Volume 14 Nomor 4 Halaman 933–945

Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)

Laman Jurnal: https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim

Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan

Ahmad Mustofa Zuhad*

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: ahmad.22233@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to examine the effects of transformational leadership and organizational justice on organizational commitment and to determine their simultaneous influence among employees of a logistics company. This research employed a quantitative approach using a saturated sampling technique, involving 42 employees from the Trucking, Operations, Finance, Human Resources divisions, and drivers. Data were analyzed using Multiple Linear Regression with SPSS. The results indicate that organizational justice has a positive and significant effect on organizational commitment ($p = 0.002 < 0.05$), suggesting that employees who perceive higher levels of organizational justice, particularly in decision-making participation, demonstrate stronger organizational commitment. In contrast, transformational leadership does not have a significant effect on organizational commitment ($p = 0.069 > 0.05$), mainly because employees perceive the leader's ethical role modeling (idealized influence) as relatively weak. However, the simultaneous test reveals that transformational leadership and organizational justice jointly have a significant effect on organizational commitment ($F = 13.610$; $p = 0.000 < 0.05$). Descriptive analysis also shows that transformational leadership and organizational justice are generally perceived positively, although ethical leadership, compensation, and interpersonal treatment require further improvement. These findings suggest that transformational leadership alone is insufficient to strengthen employee commitment without a strong organizational justice system, highlighting organizational justice as a key predictor of long-term organizational commitment.

Keywords: transformational leadership, organizational justice, organizational commitment, logistic company, quantitative.

https://doi.org/10.26740/jim.v14n4.p933-945

Received: May 22, 2026; *Revised*: *November 4, 2026*; *Accepted*: *November 17, 2026*; *Available online: November 24, 2026*

Copyright © 2026, *The Author. Published by* Universitas Negeri Surabaya. *This is an open access article under the CC-BY International License* (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Di tengah lingkungan kerja yang semakin kompetitif, kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penegasan Cahyani *et al*. (2023)yang menyatakan bahwa SDM merupakan unsur mendasar yang berpengaruh langsung terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, di mana kualitas dan kinerja SDM menjadi pembeda utama organisasi di tengah persaingan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, sehingga pengelolaan SDM menjadi faktor penting dalam membangun organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Selain ditentukan oleh efisiensi operasional dan pemanfaatan teknologi, keberhasilan organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam menyusun kebijakan yang adil serta menjaga kesejahteraan karyawan.

Salah satu faktor yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan organisasi adalah komitmen organisasi. Sebagaimana ditunjukkan dalam riset Sylviani & Marpaung (2023), tingkat komitmen karyawan menjadi penentu utama keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misinya, di mana komitmen yang tinggi terbukti berdampak positif terhadap retensi dan kinerja pegawai. Komitmen organisasi tidak hanya mencerminkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan bekerja,

tetapi juga menunjukkan keterikatan emosional (*affective commitment*), rasa memiliki (*sense of belonging*), serta kesediaan untuk berkontribusi dan bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi. Temuan Prasetyan *et al.,* (2023) turut mempertegas fakta bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja secara signifikan, sedangkan rendahnya komitmen dapat memicu efektivitas yang buruk dan ketidaktercapaian sasaran organisasi. Menurut Sustiyatik, (2023), komitmen organisasi terdiri atas komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan yang secara bersama-sama membentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi. Tingginya komitmen organisasi berdampak pada peningkatan produktivitas, stabilitas organisasi, serta rendahnya tingkat turnover.

Salah satu faktor yang diyakini dapat meningkatkan komitmen organisasi adalah gaya kepemimpinan transformasional. Cahyono *et al*. (2020) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, membangun kepercayaan, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian individual kepada setiap karyawan. Pendekatan tersebut diyakini mampu menciptakan hubungan emosional yang lebih kuat antara pemimpin dan bawahan sehingga mendorong meningkatnya komitmen organisasi.

