

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA CV.MEGAH FOOD TRADING**

**Kadek Chintya Permatasari<sup>1</sup>  
Wayan Gede Supartha<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: chintyapermatasari@gmail.com

### **ABSTRAK**

Komitmen Organisasional merupakan sangat penting bagi kelangsungan sebuah organisasi, karena dengan adanya komitmen yang terjalin antara individu dengan organisasi maka dapat menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi dan dapat membangun organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan pada karyawan CV.Megah Food Trading. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 35 responden dengan metode *sampling* jenuh. Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada CV.Megah Food Trading. 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada CV.Megah Food Trading. 3) Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada CV.Megah Food Trading.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keadilan organisasi, komitmen organisasional

### **ABSTRACT**

*Organizational commitment is very important for the survival of an organization, because with the commitment that exists between individuals and organizations it can create a sense of ownership of the organization and can build the organization. This study aims to determine the influence of transformational leadership, organizational culture and organizational justice towards organizational commitment. This research was conducted on employees CV.Megah Food Trading. The sample of this research is 35 respondents with saturated sampling method. In this study data collection is done by distributing questionnaires using Likert scale. The technique used in this research is multiple linear regression. Based on the results of the analysis, this study shows 1) Transformational leadership has a positive and significant impact on organizational commitment on CV.Megah Food Trading. 2) Organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment on CV.Megah Food Trading. 3) organizational justice has a positive and significant effect on organizational commitment on CV.Megah Food Trading.*

**Keywords:** *transformational leadership, organizational culture, organizational justice, organizational commitment*

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis menuntut adanya persaingan yang ketat antar perusahaan. Perusahaan sebagai suatu organisasi bisnis dengan tujuan utama memperoleh laba yang maksimal harus siap berkompetisi. Tujuan perusahaan dapat ditempuh dengan mengelola secara baik sumber-sumber daya yang ada dalam perusahaan. Satu-satunya sumber daya perusahaan yang memiliki nilai kompetitif ialah sumber daya manusia, dimana faktor sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting yang ada di dalam perusahaan sebagai pelaksana setiap kegiatan operasional yang dijalankan perusahaan untuk membawa perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan.

Masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan mengenai sumber daya manusia salah satunya adalah bagaimana mempertahankan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen diartikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi. Karambut dkk. (2012) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik. Hazisma (2013) komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Yavuz (2010) berpendapat bahwa komitmen karyawan dalam perusahaan sangatlah penting karena komitmen karyawan akan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Organisasi adalah sistem sosial dimana sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting untuk efektivitas dan efisiensi. Organisasi perlu

manajer dan karyawan yang efektif untuk mencapai tujuan mereka (Rizi *et al.*, 2013). Meyer *et al.* (1993) komitmen organisasional merupakan kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan serta keinginan untuk tetap menjadi bagian perusahaan.

Azeem (2010) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mengejar kualitas tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi mengembangkan kompetensi karyawannya, namun juga pada bagaimana organisasi meningkatkan komitmen karyawannya, baik komitmen pada pekerjaan maupun pada arahan atasan. Yavuz (2010) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu pokok kegiatan serta salah satu tujuan utama dalam upaya organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Safitri (2014) menyatakan suatu organisasi, apapun bentuknya sangat memerlukan adanya komitmen yang tinggi dari seluruh anggotanya sehingga tujuan-tujuan organisasi dan individu dapat tercapai.

Voon *et al.* (2011) menyatakan karyawan adalah aset paling penting organisasi dan organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu memimpin dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat serupa juga dinyatakan oleh Rizi *et al.* (2013) bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan koheren.

Desianty (2005) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kharismatik dimana meliputi kepercayaan dan

dukungan terhadap bawahan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Bo (2013) berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat membuat karyawan percaya dan menghormati atasan mereka. Pemimpin yang memiliki sifat pemimpin transformasional dapat menginspirasi dengan memberikan motivasi agar karyawan lebih berprestasi dalam pekerjaannya, sehingga hal tersebut memperkuat komitmen organisasi.

