

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI**

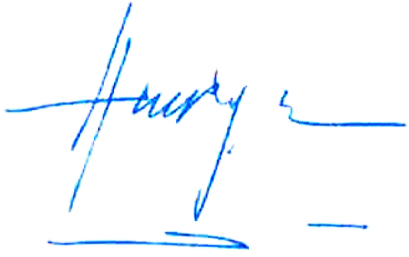
**Penilai Publik Pada Kantor Jasa Penilai Publik  
di Daerah Khusus Ibukota Jakarta**



**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2022**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

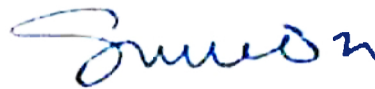
Promotor



Prof. Dr. Henry Eryanto, M.M.

Tanggal: ....14/01/2022

Co-Promotor



Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si.

Tanggal: ....09/01/2022

**NAMA**

**TANDA TANGAN**

**TANGGAL**

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus  
(Ketua)<sup>1</sup>



04/02/2022

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



31/01/2022

Nama : Nahar Ependi Hutagalung

No. Registrasi : 7647140257

Program Studi : Ilmu Manajemen




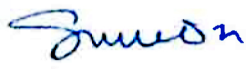


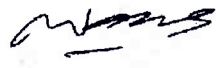
Tanggal Lulus : .....

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI  
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Nahar Ependi Hutagalung

No. Registrasi : 7647140257

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S, SE, M.Bus (Ketua)		04/02/2022
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris)		31/01/2022
3	Prof. Dr. Henry Eryanto, M.M. (Promotor)		14/01/2022
4	Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si. (Kopromotor)		09/01/2022
5	Dr. Ari Saptono, M.Pd. (Penguji)		09/01/2022
6	Dr. Indra Pahala, M.Si. (Penguji)		03/01/2022
7	Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan, M.Si., M.M. (Penguji Luar)		07/01/2022

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI**

**Penilai Publik Pada Kantor Jasa Penilai Publik  
di Daerah Khusus Ibukota Jakarta**

**(2021)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan komitmen organisasi para Penilai Publik di DKI Jakarta, dengan menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis budaya organisasi terhadap kepemimpinan transformasional, menemukan pengaruh tidak langsung, mengkaji, dan menganalisis budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, menemukan pengaruh tidak langsung, mengkaji, dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, dan menemukan pengaruh tidak langsung, mengkaji, dan menganalisis budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel yang digunakan sebanyak 217 orang. Data penelitian diperoleh dari penyebaran kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan SPSS. Penekanan pada penelitian ini bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan memperhatikan : (1) budaya organisasi dengan indikator yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, dan berorientasi kepada manusia, (2) kepemimpinan transformasional dengan indikator yaitu kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian yang individual, (3) kepuasan kerja dengan indikator yaitu gaji, pengawasan, kemungkinan promosi, dan kondisi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, (3) kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, (4) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, (5) kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, (6) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan

transformatif, (7) budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi, (8) kepemimpinan transformatif berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi, (9) budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi dengan kepemimpinan transformatif sebagai variabel intervensi.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.



**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON APPRAISERS IN DKI JAKARTA**

**NAHAR EPENDI HUTAGALUNG**

Naharependihutagalung\_7647140257@mhs.unj.ac.id

**ABSTRACT**

*This study aims to increase the organizational commitment of the Public Appraisers in DKI Jakarta, by finding the direct influence, assessing, and analyzing organizational culture on organizational commitment, finding direct influence, assessing, and analyzing transformational leadership on organizational commitment, finding direct influence, assessing, and analyze job satisfaction on organizational commitment, find a direct effect, examine, and analyze organizational culture on job satisfaction, find a direct influence, examine, and analyze transformational leadership on job satisfaction, find a direct influence, examine, and analyze organizational culture on transformational leadership, find indirect effect, examines, and analyzes organizational culture on organizational commitment through job satisfaction, finds indirect influence, examines, and analyzes transformational leadership on organ commitment ization through job satisfaction, and find the indirect effect, examine, and analyze organizational culture on organizational commitment through transformational leadership. This research uses a quantitative approach with a survey method. The sample used was 217 people. The research data were obtained from distributing questionnaires and analyzed using SPSS. The emphasis in this study is that to increase organizational commitment is to pay attention to: (1) organizational culture with indicators, namely innovation and risk taking, attention to detail, results-oriented, and human-oriented, (2) transformational leadership with indicators namely: charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual attention, (3) job satisfaction with indicators such as salary, supervision, the possibility of promotion, and working conditions. The results showed that: (1) organizational culture has a direct effect on organizational commitment, (2) transformational leadership has a direct effect on organizational commitment, (3) job satisfaction has a direct effect on organizational commitment, (4) organizational culture has a direct effect on job satisfaction, (5) transformational leadership has a direct effect on directly on job satisfaction, (6) organizational culture has a direct effect on transformational leadership, (7) organizational culture has an indirect effect on organizational commitment with job satisfaction as an intervening variabel, (8) transformational leadership has an indirect effect on organizational commitment with job satisfaction as a variabel intervening, (9) organizational culture has an indirect effect on organizational commitment with transformational leadership as an intervening variabel.*

*Key words: organizational culture, transformational leadership, and job satisfaction, and organizational commitment.*

## RINGKASAN

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor terpenting dalam sebuah organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, perusahaan ataupun instansi tentu memerlukan SDM yang baik pula. SDM yang baik harus memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Hal ini tentu akan sangat bermanfaat bagi tempat mereka bekerja.

Kantor Jasa Penilai Publik yang selanjutnya disingkat KJPP adalah badan usaha yang telah mendapat izin usaha dari Menteri Keuangan sebagai wadah bagi Penilai Publik dalam memberikan jasanya.

Untuk dapat menjalankan perannya, penilai harus menunjukkan kemauan yang kuat untuk ikut menjaga nama organisasinya, tekad untuk sepenuh hati menerima nilai-nilai dan tujuan organisasinya. Di samping itu, untuk dapat menjalankan perannya dengan baik, penilai harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Mengingat pentingnya komitmen organisasi penilai, penelitian terhadap penyebab komitmen organisasi penilai ini perlu dilakukan.

Berdasarkan sintesa dari beberapa konsep dan teori, komitmen organisasi didefinisikan sebagai adalah keberpihakan penilai terhadap organisasi dengan mengidentifikasi tujuan organisasi sesuai dengan tujuan diri sendiri dan partisipasi aktifnya dalam organisasi, yang diukur menggunakan indikator adanya rasa memiliki, adanya rasa senang dalam melaksanakan tugas, adanya keinginan untuk membenahi organisasi, adanya rasa membela organisasi, dan adanya rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Berkenaan dengan variabel budaya organisasi, dapat disintesa bahwa budaya organisasi adalah penilaian penilai terhadap diri sendiri dengan instansi sebagai organisasi tentang nilai dari norma yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dan menjadi acuan dalam bertindak dan menyelesaikan masalah dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang diukur menggunakan indikator adanya kebersamaan, adanya kesungguhan bekerja, adanya tanggung jawab terhadap tugas, adanya kedisiplinan dalam bekerja.

