

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA GURU  
DIMODERASI OLEH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA  
SEKOLAH DAN LINGKUNGAN KERJA DI  
SMK KABUPATEN PEMALANG

**Edy Wasito**

Program Pascasarjana, Universitas Stikubank Semarang  
e-mail : edywasito@yahoo.co.id

**Yohanes Suhari**

Program Pascasarjana, Universitas Stikubank Semarang  
ysuhari@gmail.com

**Abstract**

This study was to examine the transformational leadership and work environment moderate the effect of organizational commitment on teacher performance. Usefulness of the research is to explain and extend previous research on transformational leadership and work environment moderate the effect of organizational commitment on teacher performance. The research data is primary data collected directly from the respondents to the questionnaire. The results showed that transformational leadership moderates the influence of organizational commitment on teacher performance and the work environment moderate the effect of organizational commitment on teacher performance.

Keywords: transformational leadership, work environment, organizational commitment, performance of teachers.

**Abstrak**

Penelitian ini untuk meneliti mengenai kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru. Kegunaan penelitian adalah menjelaskan dan memperluas penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Data penelitian adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru dan lingkungan kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, komitmen organisasional, kinerja guru.

## PENDAHULUAN

Pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan bangsa dan pembangunan watak bangsa. Di antara sekian banyak agenda pembangunan bangsa, pendidikan merupakan salah satu agenda penting dan strategis yang menuntut perhatian sungguh-sungguh dari semua pihak, sebab, pendidikan adalah faktor penentu kemajuan bangsa di masa depan. Pembangunan bidang pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama masyarakat merupakan upaya pengejawantahan salah satu cita-cita nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan merupakan salah satu bentuk investasi modal manusia, yang menentukan kualitas sumber daya manusia (SDM) suatu bangsa. Jika sebagai bangsa berhasil membangun dasar-dasar pendidikan nasional dengan baik, maka diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan di bidang-bidang lain.

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan. Demikian pula halnya dengan insitusi pendidikan, harus memperhatikan, menjaga, dan mengembangkan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus-menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu sehingga pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki.

Salah satu pihak yang berpengaruh sangat penting dalam dunia pendidikan Indonesia adalah keberadaan guru sebagai pendidik dan pengajar yang akan mengarahkan generasi bangsa ke arah yang benar dan tepat. Guru merupakan bagian terpenting dalam proses belajar mengajar. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dinyatakan bahwa

guru dan dosen mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan nasional dalam bidang pendidikan, sehingga, perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Seorang guru profesional dituntut sejumlah persyaratan, antara lain memiliki kualifikasi pendidikan profesi dan kompetensi keilmuan, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya serta selalu melakukan pengembangan diri secara terus menerus. Berlakunya undang-undang tersebut menuntut para guru untuk meningkatkan profesionalismenya dan melakukan pengembangan diri melalui pelatihan, penulisan karya ilmiah, dan sebagainya. Para guru juga dituntut tidak hanya sebagai pendidik yang harus mampu mentransformasikan nilai-nilai ilmu pengetahuan, tetapi sekaligus sebagai penjaga moral bagi anak didik. Bahkan tidak jarang, para guru dianggap sebagai orang kedua setelah orang tua anak didik, dalam proses pendidikan secara global.

Kinerja guru atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu” (Hasibuan, 2001). Kinerja guru akan baik jika guru telah melakukan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan objektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya. Oleh karena itu tugas kepala sekolah selaku manager adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian ini penting untuk dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat motivasi bagi pimpinan kepada guru maupun bagi guru itu sendiri.

Komitmen organisasional didefinisikan oleh Durkin dan Bennet (1999) sebagai perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama

## TELAAH PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Khuntia dan Suar (2004) menyatakan bahwa semua teori mengenai

kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), kepemimpinan pada dasarnya: melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan. berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dan kompetensi yang dimiliki

### Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan krasan / betah bekerja dan lain sebagainya. Sebagian besar lingkungan kerja berpengaruh terhadap individu maupun organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan yang berupa kekuatan di luar individu terkait erat dengan atmosfer kerja memainkan suatu peran yang penting dalam model keputusan perilaku. Menurut Robert C. Mill (Timpe A. Dale, 1992) lingkungan kerja yang menyenangkan dapat menjadi pendorong bagi pegawai untuk menghasilkan kinerja puncak.