Evolusi organisasi memerlukan pemimpin transformasional (Faharani *et al.*, 2011). Ngadiman *et al.* (2013) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang meliputi usaha untuk perubahan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki pengaruh penuh atas perubahan organisasi, dimana pemimpin transformasional dapat memberi gambaran yang lebih jelas dan lebih baik untuk masa depan organisasi (Jandaghi *et al.*, 2009).

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting yang mempengaruhi tingkat komitmen organisasi. Antonakis *et al.* (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi. Faharani *et al.* (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian Ismail *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menunjukkan gaya transformasional dalam melaksanakan fungsi-fungsi organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil kerja serta komitmen organisasi.

Salah satu upaya suatu organisasi untuk memiliki karyawan yang berani mengambil inisiatif, bekerja keras untuk mencapai tujuan yang menantang, fokus pada konsumen dan lain-lain, perlu diciptakan suatu budaya kompetensi. Budaya kompeten adalah suatu budaya dimana perbaikan dalam perilaku kompetensi dijalankan, didorong dan dihargai. Untuk menciptakan budaya yang dimaksud, perlu dipahami tentang budaya dan bagaimana budaya bekerja (Zwell, 2000:62). Budaya organisasi menembus kehidupan organisasi dalam berbagai cara untuk mempengaruhi setiap aspek organisasi dan mempengaruhi berbagai *outcomes* seperti produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Lauture *et al.* (2012) mengatakan bahwa persepsi positif dari budaya organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan. Hsiao *et al.* (2012) menemukan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif pada komitmen organisasi.

Organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawannya dengan cara memastikan bahwa semua karyawan telah diberlakukan secara adil (keadilan organisasi). Rizzo (1990) berpendapat bahwa salah satu nilai yang dianggap penting dalam suatu organisasi yaitu keadilan organisasi yang menekankan bagaimana *reward*, insentif, pekerjaan, dan juga sanksi dalam suatu lembaga (organisasi) dialokasikan secara adil dan proposional berdasarkan karakteristik sosial demografis yang ada. Bakhshi *et al.* (2009) menyatakan keadilan organisasi memainkan peran yang penting dalam pengembangan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa diberlakukan dengan adil dalam organisasi lebih berkomitmen dengan pekerjaan mereka dan karyawan yang merasa tidak diberlakukan adil akan cenderung untuk meninggalkan organisasi. Karim dan

Rehman (2012) menyatakan organisasi harus memastikan bahwa karyawan diberikan keadilan agar memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Karyawan yang merasa mendapat perlakuan yang adil dari organisasi, seperti kebijakan, prosedur dan pelaksanaan yang adil akan meningkatkan komitmen pada organisasi.

Yavus (2010) menyatakan bahwa dengan memperkuat keadilan organisasi adalah salah satu langkah penting yang akan meningkatkan komitmen organisasi. Menurut Panggabean (2004) pada hakikatnya, keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai suatu tingkat dimana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Karyawan yang merasa diberlakukan dengan adil dalam organisasi lebih berkomitmen dengan pekerjaan mereka dan karyawan yang merasa tidak diberlakukan adil akan cenderung meninggalkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Samad (2006) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Staley *et al.* (2003) menunjukkan keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan berkontribusi besar dalam mempengaruhi komitmen organisasi.

Pare dan Tremblay (2007) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Nasurdin dan Khuan (2011) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan positif terhadap

komitmen organisasi. Keadilan organisasi berarti merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi komitmen organisasi.

CV. Megah Food Trading merupakan salah satu perusahaan distributor yang bergerak di bidang perdagangan umum (*supplier*) makanan dan minuman *import*. Lokasi perusahaan beralamat di Jalan Dewi Sri II No. 168 X, Kelurahan Kuta, Kecamatan Kuta, Kabupaten Badung memiliki lokasi yang strategis. Lokasi yang strategis, dukungan semangat kerja dan kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan dalam menjalankan tugas sangat diharapkan untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara sementara terhadap 5 orang karyawan didapat bahwa salah satu masalah komitmen organisasional CV. Megah Food Trading yaitu pada tahun 2014 terdapat 3 orang karyawan yang keluar, pada tahun 2015 terdapat 5 orang karyawan yang keluar dan pada tahun 2016 terdapat 9 orang karyawan yang keluar dikarenakan tidak kuat terhadap tekanan yang dihadapi di perusahaan. Keinginan karyawan keluar dari perusahaan menjadi indikasi awal lemahnya komitmen organisasional. Target kerja yang sangat tinggi serta tekanan dari atasan yang terus-menerus, mengakibatkan karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap perusahaan menjadi mudah menyerah dan lebih memilih mencari zona nyaman dengan cara *resign* atau meninggalkan pekerjaannya. Masalah budaya kerja dalam perusahaan ini yaitu karyawan yang mengobrol dan tidak ada diruangan pada saat jam kerja dapat diatasi dengan cara membangun komitmen karyawan pada organisasi. Beban kerja dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan masih belum diberlakukan secara adil, dimana

