisasi. Bentuk keadilan organisasional itu sendiri terdiri dari keadilan distribusi, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, walaupun saling melengkapi, ternyata masing-masing bentuk keadilan tersebut dapat memberikan dampak yang berbeda terhadap sikap dan perilaku individu. Keterlibatan dan keberadaan karyawan pada organisasi serta perasaan tetap mempertahankan keanggotaannya didasari dengan adanya keadilan yang sesungguhnya diterima dalam organisasional (Marissa, 2010). Cropanzano *et al.* (2007) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya.

Menurut Cavazotte *et al.* (2012) pemimpin transformasional memiliki kecerdasan dan kepribadian yang dimana menimbulkan pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui komunikasi mereka dengan karyawannya. Yukl (2010:305) menyatakan bahwa dengan adanya kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Seorang pemimpin dengan mempraktikkan kepemimpinan transformasional memiliki peran utama dalam mempengaruhi

perubahan yang cepat dan memotivasi karyawannya untuk meningkatkan pengetahuan mereka mengenai perusahaan di tempat mereka bekerja, serta mengubah keyakinan para karyawan kearah yang lebih baik (Shahhosseini *et al.*, 2013). Bacha dan Sandra (2013) berpendapat bahwa dengan penerapan kepemimpinan transformasional akan menimbulkan dampak yang besar untuk perusahaan. Daya tarik dalam kepemimpinan transformasional untuk tujuan yang lebih luas ialah mengaktifkan tingkat kebutuhan karyawan (Hamdani dan Seger, 2012).

Wibowo (2011:501) menyatakan kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Waspodo dan Minadaniati (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu atau karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian atau *achievement* dalam pekerjaannya, dimana seorang karyawan akan merasa puas jika apa yang mereka butuhkan dan inginkan telah tercapai. Judith (2011) menyatakan kepuasan kerja juga ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Oceani dan Sriathi (2015) menemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sancoko dan Panggabean (2015) menemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Suliman dan Kathairi (2013) menemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasional. Akanbi *et al.* (2013) menemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada. Menurut Akuzum (2014) menemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H₁ : Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

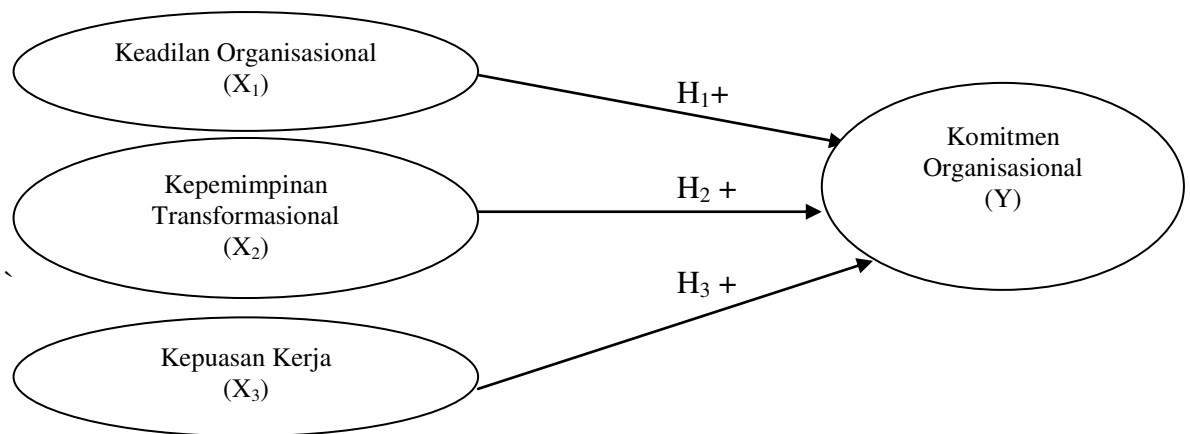
Rakhmawati dan Darmanto (2014) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dewi (2013) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap komitmen organisasional. Joo *et al.* (2012) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Gao dan Bai (2011) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. David *et al.* (2015) menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H₂ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Azeem (2010) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pramitha dkk. (2013) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Tania dan Sutanto (2013) menemukan hasil

bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Karakus *et al.* (2014) menemukan hasil pada kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Shurbagi (2014) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Sumber :H₁: Oceani dan Sriathi (2015), Sancoko dan Panggabean (2015), Suliman dan Kathairi (2013), Akanbi *et al.* (2013), Akuzum (2014).

