PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERILAKU ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAN KEPUASAN KERJA PADA PERAWAT RUMAH SAKIT GRAHA MANDIRI PALEMBANG

Amelia Meri Lestari[1], Yani Restiani Widjaja[2], Achmad Dheni Suwandhani[3]
Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, ameliamlestari@yahoo.com
Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, yani.yrw@ars.ac.id
Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, dheni88@gmail.com

ABSTRAK

Perawat merupakan unjung tombak utama bagi citra pelayanan sebuah rumah sakit yang langsung dirasakan oleh pasien. Gaya kepemimpinan transformasional Manager RS dapat membentuk komitmen dan menciptakan kepuasan pegawai dengan memperbaiki cara kerja pegawai sangat diperlukan yang dapat menjadi panutan bagi seluruh bawahan agar dapat memperbaiki dan menciptakan budaya kerja yang baik sehingga seluruh pejabat di rumah sakit dapat bersinerji dalam memberikan pelayanan yang baik dan prestasi kerja yang tinggi. Perawat yang memiliki komitmen organisasi dan kepuasan yang tinggi akan memiliki perilaku organisasi yang tinggi pula. Tujuan penelitian ini adalan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku organisasi terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling jenuh dengan 49 perawat di Rumah Sakit Graha Mandiri Palambeng. Teknik analisis data menggunakan analisis path (analisis jalur). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, perilaku organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif, kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, perilaku organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Perilaku Organisasi; Komitmen Afektif; Kepuasan Kerja

ABSTRACT

Nurses are the main spearhead for the image of a hospital's services that are directly felt by patients. The transformational leadership style of Hospital Managers can form commitment and create employee satisfaction by improving the way employees work. It is very necessary to be a role model for all subordinates in order to improve and create a good work culture so that all officials in the hospital can work together in providing good service and achievement. high work. Nurses who have high organizational commitment and satisfaction will also have high organizational behavior. The purpose of this study is to examine and analyze the effect of transformational leadership and organizational behavior on affective commitment and job satisfaction. This study used a quantitative approach with a saturated sampling technique with 49 nurses at Graha Mandiri Palambeng Hospital. Data analysis techniques using path analysis (path analysis). The results showed that transformational leadership had a significant positive effect on affective commitment, organizational behavior had a significant positive effect on affective

commitment, transformational leadership had a negative but not significant effect on job satisfaction, organizational behavior had a significant positive effect on job satisfaction, and affective commitment had a significant positive effect on satisfaction work.

***Keywords**: Transformational Leadership; Organizational Behavior; Affective Commitment; Job Satisfaction*

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja dan komitmen afektif sering dibahas dalam penelitian yang berkaitan dengan karyawan perilaku kerja. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki kemungkinan untuk tetap berada di organisasi karena niat mereka yang lebih kecil untuk berhenti (Meyer & Allen, 2018). Lebih khusus, komitmen afektif ditemukan untuk secara positif mempengaruhi perilaku dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kepuasan kerja (Marcovitz et al., 2018). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif adalah secara empiris didirikan oleh beberapa studi dalam konteks bisnis (Istiqomah & Riani, 2021). Hal ini ditemukan oleh penelitian lain oleh Hassi (2019) di Maroko serta Aboramadan dan Dahleez (2020) di Italia dan Nurjanah et al., (2020) di Jakarta bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada komitmen afektif. Ada hubungan positif antara kepemimpinan dan kepuasan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Studi Spector (1985) dalam Kaswan (2018) menilai kepuasan kerja sebagai area perasaan evaluasi tentang pekerjaan. Individu dengan komitmen afektif yang kuat akan cenderung berperilaku demi kepentingan terbaik organisasi (Allen & Meyer, 2018). Hubungan *affective commitment* dan OCB telah dipelajari secara ekstensif dan temuan mendukung proposisi ini sebagai komitmen afektif menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan OCB daripada tugas kinerja (Allen & Meyer, 2018).

Rumah sakit sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan merupakan bagian dari sumber daya kesehatan yang sangat diperlukan dalam mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan. Perkembangan rumah sakit di Indonesia dalam beberapan tahun terakhir mengalami kemajuan yang sangat pesat. Berbagai pembangungan rumah sakit didirikan baik oleh pihak swasta maupun oleh pemerintah. Data yang dilansir oleh Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa jumlah rumah sakit (RS) di Indonesia sebanyak 3.112 unit pada tahun 2021. Jumlah tersebut naik sebesar 5,17% dari tahun sebelumnya atau meningkat sebanyak 2.959 unit. Pertumbuhan rumah sakit ini menjadikan persaingan bisnis dalam industri rumah sakit semakin kompetitif dan dinamis dimana didalamnya setiap rumah sakit dituntut agar dapat bertahan dan menjaga kosistensinya untuk dapat bersaing.