masih adanya penambahan jam kerja yang tidak diberi uang lembur. Kondisi seperti ini akan berdampak buruk bagi perusahaan karena dengan rendahnya komitmen organisasional berarti loyalitas karyawan terhadap perusahaan rendah serta meningkatkan keinginan karyawan untuk tidak mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan, oleh sebab itu kondisi seperti ini membutuhkan perhatian dari perusahaan agar dapat mengurangi tingkat keluar karyawan.

Nahusona dkk. (2004) dan Grant *et al.* (2001) membuktikan bahwa komitmen organisasional yang tinggi akan berpengaruh terhadap penurunan keinginan karyawan untuk pindah, yang artinya semakin karyawan mempunyai komitmen yang tinggi kepada perusahaan, mengindikasikan karyawan tersebut enggan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan. Diketahui bahwa pada tiga tahun terakhir jumlah karyawan keluar mengalami peningkatan setiap tahunnya (Tabel 1).

**Tabel 1.**  
**Data karyawan keluar CV. Megah Food Trading**

No	Tahun	Jumlah Karyawan yang keluar
1	2014	3
2	2015	5
3	2016	9

Sumber: CV.Megah Food Trading

Fokus penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan memahami sejauh mana aspek kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada CV. Megah Food Trading. Lokasi ini dipilih karena terdapat indikasi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi yang dapat dilihat dari data karyawan keluar dan akses data yang mudah untuk di dapatkan.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Avolio *et al.* (2004) menunjukan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasional dari bawahannya dengan menaikan tingkat nilai intrinsik yang lebih tinggi diasosiasikan dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara usaha dari bawahan dengan pencapaian tujuan, dan dengan menciptakan tingkat komitmen personal yang lebih tinggi baik pada pemimpin dan bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.

Tuna *et al.* (2011) melakukan penelitian pada industri rumah sakit di Turki dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian Ismail *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Faharani *et al.* (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Yang, Mu-Li (2012) menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dunn *et al.* (2012) terhadap organisasi di AS dan Israel memberikan bukti yang mendukung bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan dan positif berhubungan dengan komitmen organisasional. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

$H_1$  : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Manetje (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa organisasi harus menilai budaya mereka dan komitmen organisasi dari karyawan mereka sebelum mencoba untuk mengubah atau memperbarui budaya organisasi mereka. Karyawan merasa bahwa budaya yang ada dalam organisasi tempat bekerja cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja, Penelitian tersebut akan membuat karyawan tersebut merasa nyaman dan berkomitmen terhadap organisasi. Silverthorne (2004) memperoleh hasil dari penelitiannya dengan adanya budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, organisasi yang memiliki budaya *supportif* cenderung memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Lauture *et al.* (2012) memperoleh hasil positif dari budaya organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan. Manajer puncak di sektor publik, khususnya di Haiti, harus mampu menerapkan budaya organisasi yang berfokus pada faktor-faktor seperti keterampilan pengembangan dan pelatihan dan pengembangan staff dan komunikasi. Faktor-faktor ini berkontribusi kuat untuk membentuk karyawan yang efektif. Penelitian Zain *et al.* (2009) menemukan bahwa dimensi-dimensi dari budaya organisasi memiliki hubungan secara positif terhadap komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan. Kumar *et al.* (2012) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, hal tersebut menunjukkan keterkaitan antara variabel-variabel yang ada di dalam penelitian ini, saat budaya organisasi yang kuat membentuk komitmen organisasional yang