H₂: Rakhmawati dan Darmanto (2014), Dewi (2013), Joo *et al.* (2012), Gao dan Bai (2011), David *et al.* (2015).

H₃: Azeem (2010), Pramitha dkk. (2013), Tania dan Sutanto (2013), Karakus *et al.* (2014), Shurbagi (2014).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat asosiatif kausalitas bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sebagai *independent variable* dan komitmen organisasional sebagai *dependent variable*. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode *survey* dengan menggunakan kuisioner

dan wawancara kepada responden. Populasi dalam penelitian ini karyawan dari Ayodya Resort Bali yang berjumlah 336 orang. Jumlah sampel yang diteliti adalah sebanyak 183. Proporsi pengambilan sampel pada setiap bagian berdasarkan teknik *proportional random sampling*.

Butir – butir pernyataan yang digunakan dalam kuisioner diukur dengan menggunakan skala likert yang dimana 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 berarti sangat setuju. Untuk variabel keadilan organisasional digunakan 3 indikator. Untuk variabel kepemimpinan transformasional digunakan 4 indikator. Untuk variabel kepuasan kerja digunakan 5 indikator. Untuk variabel komitmen organisasional digunakan 3 indikator. Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda guna mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional (X1), kepemimpinan transformasional (X2), kepuasan kerja (X3) sedangkan variabel terikat adalah komitmen organisasional (Y). Adapun bentuk dari persamaan regresi linier berganda, sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

- Y_i : Komitmen Organisasional
- X₁ : Keadilan Organisasional
- X₂ : Kepemimpinan Transformasional
- X₃ : Kepuasan Kerja
- β₁, β₂, β₃ : Koefisien Regresi
- β₀ : Intersep (Konstanta)
- e : Tingkat kesalahan (Gangguan)

Indikator variabel keadilan organisasional dalam penelitian ini, menurut Robbins dan Judge (2009:249-251): Keadilan distributif (*distributive justice*).

Indikator ini diukur dari keadilan tentang jumlah dan pemberian imbalan yang dirasakan diantara individu-individu, serta keadilan tentang jumlah dan pemberian imbalan yang dirasakan diantara individu-individu.

Keadilan prosedural (*procedural justice*). Indikator ini diukur dari keadilan yang mengenai prosedur yang konsisten dalam bekerja bagi setiap karyawan, dan keadilan mengenai prosedur dalam melibatkan setiap karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Keadilan interaksional (*interactional justice*). Indikator ini diukur dari keadilan yang berupa kepedulian perusahaan dan memperlakukan karyawan dengan baik, serta keadilan yang menunjukkan penghormatan terhadap hak-hak setiap karyawan.

Indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini, menurut Omar (2013) sebagai berikut: Pengaruh ideal adalah pemimpin yang memiliki karisma untuk menunjukkan bahwa pemimpin memiliki pendirian yang kuat, serta komitmen dan konsekuensi dalam memimpin perusahaan. Diukur dari persepsi responden mengenai kemampuan pemimpin membuat bawahan bangga dengan pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan. Pertimbangan individual adalah pemimpin memberikan perhatian khusus mengajarkan individu untuk lebih berkembang dan berprestasi dengan bertindak sebagai pelatih. Diukur dari persepsi responden mengenai pemimpin mengajarkan bawahan untuk berkembang dan berprestasi.

Stimulasi intelektual adalah pemimpin yang mendorong bawahannya untuk lebih kreatif mengeluarkan ide-idenya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Diukur dari persepsi responden mengenai pemimpin memberikan

kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide atau masukan. Motivasi inspirasi adalah pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk memberikan dorongan terhadap apa yang perlu dilakukan oleh karyawan. Diukur dari persepsi responden mengenai kemampuan pemimpin memberi dorongan semangat dalam bekerja.