Seiring dengan perkembangan Kota Palembang yang semakin meningkat, dimanajumlah penduduk akan semakin meningkat, maka kebutuhan kesehatan pun akan bertambah. Untuk memenuhi kesehatan masyarakat tersebut tentunya dibutuhkan sarana pelayanan kesehatan seperti Rumah Sakit (RS) Graha Mandiri yang akan memberikan alternatif pelayanan kesehatan bagi masyarakat Kota

Palembang. RS Graha Mandiri memberikan pelayanan kesehatan mencakup pelayanan medik, pelayanan penunjang medik rehabilitasi medik dan pelayanan perawatan. Pelayanan tersebut dilaksanakan melalui unit gawat darurat, unit rawat jalan dan unit rawat inap.

Rumah sakit akan maju apabila sumber daya yang ada didalamnya seperti perawat memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi diperlukan dalam sebuah rumah sakit, karena komitmen organisasi dapat mempengaruhi peningkatan efektivitas serta efisiensi kerja. Suatu komitmen organisasi dalam diri karyawan menunjukkan suatu daya dari seseorang untuk mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu rumah sakit. Komitmen organisasi perawat merupakan suatu kemauan dan usaha yang tinggi untuk kepentingan rumah sakit dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai rumah sakit. Faktor lainnya yang mempengaruhi rendahnya komitmen organisasi perawat adalah rendahnya kepuasan kerja perawat. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif terhadap pekerjaannya sendiri. Rendahnya kepuasan kerja perawat membuat perawat jenuh dan tidak nyaman selama bekerja pada rumah sakit. Rendahnya kepuasan kerja ini disebabkan oleh banyaknya perawat yang mengangap bahwa pekerjaan mereka sendiri membosankan.

Manager RS Graha Mandiri meminta seluruh tenaga kesehatan dapat menerapkan moto dalam memberikan pelayanan kesehatan untuk masyarakat agar visi dan misi rumah sakit dapat tercapai dengan baik. Oleh karena gaya kepemimpinan dalam menggerakkan seluruh tenaga kesehatan di lingkungan kerja sangat diperlukan karena akan menjadi kelancaran dalam setiap pelayanan kesehatan. Gaya kepempinan akan menciptakan cara kerja perawat dapat bekerja dengan prima. Untuk itu Manager diminta dapat memberikan menunjukkan gaya kepemimpinan dalam memberikan contoh dan arahan kepada seluruh perawat di lingkugan RS Graha Mandiri. Perilaku Organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB) sangat dipandang perlu untuk dikembangkan di RS Graha Mandiri guna menciptakan perawat yang dapat bekerjasama satu satu lain. Kesediaan untuk membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra kepada pasien, menghargai peraturan yang berlaku di RS Graha Mandiri dan tidak membuang waktu di tempat kerja merupakan bentuk OCB perawat dalam membentuk komitmen dan sehingga dapat terciptanya kepuasan kerja perawat.

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yakni apakah kepemimpinan transformasional dan perilaku organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif kepuasan kerja perawat dan Rumah Sakit Graha Mandiri Palembang?

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan untuk kebaikan organisasi dan mereka dapat memiliki pengaruh yang luar biasa pada mereka pengikut (Robbins & Judge, 2018). Indikator kepemimpinan transformasional yakni

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*)
2. Pertimbangan individual (*individualized consideration*)
3. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)
4. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 2018). Indikator perilaku organisasi

1. *Altruism*
2. *Conscientiousness*
3. *Sportsmanship*
4. *Courtesy*
5. *Civic Virtue*

Komitmen Afektif

Karyawan cenderung memiliki ikatan afektif yang lebih kuat ketika pengalaman mereka dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan mereka (Meyer dan Allen, 2018). Indikator komitmen afektif

1. Merasa terikat secara emosional
2. Merasa bagian dari keluarga
3. Rasa memiliki
4. Merasa hubungan perasaan

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai et al., 2018). Indikator kepuasan kerja

1. Isi pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi
4. Rekan kerja
5. Kondisi pekerja

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif

Kepemimpinan transformasional adalah proses kompleks dan dinamis yang mencoba menciptakan hubungan emosional dengan pengikutnya, di mana para pemimpin mempengaruhi nilai, keyakinan, dan tujuan mereka. Pemimpin menembus keyakinan, nilai, dan tujuan, dan memiliki efek yang luar biasa pada mereka pengikut (Saki et al., 2018). Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional individu terhadap organisasi ditandai dengan penerimaan nilai-nilai organisasi dan kemauan untuk tetap bersama organisasi (Somers, 2018).