Selain kepemimpinan, persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi juga menjadi faktor penting dalam membentuk komitmen organisasi. Keadilan organisasi mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang berkaitan dengan bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya secara adil. Khuzwayo *et al*. (2022) menjelaskan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin besar pula keterikatan emosional, loyalitas, dan dorongan untuk tetap bertahan (*retensi*) dalam organisasi.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan temuan yang belum konsisten. Sebagian besar penelitian melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Cahyono *et al*., 2020), sedangkan penelitian lain menemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan ini dapat melemah atau tidak berdampak langsung apabila tidak didukung oleh mekanisme intervensi dan sistem keadilan organisasi yang baik (Laila *et al*., 2022). Perbedaan hasil penelitian (*research gap*) tersebut menunjukkan perlunya pengujian ulang mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi, khususnya pada sektor logistik yang memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda dengan sektor jasa pendidikan maupun manufaktur.

Industri logistik memiliki karakteristik operasional yang kompleks karena melibatkan koordinasi intensif antara karyawan kantor (*back office*) dan karyawan lapangan (*field operations*) dengan beban kerja, sistem kompensasi, serta tingkat risiko pekerjaan yang berbeda. Berdasarkan fenomena yang ditemukan pada perusahaan logistik yang menjadi objek penelitian, terdapat perbedaan persepsi antara karyawan kantor dan karyawan lapangan terhadap kebijakan perusahaan, khususnya terkait transparansi sistem kompensasi dan pembagian beban kerja. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi persepsi keadilan organisasi sekaligus komitmen organisasi karyawan (Saktiawan & Jaya, 2018), sehingga diperlukan kajian empiris untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi dalam konteks industri logistik.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengujian simultan pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada perusahaan logistik, dengan melibatkan karyawan kantor maupun karyawan lapangan dalam satu model penelitian terintegrasi. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang sebagian besar dilakukan pada sektor pendidikan, kesehatan, dan pelayanan publik, penelitian ini memberikan bukti empiris pada industri logistik yang memiliki dinamika operasional dan karakteristik sumber daya manusia yang unik. Selain itu, penelitian ini juga berfokus untuk menganalisis variabel mana yang memberikan kontribusi paling dominan dalam memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional karyawan (Prasetyan et al., 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, serta menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi

secara simultan terhadap komitmen organisasi pada karyawan perusahaan logistik. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi masukan strategis bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan kepemimpinan dan sistem keadilan organisasi yang efektif.

Kajian Pustaka

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan esensial yang mampu memengaruhi keberlangsungan dan efektivitas organisasi melalui pembentukan perilaku positif serta komitmen karyawan. Menurut Saktiawan & Jaya (2018), gaya ini adalah kemampuan pemimpin dalam memperluas kepentingan pegawai, membangun kesadaran terhadap tujuan kolektif, serta mendorong individu untuk melampaui kepentingan pribadi demi visi bersama. Melalui mekanisme keadilan dan perubahan perilaku yang konstruktif, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja kondusif yang secara nyata meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Implementasi gaya ini tercermin dari kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan keterikatan emosional melalui dukungan, pemberdayaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang sehat (Aini Nasution *et al*., 2024). Indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini meliputi empat dimensi utama, yaitu *idealized influence* (integritas sebagai teladan), *inspirational motivation* (pemberian visi dan semangat), *intellectual stimulation* (dorongan kreativitas), dan *individualized consideration* (perhatian personal terhadap perkembangan bawahan). Melalui pemberian inspirasi dan perhatian individual yang nyata, pemimpin dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal serta meningkatkan kualitas kontribusi mereka terhadap institusi (Soelistya, 2024).

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi, Prasetyan *et al.* (2023) mendefinisikan persepsi keadilan sebagai sejauh mana kebijakan, proses, serta interaksi di tempat kerja dijalankan secara konsisten dan transparan. Merupakan elemen krusial yang mencakup keadilan distributif terkait alokasi hasil yang adil, keadilan prosedural terkait mekanisme pengambilan keputusan yang tidak bias, serta keadilan interaksional yang menekankan kualitas komunikasi dan perlakuan atasan yang menghargai karyawan (Woldearegay, 2021). Oleh karena itu, keadilan organisasi berperan penting dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan dan komitmen, meningkatkan kepuasan kerja, serta membangun kepercayaan yang sehat antara karyawan dan organisasi guna mendukung keberlanjutan bisnis.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan psikologis dan kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan guna mendukung keberlanjutan organisasi (Alshamari et al., 2024). Merupakan kondisi di mana karyawan mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai organisasi, menunjukkan loyalitas, serta memiliki hubungan emosional dan kepercayaan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan bersama. Indikator komitmen organisasi dalam penelitian ini meliputi tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional dan rasa bangga), komitmen normatif (kewajiban moral untuk tetap berkontribusi), dan komitmen berkelanjutan (pertimbangan rasional terkait biaya yang timbul jika meninggalkan organisasi) (Laila et al., 2022). Oleh karena itu, komitmen organisasi berperan vital dalam meningkatkan produktivitas, memperkuat retensi karyawan, serta membangun stabilitas internal yang diperlukan perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang ketat.