tinggi, akhirnya akan menumbuhan rasa nyaman dan aman untuk terus berada dalam perusahaan sehingga memperkecil kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Bakhshi *et al.* (2009) dengan hasil analisis regresi dari data menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural ditemukan secara signifikan berhubungan dengan komitmen organisasi. Karim dan Rehman (2012) bahkan menemukan hubungan yang kuat antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Karyawan akan merasa patuh pada perlakuan yang adil dari organisasi jika kebijakan, prosedur dan pelaksanaan sudah adil dan tidak biasa. Karyawan akan memiliki keyakinan terhadap keadilan yang dirasakan dan mampu menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar. Ravangard *et al.* (2013) menyatakan bahwa keadilan organisasi menjadi alat motivasi dan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Demirel dan Yucel (2013) bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional memiliki korelasi yang positif terhadap komitmen afektif. Dehkordi *et al.* (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kurangnya keadilan dalam organisasi akan menciptakan komitmen organisasional yang rendah. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub> : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif. Pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu yang bertujuan untuk menguji hipotesis tertentu yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2014:13). Penelitian ini membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini dilakukan pada CV. Megah Food Trading yang bergerak dibidang perdagangan umum (*Supplier*) dan berlokasi di Jalan Dewi Sri II No. 168 X, Kelurahan Kuta, Kecamatan Kuta, Kabupaten Badung. Pemilihan lokasi ini didasarkan atas pertimbangan penerapan dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan keadilan organisasi serta pentingnya komitmen organisasional bagi CV. Megah Food Trading untuk mampu mencapai tujuan organisasinya. Objek dari penelitian ini adalah Komitmen Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional (Y). Meyer dan Allen (1991) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu hubungan yang menunjukkan seberapa jauh karyawan akan bertahan pada organisasi, termasuk ungkapan perasaannya, nilai ekonomis yang dirasakan dan kewajiban mereka terhadap organisasi kerja

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Keadilan Organisasi ( $X_3$ ). Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang mendorong

karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Budaya Organisasi merupakan asumsi dasar yang diciptakan, atau dikembangkan oleh pemimpin organisasi bahwa budaya organisasi terdiri dari asumsi yang dibuat, dan diterima sebagai cara melakukan sesuatu kemudian diteruskan ke anggota baru dari suatu organisasi (Schein, 2004). Robbins dan Judge (2008:249) mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi dari apa yang adil di tempat kerja. Elemen penting dalam keadilan organisasi adalah persepsi seorang individu tentang keadilan.

Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah gambaran umum, struktur dan sejarah CV. Megah Food Trading. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan yang bekerja di CV. Megah Food Trading dan hasil kuesioner yang berupa jawaban responden yang diukur dengan skala Likert tentang variabel yang dimaksud yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada CV.Megah Food Trading.

Sumber primer yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, serta jawaban dari hasil kuesioner yang disebarluaskan kepada responden, yaitu karyawan CV. Megah Food Trading mengenai komitmen organisasional karyawan. Sumber sekunder yang dikumpulkan bersumber dari internal organisasi CV. Megah Food Trading, yaitu data mengenai gambaran umum organisasi, struktur organisasi, data jumlah karyawan dan data mengenai tingkat karyawan keluar.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2013:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di CV. Megah Food Trading yang berjumlah 35 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel jenuh atau juga disebut dengan sampel sensus, teknik sampling yang digunakan adalah dengan mengambil seluruh populasi sebagai sampel karena sampel tergolong kecil, sehingga jelas sampel adalah 35 orang.

Metode Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner. Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data dengan cara tanya jawab secara langsung dengan beberapa karyawan yang bersangkutan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan daftar kuesioner atau pernyataan tertulis secara terstruktur yang disebarluaskan kepada seluruh responden dengan tujuan memperoleh data mengenai bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi serta keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional karyawan CV. Megah Food Trading.