Satu dari atribut yang melekat pada gaya kepemimpinan transformasional berorientasi pada tujuan jangka panjang (Judge dan Piccol, 2018) dan atribut ini berkontribusi pada perubahan sikap, keyakinan, dan nilai-nilai pengikut (Rafferty & Griffin, 2018) untuk memungkinkan para pemimpin untuk menciptakan komitmen bersama antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin transformasional juga mampu mempengaruhi peningkatan nilai intrinsik bawahan untuk pencapaian tujuan dan menunjukkan yang lebih tinggi tingkat komitmen pribadi terhadap visi bersama/ misi dan tujuan organisasi (Zhu, 2018).

Bukti empiris telah secara konsisten menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku karyawan. Asosiasi ini mungkin terjadi pada individu, kelompok, atau organisasi tingkat (Ma et al., 2020). Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki

efek positif pada komitmen afektif bawahan (Stinglhamber et al., 2018). Komitmen afektif merupakan fokus penelitian saat ini karena berkaitan dengan secara teoritis dan empiris untuk konsep kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional (Herold et al., 2018). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif adalah secara empiris didirikan oleh beberapa studi dalam konteks bisnis (Istiqomah dan Riani, 2021). Hal ini ditemukan oleh penelitian lain oleh Hassi (2019) di Maroko, serta Aboramadan dan Dahleez (2020) di Italia dan Nurjanah et al., (2020) di Jakarta bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada komitmen afektif. Bukti empiris telah secara konsisten menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku karyawan. Sehingga hipotesis pertama yakni:

H1:Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif

Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Komitmen Afektif

Perilaku organisasi atau *Organizational citizenship behaviour* (OCB) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1988). Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional individu terhadap organisasi ditandai dengan penerimaan nilai-nilai organisasi dan kemauan untuk tetap bersama organisasi (Somers, 2018). Individu dengan komitmen afektif yang kuat akan cenderung berperilaku demi kepentingan terbaik organisasi (Allen & Meyer, 2018). Komitmen mewakili "moral" yang mendasari faktor yang mungkin mempengaruhi OCB (Organ et al., 2018), dan merupakan keadaan psikologis yang menangkap hubungan karyawan dengan or organisasinya. Seorang karyawan yang berkomitmen akan biasanya mengerahkan lebih banyak usaha dan bekerja lebih keras daripada seorang karyawan dengan tingkat komitmen yang lebih rendah (Meyer dan Allen, 2018). *Affective commitment* khususnya cenderung memanifestasikan dirinya dalam OCB (Riketta, 2018). Karena OCB dianggap atas kemauan sendiri, karyawan dapat lebih mudah menyesuaikan (yaitu, menambah atau mengurangi) ini perilaku dibandingkan dengan tugas yang ditentukan terkait tugas.

Hubungan komitmen afektif dan perilaku organisasi telah dipelajari secara ekstensif dan temuan mendukung proposisi ini sebagai komitmen afektif menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan OCB daripada tugas kinerja (Meyer dan Allen, 2018). Penelitian lain yang dilakukan oleh Allen et al., (2018) menemukan bahwa *affective comittment* merupakan prediktor yang signifikan terhadap OCB. Studi Apribar dan Adamy (2018) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk lebih terlibat dan menunjukan perilaku lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan tanpa adanya imbalan formal yang diberikan oleh perusahaan atau *organizational citizenship behavior*. Kaitan lain antara komitmen afektif dan *organizational citizenship behavior* dapat dilihat ketika ekspektasi karyawan mengenai

penghargaan dari perusahaan belum terpenuhi namun karyawan tetap menunjukan perilaku inovatif yang berada diluar tanggung jawab pekerjaan karyawan (Hadayani et al. 2018). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suparjo dan Sunarsih (2020) di mana komitmen afektif yang ditandai oleh kelekatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dosen dalam perusahaan mendorong individu untuk memunculkan perilaku organisasi seperti kerelaan untuk menolong orang lain dalam organisasi, dan melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaan. Konsisten dengan penelitian sebelumnya, oleh karena itu hipotesis diusulkan yakni hal:

H2: Perilaku Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Afektif

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memotivasi pengikut melalui inspirasi, pemimpin menawarkan tantangan kepada pengikut dan mendukung pengembangan kepribadian mereka (Shurbagi, 2018). Kepuasan kerja merupakan respons efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan individu (Gibson dalam Hamali, 2018:201). Studi Spector (1985) memandang kepuasan kerja sebagai area perasaan evaluasi tentang pekerjaan. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sangat penting elemen untuk mencapai pencapaian organisasi, kepuasan kerja akan menyebabkan kontribusi lebih kepada pelaksanaan tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang baik secara positif mempengaruhi karyawan perilaku yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan. Yates (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan etis positif berkorelasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Ada hubungan positif antara kepemimpinan dan kepuasan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Beberapa peneliti menemukan kepemimpinan transformasional positif mempengaruhi kepuasan kerja (Abas et al., 2018; Dong et al., 2021). Hal ini didukung oleh Asgari et al., (2020) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional, bersama dengan kepuasan kerja karyawan, merupakan faktor kunci untuk sumber daya di universitas Iran. Studi ini juga menekankan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dan posisi karyawan adalah penting dan harus digunakan dan dikelola untuk memastikan peningkatan hasil organisasi, terutama dalam konteks universitas. Jika universitas dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, baik karyawan perilaku dan hasil mereka akan ditingkatkan. Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif yang kuat pada pemberdayaan tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian Hanaysha et al., (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional. Ini penelitian dilakukan dengan menggunakan responden yang beragam dari tiga universitas yakni Universiti Utara Malaysia (UMM), Universitas Teknologi Mara (UiTM) dan Universiti Insaniah (KUIN). Keberagaman latar belakang ini

industri dapat memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan kepuasan kerja. Hipotesis yang disimpulkan dalam penelitian ini adalah:

H3:Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Perilaku Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi atau OCB adalah perilaku yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas dan rutinitas mereka yang mereka bertanggung jawab (Humphrey, 2018). Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi (Edison et al., 2018). Sedangkan Swaminathan (2018) berpendapat bahwa OCB karyawan dipengaruhi oleh peningkatan pekerjaan kepuasan, yang akan memiliki efek positif pada tercapainya tujuan perusahaan. Pekerjaan kepuasan adalah sesuatu yang tidak bisa diukur hanya dari pengamatan fisik. Pekerjaan kepuasan hanya dapat disimpulkan jika pekerja langsung mengungkapkan kepuasan mereka dengan pekerjaan yang mereka lakukan, seseorang yang puas dengan pekerjaan mereka akan cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Di sisi lain, kepuasan kerja rendah, karena miskin kinerja, produktivitas rendah, dan berhenti karyawan tinggi, mewakili biaya tinggi untuk sebuah organisasi (Rhodes dan Bagus, 2019).

Studi Surya et al., (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja menciptakan status afektif positif dalam organisasi, yang terkait dengan perilaku sosial dan partisipatif. Omong-omong, mereka yang memiliki lebih banyak kepuasan kerja dalam organisasi memperkenalkan perilaku yang dapat dalam bentuk perilaku kewargaan organisasional, sejak interaksi mereka dengan organisasi telah memberikan mereka dengan kepuasan kerja. Studi lain oleh Laras (2021) menunjukkan bahwa Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan subdimensinya berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan kesejahteraan subjektif dan mempengaruhi mereka secara positif. Dulu juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara organisasi perilaku kewarganegaraan dan kesejahteraan subjektif. Sebuah penelitian oleh Soelton et al. (2020) menemukan bahwa kesejahteraan subjektif secara positif mempengaruhi OCB pada individu dan tingkat organisasi. Peningkatan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi tergantung pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru, jika guru memiliki kepuasan kerja yang baik itu akan berdampak pada kinerja mereka dalam organisasi. Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan hipotesis penelitian ini adalah:

H4: Perilaku Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen afektif memberikan penjelasan yang sangat akurat tentang organisasi komitmen (Sabella et al., 2019). Lebih khusus, komitmen afektif ditemukan untuk secara positif mempengaruhi perilaku dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan,

seperti kepuasan kerja (Marcovitz et al., 2018) dan perilaku kewargaan organisasi (Liu, 2019). Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki kemungkinan untuk tetap berada di organisasi karena niat mereka yang lebih kecil untuk berhenti (Meyer dan Allen, 2018). Selanjutnya, menjadi faktor yang paling menonjol dari perilaku lain (Lavelle et al., 2018), komitmen afektif memberikan penjelasan yang sangat akurat tentang organisasi komitmen (Sabella et al., 2019). Kepuasan kerja dan komitmen afektif sering dibahas dalam penelitian yang berkaitan dengan karyawan perilaku kerja. kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai et al., 2018). Afektif Komitmen mengacu pada komitmen individu untuk organisasi hanya dimotivasi oleh afiliasi dengan organisasi dan hubungan emosional (Meyer dan Allen, 2018).