Variabel kepemimpinan adalah penilaian penilai terhadap tindakan atasannya dalam mempengaruhi pengikut agar berusaha lebih keras untuk pencapaian tujuan organisasi yang diukur menggunakan indikator adanya pemberian bimbingan,

adanya ajakan untuk pengambilan keputusan, adanya pemberian contoh untuk mentaati peraturan, dan adanya ajakan untuk menyamakan pandangan terhadap visi dan misi.

Adapun variabel kepuasan kerja adalah penilaian terhadap perasaan menyenangkan yang dirasakannya terhadap pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang diukur dengan indikator adanya tantangan kerja, adanya penghargaan yang setimpal, adanya lingkungan kerja yang mendukung, dan adanya rekan kerja yang mendukung.

Masalah yang dialami oleh KJPP adalah komitmen organisasional yang rendah sehingga berdampak pada pencapaian rencana kerja dan realisasi kerja yang rendah dan hal tersebut mengakibatkan penilai terkena sanksi dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas, kajian mengenai komitmen organisasi pada Penilai KJPP merupakan hal yang menarik untuk digali secara lebih mendalam dengan menggunakan kaidah-kaidah ilmiah. Hal ini dilakukan agar dapat dicari jalan keluar yang lebih efektif guna peningkatan kinerja penilai tersebut. Dengan demikian, penelitian ini akan diarahkan untuk mengangkat masalah tersebut untuk dijadikan objek penelitian ini.

Permasalahan yang akan digali dalam penelitian ini terkait dengan komitmen organisasi. Masalah ini mengedepan karena akan berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara teoretis, terdapat sejumlah masalah yang dapat dijadikan landasan untuk melakukan kajian empirik terhadap masalah yang akan diteliti.

Masalah-masalah tersebut dapat diidentifikasi dari faktor-faktor yang secara teoretik berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah: (a) semangat berkompetisi; (b) modal manusia (*human capital*); (c) penggunaan teknologi baru; (d) pengambilan keputusan; (d) fasilitas kerja, (e) perilaku rekan; (f) disiplin kerja; (g) iklim organisasi; (h) semangat kerja; (i) kreativitas; (j) sistem imbalan; (k) etos kerja; (l) komitmen terhadap pekerjaan; (m) budaya organisasi (*organizational culture*); (n) kepemimpinan, dan (o) kepuasan kerja.



Fenomena yang terjadi pada objek melalui hasil observasi bahwa ditemukan budaya organisasi yang diterapkan sudah baik, dan semua penilai dapat mengikuti budaya organisasi yang ada dan yang diterapkan.

Dengan kepemimpinan yang baik, sehingga budaya organisasi dan kepemimpinan memberi dampak yang baik pula terhadap komitmen organisasi pegawai yang dapat dikategorikan tinggi. Hal ini dapat dikatakan demikian karena karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi pada tempat mereka bekerja.

Kemudian kepuasan kerja yang dirasakan individu karyawan cukup tinggi, dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang baik dan memuaskan yang dilakukan karyawan. Karyawan mampu melaksanakan tugas dan hasil kerja memenuhi (standar perusahaan), dapat dilihat dari komunikasi antara pimpinan dengan karyawan terjalin baik.

Dari identifikasi berbagai masalah komitmen organisasi Penilai KJPP, terlihat bahwa ada berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap komitmen organisasi. Mengingat adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, permasalahan penelitian ini dibatasi pada variabel komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Berbagai alasan mengapa komitmen organisasi penilai pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) menarik untuk diteliti adalah :

1. Tantangan bagi KJPP dimasa mendatang dan harapan para stakeholder menuntut penilai untuk meningkatkan profesionalisme, tetap setia bekerja di KJPP, dan naiknya produktivitas dan kinerjanya.
2. Profesionalisme, kesetiaan penilai untuk tetap bekerja dan produktivitas serta kinerja penilai akan meningkat jika penilai bebas dari ketidaksetiaan terhadap KJPP.
3. Besarnya tuntutan layanan KJPP menginginkan tidak hanya secara kuantitas, tetapi juga menuntut pelayanan yang cepat, serta berkualitas, mungkin tidak disenangi oleh penilai.
4. Karena komitmen organisasi pegawai memegang peranan yang sangat penting, dalam sebuah organisasi yang bergerak dibidang pelayanan jasa inspeksi, survei, penilaian, studi kelayakan, monitoring, auditing, dan konsultasi.

Komitmen organisasi pegawai mutlak ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja, prestasi kerja pegawai, dan kesetiaan pada organisasi.

Perumusan masalah dimaksudkan untuk memberikan batasan atas penelitian yang dilakukan secara lebih terfokus. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