Nitisemito (2006), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, misalnya kebersihan, hubungan antara pegawai dan pimpinan, tingkat kebisingan dan sebagainya.

Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan krasan / betah bekerja dan lain sebagainya. Sebagian besar lingkungan kerja berpengaruh terhadap individu maupun organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan yang berupa kekuatan di luar individu terkait erat dengan atmosfer kerja memainkan suatu peran yang penting dalam model keputusan perilaku.

### Kinerja Guru

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Sedangkan pengertian kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, dan (3) kemampuan bekerja.

Hasibuan (2007) merumuskan kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman kerja, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan (Simamora, 1995). Sentono (1999) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kinerja Guru adalah tingkat keberhasilan seseorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Sulistiyorini, 2001). Kinerja guru merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek, yaitu: kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud (Timpe,1992).

### Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan oleh Durkin dan Bennet (1999) sebagai perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Curtis dan Wright (2001) mengemukakan bahwa komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Jika seseorang memiliki komitmen untuk organisasi, ia akan memiliki identifikasi yang kuat dengan organisasi, memiliki nilai-nilai keanggotaan, setuju dengan tujuan dan sistem nilai, kemungkinan akan tetap di dalamnya, dan akhirnya, siap untuk bekerja keras demi organisasinya. Lebih lanjut

sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja.

Menurut Alwi (2001) menyatakan Komitmen Organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyal yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggungjawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Menurut Nasution (2007) menyatakan Komitmen Organisasi adalah pengikat antara individu dengan suatu organisasi, gagasan atau proyek yang diwujudkan dalam mendedikasikan dirinya bagi pencapaian misi organisasi. Griffin (2005) menyatakan Komitmen Organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauhmana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Porter dalam Panggabean (2004) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Karyawan yang komit dengan organisasi mampu menunjukkan peningkatan efektivitas organisasi yang ditunjukkan lewat tingginya pencapaian kinerja kerja, kualitas pekerjaan, dan mengurangi keterlambatan kerja, ketidakhadiran, serta pergantian karyawan (Mathieu dan Zajac, Randall, dalam Juliandi, 2003). Makna komitmen organisasi adalah tingkat

kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran serta keluar masuk tenaga kerja/turnover(Mathis dan Jackson, 2001).

## PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru

Komitmen Organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Sehingga dengan komitmen organisasi yang tinggi maka kinerja pegawaiipun juga akan tinggi.

Dodi Yuleva (2013) dalam penelitiannya menyakan terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan asumsi diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

H1: Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Dalam kepemimpinan transformasional terjadi umpan balik yang positif antara bawahan dan pimpinan. Kepemimpinan transformasional juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu pengikut untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka

sendiri demi misi dan visi organisasi dan juga untuk mencapai kinerja yang maksimal (Bass, & Avolio, 1990).

Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Xueli Wang (2012) bahwa kepemimpinan transformasional adalah baik secara langsung maupun tidak langsung terkait dengan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru.

#### Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja Guru

Sifat lingkungan kerja dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang bekerja didalam lingkungan tersebut, dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku para karyawan. (Nitisemito 1992). Lingkungan kerja yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salwa Hayati Hasan (2012) menyatakan bahwa analisis data dapat diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. berdasarkan asumsi diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja guru.

#### Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru dimoderasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah menentukan perubahan-perubahan Kinerja Guru. Komitmen

Organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Secara proporsional untuk Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah bersama-sama menentukan perubahan-perubahan Kinerja Guru didukung adanya komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4:Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru

#### Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru dimoderasi Lingkungan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Dodi Yuleova menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja fisik guru mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja guru didukung adanya komitmen organisasi karena jika lingkungan kerja fisik ditingkatkan menjadi lebih baik maka kinerja akan baik pula. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

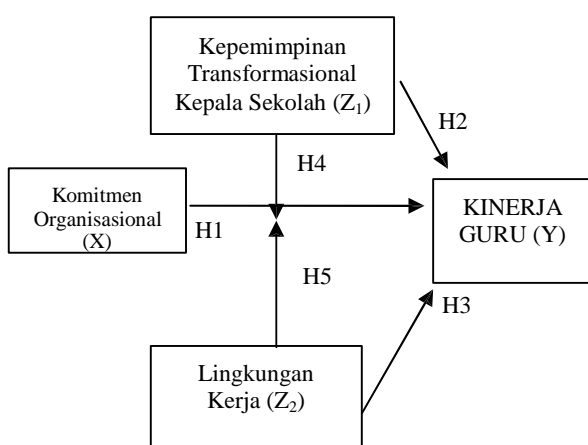
H5: Lingkungan Kerja Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru.