Model analisis yang dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Analisis yang digunakan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Analisis ini juga dapat menduga besar dan arah hubungan tersebut serta mengukur derajat keeratan hubungan antar satu variabel terikat dengan satu atau

lebih variabel bebas. (Wirawan, 2002:293) dalam analisis, peneliti akan dibantu dengan bantuan program SPSS (*Statistic Package of Social Science*) For Windows. Bentuk umum dari persamaan regresi linear berganda dirumuskan dengan persamaan sebagai berikut:

## Keterangan:

$\hat{Y}$	=	Komitmen organisasional
$\alpha$	=	Bilangan Konstanta
X1	=	Kepemimpinan Transformasional
X2	=	Budaya organisasi
X3	=	Keadilan Organisasi
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	=	Koefisien regresi variabel X1, X2, X3
e	=	Residual model

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal atau tidak. Jika *Asymp. Sig (2 tailed)* lebih besar dari *level of significant* yang dipakai yaitu 0,05 (5 persen) berarti distribusi itu normal begitu pula sebaliknya. Hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov test* dapat dilihat pada Tabel 2.

## **Tabel 2.** **Hasil Uji Normalitas**

Kolmogorov-Smirnov Z	Unstandardized Residual
N	35
Asymp.Sig.(2-taled)	0,200

*Sumber: Data Primer Diolah, 2017*

Hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov test* menunjukkan bahwa *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar  $0,200 >$  dari *level of significant* ( $0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi tentang kepemimpinan transformasional,

budaya organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasional berdistribusi normal.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk membuktikan atau menguji adanya korelasi antara variabel bebas yang satu dengan yang lain. Jika nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) kurang dari 10 dan angka *Tolerance* lebih dari 0,1. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional	0,792	1,262
Budaya Organisasi	0,860	1,163
Keadilan Organisasi	0,766	1,305

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3 tersebut dapat dilihat bahwa nilai *Tolerance* masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan multikolinearitas antar variabel bebas tersebut.

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian ini dilakukan dengan Uji *Glejser* dengan melihat tingkat signifikansi, jika tingkat signifikansi berada diatas 0,05 maka model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas. Hasil uji dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,267	Bebas heteroskedastisitas
Budaya Organisasi	0,260	Bebas heteroskedastisitas
Keadilan Organisasi	0,859	Bebas heteroskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Hasil pengujian Heterokedastisitas pada Tabel 4 menunjukkan nilai signifikansi masing-masing variabel bebas lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari heterokedastisitas.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Keadilan Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Komitmen Organisasional (Y) pada CV.Megah Food Trading. Hasil olahan data dengan bantuan SPSS menggunakan model analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.  
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

<b>Variabel</b>	<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>
Constant	1,226	3,901	
Kepemimpinan Transformasional	0,704	0,286	0,314
Budaya Organisasi	0,676	0,200	0,413
Keadilan Organisasi	0,291	0,125	0,301

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

$$Y = 1,266 + 0,704 X_1 + 0,676 X_2 + 0,291 X_3$$

Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional ( $\beta_1$ ) sebesar 0,704 artinya bila kepemimpinan transformasional semakin kuat, maka nilai dari komitmen organisasional akan semakin kuat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi ( $\beta_2$ ) sebesar 0,676 artinya bila nilai budaya organisasi semakin kuat, maka nilai dari komitmen organisasional akan semakin kuat dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Nilai koefisien regresi variabel keadilan organisasi ( $\beta_3$ ) sebesar 0,291 artinya bila

nilai keadilan organisasi semakin adil, maka nilai dari komitmen organisasional semakin adil dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa jauh variabel bebas mampu menjelaskan perubahan variabel terikatnya. Pada penelitian ini, koefisien determinasi dilihat melalui nilai *Adjusted R Square*. Tabel 6 menunjukkan hasil uji koefisien determinasi.

**Tabel 6.  
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,775	0,601	0,562	5,09557

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah sebesar 0,601. Ini berarti komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan keadilan organisasi sebesar 56,2 persen, sedangkan sisanya 43,8 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Uji kesesuaian model (uji F) bertujuan untuk mengetahui apakah dalam penelitian ini model yang digunakan layak untuk digunakan atau tidak sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel bebas pada variabel terikatnya. Untuk mengetahui hasil uji F dapat dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi masing-masing variabel bebas dengan nilai 0,05. Apabila tingkat signifikan lebih kecil dari 0,05 atau 5 persen maka hubungan antar variabel bebas adalah signifikan mempengaruhi variabel terikat yaitu komitmen organisasional

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)**

<b>Model</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Regression	15,550	0,000

*Sumber:* Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan hasil pengujian disajikan dalam Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai signifikan uji F adalah sebesar 0,000 yang menunjukkan lebih kecil dari 0,005. Penelitian tersebut berarti variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan keadilan organisasi berpengaruh secara serempak terhadap variabel terikatnya yaitu komitmen organisasional.