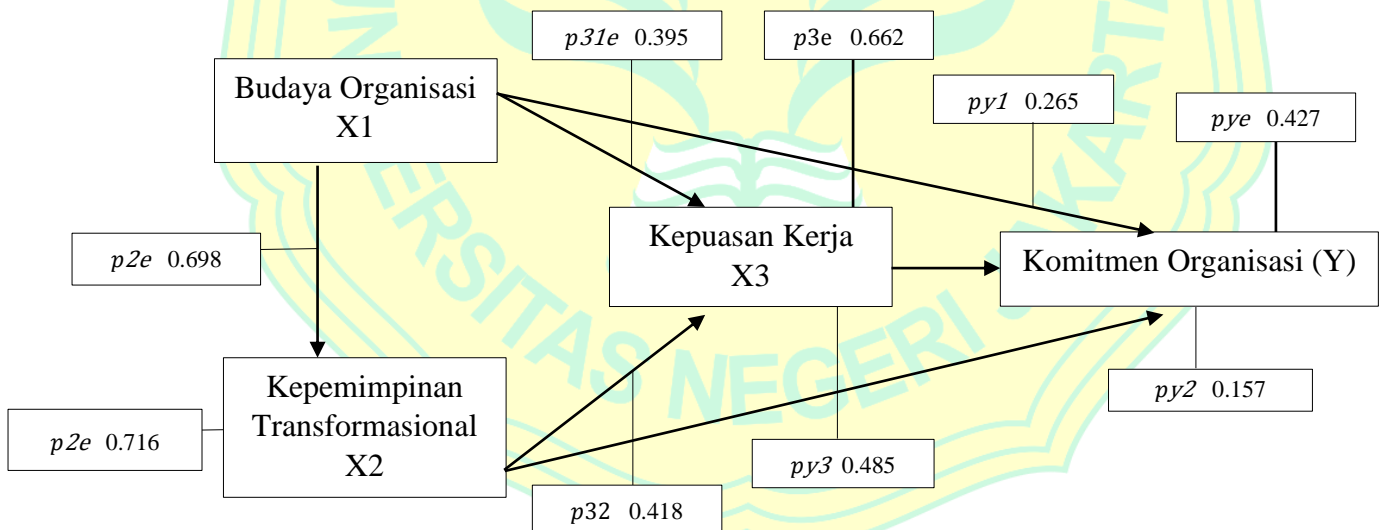
1. Menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada kantor jasa penilai publik di DKI Jakarta.
2. Menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada kantor jasa penilai publik di DKI Jakarta.
3. Menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada kantor jasa penilai publik di DKI Jakarta.
4. Menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada kantor jasa penilai publik di DKI Jakarta.
5. Menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada kantor jasa penilai publik di DKI Jakarta.
6. Menemukan pengaruh langsung, mengkaji, dan menganalisis budaya organisasi terhadap kepemimpinan transformasional pada kantor jasa penilai publik di DKI Jakarta.
7. Menemukan pengaruh tidak langsung, mengkaji, dan menganalisis budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor jasa penilai publik di DKI Jakarta.
8. Menemukan pengaruh tidak langsung, mengkaji, dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor jasa penilai publik di DKI Jakarta.
9. Menemukan pengaruh tidak langsung, mengkaji, dan menganalisis budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening pada kantor jasa penilai publik di DKI Jakarta.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey yang dilakukan secara daring menggunakan Google Form. Populasi dalam penelitian ini adalah penilai KJPP di DKI Jakarta yang berjumlah 475 orang dengan sampel sebanyak 217 orang. Metode yang digunakan adalah SPSS.

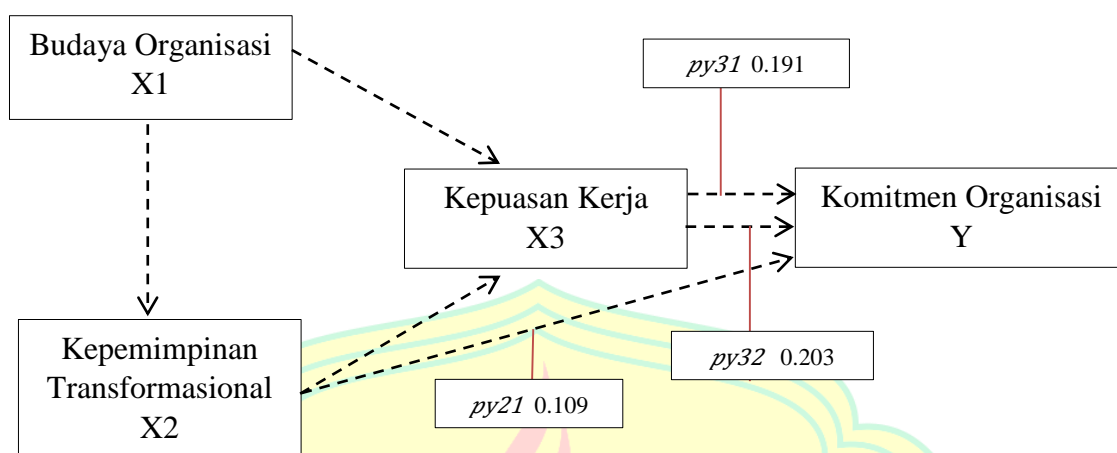
Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan instrumen dalam bentuk kuesioner. Instrumen tersebut dijabarkan dari variabel-variabel penelitian, yaitu : Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) serta Komitmen Organisasi (Y). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert yang merupakan skala interval 1 (satu) sampai dengan 5 (lima).

Teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel dalam penelitian adalah analisis jalur dengan menggunakan konstelasi jalur pengaruh antar variabel sebagai berikut:

### Konstelasi Penelitian Pengaruh Langsung Antar Variabel



## Konstalasi Penelitian Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel



Sejalan dengan kerangka berpikir yang telah diuraikan maka hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi;
- H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi;
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi;
- H4: Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja;
- H5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja;
- H6: Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan transformasional;
- H7: Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening;
- H8: Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening;
- H9: Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi dengan Kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening.

Hasil-hasil penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Langsung dari Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Penekanan pada penelitian ini bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan memperhatikan budaya organisasi dengan indikator yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, dan berorientasi kepada manusia.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara statistik signifikan. Dari analisis jalur diketahui bahwa koefisien jalur dari budaya organisasi ke budaya organisasi adalah sebesar 0.265 yang berarti bahwa setiap kenaikan satu unit nilai yang distandarisir dari budaya organisasi akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0.265 unit nilai yang distandarisir dari komitmen organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu tentang komitmen organisasi pada umumnya menghasilkan temuan yang sejalan dengan hasil dari penelitian ini, yaitu adanya pengaruh dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Khalili (2014) dengan judul “*A study on relationship between organizational culture and organizational commitment*” menemukan adanya pengaruh signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Aranki et al., (2019) dalam artikel yang berjudul “*The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment*” menemukan adanya pengaruh signifikan yang positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

Hasil penelitian dari Azizollah et al., (2015) dalam artikel yang berjudul “*The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences*” menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

Inanlou & Ahn (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *“The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms”* juga menghasilkan analisis yang sama yaitu adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

Begitu juga dengan Singh, (2007) dalam penelitiannya yang berjudul *“Predicting organizational commitment through organization culture: A study of automobile industry in India”* memberikan hasil yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan yang positif antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

Giao et al., (2020) dalam penelitian yang berjudul *“A Model of Organizational Culture for Enhancing Organizational Commitment in Telecom Industry: Evidence from Vietnam”* membuktikan adanya pengaruh signifikan dan positif antara budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Asrar-ul-Haq et al. (2016) dengan penelitian yang berjudul *“The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyoroti bagaimana tanggung jawab sosial perusahaan dianggap di Universitas Pakistan, dan bagaimana hal itu dapat menambah pencapaian tujuan jangka panjang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi tanggung jawab sosial perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

## 2. Pengaruh Langsung dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Penekanan pada penelitian ini bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan memperhatikan kepemimpinan transformasional dengan indikator yaitu kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian yang individual.