#### Model Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka disusun model penelitian yang menyatakan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan lingkungan kerja.

## Model Empiris

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (Explanatory Research) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (Independent Variable) yaitu variabel variabel komitmen organisasional (X), variabel moderasi (Moderating Variable) yaitu variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah (Z1) dan lingkungan kerja (Z2) serta variabel terikat (Dependent Variable) yaitu variabel kinerja guru (Y).



Gambar 1  
Model Empiris  
Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru dimoderasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja

Model Matematik :

$$Y = a + b_1X + b_2Z_1 + b_3Z_2 + b_4XZ_1 + b_5XZ_2 + e$$

## METODE PENELITIAN

### POPULASI DAN SAMPEL

#### Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Negeri di Kabupaten Pemalang yang dianggap homogen, kecuali Kepala Sekolah, dengan alasan bahwa tugas kepala sekolah lebih kompleks dan spesifik apabila dibandingkan dengan guru biasa.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru SMK Negeri di Kabupaten Pemalang pada tahun pelajaran 2013/2014 yang berjumlah 200 orang yang tersebar di 4 SMK Negeri se-Kabupaten Pemalang. Adapun pengambilan populasi adalah guru yang sudah mengajar minimal 5 tahun, ini dilatari oleh beberapa hal diantaranya : pengalaman mengajar guru sudah cukup, biasanya sudah mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan peningkatan mutu melalui penataran, seminar, workshop dan sebagainya. Dengan demikian guru tersebut memiliki nilai yang lebih

#### Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili (Sugiyono, 2010).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive random sampling. Purposive random sampling adalah penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2010). Mengapa digunakan teknik purposive random sampling teknik penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam

penelitian ini sampel cukup besar dan sifat populasinya relatif homogen. Dengan teknik ini, maka populasi diberi kesempatan menjadi anggota sampel, sehingga pengambilan sampel dapat representatif. Teknik ini dilakukan karena beberapa pertimbangan, yaitu keterbatasan waktu, tenaga dan dana sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar dan jauh. Teknik ini dipilih karena ingin diperoleh hasil penelitian yang dapat digeneralisasikan dengan tingkat kesalahan yang relatif kecil.

#### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner (daftar pernyataan) yang diberikan kepada responden. Data yang dipergunakan untuk menganalisis perilaku khususnya yang menyangkut kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja guru, diperoleh melalui metode pengumpulan data dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Kuesioner diberikan oleh peneliti kepada responden untuk diisi secara langsung dan kuesioner yang telah diisi dikembalikan secara langsung kepada peneliti. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala likert berbentuk checklist yang berisi mengenai pernyataan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian dengan 7 alternatif jawaban untuk mengukur setiap variabel penelitian dengan jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Agak Setuju (AS), Netral (N), Agak Tidak Setuju (ATS), Tidak Setuju (TS) sampai Sangat Tidak Setuju (STS).

#### Definisi Konsep Dan Operasional

Variabel bebas (Independent Variable) dalam penelitian ini adalah

Komitmen Organisasional (X) dan variabel terikat (Dependent Variable) adalah Kinerja Guru (Y). Sedangkan variabel moderasi (Moderating Variable) adalah Kepemimpinan transformasional kepala sekolah (Z1), Lingkungan Kerja Sekolah (Z2).

Kinerja guru (Y) adalah kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

Komitmen organisasional di definisikan sebagai suatu kondisi yang dirasakan oleh pegawai yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasional kerja yang dimiliki, dalam bentuk continuance commitment, affective commitment, normative commitment.

Sesuai dengan model teoritis dalam penelitian ini, maka variabel kinerja guru sebagai variabel dependen, dan variabel independen terdiri dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah, lingkungan kerja dan komitmen organisasional. Serta interaksi antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komitmen organisasional (Moderat\_1) dan interaksi antara lingkungan



kerja dan dan komitmen organisasional (Moderat\_2).