Indikator kepuasan kerja menurut Puspitawati dan Riana (2014), yaitu: Beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh karyawan. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pekerjaan ini sesuai dengan keahliannya. Gaji merupakan sejumlah pemberian imbalan terhadap hasil kerja karyawan. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan. Kenaikan jabatan merupakan kesempatan bagi karyawan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk pengembangan diri. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai rasa puas atas prestasi yang telah dikerjakan. Pengawas merupakan kemampuan pimpinan untuk menunjukkan perhatian serta memberikan bantuan kepada karyawan saat mereka mengalami kesulitan kerja. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai atasan memperlakukan semua karyawan secara adil. Rekan kerja merupakan sejauh mana karyawan bisa menjalin persahabatan serta saling mendukung di dalam lingkungan kerja. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai hubungan dengan rekan kerja sudah terjalin dengan baik.

Indikator komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen (1991), yaitu: Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional

karyawan terhadap organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai perasaan senang untuk menghabiskan karir di organisasi dan merasa menjadi bagian dari keluarga di organisasi. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran karyawan akan kerugian jika meninggalkan organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai perasaan sulit untuk meninggalkan organisasi dan kehidupannya akan sangat terganggu bila meninggalkan organisasi. Komitmen normatif (*normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai nilai harus setia terhadap organisasi dan tidak etis jika berpindah ke organisasi lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Tabel 2. menunjukkan bahwa karakteristik responden karyawan Ayodya Resort Bali adalah sebagai berikut. Karakteristik berdasarkan jenis kelamin pada Tabel 2. menunjukkan bahwa karyawan dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 145 orang atau sebesar 79,23 persen, sedangkan karyawan dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 38 orang atau sebesar 20,77 persen. Data ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan perempuan. Faktor jenis kelamin perlu diperhatikan karena berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan dengan dengan cepat dan tepat sehingga ada keseimbangan antara karyawan laki-laki dan perempuan.

Tabel 2.
Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)

1	Laki-Laki	145	79,23
2	Perempuan	38	20,77
	Jumlah	183	100

No	Tingkat Umur (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	20-30	8	4,37
2	31-40	10	5,47
3	41-50	126	68,85
4	> 51	39	21,31
	Jumlah	183	100

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	SMA/SMK	83	45,36
2	D1	42	22,95
3	D2	6	3,28
4	D3	30	16,39
5	D4	7	3,82
6	S1	15	8,20
	Jumlah	183	100

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	1-10	12	6,56
2	11-20	29	15,85
3	> 21	142	77,59
	Jumlah	183	100

Sumber : Ayodya Resort Bali

Karakteristik berdasarkan umur pada Tabel 2. menunjukkan bahwa karyawan Ayodya Resort Bali sebagian besar berumur 41-50 tahun dengan jumlah sebanyak 126 orang atau sebesar 68,85 persen. Hal ini sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang mencari karyawan yang lebih berpengalaman. Faktor usia dapat menunjang kegiatan organisasi dalam menghasilkan jasa yang berkualitas.

Karakteristik berdasarkan pendidikan pada Tabel 2. menunjukkan jumlah tertinggi terletak pada tingkat pendidikan terakhir SMA/ SMK sebanyak 83 orang dengan persentase 45,36 persen. Karyawan dengan tingkat pendidikan paling rendah adalah karyawan tingkat pendidikan D2 sebanyak 6 orang atau setara

dengan 3,28 persen. Faktor tingkat pendidikan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia.

Karakteristik berdasarkan masa kerja pada Tabel 2. menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja >21 tahun, yaitu sebanyak 142 orang atau setara dengan 77,59 persen. Masa kerja merupakan rentang waktu yang telah ditempuh karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X1)	X.1.1	0,818	Valid
		X.1.2	0,802	Valid
		X.1.3	0,778	Valid
		X.1.4	0,805	Valid
		X.1.5	0,735	Valid
		X.1.6	0,863	Valid
2	Kepemimpinan Transformasional (X2)	X.2.1	0,727	Valid
		X.2.2	0,822	Valid
		X.2.3	0,762	Valid
		X.2.4	0,851	Valid
3	Kepuasan Kerja (X3)	X.3.1	0,761	Valid
		X.3.2	0,812	Valid
		X.3.3	0,865	Valid
		X.3.4	0,757	Valid
		X.3.5	0,822	Valid
4	Komitmen Organisasional (Y)	Y.1	0,851	Valid
		Y.2	0,730	Valid
		Y.3	0,901	Valid
		Y.4	0,824	Valid
		Y.5	0,801	Valid
		Y.6	0,849	Valid