Pengujian hipotesis yang dilakukan memperlihatkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi adalah signifikan secara statistik. Selain ini koefisien jalur dari

kepemimpinan transformasional ke komitmen organisasi bernilai positif, yaitu sebesar 0.157. Berarti setiap kenaikan satu unit skor yang telah distandarisir dari kepemimpinan transformasional akan meningkatkan 0.157 unit skor terstandarisir dari komitmen organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah perilaku kepemimpinan yang melatih dan menetapkan arah, mengembangkan anggota, dan mendesain organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Para peneliti terdahulu menemukan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, Selamat et al., (2013) dalam judul "*Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior*" menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

Allen et al. (2017) dengan penelitian yang berjudul "*Transformational leadership and affective organizational commitment: Mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran mediasi persepsi karyawan tingkat staf tentang tanggung jawab sosial perusahaan (PCSR) dan identifikasi organisasi dalam pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi afektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Cahyono et al., 2020) dengan penelitian berjudul "*The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers*". Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional (yaitu pengaruh yang diidealkan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual) terhadap komitmen organisasi dosen pada perguruan tinggi swasta di Tangerang yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan simple random sampling kepada 151 populasi dosen. Hasil kuesioner yang kembali

dan valid sebanyak 102 sampel. Pengolahan data menggunakan metode SEM dengan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini dimensi kepemimpinan transformasional: pengaruh ideal, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja, namun motivasi inspirasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

Chai et al. (2017) dengan penelitian berjudul "*Transformational Leadership and Organizational Commitment in Teams: The Mediating Roles of Shared Vision and Team-Goal Commitment*" Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen tinggi (Joo, Yoon, & Jeung, 2012). Komitmen organisasi memainkan beberapa peran: (a) mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap organisasi tempat mereka berada, (b) mempengaruhi kemungkinan mereka akan tetap tinggal dengan organisasi, dan (c) mempengaruhi kesesuaian antara tujuan mereka dan visi organisasi (Mowday, Steers, & Porter, 1982). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

P. Jain & Duggal (2018) dengan penelitian yang berjudul "*Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran mediasi dari *job autonomy* (JA) dalam pengaruh antara kepemimpinan transformasional (TL) dan komitmen organisasi (OC) dan pengaruh moderasi dari kecerdasan emosional (EI) pada hubungan antara JA dan OC. Data untuk penelitian ini diperoleh dari responden industri teknologi informasi di seluruh India dengan menggunakan *convenience sampling*. Temuan: Studi tersebut mengungkapkan bahwa TL secara positif mempengaruhi OC karyawan melalui JA. Hasil lebih lanjut menunjukkan



bahwa IE sebagai moderator memperkuat hubungan antara TL dan OC yang dimediasi oleh JA.

Kawiana et al. (2021) dengan penelitian yang berjudul “*Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar peran iklim psikologis dalam memediasi pengaruh antara kepemimpinan dan komitmen organisasi. Penelitian ini berharap dapat mengkonfirmasi pengaruh kepemimpinan dan iklim psikologis terhadap komitmen organisasi dan mengkaji intervensi iklim psikologis (mediasi) terhadap pengaruh antara kepemimpinan dan komitmen organisasi koperasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di era digital, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, iklim psikologis, dan pada akhirnya akan memberikan komitmen organisasi yang positif.

Peng et al. (2020) dengan penelitian yang berjudul “*The Influence of Transformational Leadership on Employees’ Affective Organizational Commitment in Public and Nonprofit Organizations: A Moderated Mediation Model*”. Studi ini meneliti bagaimana dan dalam kondisi apa kepemimpinan transformasional diterjemahkan ke dalam komitmen organisasi afektif karyawan. Dengan menggunakan model mediasi yang dimoderasi, penelitian ini menemukan bahwa pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif ditularkan melalui dampak kerja yang dirasakan.

Jadi, hasil yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu adanya pengaruh langsung positif dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada dasarnya sejalan dengan temuan-temuan yang telah diperoleh oleh para peneliti sebelumnya.

### 3. Pengaruh Langsung dari Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Penekanan pada penelitian ini bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan memperhatikan kepuasan kerja dengan indikator yaitu gaji, pengawasan, kemungkinan promosi, dan kondisi kerja.

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah signifikan secara statistik. Dari analisis jalur diketahui bahwa koefisien jalur dari kepuasan kerja ke komitmen organisasi adalah positif, yaitu sebesar 0.485.

Berarti kenaikan satu unit skor terstandarisir dari kepuasan kerja akan mengakibatkan kenaikan sebesar 0.485 unit skor terstandarisir dari komitmen organisasi.

Para peneliti yang telah melakukan penelitian terhadap pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menemukan adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, Aydogdu, (2011) dalam penelitiannya yang berjudul "*An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention*" menunjukkan adanya pengaruh signifikan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Al-Aameri, (2000) dalam penelitian yang dimuat dalam artikel yang berjudul "*Job satisfaction and organizational commitment for nurses*" menghasilkan temuan yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Al-Aameri, (2000) dalam penelitian yang dimuat dalam artikel yang berjudul "*Job satisfaction and organizational commitment for nurses*" menghasilkan temuan yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Babalola (2016) dengan penelitian yang berjudul "*The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan supervisor-karyawan, gaya kepemimpinan yang dipersepsikan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan prestasi kerja. Penelitian menemukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Temuan ini

berimplikasi pada retensi karyawan, manajemen kinerja, dan strategi insentif.

Bailey et al. (2016) dengan penelitian berjudul *“The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship”*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai dampak dari ukuran global pemasaran internal terhadap kepuasan kerja karyawan bank dan komitmen karyawan pada bank. Selain itu, penulis menilai dampak selanjutnya dari kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada identifikasi karyawan bank. Penelitian menunjukkan pemasaran internal memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada bank. Ini pada gilirannya mempengaruhi identifikasi bank karyawan. Pemasaran internal juga mempengaruhi identifikasi bank karyawan secara tidak langsung melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

Banjarnahor et al. (2018) dengan penelitian berjudul *“Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment”*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan direktif dan partisipatif terhadap komitmen organisasi kepala sekolah dasar di kota Medan. Sampel penelitian adalah 164 kepala sekolah menengah pertama dari kepala sekolah yang dipilih dan data dianalisis dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Bashir & Gani (2019) dengan penelitian berjudul *“Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris dampak kepuasan kerja (JS) terhadap komitmen organisasi (OC) guru universitas di India. Sebanyak 396 akademisi disurvei untuk menilai tanggapan subjek terhadap JS dan kuesioner komitmen. Pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan

dalam proses analisis statistik. Hasilnya menegaskan dampak signifikan JS pada OC guru universitas di India. Menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Chegini et al. (2019) dengan penelitian yang berjudul “*Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self- efficacy among nurses*”. Penelitian ini berusaha untuk mengevaluasi pengaruh antara komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan *self-efficacy* di antara perawat. Studi *cross-sectional* ini dilakukan pada 401 perawat Iran yang dipilih secara acak melalui dua tahap cluster sampling. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan dengan efikasi diri dan kepuasan kerja, sedangkan keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan dengan kepuasan. Selain itu, kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam pengaruh keadilan organisasi dengan komitmen organisasi.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa temuan yang diperoleh dari hasil penelitian ini, yaitu adanya pengaruh langsung positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, sejalan dengan temuan-temuan yang dihasilkan oleh para peneliti sebelumnya.