Pengaruh Antarvariabel

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, serta pengaruh ideal untuk mendorong kinerja karyawan melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama. Dalam kerangka teori perilaku organisasi, pendekatan ini diyakini mampu menciptakan keterikatan emosional (*affective attachment*) dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat antara pimpinan dan subordinat (Silitonga et al., 2020). Sejumlah penelitian terdahulu membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Cahyono et al., 2020; Sylviani &

Marpaung, 2023). Namun demikian, penelitian Laila & Wirawan (2022) dan Herminingsih (2020) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana kepemimpinan transformasional tidak selalu berpengaruh langsung secara signifikan, melainkan memerlukan variabel perantara seperti pengelolaan pengetahuan dan kepuasan kerja. Hasil penelitian sebelumnya yang inkonsisten menunjukkan bahwa pengaruh variabel tersebut sangat kontekstual, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut dalam konteks industri logistik.

H1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi karyawan.

Keadilan organisasi merupakan persepsi menyeluruh karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja, yang mencakup dimensi distributif, prosedural, dan interaksional. Dalam kerangka *social exchange theory*, ketika organisasi memberikan perlakuan yang adil dan seimbang, karyawan akan membalasnya dengan menunjukkan sikap positif berupa loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi (Musringudin & Dinihari, 2021). Penelitian Cahyani et al. (2023) serta Evandro & Wattimena (2024) mengonfirmasi bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karena mampu memperkuat ikatan psikologis karyawan. Meskipun demikian, besaran pengaruh keadilan organisasi sangat bervariasi di berbagai sektor operasional, di mana ketimpangan persepsi antara karyawan kantor dan lapangan dalam industri logistik berpotensi menimbulkan dampak yang berbeda terhadap komitmen karyawan. Hasil penelitian sebelumnya yang inkonsisten menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi bersifat kontekstual, sehingga diperlukan pengujian empiris di sektor logistik.

H2: Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan.

Kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi merupakan kombinasi faktor manajerial dan sistemik yang secara bersama-sama membentuk iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan arah dan motivasi, sedangkan keadilan organisasi menjamin kepastian sistemik melalui transparansi dan kesetaraan perlakuan. Dalam kerangka *social exchange theory* dan perilaku organisasi, integrasi kedua variabel ini mendorong karyawan untuk memberikan dedikasi terbaik dan menyelaraskan tujuan pribadinya dengan visi perusahaan (Prasetyan et al., 2022). Penelitian Silitonga et al. (2020) serta Khuzwayo et al. (2022) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi secara simultan memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasional dan menekan angka *turnover intention*. Temuan tersebut mempertegas bahwa keberadaan pimpinan yang inspiratif dan sistem yang adil secara bersama-sama menjadi penentu utama loyalitas karyawan.

H3**:** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Metode ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis serta mengukur hubungan sebab-akibat (pengaruh) antara kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan secara objektif dan terukur menggunakan analisis statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada perusahaan logistik yang menjadi objek penelitian, yaitu sebanyak 42 orang yang terdiri dari divisi keuangan, divisi *trucking*, divisi operasional, divisi HR, serta pengemudi (*sopir*). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode sampling jenuh (sensus). Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas (kurang dari 100 orang), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian guna meningkatkan presisi dan akurasi data serta meminimalkan kesalahan generalisasi. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh langsung dari jawaban responden melalui penyebaran kuesioner secara *paper-based* (untuk karyawan lapangan) dan *Google Form* (untuk karyawan kantor). Selanjutnya, pengolahan data dilakukan menggunakan aplikasi SPSS dengan teknik analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial maupun pengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi.

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, cabang perusahaan, dan divisi. Berdasarkan jenis kelamin, responden laki-laki berjumlah 33 orang atau 78,6%, sedangkan responden perempuan sebanyak 9 orang atau 21,4%. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki.