Sumber : Data diolah, 2016

Tabel 3. menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki masing-masing nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hasil tersebut menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X1)	0,888	Reliabel
2	Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,801	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (X3)	0,862	Reliabel
4	Komitmen Organisasional (Y)	0,908	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2016

Tabel 5.
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasional

No	Pertanyaan	Proporsi Jawaban Responden						Kriteria
		STS	TS	N	S	SS	Rata-rata	
1	Saya senang menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	0	0	22	87	74	4,28	Sangat Baik
2	Saya merasa menjadi bagian keluarga di organisasi ini	0	0	24	97	62	4,21	Baik
3	Sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, bahkan jika saya menginginkannya	0	0	32	96	55	4,13	Baik
4	Kehidupan saya akan terganggu bila meninggalkan organisasi ini sekarang	0	0	28	90	65	4,20	Baik
5	Saya percaya bahwa seseorang harus setia kepada organisasinya	0	0	31	74	78	4,26	Sangat Baik
6	Berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain tidak etis untuk saya	0	0	39	80	64	4,14	Baik
Total rata-rata skor komitmen organisasional							4,20	Baik

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4. dapat diketahui bahwa keempat instrumen penelitian yaitu keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari

0,60. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Tabel 5. menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel komitmen organisasional. Komitmen organisasional memiliki nilai rata-rata sebesar 4,20 yang berarti komitmen organisasional karyawan tergolong baik. Nilai rata-rata tertinggi jawaban responden ditunjukkan pada pertanyaan “Saya senang menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini” dan nilai rata-rata terendah jawaban responden ditunjukkan pada pertanyaan “Sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, bahkan jika saya menginginkannya”.

Tabel 6.
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Keadilan Organisasional

No	Pertanyaan	Proporsi Jawaban Responden						Kriteria
		STS	TS	N	S	SS	Rata-rata	
1	Pemberian imbalan yang dirasakan karyawan sudah cukup adil antara karyawan lainnya	0	1	33	85	64	4,16	Baik
2	Saya dipercaya perusahaan dalam mengemban tugas	0	0	28	82	73	4,25	Sangat Baik
3	Prosedur kerja sudah adil	0	0	30	84	69	4,21	Baik
4	Perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan untuk ikut dalam pengambilan keputusan	0	0	30	85	68	4,21	Baik
5	Perusahaan menunjukkan kepedulian dan memperlakukan karyawan dengan baik	0	0	36	86	61	4,14	Baik
6	Perusahaan menghormati hak-hak saya sebagai karyawan	0	0	33	78	72	4,21	Baik
Total rata-rata skor keadilan organisasional							4,19	Baik

Sumber : Data diolah, 2016

Tabel 6. menunjukkan jawaban responden pada variabel keadilan organisasional. Keadilan organisasional memiliki nilai rata-rata sebesar 4,19 yang berarti keadilan organisasional yang dirasakan karyawan tergolong baik. Nilai rata-rata tertinggi jawaban responden ditunjukkan pada pertanyaan “Saya

dipercaya perusahaan dalam mengemban tugas” dan nilai rata-rata terendah jawaban responden ditunjukkan pada pertanyaan ”Perusahaan menunjukkan kepedulian dan memperlakukan karyawan dengan baik”.

Tabel 7. menunjukkan jawaban responden pada variabel kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata sebesar 4,15 yang berarti kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan tergolong baik. Nilai rata-rata tertinggi jawaban responden ditunjukkan pada pertanyaan “Pemimpin memberikan dorongan semangat dalam bekerja” dan nilai rata-rata terendah jawaban responden ditunjukkan pada pertanyaan “Pemimpin membuat saya bangga dengan pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan”.

Tabel 7.
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pertanyaan	Proporsi Jawaban Responden						Kriteria
		STS	TS	N	S	SS	Rata-rata	
1	Pemimpin membuat saya bangga dengan pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan	0	0	28	107	48	4,11	Baik
2	Pemimpin mengajarkan saya untuk berkembang dan berprestasi	0	0	33	93	57	4,13	Baik
3	Pemimpin memberikan kesempatan untuk memberikan ide atau masukan	0	0	31	91	61	4,16	Baik
4	Pemimpin memberikan dorongan semangat dalam bekerja	0	0	29	84	70	4,22	Baik
Total rata-rata skor kepemimpinan transformasional							4,15	Baik

Sumber : Data diolah, 2016

Tabel 8. menunjukkan jawaban responden pada variabel kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,16 yang berarti kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tergolong baik. Nilai rata-rata tertinggi jawaban responden ditunjukkan pada pertanyaan “Hubungan dengan rekan kerja sudah

terjalin dengan baik” dan nilai rata-rata terendah jawaban responden ditunjukkan pada pertanyaan “Besarnya gaji sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan”.