Berdasarkan model teoritis tersebut, maka teknik analisis dilakukan dengan regresi. Persamaan matematis dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y=a+b1X+b2Z1+b3Z2+b4Moderat_1+b5Moderat_2+e$$

## ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang merupakan tanggapan responden terhadap item-item pernyataan kuesioner penelitian. Jumlah kuesioner yang disebar dan dibagikan kepada responden adalah sebanyak 133 kuesioner dan jumlah kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti pada saat yang ditentukan sebanyak 128 kuesioner dan 5 kuisioner tidak kembali. Setelah diteliti kelengkapan dan keabsahannya kuisioner yang memenuhi syarat dan layak untuk diolah lebih lanjut sebanyak 120 kuisioner yang selanjutnya ditetapkan sebagai sampel penelitian pada tesis ini.

### Pengujian Instrumen

#### Uji Valid

Pengujian validitas dikatakan instrumen memenuhi kecukupan sampel apabila memiliki nilai KMO lebih dari 0,5 dan dikatakan valid apabila memiliki nilai loading factor lebih dari 0,4. Untuk menguji validitas dari masing-masing butir pertanyaan tersebut digunakan analisis faktor dengan hasil sebagaimana diuraikan berikut ini.

Berdasarkan tabel diperoleh nilai KMO untuk masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai > 0,5 dengan tingkat

signifikan 0,000 yang berarti kecukupan sampel terpenuhi. Sedangkan melalui pengujian validitas dari kuesioner kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan komitmen organisasional dan kinerja pegawai memiliki nilai loading factor > 0,4 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam kuesioner kepuasan kerja dikatakan valid.

#### Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh nilai alpha cronbach, semakin mendekati 1 koefisien alpha cronbach dari suatu variabel akan semakin tinggi konsistensi jawaban skor butir pernyataan. Dengan kata lain skor variabel tersebut dapat dipercaya. Apabila koefisien alpha cronbach adalah diatas 0,6 maka dinyatakan reliabel dan sebaliknya.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	$\alpha$ hitung	$\alpha$ Ketetapan	Ket
Kepemimpinan transformasional	0.938	0.7	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.862	0.7	Reliabel
Komitmen Organisasional	0.904	0.7	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.940	0.7	Reliabel

#### Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas error (residual) pada regresi moderasi terhadap 120 sampel disajikan pada tabel berikut : Hasil uji normalitas error (residual) menunjukkan besaran Asymp.sig(2-tailed) pada uji Kolmogorov-smirnov Z adalah 0,157 (signifikan) karena lebih besar dari 0,05. Perolehan angka yang signifikan tersebut berarti normalitas error (residual) terpenuhi.

### Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas (Glejzer) menunjukkan nilai signifikansi pada variabel komitmen organisasional sebesar 0,533, kepemimpinan transformasional sebesar 0,280, lingkungan kerja sebesar 0,733 dan. Mod\_Z1\_X(moderat\_1) sebesar 0,182, dan Mod\_Z2\_X(moderat\_2) sebesar 0,614. Dari hasil tersebut berarti semua variabel mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05 sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas

### Uji Koefisien Determinasi

Hasil uji determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan nilai adjusted R square sebesar 0,476. Berdasarkan nilai tersebut berarti kemampuan variabel bebas: kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, komitmen organisasi, Mod\_Z1\_X, Mod\_Z2\_X dalam menjelaskan variabel tergantung: kinerja guru sebesar 47,6% dan sisanya 52,4% dijelaskan diluar model, misalnya: kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan lain sebagainya

### Uji F

Hasil uji F (goodness of fit) menunjukkan nilai F 22.577 (sig.0,000). Dari hasil uji tersebut menunjukkan tingkat signifikansinya 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 ( $0.000 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan model yang digunakan memenuhi persyaratan Goodness of Fit

### Uji t (Signifikansi)

Uji signifikansi pada penelitian ini untuk signifikansi dan arah pengaruh variabel dependen terhadap variabel dependen pada pengajuan 5 (lima) hipotesis terlihat pada uji hipotesis 1 sampai dengan uji hipotesis 5.

### Uji Hipotesis

#### Uji Hipotesis 1 (H1)

Pada hipotesis 1 (H1) dinyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasional terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja ( $\beta = -0,417$ , sig =  $0,265 > 0,05$ ). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 1 (H1) yang dirumuskan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, ditolak.