Uji statistik t bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variabel terikat. *Level of significant* yang digunakan adalah 0,05 atau 5 persen. Apabila tingkat signifikansi t lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil uji t pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji t**

<b>Model</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
(Constant)	0,314	0,755
Kepemimpinan transformasional	2,464	0,019
Budaya Organisasi	3,376	0,002
Keadilan Organisasi	2,324	0,027

*Sumber:* Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai signifikasi uji t hitung untuk variabel kepemimpinan transformasional 0,019 ini berarti tingkat signifikasi t adalah 0,019 lebih kecil dari 0,05. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada komitmen organisasional diterima .

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai signifikasi uji t hitung untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,002 ini berarti tingkat signifikasi t adalah

0,002 lebih kecil dari 0,05. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasional diterima.

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi uji t hitung untuk variabel keadilan organisasi sebesar 0,027 ini berarti tingkat signifikansi t adalah 0,027 lebih kecil dari 0,05. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan keadilan organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasional diterima.

Hipotesis ( $H_1$ ) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen organisasional. Setelah dilakukan pengujian, hasil penelitian menunjukkan bahwa  $\beta_1 = 0,704$  dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,019 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat diartikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, maka hipotesis pertama ( $H_1$ ) dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Avolio *et al.* (2004) yang menunjukkan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasional dari bawahannya. kenaikan tingkat nilai intrinsik yang lebih tinggi diasosiasikan dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara usaha dari bawah dengan pencapaian tujuan, dan dengan menciptakan tingkat

komitmen personal yang lebih tinggi baik pada pemimpin dan bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.

Tuna *et al.* (2011) melakukan penelitian pada industri rumah sakit di Turki dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian Ismail *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Faharani *et al.* (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Yang, Mu-Li (2012) menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dunn *et al.* (2012) terhadap organisasi di AS dan Israel memberikan bukti yang mendukung bahwa perilaku pemimpin transformasional secara signifikan dan positif berhubungan dengan komitmen organisasional.

Hipotesis ( $H_2$ ) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada komitmen organisasional. Setelah dilakukan pengujian, hasil penelitian menunjukkan bahwa  $\beta_2 = 0,676$  dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Dapat diartikan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, maka hipotesis pertama ( $H_2$ ) dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Manetje (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa organisasi harus menilai budaya mereka dan komitmen organisasi dari karyawan mereka sebelum mencoba untuk mengubah atau memperbarui budaya organisasi mereka. Apabila karyawan merasa bahwa budaya yang ada dalam organisasi tempat bekerja cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja, Penelitian tersebut akan membuat karyawan tersebut merasa nyaman dan berkomitmen terhadap organisasi. Silverthorne (2004) memperoleh hasil dari penelitiannya dengan adanya budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, organisasi yang memiliki budaya suportif cenderung memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Lauture *et al.* (2012) memperoleh hasil positif dari budaya organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan. Manajer puncak di sektor publik, khususnya di Haiti, harus mampu menerapkan budaya organisasi yang berfokus pada faktor-faktor seperti keterampilan pengembangan dan pelatihan dan pengembangan staff dan komunikasi. Faktor-faktor ini berkontribusi kuat untuk membentuk karyawan yang efektif. Penelitian Zain *et al.* (2009) menemukan bahwa dimensi-dimensi dari budaya organisasi memiliki hubungan secara positif terhadap komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan. Kumar *et al.* (2012) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, hal tersebut menunjukkan keterkaitan antara variabel-variabel yang ada di dalam penelitian ini, saat budaya organisasi yang kuat membentuk komitmen organisasional yang tinggi, akhirnya akan menumbuhan rasa nyaman dan aman untuk terus berada

dalam perusahaan sehingga memperkecil kemungkinan karyawan akan meninggalkan perusahaan.