#### 4. Pengaruh Langsung dari Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Besarnya koefisien jalur dari budaya organisasi ke kepuasan kerja yang diperoleh dari analisis jalur adalah positif, yaitu 0.395. Sehingga kenaikan satu unit terstandarisir dari budaya organisasi akan meningkatkan 0.395 unit skor terstandarisir dari kepuasan kerja. .

Peneliti yang telah melakukan penelitian terhadap pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menemukan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, MacIntosh & Doherty (2010) dalam penelitiannya yang berjudul “*The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave*”. Hasilnya

menunjukkan adanya pengaruh signifikan yang positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Belias & Koustelios (2014) yang berjudul "*Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review*" menunjukkan adanya pengaruh signifikan yang positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. MacIntosh & Doherty (2010) dalam penelitiannya yang berjudul "*The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave*". Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh signifikan yang positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Janićjević et al. (2018) dalam penelitian yang berjudul "*The influence of organizational culture on job satisfaction*". Penelitian ini menjelaskan dampak budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel 324 karyawan dari 16 perusahaan di Montenegro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan bervariasi secara sistematis dan signifikan pada jenis budaya organisasi yang berbeda, membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kepuasan kerja; dan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dengan menyelaraskan dengan kebutuhan karyawan tetapi melalui kandungan nilai dan normanya. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tertinggi pada budaya tugas, diikuti oleh budaya kekuasaan, dan terendah pada budaya peran.

Pawirosumarto et al. (2017) dalam penelitian yang berjudul "*The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peter, Lok dan John Crawford. 1999, "*The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development, Leadership & Organization Development*" Penelitian dilakukan terhadap manajer di Hongkong dan Australia untuk mengetahui perbandingan antara kedua negara tersebut. Hasilnya adalah bahwa budaya organisasi yang mendukung (*supportive*) dan gaya kepemimpinan bijaksana (*consideration leadership style*) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Emmanuale Ogbonna dan Lloyd C. Harris. (2000) "*Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*". Penelitian dilakukan terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan Inggris. Penelitian mereka menunjukkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dimediasi oleh budaya organisasi yang ada.

Collin Silverthorne (2006) "*Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America*". Penelitian dilakukan terhadap pegawai di beberapa perusahaan. Hasil penelitian Silverthorne tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang penting terhadap tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Dengan demikian temuan yang diperoleh dalam penelitian ini, yaitu adanya pengaruh langsung positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebenarnya sejalan dengan prediksi dari uraian sebelumnya.

##### 5. Pengaruh Langsung dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah signifikan secara statistik. Hasil analisis jalur yang dilakukan

menunjukkan bahwa koefisien jalur dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah positif, yaitu 0.418.

Artinya, kenaikan sebesar satu unit skor terstandarisir dari kepemimpinan transformasional akan meningkatkan 0.418 unit skor terstandarisir dari kepuasan kerja.

Dari berbagai penelitian sebelumnya ditemukan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, Boamah et al. (2018) dalam penelitian yang berjudul "*Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes*". Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Belias & Koustelios, (2014) dalam penelitian yang berjudul "*Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review*". Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Aydogmus et al. (2018) dengan penelitian yang berjudul "*Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment*". Penelitian ini menyelidiki efek moderasi dari ciri-ciri kepribadian (yaitu, ekstrasversi, kesadaran, keramahan dan neurotisme) dan efek mediasi dari pemberdayaan psikologis pada pengaruh antara kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

Cho et al. (2019) dengan penelitian yang berjudul "*Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts*". Studi ini membandingkan pengaruh antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi afektif (AOC) untuk karyawan Korea dan AS, berdasarkan teori kepemimpinan jalur-tujuan dan teori kepemimpinan implisit yang didukung budaya. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan AOC lebih kuat untuk karyawan A.S. daripada rekan Korea mereka, sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dengan AOC hanya untuk karyawan Korea.

Choi et al. (2016) dengan penelitian yang berjudul *“Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment”*. Studi ini menyelidiki pengaruh kausal antara kepemimpinan transformasional yang dirasakan, pemberdayaan, dan kepuasan kerja antara perawat dan asisten medis di dua rumah sakit swasta dan umum besar yang dipilih di Malaysia. Studi ini juga mengeksplorasi efek mediasi dari pemberdayaan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

Puni et al. (2018) dengan penelitian yang berjudul *“Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan dengan memeriksa efek moderasi dari reward kontingen pada hubungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara dimensi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang ditambah dengan reward kontingen.

Sayadi (2016) dengan penelitian yang berjudul *“The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

#### 6. Pengaruh Langsung dari Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Transformasional

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kepemimpinan transformasional



adalah signifikan, Dari koefisien jalur yang telah diperoleh, besarnya koefisien jalur dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0.698. Berarti kenaikan satu unit skor terstandarisir dari budaya organisasi akan meningkatkan 0.698 skor unit terstandarisir kepemimpinan transformasional.

Dari penelitian terdahulu, Masood et al., (2006) dalam penelitian yang berjudul "*Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective*". Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap transformasional leadership.

Al-Shibami et al., (2019) ) dalam penelitian yang berjudul "*Impact of organizational culture on transformational leadership and organizational performance*". Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap transformasional leadership.

DeBerry S.L.(2013) dalam penelitiannya yang berjudul "*Using transformational leadership to change organizational culture in a government agency*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Karsilo, F. (2019) dengan penelitiannya "Identifikasi budaya organisasi dan hubungannya dengan gaya kepemimpinan pada PT. Bintang Mas Bersaudara". Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

Jamiu, Odetunde Oladimeji; Ndubuisi, Ufodiama M (2017) dengan penelitian berjudul "*Transformational Leadership and Organizational Culture As Predictors of Employee Creativity and Innovation in the Nigerian Oil and Gas Service Industry*". Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Marbawi; Lumbanraja, Prihatin; Lubis, Arlina Nurbaity; Siahaan, Elisabeth (2018) dengan penelitian "*The Influence of Organizational Culture, Individual Characteristics, and Transformational Leadership Style on the Job*

*Satisfaction and Performance of Employees in Indonesia*". Hasil penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

Mahalinga Shiva, M S; A; Suar, Damodar. (2012) dengan penelitian "*Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations*". Hasil dari penelitiannya adalah menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

#### 7. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja adalah tidak signifikan, Dari koefisien jalur yang telah diperoleh, besarnya koefisien jalur dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0.191. Berarti kenaikan satu unit skor terstandarisir dari budaya organisasi akan meningkatkan 0.191 skor unit terstandarisir komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Dari penelitian terdahulu, ditemukan adanya peran mediasi dari C. Silverthorne (2004) dengan penelitian yang berjudul "*The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan.*" Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Sejalan dengan hasil penelitian Abid Alvi et al. (2014) dengan penelitian yang berjudul "*Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction.*" Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat dikatakan mengkonfirmasi temuan yang sudah ada.