#### Uji Hipotesis 2 (H2)

Pada hipotesis 2 (H2) dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh positif terhadap kinerja ( $\beta = -3,014$ , sig =  $0,00 < 0,05$ ). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 2 (H2) yang dirumuskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru, ditolak.

#### Uji Hipotesis 3 (H3)

Pada hipotesis 3 (H3) dinyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ( $\beta = 2,011$ , sig =  $0,013 < 0,05$ ). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 3 (H3) yang dirumuskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, diterima.

#### Uji Hipotesis 4 (H4)

Pada hipotesis 4 (H4) dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru ( $\beta = 5,230$ , sig. =  $0,00 < 0,05$ ). Hasil tersebut dapat dimaknai bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 4 (H4) yang dirumuskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru, diterima.

#### Uji Hipotesis 5 (H5)

Pada hipotesis 5 (H5) dinyatakan bahwa lingkungan kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru ( $\beta = -3,195$ , sig. =  $0,028 < 0,05$ ). Hasil tersebut dapat dimaknai bahwa lingkungan kerja memperlemah pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 5 (H5) yang dirumuskan bahwa lingkungan kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru, diterima.

#### Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian pada analisis regresi linear, hipotesis 1 (H1) dinyatakan ditolak; mengandung makna bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Komitmen Organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Sehingga dengan komitmen organisasi yang tinggi maka kinerja pegawaiipun juga akan tinggi.

Dalam penelitian ini 3 dari 4 sekolah negeri yang diteliti merupakan sekolah baru yang belum mapan, sehingga guru gurunya masih mencari bentuk komitmen organisasional apa yang cocok. Sekolah baru yang diteliti juga menerima banyak guru dari berbagai sekolah baik negeri maupun swasta, tentunya mereka membawa kebiasaan kebiasaan di sekolah lama

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis 2 (H2) dinyatakan ditolak; mengandung makna bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Pengujian hasil penelitian kepemimpinan transformasional memperlemah kinerja.

James Mac Gregor-Burns dalam Luthans (2006) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran atau transaksi antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya.

Hal ini terjadi karena 3 dari 4 sekolah yang diteliti merupakan sekolah baru yang pimpinanya juga baru, sehingga belum begitu berpengalaman dalam memimpin sekolah.

Dalam kepemimpinan transformasional terjadi umpan balik yang positif antara bawahan dan pimpinan. Kepemimpinan transformasional juga

melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu pengikut untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi dan juga untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Xueli Wang (2012) bahwa kepemimpinan transformasional adalah baik secara langsung maupun tidak langsung terkait dengan kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis 3 (H3) dinyatakan diterima; mengandung makna bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain hasil uji regresi yang sudah dijelaskan pada subbab sebelumnya, salah satu faktor yang menjadi alasan hipotesis ini diterima adalah sebagian besar responden berpersepsi baik terhadap lingkungan kerja.

Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salwa Hayati Hasan (2012) menyatakan bahwa analisis data dapat diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

(NitiseMITO 2006), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, misal kebersihan, hubungan antar pegawai dan pimpinan, tingkat kebisingan dan sebagainya.

Dalam penelitian ini 1 dari 4 sekolah merupakan sekolah yang sudah berumur, guru gurunya sudah mempunyai masa kerja yang lama dan mereka sudah membudayakan lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginannya.

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis 4 (H4) dinyatakan diterima;

mengandung makna bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memperkuat komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Menurut Robin dan Judge (2008) kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bias di capai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional

Selain hasil uji regresi yang sudah dijelaskan pada sub bab sebelumnya, salah satu faktor yang menjadi alasan hipotesis ini diterima adalah sebagian besar responden berpersepsi baik terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah sehingga memperkuat komitmen organisasional.

Hal ini bisa terjadi karena 3 dari 4 sekolah yang di teliti merupakan sekolah yang baru sehingga kepala sekolahnya masih bersemangat dan dia merupakan pimpinan yang memahami tentang kepemimpinan transformasional yang dapat memperkuat komitmen organisasi untuk meraih kinerja optimal

Berdasarkan hasil pengujian pada model regresi interaksi, hipotesis 5 (H5) dinyatakan diterima; mengandung makna bahwa lingkungan kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru. Nilai koefisien regresi pada variabel lingkungan kerja bernilai negatif sebesar -3.195 artinya memperlemah pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Menurut Robert C. Mill (Timpe A .Date,1992) lingkungan kerja yang menyenangkan dapat menjadi pendorong bagi pegawai untuk menghasilkan kinerja puncak.