Hipotesis ( $H_3$ ) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh pada komitmen organisasional. Setelah dilakukan pengujian, hasil penelitian menunjukkan bahwa  $\beta_3 = 0,291$  dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,027 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat diartikan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, maka hipotesis pertama ( $H_3$ ) dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasional. Bakhshi *et al.* (2009) dengan hasil analisis regresi dari data menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural ditemukan secara signifikan berhubungan dengan komitmen organisasi. Karim dan Rehman (2012) bahkan menemukan hubungan yang kuat antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Karyawan akan merasa patuh pada perlakuan yang adil dari organisasi jika kebijakan, prosedur dan pelaksanaan sudah adil dan tidak biasa. Karyawan akan memiliki keyakinan terhadap keadilan yang dirasakan dan mampu menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar. Ravangard *et al.* (2013) menyatakan bahwa keadilan organisasi menjadi alat motivasi dan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Demirel dan Yucel (2013) bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional memiliki korelasi yang positif terhadap komitmen afektif. Dehkordi *et al.* (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasional, kurangnya keadilan dalam organisasi akan menciptakan komitmen organisasional yang rendah.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka diperoleh simpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan transformasional diterapkan dalam organisasi maka akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin baik budaya yang dimiliki oleh organisasi maka semakin tinggi komitmen karyawan untuk tetap berkomitmen dalam organisasi. Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin karyawan merasa diberlakukan secara adil dalam organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah seorang pimpinan harus lebih banyak mengajarkan para karyawannya agar lebih berkembang dan berprestasi, yang nantinya akan bepengaruh dengan kemajuan organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional diyakini lebih berhasil mendorong perubahan sikap karyawan sehingga bersedia bekerja dengan segala kemampuan yang mereka miliki untuk kemajuan organisasi. Organisasi harus mampu memotivasi karyawan agar menguasai pekerjaan dengan baik sesuai arahan supervisi dengan berorientasi

pada hasil yang dicapai nantinya. Karyawan juga harus mampu bekerja sebagai sebuah tim dengan selalu berorientasi kepada sesama karyawan agar dapat nantinya mencapai target perusahaan. Organisasi juga harus menentukan budaya yang akan ditanamkan dalam organisasi sehingga mencerminkan visi organisasi, mengidentifikasi perilaku yang tepat untuk membentuk budaya tersebut dan kemudian mengembangkan strategi untuk menanamkan perilaku ini di seluruh organisasi. Organisasi harus mampu menerapkan keadilan karyawan yang dapat dilihat dari setiap semua keputusan pimpinan terkait pekerjaan yang diterapkan secara konsisten pada seluruh karyawan. Organisasi juga harus menciptakan dan mempertahankan keadilan yang berupa beban kerja dan gaji yang diberikan sudah adil.

## REFERENSI

- Antonakis, J., Avolio, B.J., and Sivasubramiam, N. 2003. Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(2): 261-295.
- Avolio B.J., Zhu, W., Kh, W., and Bhatia, P. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1): 951-968.
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. Job satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 5(2): 295-299.
- Bakhshi, Arti., Kuldeep Kumar., and Ekta Rani. 2009. Organizational justice Perception as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitmen. *International Journal of Business and Management*, 4(9): 145-154.
- Dehkordi, Fariba R., Sardar Mohammadi., and Mozafar Yektayar. 2013. Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in General Directorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*, 3(3): 696-700.

- Demirel, Yavuz and Ilhami Yucel. 2013. The effect of organizational justice on organizational commitment: a study on automotive industry. *International Jurnal of Social Science*, 2(3): 26-37.
- Desianty, Sovyia. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 2(1): 69-84.
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L. 2012. Transformational Leadership and Organisational Commitment: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1): 25-59.
- Faharani, M., Taghadosi, M., and Behboudi, M. 2011. An Exploration f the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*, 4(4): 211-217.
- Ghozali, Imam. 2014. Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program IBM SPSS 21 Edisi ke-7. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Donnelly, J H., Ivancevich, and J. Mdan Konopaske, R. 2012. *Organizations:Behavior,structure,processes*. McGraw-Hill.
- Gibson, James., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. 2000. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kelima Jakarta : Erlangga.
- Grant, K., D. W. Cravens., G. S. Low and W. C. Moncrief. 2001. The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Ourcomes of Sales people. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2): 165-178.
- Hazisma, L. Suhairi. 2013. Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan PT. Calmic Indonesia Cabang Palembang). *Jurnal Orasi Bisnis* Edisi ke-IX, 9(3): 89-95.
- Hsiao, H. C., Chang, C., and Tu, Y. T. 2012. The influence of hospital organizational culture on organizational commitment among nursing executives. *African Journal of Business Management*, 6(44): 10888-10895.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1): 89-107.
- Jandaghi, Gholamreza, Hassan Zareei Matin, and Ali Farjami. 2009. Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, 2(6): 356-372.