Djan, Ismulyana (2013), dalam penelitian *“The effect of organizational culture, leadership, and job satisfaction on organizational commitment in private higher education”*. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Suhartini; Arati, Klara Sita (2017), dengan penelitian *“Impact of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Intervening Variabel”*. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Park & Doo (2020) dengan penelitian *“The effect of organizational culture and HR practices on female managers’ commitment and job satisfaction”*. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Yusuf (2020) dalam penelitian *“The Effect of Organizational Culture on Lecturers’ Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia”*. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Al-Sada et al., (2017) dalam penelitian *“Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

#### 8. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan memperlihatkan adanya pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja tidak signifikan secara statistik. Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung ini adalah sebesar 0.203. Berarti kenaikan satu unit skor yang terstandarisir dari kepemimpinan

transformatif akan meningkatkan 0.203 dari unit skor terstandarisir untuk komitmen organisasi.

Jadi, berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat pengaruh langsung dari kepemimpinan transformatif terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Dari penelitian terdahulu, Nguni et al., (2006) dalam penelitian yang berjudul "*Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case.*" Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Eliyana et al., (2019) dalam penelitian yang berjudul "*Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*" Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Sayadi (2016) dalam penelitian yang berjudul "*The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran*". Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Silitonga et.al (2020) dengan penelitian "*The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction*". Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Malik, Waqas Umer; Javed, Muqaddas; Hassan, Syed Taimoor (2017) dengan penelitian "*Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment*". Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

## 9. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepemimpinan Transformasional

Pengujian hipotesis yang telah dilakukan memperlihatkan adanya pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepemimpinan transformasional signifikan secara statistik. Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung ini adalah sebesar 0.109. Berarti kenaikan satu unit skor yang terstandarisir dari budaya organisasi akan meningkatkan 0.109 dari unit skor terstandarisir untuk komitmen organisasi.

Dari penelitian terdahulu, ditemukan adanya peran mediasi dari Ahmed Hamoud Al-Shibami, Nayef Alateibi, Mohammed Nusari, Ali Ameen, Gamal S. A. Khalifa, Amiya Bhaumik (2019) dengan penelitian yang berjudul *“The impact of transformasional leadership and organizational performance.”* Hasil penelitian ini menunjukkan variabel bebas kinerja yang diprediksi secara signifikan, selain kekuatan jarak yang memiliki peran moderator yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan proses internal, tetapi tidak antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran & pertumbuhan.

Abdullah, Nor Hazana; Shamsuddin, Alina; Wahab, Eta (2015) dengan penelitian *“Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment”*. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional.

Lee Huey Yiing; Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) dalam penelitian *“The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance”*. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional.

Nurten Polat DEDE (2019) dengan penelitian “*A study on the mediating role of trust for the leader in the relationship between transformational leadership and organizational commitment*“. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional.

Yanti, Sri; Dahlan, Jarnawi Afgani (2017) dalam penelitian “*The Effects of organizational culture, leadership behaviour, and job satisfaction on employee organizational commitment*“. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional.

Implikasi dari hasil penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasi

Indikator komitmen normatif memiliki nilai yang tertinggi pada variabel komitmen organisasi. Komitmen normatif mengacu pada ikatan yang didasari percaya, loyal pada organisasi perlu dipertahankan.

2. Budaya Organisasi

Indikator perhatian terhadap detail memiliki nilai yang tertinggi pada variabel budaya organisasi. Perhatian terhadap detail mengacu pada penyelesaian pekerjaan dengan tepat dan akurat, hal ini perlu dipertahankan.

3. Kepemimpinan Transformasional

Indikator kharisma pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai yang tertinggi. Penilai publik memberikan penilaian tinggi terhadap pimpinan yang mampu bersikap terbuka dan demokratis, bersikap sabar, saat ini perlu dipertahankan. ‘

4. Kepuasan Kerja

Indikator Gaji merupakan yang tertinggi pada variabel kepuasan kerja. Indikator ini perlu dipertahankan. Penilai publik akan mendapatkan hasil yang setimpal jika tugas pokok dan fungsinya berjalan dengan baik.

Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini adalah:

1. Komitmen Organisasi

Nilai indikator komitmen afektif merupakan yang terendah pada variabel komitmen organisasi. Walaupun indikatornya rendah, namun komitmen afektif dapat ditingkatkan dengan memenuhi kewajibannya kepada karyawan dan mematuhi nilai-nilai kemanusiaan, seperti keadilan, kepercayaan, pengampunan, dan integritas moral, karena organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan cenderung menumbuhkan loyalitas karyawan yang lebih tinggi sebagai imbalannya.

2. Budaya Organisasi

Indikator Berorientasi Pada Manusia merupakan yang terendah untuk variabel budaya organisasi. Disarankan kepada pimpinan KJPP agar selalu melakukan pelatihan karyawan dan acara kebersamaan yang diadakan oleh perusahaan sehingga penilai publik dapat menekuni pekerjaan dan melakukannya dengan sungguh-sungguh.

3. Kepemimpinan Transformasional

Nilai indikator stimulasi intelektual merupakan yang terendah berdasarkan persepsi penilai publik untuk variabel Kepemimpinan Transformasional. Pimpinan KJPP, harus mampu menilai dan memahami karakteristik dari penilai publik. Dengan *intellectual* stimulasi (stimulasi intelektual) Pimpinan KJPP dapat menggali ide baru untuk mencari solusi yang kreatif melakukan cara yang baru untuk melakukan pekerjaan dan sikap dan perilaku didasarkan ilmu pengetahuan, sehingga penilai publik lebih bersemangat dalam mengaktualisasikan diri dalam bekerja. Dengan semangat yang tinggi tersebut, maka kepuasan penilai publik akan pekerjaannya akan meningkat.

#### 4. Kepuasan Kerja

Nilai indikator Kondisi Kerja merupakan yang terendah berdasarkan persepsi penilai publik untuk variabel Kepuasan Kerja. Disarankan bagi pimpinan KJPP diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan nyaman saat bekerja sehingga dapat meningkatkan kondisi kerja.





## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memenuhi gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh ataupun sebagian Disertasi ini bukan hasil karya sendiri atau ada plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Februari 2022



Nahar Ependi Hutagalung

## SURAT PENYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nahar Ependi Hutagalung  
NIM : 7647140257  
Jenjang : S3  
Program Studi : Ilmu Manajemen / MSDM  
Angkatan : 2014/2015  
Semester : 115 (Ganjil) Tahun Akademik 2021/2022

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Februari 2022  
Yang membuat pernyataan,



(Nahar Ependi Hutagalung)



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN  
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI  
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Nahar Ependi Hutagalung  
NIM : 7647140257  
Fakultas/Prodi : Ilmu Manajemen / MSDM  
Alamat email : nahar\_hutagalung@yahoo.co.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi

Terhadap Komitmen Organisasi Penilai Publik pada Kantor Jasa Penilai Publik di DKI Jakarta

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Februari 2022

Penulis



( Nahar Ependi Hutagalung )  
nama dan tanda tangan

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbal Alamiin, segala puji penulis panjatkan Kehadirat Lillahi Robbi, yang mana atas segala Rahmat dan Hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan disertasi ini tepat pada waktunya.

Penyusunan disertasi ini berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Penilai Publik Kantor Jasa Penilai Publik di DKI Jakarta.

Peneliti berhadap penyusunan disertasi ini dapat memberikan manfaat dan berguna bagi semua pihak yang membutuhkan serta sebagai pengembangan pemikiran dalam ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, selain itu peneliti sangat mengharapkan sumbang saran maupun kritikan untuk perbaikan dan pengembangan penyusunan disertasi ini di kemudian hari.

Jakarta, Februari 2022



Nahar Ependi Hutagalung

## ACKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillah Robbal Alamiin, segala puji penulis panjatkan Kehadirat Lilahi Robi, yang mana atas segala Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini sebagai salah satu syarat akademik untuk mendapatkan gelar Doktor dalam Program Studi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta, dan tak lupa peneliti juga ingin menghaturkan shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW. Peneliti sangat menyadari bahwa keberhasilan penelitian disertasi ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan banyak pihak, untuk itu melalui kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

Pertama, Prof. Dr. Komarudin, M.Si selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Kedua, Prof. Dr. Dedi Purwana, M. Bus. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Prof. Dr. Wardani Rahayu, M.Si., selaku Wakil Direktur-I Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Prof. Dr. M. Japar, M.Pd., Direktur-II Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Prof. Dr. Ir Anita Marini, M.E., Direktur-III Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan Program Doktor Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Ketiga, Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si selaku Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana.

Keempat, Prof. Dr. Henry Eryanto, MM., selaku Promotor dan Prof. Dr. Tuty Sariwulan, M.Si., selaku Kopromotor, yang dengan penuh ketelitian dan kesabaran telah membimbing, mengarahkan dan memberikan masukan-masukan kepada peneliti dalam penelitian, perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan disertasi ini.

Kelima, Para tim penguji, para dosen dan staf Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah banyak memberikan ilmu, bantuan dan masukan kepada

peneliti selama melaksanakan perkuliahan, serta rekan-rekan kelas A angkatan 2014/2015 yang semasa perkuliahan dalam suka dan duka selalu kompak.

Keenam, Bapak Bambang Kus Cahyono. SE, MAPPI (Cert.) selaku Pimpinan KJPP Bambang, Ernasapta dan Rekan dan rekan-rekan penilai di DKI Jakarta yang telah memberikan kesempatan dan memberikan izin kepada peneliti untuk mengumpulkan data dan melaksanakan penelitian disertasi serta selalu memberikan inspirasi dan motivasi penyelesaian maupun penyusunan disertasi ini.

Ketujuh, Keluarga saya terkhusus kedua orang tua, yang telah membesarkan dan selalu mendoakan semua kebaikan kepada peneliti, juga tak henti-hentinya memberikan dukungan, dorongan dan motivasi serta doa untuk keberhasilan penyelesaian perkuliahan sampai dengan penyelesaian penyusunan disertasi ini.

Terakhir, Semua pihak-pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, yang telah banyak berjasa dalam proses pelaksanaan perkuliahan dan penyelesaian penyusunan disertasi ini. Semoga semua kebaikan yang telah Bapak/Ibu berikan mendapatkan balasan pahala dari Allah SWT. Aamiin Yaa Rabbalalamin.

Semoga hasil penelitian ini bermanfaat khususnya bagi peneliti dan bagi semua pihak pada umumnya. Saran atau masukan yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan karya yang telah penulis hasilkan.

Mohon maaf jika ada perbuatan, tutur kata yang kurang berkenan selama studi, dan semoga Allah Swt membalas melebihi kebaikan yang telah Bapak dan Ibu berikan.

Jakarta, Februari 2022

Peneliti,

Nahar Ependi Hutagalung

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR.....	i
PERSETUJUAN PERBAIKAN.....	ii
ABSTRAK.....	iv
<i>ABSTRAK</i> .....	vi
RINGKASAN.....	vii
PERSETUJUAN ORISINALITAS.....	xxxiii
SURAT PENYATAAN.....	xxxiv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	xxxv
KATA PENGANTAR.....	xxxvi
ACKNOWLEDGEMENT.....	xxxvii
DAFTAR ISI.....	xxxix
DAFTAR GAMBAR.....	xli
DAFTAR TABEL.....	xlii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Pembatasan Penelitian.....	6
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Novelty.....	8
1.6 Kegunaan Hasil Penelitian.....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Kajian Teori.....	11
2.2 Penelitian Yang Relevan.....	27
2.3 Kerangka Berpikir.....	66
2.4 Hipotesis Penelitian.....	78