Tabel 8.
Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	Proporsi Jawaban Responden						Kriteria
		STS	TS	N	S	SS	Rata-rata	
1	Pekerjaan saya sesuai dengan keahlian saya	0	0	29	91	63	4,19	Baik
2	Besarnya gaji sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan	0	1	34	87	61	4,14	Baik
3	Saya puas dengan prestasi pekerjaan saya	0	0	32	89	62	4,16	Baik
4	Pimpinan memperlakukan semua karyawan dengan adil	0	0	34	88	61	4,15	Baik
5	Hubungan dengan rekan kerja sudah terjalin dengan baik	0	0	31	86	66	4,19	Baik
Total rata-rata skor kepuasan kerja							4,16	Baik

Sumber : Data diolah, 2016

Tabel 9.
Hasil Uji Normalitas

<i>Unstandarized Residual</i>	
N	183
Kolmogorov Smirnov Z	0,744
Asymp.Sig (2-tailed)	0,638

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 9. dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,744 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,638. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,638 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 10.
Hasil Uji Multikoleniaritas

Variabel	Tolerance	VIF
Keadilan Organisasional (X ₁)	0,533	1.876

Kepemimpinan Transformasional (X_2)	0,550	1.817
Kepuasan Kerja (X_3)	0,590	1.695

Sumber : Data diolah, 2016

Pada Tabel 10. dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sesuai dengan kriteria yang harus didapat. Dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikoleniaritas.

Tabel 11.
Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	<i>Unstandarized Coefficiens</i>		<i>Standardized Coefficiens</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,459	0,027		17.000	0,000
Keadilan Organisasional	-0,022	0,037	-0,061	-0,604	0,547
Kepemimpinan Transformasional	-0,043	0,036	-0,116	-1,167	0,245
Kepuasan Kerja	0,063	0,035	0,171	1.777	0,077

Sumber : Data diolah, 2016

Tabel 11. menunjukkan nilai *Sig.* dari variabel keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja masing-masing sebesar 0,547, 0,245 dan 0,077. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Tabel 12.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	<i>Unstandarized</i>	<i>Standardized</i>	t	Sig.
-------	----------------------	---------------------	---	------

	<i>Coefficiens</i>		<i>Coefficiens</i>		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,000	0,044		0,000	1,000
Keadilan Organisasional	0,327	0,060	0,327	5,434	0,000
Kepemimpinan Transformasional	0,418	0,059	0,418	7,054	0,000
Kepuasan kerja	0,193	0,057	0,193	3,369	0,001
R square	= 0,654				
F Statistik	= 112,885				
Signifikansi	= 0,000				

Sumber : Data diolah, 2016

Pada Tabel 12. dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,000 + 0,327X_1 + 0,418X_2 + 0,193X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

$X_1 = 0,327$, artinya keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali.

$X_2 = 0,418$, artinya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali.

$X_3 = 0,193$, artinya kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali.

Berdasarkan Tabel 12. dapat diketahui bahwa nilai F statistik sebesar 112,885 dengan signifikansi F yang lebih kecil 0,000 dari $\alpha = 0,05$, ini berarti model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh dari keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan Tabel 12. menunjukkan nilai *R Square* sebesar 0,654 atau 65,4% yang berarti besarnya keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dapat menjelaskan variabel komitmen

organisasional sebesar 65,4% sisanya sebesar 34,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Pengolahan data yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yaitu keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali. Ini berarti semakin tinggi tingkat keadilan organisasional yang dirasakan karyawan Ayodya Resort Bali maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional mereka di dalam perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oceani dan Sriathi (2015), Sancoko dan Panggabean (2015), Suliman dan Kathairi (2013), Akanbi *et al.* (2013), dan Akuzum (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Hasil ini sesuai dengan teori keadilan yaitu meneliti bagaimana karyawan berperilaku atau bereaksi atas keadilan atau ketidakadilan dalam organisasi serta jenis perilaku yang akan dihasilkan akibat dari keadilan atau ketidakadilan tersebut Al-Zawahreh dan Al-Madi (2012).