Penelitian Luturlean dan Prasetio (2019), menyelidiki kepuasan pekerjaan berarti mengevaluasi berapa banyak pengembalian yang ditawarkan oleh perusahaan dalam gaji dan promosi memuaskan individu, seberapa nyaman dia dengan rekan kerja dan bos, dan seberapa banyak tugas yang diberikan kepada karyawan membuatnya senang dan memberikan perasaan senang. Dalam urutan, hubungan yang mungkin akan didekati antara komitmen organisasi dan niat berpindah. Studi Gustari dan Widodo (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja memprediksi komitmen afektif secara substansial. Selain itu, penelitian yang berbeda telah melaporkan hal serupa temuan dalam kaitannya dengan keterlibatan afektif sebagai aspek komitmen organisasi. Ini Hasil lebih lanjut mendukung proposisi bahwa jika organisasi memperhatikan tingkat mereka kebahagiaan, pekerja dapat mencapai tingkat keterlibatan afektif yang lebih tinggi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Lebih khusus, komitmen afektif ditemukan untuk secara positif mempengaruhi perilaku dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kepuasan kerja (Widarmanti et al., 2021) dan perilaku kewargaan organisasi (Liu, 2009). Studi oleh para sarjana menyimpulkan bahwa afektif komitmen mempengaruhi kepuasan kerja (Heryanto dan Kadir, 2020; Desa et al., 2021). Berdasarkan fakta-fakta tersebut penelitian ini mengajukan hipotesis:

H5: Komitmen Afektif berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

METODOLOGI

Masalah yang penulis teliti dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan hipotesis bahwa adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku organisasi terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja. Sehingga permasalahan penelitian ini adalah permasalahan asosiatif atau hubungan. Objek penelitian perawat Rumah Sakit Graha Mandiri Palembang yang berjumlah 49 orang karyawan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1), dan perilaku organisasi (X2).

Variabel endogen intervening pada penelitian ini adalah komitmen

afektif (Y1). Sedangkan variabel terikat pada penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y2). Analisis Jalur digunakan untuk mengestimasi kedua hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel langsung maupun tidak langsung.

Persamaan Substruktur I :

$Y_1 = PY_1X_1 + PY_1X_2$

Dimana:

Y_1 = Komitmen Afektif

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Perilaku Organisasi

Persamaan Substruktur II :

$Y_2 = PY_2X_1 + PY_2X_2 + PY_2Y_1$

Dimana:

Y_2 = Kepuasan Kerja

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Perilaku Organisasi

Y_1 = Komitmen Afektif

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Path 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,239	,411		3,016	,004
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	,467	,122	,464	3,836	,000
	PERILAKU ORGANISASI	,268	,091	,358	2,961	,005

a. Dependent Variable: KOMITMEN AFEKTIF

Hasil analisis regresi pengaruh kepemimpinan transformasional, perilaku organisasi terhadap komitmen afektif dapat diketahui pada uji secara parsial (uji t) yang diolah dengan program SPSS 20 dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Uji Path Substruktural I

Sumber : Output SPSS (2022)

Berdasarkan Tabel 1 dapat diperoleh model persamaan analisis path substruktur I sebagai berikut:

$Y_1 = PY_1X_1 + PY_1X_2$

$Y_1 = 0{,}464\ X_1 + 0{,}358\ X_2$

Berdasarkan persamaan regresi diatas, maka dapat dijelaskan bahwa:

1. Koefesien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X1) = positif 0,464, kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif memiliki hubungan yang searah (positif) yang artinya semakin baik kepemimpinan transformasional Manager RS Graha Mandiri akan berdampak pada terciptanya komitmen afektif perawat. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara individual berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.
2. Koefesien regresi variabel perilaku organisasi (X2) = positif 0,358, perilaku organisasi dengan komitmen afektif memiliki hubungan yang searah (positif) yang artinya semakin baik perilaku organisasi perawat akan berdampak pada terciptanya komitmen afektif perawat terhadap RS Graha Mandiri. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa perilaku organisasi secara individual berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dengan nilai signifikansi 0,005 < 0,05.

Uji Path 2

Substruktur II, yaitu mengenai analisis jalur antar kepemimpinan

transformasional (X1) dan perilaku organisasi (X2), dan komitmen afektif (Y1) terhadap kepuasan kerja (Y2). Hasil uji analisis jalur *(path)* yang diperoleh adalah seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Hasil Uji Analisis Path Substruktur II

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,187	,477		,392	,697
	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	-,040	,148	-,034	-,271	,787
	PERILAKU ORGANISASI	,333	,105	,376	3,175	,003
	KOMITMEN AFEKTIF	,627	,157	,529	4,006	,000

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Sumber: Hasil Output SPSS (2022)

Berdasarkan Tabel 2 dapat diperoleh model persamaan analisis path substruktur II sebagai berikut:

$$Y_2 = PY_2X_1 + PY_2X_2 + PY_2Y_1$$

$$Y_2 = -0{,}034\ X_1 + 0{,}376\ X_2 + 0{,}529\ Y_1$$

Berdasarkan persamaan regresi diatas, maka dapat dijelaskan bahwa:

1. Koefesien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X1) = negatif 0,034, kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang berlawanan (negatif) yang artinya kepemimpinan transformasional Manager RS Graha Mandiri dinilai negatif terhadap kepuasan namun tidak berdampak signifikan. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara individual berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi 0,787 > 0,05.
2. Koefesien regresi variabel perilaku organisasi (X2) = 0,376, perilaku organisasi dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang searah (positif) yang artinya semakin tinggi perilaku organisasi perawat maka akan meningkatkan kepuasan kerja perawat. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa perilaku organisasi secara individual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi 0,003 < 0,05.
3. Koefesien regresi variabel komitmen afekitf (Y1) = 0,529, komitmen afektif dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang searah (positif) yang artinya semakin tinggi komitmen afektif pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa komitmen afektif secara individual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif

Pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien 0,464 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif diterima. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional RS Graha Mandiri dapat berkontribusi terhadap perubahah sikap dan keyakinan

perawat yang dampaknya menciptakan komitmen bersama untuk mencapai tujuan rumah sakit dalam memberikan pelayanan maksimal kepada pasien.

Hasil penelitian ini sependapat yang dikemukakan oleh Zhu (2018) yang mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional juga mampu mempengaruhi peningkatan nilai intrinsik bawahan untuk pencapaian tujuan dan menunjukkan yang lebih tinggi tingkat komitmen pribadi terhadap visi bersama/ misi dan tujuan organisasi. Hasil penelitian juga mendukung penelitian sebelummnya oleh Ma et al., (2020) secara konsisten menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku karyawan. Asosiasi ini mungkin terjadi pada individu, kelompok, atau organisasi tingkat. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki efek positif pada komitmen afektif bawahan (Stinglhamber et al., 2018). Komitmen afektif merupakan fokus penelitian saat ini karena berkaitan dengan secara teoritis dan empiris untuk konsep kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional (Herold et al., 2018).

Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Komitmen Afektif

Pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah perilaku organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien 0,358 dengan nilai signifikansi sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa perilaku organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif diterima. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perawat yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan cenderung perilaku yang baik untuk kepentingan Rumah Sakit Graha Mandiri Palembang.

Hasil penelitian ini sependapat yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (2018) yang mengungkapkan hubungan komitmen afektif dan perilaku organisasi telah dipelajari secara ekstensif dan temuan mendukung proposisi ini sebagai komitmen afektif menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan OCB daripada tugas kinerja. Hasil penelitian juga mendukung penelitian sebelummnya oleh Allen et al., (2018) menemukan bahwa *affective comittment* merupakan prediktor yang signifikan terhadap OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suparjo dan Sunarsih (2020) di mana komitmen afektif yang ditandai oleh kelekatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dosen dalam perusahaan mendorong individu untuk memunculkan perilaku organisasi seperti kerelaan untuk menolong orang lain dalam organisasi, dan melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja perawat RS Graha Mandiri Palembang dapat diketahui dari nilai koefisien sebesar -0,034 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,787 (lebih besar dari 0,05) dengan demikian hipotesis ketiga (H3) dapat ditolak. Temuan penelitian ini tidak membuktikan bahwa kepemimpinan

transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat RS Graha Mandiri Pelambang. Hal ini dikarenakan bahwa kepemimpinan yang diberikan tidak memberikan kesan yang mendalam terhadap penilaian perawat, kepimpinan manager masih relatif netral. Sehingga dapat disinyalir bahwa kepemimpinan tidak memberikan dampak terhadap kepuasan kerja perawat. hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Suprapta *et al.,* (2019) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sependapat dengan pernyataan yang dikemukakan Wirawan (2019:340) yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu faktor penting menentukan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi karena kepemimpinan dapat menumbuhkan semangat kerja serta kepuasan kerja para anggotanya yang berakibat pada meningkatnya kinerja. Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asgari et al., (2020) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional, bersama dengan kepuasan kerja karyawan, merupakan faktor kunci untuk sumber daya di universitas Iran.

Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh perilaku organisasi terhadap kepuasan kerja perawat RS Graha Mandiri Palembang dapat diketahui dari nilai koefisien sebesar 0,003 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,003 (lebih kecil dari 0,05) dengan demikian hipotesis keempat (H4) dapat diterima. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa perilaku organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat RS Graha Mandiri Pelambang. Hal ini mengindikasikan bahwa perawat merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sebagai perawat di RS Graha Mandiri Palembang telah memberikan kesan yang positif sehingga memberikan penilaian yang baik terhadap RS Graha Mandiri Palembang.