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>79</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian.....</b>	<b>79</b>
<b>3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....</b>	<b>79</b>
<b>3.3 Desain Penelitian.....</b>	<b>79</b>
<b>3.4 Konstelasi Penelitian.....</b>	<b>80</b>
<b>3.5 Populasi dan Sampel.....</b>	<b>81</b>
<b>3.6 Penyusunan Instrumen Penelitian.....</b>	<b>82</b>
<b>3.7 Data dan Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>88</b>
<b>3.8 Teknik Analisis Data.....</b>	<b>89</b>
<b>3.9 Hipotesis Statistik.....</b>	<b>92</b>
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>95</b>
<b>4.1 Profil Responden.....</b>	<b>95</b>
<b>4.2 Hasil Penelitian.....</b>	<b>96</b>
<b>4.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....</b>	<b>141</b>
<b>4.4 Keterbatasan Penelitian.....</b>	<b>156</b>
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>157</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>160</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1: Jumlah Penilai Publik Yang Terkena Sanksi.....	6
Gambar 2.1: Integrative Model of Organizational Behavior.....	11
Gambar 3.1: Konstelasi Penelitian Pengaruh Langsung Antar Variabel.....	80
Gambar 3.2: Konstelasi Penelitian Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel.....	81
Gambar 4.1: Histogram Komitmen Organisasi (Y) .....	99
Gambar 4.2: Histogram Budaya Organisasi (X1).....	101
Gambar 4.3: Histogram Kepemimpinan Transformasional (X2).....	102
Gambar 4.4: Histogram Kepuasan Kerja (X3).....	104
Gambar 4.5: Diagram Pencar Nilai Prediksi & Residu Pada Regresi Struktur-1.....	120
Gambar 4.6: Diagram Pencar Nilai Prediksi & Residu Pada Regresi Struktur-2.....	121
Gambar 4.7: Diagram Pencar Nilai Prediksi & Residu Pada Regresi Struktur-3.....	122
Gambar 4.8: Konstelasi Jalur Pengaruh Hubungan Pada Struktur-1.....	127
Gambar 4.9: Konstelasi Jalur Pengaruh Hubungan Pada Struktur-2.....	130
Gambar 4.10: Konstelasi Jalur Pengaruh Hubungan Pada Struktur-3.....	133
Gambar 4.11: Konstelasi Jalur Hubungan Dengan Variabel Mediasi X1-X3-Y.....	134
Gambar 4.12: Konstelasi Jalur Hubungan Dengan Variabel Mediasi X2-X3-Y.....	136
Gambar 4.13: Konstelasi Jalur Hubungan Dengan Variabel Mediasi X1-X2-Y.....	137
Gambar 4.14: Jalur Pengaruh Hubungan Empiris Hasil Penelitian.....	140

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Penelitian Relevan.....	54
Tabel 3.1: Populasi Penilai .....	81
Tabel 3.2: Proporsional Jumlah Sampel.....	82
Tabel 3.3: Kisi-Kisi Instrumen Variabel Komitmen Organisasi.....	83
Tabel 3.4: Uji Validitas dan Reabilita Variabel Komitmen Organisasi .....	83
Tabel 3.5: Kisi-Kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	84
Tabel 3.6: Uji Validitas dan Reabilita Variabel Budaya Organisasi .....	84
Tabel 3.7: Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	85
Tabel 3.8: Uji Validitas dan Reabilita Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	86
Tabel 3.9: Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja.....	87
Tabel 3.10: Uji Validitas dan Reabilita Variabel Budaya Organisasi .....	87
Tabel 3.11: Nilai Cronbach's Alpha .....	88
Tabel 3.12: Interpretasi Nilai R .....	91
Tabel 4.1: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	95
Tabel 4.2: Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia .....	95
Tabel 4.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	96
Tabel 4.4: Rekapitulasi Responden .....	96
Tabel 4.5: Data Deskriptif Variabel dan Jumlah Skor Indikator .....	97
Tabel 4.6: Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi.....	99
Tabel 4.7: Distribusi Frekuensi Skor Budaya Organisasi .....	100
Tabel 4.8: Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Transformasional .....	101
Tabel 4.9: Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja .....	103
Tabel 4.10: One Sample KS Test Variabel Komitmen Organisasi.....	105
Tabel 4.11: One Sample KS Test Variabel Budaya Organisasi.....	105
Tabel 4.12: One Sample KS Test Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	106
Tabel 4.13: One Sample KS Test Variabel Kepuasan Kerja .....	107

<b>Tabel 4.14: Ringkasan Hasil Pengujian Normalitas.....</b>	<b>107</b>
<b>Tabel 4.15: Tabel ANOVA Pengujian Linearitas X1 dengan Y .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabel 4.16: Tabel ANOVA Pengujian Linearitas X2 dengan Y .....</b>	<b>109</b>
<b>Tabel 4.17: Tabel ANOVA Pengujian Linearitas X3 dengan Y .....</b>	<b>109</b>
<b>Tabel 4.18: Tabel ANOVA Pengujian Linearitas X1 dengan X3.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabel 4.19: Tabel ANOVA Pengujian Linearitas X2 dengan X3.....</b>	<b>111</b>
<b>Tabel 4.20: Tabel ANOVA Pengujian Linearitas X1 dengan X2.....</b>	<b>111</b>
<b>Tabel 4.21: Tabel ANOVA Pengujian Linearitas .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabel 4.22: Matriks Korelasi Untuk Persamaan Struktur-1.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabel 4.23: Matriks Korelasi Untuk Persamaan Struktur-2.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabel 4.24: Matriks Korelasi Untuk Persamaan Struktur-3.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabel 4.25: Ringkasan Hasil Pengujian Signifikansi Hubungan Linear .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabel 4.26: Hasil Estimasi Koefisien Regresi Y Pada X1, X2 dan X3 .....</b>	<b>117</b>
<b>Tabel 4.27: Hasil Estimasi Koefisien Regresi X3 Pada X1, dan X2 .....</b>	<b>118</b>
<b>Tabel 4.28: Hasil Estimasi Koefisien Regresi X2 Pada X1.....</b>	<b>119</b>
<b>Tabel 4.29: Ringkasam Uji Multikolinearitas pada Persamaan Struktur.....</b>	<b>119</b>
<b>Tabel 4.30: Ringkasan Model Regresi Struktur-1.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabel 4.31: ANOVA Model Regresi Y – X1,X2,X3.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabel 4.32: Estimasi Koefisien Regresi Y – X1,X2,X3.....</b>	<b>125</b>
<b>Tabel 4.33: Estimasi Koefisien Regresi Struktur-1.....</b>	<b>126</b>
<b>Tabel 4.34: Ringkasan Model Regresi Struktur-2.....</b>	<b>128</b>
<b>Tabel 4.35: ANOVA Model Regresi X3 – X1,X2.....</b>	<b>128</b>
<b>Tabel 4.36: Estimasi Koefisien Regresi X3 – X1,X2.....</b>	<b>129</b>
<b>Tabel 4.37: Estimasi Koefisien Regresi Struktur-2.....</b>	<b>129</b>
<b>Tabel 4.38: Ringkasan Model Regresi Struktur-2.....</b>	<b>131</b>
<b>Tabel 4.39: ANOVA Model Regresi X2 – X1.....</b>	<b>132</b>
<b>Tabel 4.40: Estimasi Koefisien Regresi Struktur-3.....</b>	<b>132</b>
<b>Tabel 4.41: Ringkasan Koefisien Regresi Struktur-3.....</b>	<b>133</b>
<b>Tabel 4.42: Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian H7, H8, H9 .....</b>	<b>138</b>