Pengolahan data yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali. Ini berarti semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan Ayodya Resort Bali maka semakin

tinggi tingkat komitmen organisasional mereka di dalam perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rakhmawati dan Darmanto (2014), Dewi (2013), Joo *et al.* (2012), Gao dan Bai (2011), dan David *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Hasil ini sesuai dengan *Two Factor Theory* yang dikembangkan oleh Herzberg. Menurut Herzberg dalam Wibowo (2012:503) menyatakan ada faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor yang menyebabkan ketidakpuasan. Hal tersebut dilihat dari *hygiene factors* dan *Motivator*. *Hygiene factors* diantaranya adalah gaji dan tunjangan, kondisi kerja, kebijakan organisasi, kedudukan, keamanan kerja, pengawasan dan otonomi, kehidupan di tempat kerja, dan kehidupan pribadi. *Motivator* diantaranya adalah prestasi, pengakuan, minat pada pekerjaan, dan tanggung jawab.

Pengolahan data yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali. Ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan Ayodya Resort Bali maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional mereka di dalam perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Azeem (2010), Pramitha dkk. (2013), Tania dan Sutanto (2013), Karakus *et al.* (2014), dan Shurbagi (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Hasil ini sesuai dengan teori keadilan yaitu ketika karyawan merasa puas dalam berbagai hal seperti: beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja, maka karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi Puspitawati dan Riana (2014).

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian ini maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut. 1) Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan Ayodya Resort Bali. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasional karyawan. 2) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan Ayodya Resort Bali. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasional karyawan. 3) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan Ayodya Resort Bali. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional karyawan.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dan simpulan atas, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut. 1) Pemimpin sebaiknya menunjukkan rasa kepedulian dan memperlakukan karyawannya dengan baik. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat merasakan keadilan organisasional yang lebih baik. 2) Dalam kepemimpinan transformasional pemimpin sebaiknya memiliki

pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaannya, dengan tujuan agar karyawan Ayodya Resort Bali merasa bangga dengan gaya kepemimpinan di perusahaan mereka. 3) Pihak hotel sebaiknya mempertimbangkan besarnya gaji yang diterima karyawan sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini agar karyawan Ayodya Resort Bali merasa puas jika gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaannya. 4) Pihak hotel sebaiknya memperhatikan karyawan dalam konteks sulit untuk meninggalkan organisasinya ini sekarang bahkan jika mereka menginginkannya. Hal ini bertujuan agar komitmen organisasional karyawan dapat tercapai. 5) Penelitian ini hanya sebatas meneliti mengenai keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel-variabel lain seperti: semangat kerja, retaliasi, *organizational citizenship behavior* atau OCB dan lainnya. Hal tersebut karena penelitian ini memandang komitmen organisasional hanya dipengaruhi oleh keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain diluar penelitian ini.

REFERENSI

- Ardana, I Komang., Ni Wayan Mujiati., dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Akanbi., Paul Ayobami Ofoegbu., Onyema., and Eugene. 2013. Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*. 3 (14). pp. 207 – 218.
- Akuzum, Cemal. 2014. The Effect of Organizational Justice and Organizational Cynicism on the Organizational Commitment: An Application in Primary

- Education Institutions. *Mevlana International Journal of Education*. 4 (3). pp. 48 – 68.
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job Satisfaction and Organizational Comitment among Employees in the Sultanate of Oman. Departement Of Management Informasi Systems. Departement Of Management Informasi Systems. Yanbu University Colleg, Yanbu, Saudi Arabia. *Journal of Psychology*, 1 (1), pp: 295-299.
- Al-Zawahreh, Abdelghafour., and Faisal Al-Madi. 2012. The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. Iss. 46. pp. 158-170.
- Bettencourt, Lance A., Stephen W. Brown Scott., and B MacKenzie. 2005. Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*. 81 (2). pp. 141 – 157.
- Bacha, Eliane., and Sandra Walker. 2013. The Relationship Between Transformational Leadership and Followers Perceptions of Fairness. *Journal Business Ethics*. 116. pp. 667-680.
- Cropanzano, Rusell., Bowen David E., and Gilliland Stephen W. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academic of management perpectives*. pp. 34 - 48.
- Cavazotte, Flavia., Valter Moreno., and Mateus Hickmann. 2012. Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*. 23. pp. 443-455.
- David, Njoroge., Njoroge D Jomo., Gachunga H Jomo., Kihoro J. 2015. Transformational Leadership Style And Organizational Commitmen: The Modirating Effect Of Employee Participation. *The Strategic Journal of Business & Change Management*. 2 (6). pp. 94 – 107.
- Dewi, Kadek Sintha. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. 7 (2). h. 161 – 125.
- Fernandes, Cedwyn., and Raed Awamleh. 2006. Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Journal Management Research News*. 29 (11). pp. 701 – 712.
- Gao, Fei Yi., and Shanshan Bai. 2011. The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. *Journal International Conference on Economics Trade and Development*. 7. pp. 43 – 48.