Hasil penelitian ini sependapat yang dikemukakan oleh Rhodes dan Bagus (2019) yang mengungkapkan bahwa Pekerjaan kepuasan hanya dapat disimpulkan jika pekerja langsung mengungkapkan kepuasan mereka dengan pekerjaan yang mereka lakukan, seseorang yang puas dengan pekerjaan mereka akan cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Di sisi lain, kepuasan kerja rendah, karena miskin kinerja, produktivitas rendah, dan berhenti karyawan tinggi, mewakili biaya tinggi untuk sebuah organisasi. Hasil penelitian juga mendukung penelitian sebelummnya oleh Surya et al., (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja menciptakan status afektif positif dalam organisasi, yang terkait dengan perilaku sosial dan partisipatif. Omong-omong, mereka yang memiliki lebih banyak kepuasan kerja dalam organisasi memperkenalkan perilaku yang dapat dalam bentuk perilaku kewargaan organisasional, sejak interaksi mereka dengan organisasi telah memberikan mereka dengan kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Soelton et al. (2020) menemukan bahwa kesejahteraan subjektif secara positif mempengaruhi OCB pada individu dan tingkat organisasi. Peningkatan Perilaku Kewarganegaraan

Organisasi tergantung pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru, jika guru memiliki kepuasan kerja yang baik itu akan berdampak pada kinerja mereka dalam organisasi.

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien 0,529 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja diterima. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perawat memiliki komitmen afektif dengan menunjukkan keterikatan hubungan emosional dengan rumah sakit, sehingga akan bekerja lebih serius untuk mencapai hasil yang baik. Sehingga perawat akan berasumsi bahwa rumah sakit akan mendukung kesuksesan mereka dan menganggap rumah sakit akan memperhatikan tingkat kepuasan karyawan.

Hasil penelitian ini sependapat yang dikemukakan oleh Rivai et al., (2018) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen afektif sering dibahas dalam penelitian yang berkaitan dengan karyawan perilaku kerja. kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Keterikatan emosional ini dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih serius dan mencapai hasil yang lebih baik. Mereka berasumsi bahwa bekerja untuk perusahaan itu penting dan akan mendukung kesuksesan mereka. Karyawan akan memiliki yang lebih tinggi tingkat komitmen afektif jika perusahaan dianggap memperhatikan tingkat kepuasan mereka. Hasil penelitian juga mendukung penelitian sebelummnya oleh Luturlean dan Prasetio (2019) yang menemukan dampak yang sangat kuat dari komitmen afektif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka mungkin mengembangkan afektif komitmen. Penelitian lain oleh Gustari dan Widarmanti, *et al.,* (2021) menyimpulkan bahwa peningkatan komitmen afektif yang diwujudkan dalam perasaan identik dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan setia kepada organisasi sehingga mendorong peningkatan kepuasan kerja di organisasi.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada hasil pengujian hipotesis disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional RS Graha Mandiri dapat berkontribusi terhadap perubahah sikap dan keyakinan perawat yang dampaknya menciptakan komitmen bersama untuk mencapai tujuan rumah sakit dalam memberikan pelayanan maksimal kepada pasien.

2. Perilaku organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini dikarenakan bahwa perawat yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan cenderung perilaku yang baik untuk kepentingan Rumah Sakit Graha Mandiri Palembang.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan bahwa kepemimpinan yang diberikan tidak memberikan kesan yang mendalam terhadap penilaian perawat, kepimpinan manager masih relatif netral. Sehingga dapat disinyalir bahwa kepemimpinan tidak memberikan dampak terhadap kepuasan kerja perawat.
4. Perilaku organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan bahwa perawat merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sebagai perawat di RS Graha Mandiri Palembang telah memberikan kesan yang positif sehingga memberikan penilaian yang baik terhadap RS Graha Mandiri Palembang.
5. Komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan bahwa perawat memiliki komitmen afektif dengan menunjukkan keterikatan hubungan emosional dengan rumah sakit, sehingga akan bekerja lebih serius untuk mencapai hasil yang baik. Sehingga perawat akan berasumsi bahwa rumah sakit akan mendukung kesuksesan mereka dan menganggap rumah sakit akan memperhatikan tingkat kepuasan karyawan.

REFERENSI

Abas, N.I., Sawitri, H.S., & Puspawati, D. (2018). Transformational leadership, job performance, and organizational citizenship behavior: mediating role of work engagement. *Sriwijaya Internasional Journal of Dynamic Economics and Business*. 2 (4), 363-376.

Aboramadan, M., & Dahleez, K.A., (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development.* 39 (7/8), 869-893.

Abraham, C., & Freund, A. (2018). Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Perfomance: An Empirical Investigation. *Journal*.

Allen, N.J. and Meyer J.P. (2018). The Measurement and Antecendents of Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology.* 63 (1), 118.

Allen, R.S., Evans, W.R., & White, C.S. (2018). Affective organizational commitment and orgnaizational citizenship behavior: examining the relationship through the lens of equity sensitivity. *Organization Management Journal.* 8, 218-228.