Berdasarkan usia, responden yang berusia kurang dari 25 tahun sebanyak 8 orang atau 19%, responden berusia 25–35 tahun sebanyak 20 orang atau 47,6%, dan responden berusia di atas 35 tahun sebanyak 14 orang atau 33,3%. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 25–35 tahun, yaitu usia produktif yang masih memiliki energi dan kemampuan kerja yang tinggi.

Tabel 1.1 Demografi / Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Usia	< 25 tahun	8	19
	25–35 tahun	20	47.6
	> 35 tahun	14	33.3
Tingkat Pendidikan	SD	3	7.1
	SMP	9	21.4
	SMA	20	47.6
	S1	10	23.8
Masa Kerja	< 1 tahun	19	45.2
	1–5 tahun	19	45.2
	> 5 tahun	4	9.5
Divisi	HRD	1	2.4
	Keuangan	7	16.7
	Operasional	8	19
	Sopir	21	50
	Trucking	5	11.9
Total		42	100

Sumber: diolah peneliti (2026)

Selanjutnya, berdasarkan tingkat pendidikan, responden dengan pendidikan SD sebanyak 3 orang atau 7,1%, SMP sebanyak 9 orang atau 21,4%, SMA sebanyak 20 orang atau 47,6%, dan S1 sebanyak 10 orang atau 23,8%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SMA. Kondisi ini menggambarkan bahwa tenaga kerja pada objek penelitian sebagian besar telah memenuhi kualifikasi pendidikan dasar yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 19 orang atau 45,2%, masa kerja 1–5 tahun sebanyak 19 orang atau 45,2%, dan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 4 orang atau 9,5%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun. Hal ini menandakan bahwa banyak responden masih tergolong baru dalam organisasi, meskipun sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memberikan gambaran kondisi penelitian secara objektif.

Berdasarkan divisi, responden dari divisi HRD sebanyak 1 orang atau 2,4%, divisi keuangan sebanyak 7 orang atau 16,7%, divisi operasional sebanyak 8 orang atau 19,0%, divisi sopir sebanyak 21 orang atau 50,0%, dan divisi trucking sebanyak 5 orang atau 11,9%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden terbanyak berasal dari divisi sopir. Kondisi ini menggambarkan bahwa tenaga operasional lapangan memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung kegiatan perusahaan.

Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2018), validitas menunjukkan tingkat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Oleh karena itu, pengujian validitas diperlukan untuk memastikan bahwa setiap item pernyataan dalam kuesioner benar-benar mampu merepresentasikan konstruk atau variabel yang diukur. Instrumen yang valid akan menghasilkan data yang akurat, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan bantuan aplikasi SPSS melalui analisis Pearson Product Moment dengan melihat nilai Pearson Correlation dan Sig. (2-tailed). Dasar pengambilan keputusan mengacu pada pendapat Sugiyono (2018), yaitu suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Sig. < 0,05) dan menunjukkan korelasi positif terhadap skor total variabel. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 (Sig. > 0,05), maka item pernyataan dinyatakan tidak valid karena belum mampu mengukur variabel penelitian secara tepat.

Berdasarkan hasil pengujian validitas, seluruh item pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional (X1), keadilan organisasi (X2), dan komitmen organisasi (Y) memiliki nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Selain itu, nilai Pearson Correlation pada setiap item menunjukkan hubungan positif dengan skor total variabel, dengan rentang koefisien korelasi yang berada pada kategori memenuhi syarat validitas. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Uji Validitas

Variabel	Jumlah Item	Rentang r hitung	Sig.	Keterangan
Transformational Leadership	10	0.411 – 0.663	<0.05	Seluruh item valid
Organizational Justice	9	0.412 – 0.895	<0.05	Seluruh item valid
Organizational Commitment	9	0.520 – 0.790	<0.05	Seluruh item valid

Sumber**:** Data primer diolah menggunakan SPSS (2026).

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat keandalan kuesioner melalui konsistensi jawaban responden terhadap pernyataan yang diberikan. Menurut Ghozali (2018), uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk, di mana suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pernyataan bersifat konsisten dari waktu ke waktu. Sementara itu, menurut Sugiyono (2018), pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha (α), dengan kriteria bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (α > 0,60).

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diperoleh nilai Cronbach's Alpha untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,670, variabel keadilan organisasi (X2) sebesar 0,860, dan variabel komitmen organisasi (Y) sebesar 0,838. Seluruh nilai Cronbach's Alpha tersebut berada di atas batas minimum 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Dengan demikian, instrumen kuesioner yang digunakan mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya, sehingga layak digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian.