- Hasibuan, Melayu Sp. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hamdani, Wahyu., dan Seger Handoyo. 2012. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 1 (2). h. 1 – 11.
- Judith, Zuvarashe M. 2011. Employee Empowerment and job satisfaction: A Study of the Employee in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe. *Interdisciplinary journal of Contemporary Research in Business*. 3 (8). pp. 21-40
- Joo, Brian Baek-Kyoo., Hea Jun Yoon., and Chang-Wook Jeung. 2012. The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. 33 (6). pp. 564 – 582.
- Krishnan, V. R. 2005. Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Journal*, 26 (5/6), pp.442-457.
- Karakus, Mehmet., Mehmet Ustuner., and Mustafa Toprak. 2014. Two alternative models on the relationships between organizational justice, organizational commitment, burnout, and job satisfaction of education supervisors. *KEDI Journal of Educational Policy*. 11 (1). pp. 69 – 94.
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi tentang Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). *Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah*. Jakarta.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1 (1). pp. 244-251.
- Oceani, Ni Made Puspita., dan Anak Agung Ayu Sriathi. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Dibagian Housekeeping Pada Hotel Bali Dynasty Resort Kuta. *Jurnal Manajemen Unud*. 4 (10). h. 2921 – 2927.
- Omar, W A. 2013. Transformasional Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of academic Research in Business and Social Sciences*. 3 (2). pp. 346:365.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.

- Pramitha, Gede Dana., Wayan Gede Suparta., dan I Gede Riana. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Koperasi Krama Bali. *Jurnal Manajemen Unud*. h. 191 – 207.
- Puspitawati, Ni Made Dwi., dan I Gede Riana. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 8 (1). h. 69-80.
- Rakhmawati, Dian., dan Susetya Darmanto. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, dan Kerjasama Tim Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen*. 29 (1). h. 83 – 96.
- Robbins, S.P., and T.A Judge. 2009. *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall: United State of America, New York. pp. 121.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Terjemahan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, Abdul Rosyid. 2009. Jakarta: Selemba Empat.
- Sancoko, Catur Agus., dan Mutiara S Panggabean. 2015. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di Sekolah Santa Ursula BSD. *Jurnal MIX*. 1. h. 34 – 53.
- Shahhosseini, Mohammad., Abu Daud Silong., and Ismi Arif Ismaill. 2013. Relationship Between Transactional, Transformational Leadership Style, Emotional Intelligence and Job Performance. *Journal of Arts, Science & Commerce*. 4 (1). pp. 15-22.
- Silalahi, Betty Yuliani. 2008. Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Psikologi*. 2 (1). h. 14-20.
- Suliman, Abubakr., and Majid Al Kathairi. 2013. Organizational justice, commitment and performance in developing countries. *Jornal Employee Relations*. 36 (1). pp. 98 – 115.
- Suma, Saimir., and Jonida Lesha. 2013. Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*. 9 (17). pp. 14-51.
- Shurbagi, Adel Mohamed Ali. 2014. The Relationship Between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *Journal International Business*. 7 (11). pp. 126 – 138.
- Suryanatha, A.A. Ngr. Bayu. 2014. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Baleka Resort Hotel dan Spa Legian. Jurnal Manajemen Udayana. 2 (9). h. 2579-2614.

Tania, Anastasia., dan Eddy M. Sutanto. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. PT. Dai Knipe Di Surabaya. *Jurnal Agora. 1 (3). pp. 1 – 9.*

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Waspodo, Agung., dan Lussy Minadaniati. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia. 3 (1). h. 1 – 16.*

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.