Apribar & Adamy, M. (2018). The effect of job satisfaction and work motivation on organizational commitment and organizational citizenship behaviro in BNI in the working ara of Bank Indonesia

Lhokseumawe. *Emerald Reach Proceedings Series*. 1, 1-5.

Asgari, A., Mezginejad, S., Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behaviour through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*. 30 (75), 87-98.

Desa, N.M., Asaari, M.H.A., & Senafi, M.H.A. (2021). Work satisfaction and affective commitment among state prison officers. *European Scientific Journal*. 17 (13), 78-97.

Dong, V.V., Tai, P.V., Ghi, T.N., Thanh, N.N. (2021). The influence of transformational leadership on the job satisfaction of civil servants at the Nha Trang Tax Department. *Journal of Hunan University.* 48 (5), 165-172.

Gustari, I., Widodo, W. (2021). *The power of grif on lecturer's job satisfaction through affective commitment*. Jurnal Konseling dan Pendidikan. 9 (2), 218-225.

Hamali, A.Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS.

Hanaysha, J.R.M., Khalid, Khawaja., Mat, N.K.N., Sarassina, F., Yahya, M., Sazali, A. (2019). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*. 145-148.

Hassi, A. (2019). Effect of leadership on job satisfaction, affective commitment and organisational citizenship behaviour. *Internasional Journal of Organizational Analysis Emerald Publishing Limited.* 27 (3), 786-811.

Heryanto, I., Kadir. (2020). The influence of professional competence and affective commitment on job satisfaction (study at the government agencies in west Bandung regency*). Jurnal Ekonomi, Bisnis & Enterpreneurship*. 14 (1), 36-43.

Istiqomah, S., & Riani, A.L. (2021). Linking transformational leadership to OCB in Hospitaly Industry: the mediating influence of affective commitment and work engagement. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 12 (1), 53-67.

Judge. T.A., & Piccolo, R.F. (2018). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Pschology*. 89 (5), 755-769.

Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dari Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Laras, T., Jatmiko, B., Nugorho, F.J.H. (2021). The influence of organizational citizenship behavior (OCB) and organizational culture on the performance of education employees as mediated by job satisfaction (survei at the private University of Sleman Regency in Yogyakarta). *KINERJA*. 25 (2), 308-332.

Luturlean, B.S., & Prasetio, A.P. (2019). Antecedent of employee affective commitment the direct effect of work stress and the mediation of job satisfaction. *Journal of Applied Management (JAM).* 17 (4), 697-712.

Nurjanah, S., Pebianti, V., &

Handaru, A.W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior (OCB) in the inspectorate general of the ministry of education and cultere. *Cogent Business & Management*. 7 (1), 1-12.

Organ, D.W., Podsakof, M.P., & MacKenzie, B.S. (2018). Organizational Citizenship Behavior. USA : Sage Publications, Inc.

Rafferty, A., & Griffin, M. (2018). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension The Leadership Quarterly. 15 (3), 329354.

Rivai. V., Ramly, M., Mutis., T., & Arafah, W. (2015*). Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior (17th ed).* Pearson Education.

Robbins, S. P. (2018). *Perilaku Organisasi. Ahli Bahasa Tim Indek*. Jakarta: PT Indek Kelompok Gramedia Group.

Shurbagi Ali. A.M (2018). The Effect of Organizational Culture on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. International Journal of Humanities and Management Sciences. *IJHMS*. 3 (1). ISSN 2320-4044.

Soelton, M., Visano, N.A., Normijati, N., Ramli, Y., Syah, T.Y.R., Sari, Y.J. (2020). The implication of job satisfaction that influence workers to practice organizational citizenship behavior (OCB) in the work place. *Archives of Business Review.* 8 (5), 33-48.

Somers. (2018). *Konsep-Konsep Kinerja*. Bandung: Graffindo.

Suparjo., & Sunarsih, E.S. (2020). Mediating role of affective commitment among subjective well-being, leadership style and organizational citizenship behavior. Equilibrium: *Jurnal Ekonomi Syariah*. 7 (2), 295-315.

Surya, I.B.K., Kawiana, I.G.P., Riana, I.G., & Rihayana, I.G. (2021). Determinants of organizational citizenship behavior of contrack employees. *Matrix; Jurnal Manajemen, Strateg Bisnis dan Kewirausahaan.* 15 (1), 64-74.

Widarmanti, T., Prasetio, A.P., Luturlean, B.S. (2021). The role of employee job satisfaction in the relationship between transformational leadership and affective commitment at roof-tile manufacturing. *Internasional Journal of Human Resource Studies.* 11 (1), 306-319.

Widjaja, Y. R. (2021). *Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada BUMD Kontruksi di Jawa Barat).* Disertasi Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.