Hasil Uji Multikoleniaritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang kuat antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antar variabel bebas, karena hal tersebut dapat menimbulkan masalah multikolinearitas. Menurut Ghozali (2017), multikolinearitas dapat dideteksi melalui nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF), di mana jika nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, maka model regresi dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai tolerance sebesar 0,756 dan nilai VIF sebesar 1,323. Sementara itu, variabel keadilan organisasi (X2) juga memiliki nilai tolerance sebesar 0,756 dan nilai VIF sebesar 1,323. Nilai tolerance pada kedua variabel tersebut lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10,00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala multikolinearitas, sehingga model layak digunakan untuk pengujian selanjutnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan agar mengetahui normal atau tidaknya sebuah model regresi. Model regresi dinyatakan layak jika pengujian dilakukan secara statistik apabila terdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov denganketentuan bahwa model regresi dinyatakan terdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi lebih dari 5% atau 0,05 (Ghozali, 2018). Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai Asym.Sig (2-tailed) menunjukkan nilai yakni sebesar 0,200. Sehingga model regresi pada penelitian ini telah terdistribusi normal karena nilai signifikansi lebih dari 0,05.

Tabel 2.2 Nilai Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized *Residual*
N		42
Normal Parametersa,b	Mean	0
	Std. Deviation	3,98881646
Most Extreme Differences	Absolute	0,084
	Positive	0,052
	Negative	-0,084
Test Statistic		0,084
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200c,d

Sumber : *Output* SPSS 31

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah model yang tidak mengalami heteroskedastisitas. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode scatterplot melalui output SPSS, dengan melihat pola penyebaran titik-titik antara nilai ZPRED dan SRESID. Menurut Ghozali (2018) serta Soemantri (2018), jika titik-titik pada grafik scatterplot menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Selain itu, tidak ditemukan pola tertentu seperti bergelombang, melebar, atau menyempit. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, sehingga memenuhi asumsi model regresi yang baik dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 2 menjelaskan hasil uji regresi linier berganda dengan komitmen organisasi (Y) sebagai variabel dependen dengan dua variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan keadilan organisasi (X2). Berdasarkan Tabel 2 diperoleh hasil persamaan regresi linier berganda antara variabel independen kepemimpinan transformasional (X1) dan keadilan organisasi (X2) terhadap variabel dependen komitmen organisasi (Y) sebagai berikut:

$$Y = -3{,}475 + 0{,}264X1 + 0{,}463X2 + e \quad (1)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar -3,475 mengindikasikan bahwa apabila seluruh variabel independen bernilai nol, maka komitmen organisasi berada pada nilai -3,475. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,264 bernilai positif, yang berarti setiap peningkatan satu satuan pada kepemimpinan transformasional akan meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,264 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Namun demikian, secara statistik variabel ini tidak berpengaruh signifikan (p = 0,069 > 0,05), sehingga kontribusinya terhadap komitmen organisasi belum cukup kuat.

Tabel 1.3 Nilai Uji Regresi Linier Berganda

Dependent Variable: Y_Organizational_commitment			**Standard Coefficients**	**t**	**Sig.**
			Beta		
(Constant)	-3,475	9,919		-0,350	0,728
X1_Tranformasional_leadership	0,477	0,255	0,264	1,870	0,069
X2_Organizational_commitment	0,463	0,140	0,468	3,312	0,002

Sumber : *Output* SPSS 31

Sementara itu, koefisien regresi variabel keadilan organisasi (X2) sebesar 0,463 juga bernilai positif, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan keadilan organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,463 satuan. Secara umum, kedua variabel memiliki arah hubungan positif terhadap komitmen organisasi, namun hanya keadilan organisasi yang menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dalam menjelaskan peningkatan komitmen karyawan.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 2.1 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,641a	0,411	0,381	4,09

Sumber : *Output* SPSS 31

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,069 yang lebih besar dari α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Meskipun koefisien regresi menunjukkan arah positif, secara statistik pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk mendukung hipotesis.