- Karambut, Christien A., Eka Afnan T dan Noormijati, 2012. Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3): 655-668.
- Karim, Faisal and Omar Rehman. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4): 92-104.
- Kumar, Ramesh, Charles Ramendran and Peter Yacob. 2012. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees fit the Organizational Culture and the Importtant of their Commitment". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5): 9-42.
- Lauture, Renaud ., Amewokunu, Yao., Lewis, Sherrie., and Lawson, Body, Assion. 2012. Impact Of Culture On The Organizational Commitment Of Public-Sector Employees In Haiti. *International Business and Economics Research Journal*, 11(3): 331-342.
- Manetje O., Martins. 2009. The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment. *Southern African Business Review*, 13(1): 87-111.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizational and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer, P. John dan Allen, J. Natalie. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1): 61-89.
- Nahusona, Hilda., Mudji Rahardjo., dan Susilo Toto Rahardjo. 2004. Analisis Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar. *Ejournal UNDIP*, 1(2): 17.
- Nasurdin, A.M and Khuan, S.L. 2011. Organizational justice,age and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 2(3): 273-290.
- Ngadiman, A. E., and Ratmawati, D. 2013. Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to the Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10): 97-114.
- Panggabean,Mutiara S. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia Bogor.

- Pare, G and Tremblay, M. 2007. The influences of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *Journal of Organization Management*, 32(3): 326-357.
- Ravangard, Ramin., Zahra Sajjadnia and Najme Ansarizade. 2013. Study of The Effects of Perceived Organizational Justice and its Components on Organizational Commitment of Administrative and Financial Employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospital in 2012. *Archives of Pharmacy Practice*, 4(1): 35-43.
- Rizi, R. M., Azadi, A., Farsani, M. E., and Aroufzad, S. 2013. Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1): 7-11.
- Rizzo, J. R. 1990. Managing Organizational Behaviour. Harper and Row. New York.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2008, Perilaku Organisasi, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Safitri, I.P., Wahyu., Rahardjo, Kusdi., dan Djudi, Moch. 2014. Analisis Perbedaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Status Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Kobexindo Tractors Tbk. Representative Office Bengkulu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1): 215-239.
- Samad,Sarminah. 2006. Procedural and Distributive Justice: Differential Effects on Employee Work Outcomes. *Journal of Business Research*, 59(2): 36-47.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership*. Third edition. John San Francisco: Wiley & Sons.
- Silverthorne. C. 2004. The Impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7): 592-599.
- Staley, A. B., Barbara D., Nace R. Magner and Chandler Stolp. 2003. The contribution of organizational justice in budget decision-making to federal manager. *Journal of Public Budgeting Accounting and Financial Management*, 15 (3): 505-524.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A.A., and Catir , O. 2011. Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 76(3): 10-25 .

- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., and Ayob, N. B. 2011. The influence of leadership styles on employee job satisfaction in public sector organization Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1): 24-32.
- Wirawan, Nata. 2014. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 Statistik Inferensial untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Kedua. Denpasar : Keraras Emas.
- Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioner' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Joirnal of Social Behavior and Personality*, 40(1): 31-46.
- Yavuz, Mustafa. 2010. The Effects of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5): 695-701.
- Zain, Zahariah., Razanita Ishak and Erlane K Ghani. 2009. The Influence Of Crporate Culture On Organizational Commitment: A Study On Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17(11): 16-26.
- Zwell, M. 2000. Creating a Culture of Competence. Canada: John Wiley & Sons, Inc.