Hal ini bisa terjadi karena 3 dari 4 sekolah yang di teliti merupakan sekolah

baru yang lingkungan kerjanya masih belum kondusif, hal ini bisa terjadi karena sarana dan prasarana yang belum lengkap dan juga guru gurunya berasal dari banyak sekolah yang berbeda dengan lingkungan kerja yang baru sehingga lingkungan kerja memperlemah komitmen organisasioanl untuk mencapai kinerja yang optimal

### Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian, penelitian ini menghasilkan temuan yang dapat disimpulkan bahwa : komitmen organisasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, karena dalam penelitian ini 3 dari 4 sekolah yang diteliti merupakan sekolah baru yang belum mapan, sehingga guru gurunya masih mencari bentuk komitmen organisasional apa yang cocok . Sekolah baru yang diteliti juga menerima banyak guru dari berbagai sekolah baik negeri maupun swasta, tentunya mereka membawa kebiasaan kebiasaan di sekolah lama. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, karena 3 dari 4 sekolah yang di teliti merupakan sekolah baru yang pimpinanya juga baru, sehingga belum begitu berpengalaman dalam memimpin sekolah. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, karena dalam penelitian ini 1 dari 4 yang di teliti merupakan sekolah yang sudah berumur, guru gurunya sudah mempunyai masa kerja yang lama dan mereka sudah membudayakan lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginanya. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru, karena 3 dari 4 sekolah yang di teliti merupakan sekolah yang baru sehingga kepala sekolahnya masih bersemangat dan dia merupakan pimpinan yang memahami tentang kepemimpinan transfomasional

yang dapat memperkuat komitmen organisasi untuk meraih kinerja optimal. Peran lingkungan kerja memperlemah pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru , karena 3 dari 4 sekolah yang di teliti merupakan sekolah baru yang lingkungan kerjanya masih belum kondusif, karena sarana dan prasarana yang belum lengkap dan juga guru gurunya berasal dari banyak sekolah yang berbeda dengan lingkungan kerja yang baru, sehingga lingkungan kerja memperlemah komitmen organisasioanl untuk mencapai kinerja yang optimal

### Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi implikasi teoritis berdasarkan hasil pengujian instrumen dan regresi moderasi yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya , sebagai berikut.

Pertama, komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, artinya baik buruknya komitmen organisasional tidak mempengaruhi kinerjanya.

Kedua, kinerja guru dipengaruhi oleh lingkungan kerja , artinya baik buruknya lingkungan kerja guru dapat mempengaruhi kinerjanya.

Ketiga, baik kepemimpinan Transformasional maupun lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja guru, namun dalam penelitian ini lingkungan kerja memperlemah komitmen organisasional terhadap kinerja guru

### Implikasi Kebijakan

Berdasarkan implikasi teoritis, maka hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, terutama bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Pematang, kepala sekolah, dan akademisi seperti berikut.

Bagi Dinas Pendidikan, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan

dalam merumuskan kebijakan program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan terutama kepala sekolah agar dapat melaksanakan fungsi kepemimpinan yang strategis dan adaptatif sesuai dengan kondisi sekolah dan penyiapan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru sehingga dapat menjadi kultur yang efektif.

Bagi kepala sekolah, dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya penyiapan lingkungan kerja guru yang dapat mendorong efektivitas kepemimpinannya.

Bagi akademisi, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pemikiran untuk pengembangan penelitian di bidang pendidikan terutama yang terkait dengan kinerja guru, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan lingkungan kerja.

#### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian antara lain terletak pada perilaku data yang tidak normal. Misalnya pada uji normalitas error (residual), data outliers sejumlah 8 dari 128 responden, sehingga data yang dapat diolah sejumlah 120 responden (93,75%). Sesuai dengan keterbatasan tersebut, pada penelitian mendatang disarankan untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan perilaku data tidak normal, khususnya yang berhubungan dengan komitmen organisasioanal, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan lingkungan kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, N., Rasheed, A., and Jehanzeb, K. 2012. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement, *International Journal*

of Business, Humanities and Technology, Vol 2, No 4, pp. 99-106.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol 1, No 1, pp. 61-89.

Alotaibi, A.G. 2001. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait, *Journal Public Personnel Management*, Vol 30, No 3, pp. 363-376.

Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks, *Asian Social Science*, Vol 8, No 10, pp. 130-150.

Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, Tesis, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

Antonakis, J., Avolio, B.J., and Sivasubramaniam, N. 2003. Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 2, pp. 261-295.

Ardana, K., Mujiati, N.W., Sriathi, A.A.A. 2008. Perilaku

- Keorganisasian, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A., and Samah, B.A. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, *European Journal of Scientific Research*, Vol 23, No 2, pp. 227-242.
- Avolio B.J., Zhu, W., Koh, 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*, Vol 25, pp. 951-968.
- Aydin, A., Sarier, Y., and Uysal, S. 2011. The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis, *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol 11, No 2, pp 628-632.
- Aydogdu, S., and Asikgil, B. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, *International Review of Management and Marketing*, Vol 1, No 3, pp.43-53.
- Azeem, S.M. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Journal of Psychology*, Vol 1, pp. 295-299.
- Azmy, S. 2012. Bupati „Bongkar Kebobrokan“ Pengelolaan Pendidikan di Lombok Timur. (online), (<http://korancoronrakryat.blogspot.com/2012/04/bupatibongkar-ebobrokan-pengelolaan.html>)
- Barbuto, J.E. 2005. Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 11, No 4, pp. 26-40.
- Bolon, D.S. 1997. Organizational citizenship behavior among hospital employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Hospital & Health Services Administration*, Vol 42, No 2, pp. 221-241.
- Castillo, J.X., and Cano, J. 2004. Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty, *Journal of Agricultural Education*, Vol 45, No 3, pp. 65-74.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance, *The Leadership Quarterly*, Vol 23, pp. 443 - 455.
- Chang S.C., and Lee M.S. 2006. Relationships among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study in Taiwan, *The Business Review*, Vol 6, No 1, pp.201-207.
- Chiang, C.F., and Hsieh, T.S. 2012. The impacts of perceived organizational

- support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 31, pp. 180 - 190.
- Curtis, S., and Wright, D. 2001. Retaining employees - the fast track to commitment, *Management Research News*, Vol 24, No 8, pp. 59 – 64.
- DiPaola, M.F., and Neves, P.M.M.C. 2009. Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures, *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, No 4, pp. 490–507.
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L. 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 4, No 1, pp. 45-59.
- Durkin, M., and Bennet, H. 1999. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol 17, No 3, pp. 124-137.
- Farahani, M., Taghadosi, M., and Behboudi, M. 2011. An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran, *International Business Research*, Vol 4, No 4, pp. 211-217.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Foot, D.A., and Tang, T.L. 2008. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Does Team Commitment Make a Difference in Self-Directed Teams?, *Management Decision*, Vol 46, No 6, pp. 933-947.
- Garbous, L.L., and Montmarquette, C. 2004. Reported Job Satisfaction: What does it mean?, *Journal of Socio-Economics*, Vol 33, No 2, pp. 135-151.
- Ghazzawi, I. 2008. *Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda*, *The Business Review Cambridge*, Vol 11, No 2, pp. 1-10.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Binarupa Aksara.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., and Whittington, J.L. 2001. A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22, No 7, pp.759-774.
- Griffith, J. 2004. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, *Journal of Educational Administration*, Vol 42, No 3, pp. 333-356.
- Hair, J.F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E.,. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.



- Harrison, J.K., and Hubbard, R. 1998. Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico, *The Journal of Social Psychology*, Vol 138, No 5, pp. 609-623.
- Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Nursing Ethics*, Vol 19, No 4, pp. 513-529.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Husaini, U. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- 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*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.
- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, Vol I, No 2, pp. 75-85.
- John, M.C., and Taylor J.W. 1999. Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers. *International Forum*, Vol 2, No 1, pp. 25-57.
- Karakus, M., and Aslan, B. 2008. Teachers' commitment focuses: a threedimensioned view, *Journal of Management Development*, Vol 28, No 5, pp. 425-438.
- Karim, F., and Rehman, O. 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*, Vol 3, N. 4, pp.92-104.
- Khazaei, K., Khalkhali, A., and Eslami, N. 2011. Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province, *World Applied Sciences Journal*, Vol 13, No 2, pp. 324-330.
- Yammarino and Bass. 1990. Transformational leadership and multiple levels of analysis, *Human Relations, Leadership quarterly Journal*. 43 (10) pg 975-995