Selanjutnya, variabel keadilan organisasi (X2) memiliki koefisien regresi sebesar 0,463 dengan arah positif, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi, semakin tinggi pula komitmen organisasi. Variabel ini menjadi faktor yang lebih dominan dalam memengaruhi komitmen organisasi dibandingkan kepemimpinan transformasional.

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 13,610 lebih besar dibandingkan nilai F tabel sebesar 3,23, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari α (0,05). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara parsial kepemimpinan transformasional tidak signifikan, namun secara bersama-sama dengan keadilan organisasi tetap memberikan kontribusi dalam menjelaskan variasi komitmen organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi
Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional belum mampu meningkatkan komitmen organisasi secara langsung pada perusahaan logistik yang menjadi objek penelitian.

Secara deskriptif, kepemimpinan transformasional secara umum dipersepsikan secara positif oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai atasan telah menerapkan perilaku kepemimpinan yang mendorong keterbukaan, partisipasi, dan inovasi dalam lingkungan kerja. Indikator dengan penilaian tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa pemimpin mendorong anggota tim untuk mengemukakan ide dan pendapat, yang mencerminkan dimensi intellectual stimulation.

Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan telah mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap inovasi serta memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam penyelesaian pekerjaan. Namun demikian, penilaian yang relatif lebih rendah terdapat pada pernyataan bahwa pemimpin menjadi panutan dengan standar etika yang tinggi, yang merepresentasikan dimensi idealized influence. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya memandang pemimpin sebagai figur yang mampu memberikan keteladanan moral secara konsisten. Hal ini dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam memahami mengapa kepemimpinan transformasional belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Meskipun pemimpin telah mampu mendorong partisipasi dan keterbukaan terhadap ide, aspek keteladanan dan integritas pemimpin masih perlu diperkuat agar hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi dapat terbentuk secara lebih optimal.

Temuan tersebut menjadi salah satu alasan mengapa kepemimpinan transformasional belum mampu meningkatkan komitmen organisasi secara signifikan. Menurut teori Bass dan Avolio, dimensi idealized influence merupakan fondasi utama kepemimpinan transformasional karena berkaitan dengan pembentukan kepercayaan, rasa hormat, dan identifikasi bawahan terhadap pemimpin. Ketika dimensi tersebut belum berkembang secara optimal, maka pengaruh dimensi lain seperti intellectual stimulation, individualized consideration, maupun inspirational motivation menjadi kurang efektif dalam membangun keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan berdasarkan karakteristik responden penelitian. Sebagian besar responden merupakan karyawan laki-laki yang bekerja pada divisi operasional, khususnya sopir dan bagian operasional, dengan rentang usia produktif serta tingkat pendidikan didominasi SMA/SMK. Karakteristik pekerjaan tersebut lebih menekankan pencapaian target operasional, ketepatan waktu distribusi, kepastian sistem kerja, dan kejelasan kompensasi dibandingkan hubungan interpersonal dengan atasan. Kondisi tersebut menyebabkan persepsi terhadap kepemimpinan transformasional bukan menjadi faktor utama yang menentukan komitmen organisasi, melainkan hanya berfungsi sebagai faktor pendukung.

Selain itu, fenomena yang ditemukan selama penelitian juga memperkuat hasil tersebut. Pada perusahaan logistik ini pernah terjadi perbedaan persepsi antara karyawan kantor dan karyawan lapangan terkait perubahan sistem kompensasi, bahkan sebagian sopir memilih mengundurkan diri setelah perubahan kebijakan upah per perjalanan. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa meskipun pimpinan telah memberikan arahan, motivasi, dan dukungan kepada karyawan, komitmen organisasi tetap lebih dipengaruhi oleh persepsi terhadap sistem organisasi daripada gaya kepemimpinan semata.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penerapan keadilan dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan untuk memiliki keterikatan dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Secara deskriptif, keadilan organisasi berada dalam kategori baik. Indikator dengan penilaian tertinggi terdapat pada pernyataan mengenai kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat sebelum organisasi mengambil keputusan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan aspek keadilan prosedural dengan cukup baik. Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat dan aspirasi membuat proses pengambilan keputusan

Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya kompensasi yang diterima, tetapi juga oleh bagaimana organisasi menerapkan prosedur yang transparan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat (*voice*), serta memperlakukan seluruh karyawan secara hormat dan adil. Ketika karyawan merasa bahwa setiap keputusan organisasi diambil melalui prosedur yang jelas dan tidak diskriminatif, maka akan muncul rasa dihargai sebagai bagian dari organisasi. Perasaan tersebut pada akhirnya membentuk keterikatan emosional serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Karakteristik responden dalam penelitian ini juga memperkuat hasil tersebut. Sebagian besar responden berasal dari divisi operasional dan sopir yang dalam aktivitas sehari-hari sangat bergantung pada pembagian tugas, jadwal kerja, serta sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Oleh karena itu, persepsi terhadap keadilan organisasi menjadi aspek yang sangat sensitif karena secara langsung berkaitan dengan kesejahteraan dan kepastian kerja mereka. Apabila organisasi mampu menerapkan kebijakan yang konsisten, transparan, dan tidak membedakan perlakuan antar karyawan, maka komitmen organisasi akan meningkat secara signifikan.

Fenomena yang ditemukan pada perusahaan logistik yang menjadi objek penelitian juga mendukung hasil tersebut. Perubahan sistem kompensasi yang pernah diterapkan perusahaan menimbulkan perbedaan persepsi antara karyawan kantor dan karyawan lapangan, bahkan menyebabkan beberapa pengemudi memilih mengundurkan diri karena merasa sistem yang diterapkan kurang menguntungkan dibandingkan sistem sebelumnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki dampak langsung terhadap sikap dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, ketika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat sebelum kebijakan diterapkan, tingkat penerimaan terhadap keputusan organisasi menjadi lebih baik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel independen secara simultan memiliki kontribusi dalam menjelaskan perubahan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan logistik yang menjadi objek penelitian. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa komitmen organisasi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi juga dapat terbentuk melalui kombinasi antara penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterapkan dalam organisasi.

Secara deskriptif, gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi secara umum berada dalam kategori baik. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, indikator dengan penilaian tertinggi terdapat pada kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk menyampaikan ide dan gagasan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dan menyampaikan pemikiran dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang terbuka serta mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam memberikan kontribusi bagi organisasi. Sementara itu, indikator dengan penilaian terendah terdapat pada aspek keteladanan etika pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang bagi pemimpin untuk meningkatkan konsistensi dalam menunjukkan perilaku yang dapat menjadi teladan bagi karyawan, khususnya dalam hal penerapan nilai dan etika dalam lingkungan kerja.

Pada variabel keadilan organisasi, indikator dengan penilaian tertinggi terdapat pada kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat sebelum keputusan dibuat. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan menilai proses pengambilan keputusan dalam organisasi telah memberikan ruang bagi mereka untuk menyampaikan aspirasi. Sebaliknya, indikator dengan penilaian terendah terdapat pada aspek kompensasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kesesuaian antara kontribusi karyawan dengan imbalan yang diberikan agar persepsi terhadap keadilan organisasi dapat semakin baik. Sementara itu, komitmen organisasi secara umum berada dalam kategori baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, menunjukkan loyalitas, serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Kondisi tersebut dapat menjadi indikasi bahwa lingkungan organisasi yang mendukung, baik melalui kepemimpinan yang mampu mendorong keterlibatan karyawan maupun penerapan sistem yang dipersepsikan adil, dapat membantu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi secara bersama-sama menjadi aspek yang penting dalam upaya memperkuat komitmen organisasi karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dibentuk oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil interaksi antara kualitas kepemimpinan dan sistem organisasi yang diterapkan perusahaan. Kepemimpinan transformasional memberikan arah, motivasi, dan inspirasi kepada karyawan, sedangkan keadilan organisasi menciptakan rasa aman, kepercayaan, dan keyakinan bahwa organisasi memperlakukan seluruh karyawan secara adil. Ketika kedua faktor tersebut berjalan secara bersamaan, maka komitmen organisasi akan meningkat lebih kuat dibandingkan apabila hanya salah satu faktor yang diterapkan.

Temuan ini menarik karena pada pengujian parsial kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan, sedangkan pada pengujian simultan bersama keadilan organisasi justru menunjukkan pengaruh yang signifikan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan komitmen organisasi sangat bergantung pada keberadaan sistem organisasi yang adil. Dengan kata lain, kepemimpinan yang inspiratif belum cukup untuk membangun loyalitas apabila tidak didukung oleh kebijakan organisasi yang transparan, konsisten, dan memberikan rasa keadilan kepada seluruh karyawan.

Karakteristik perusahaan logistik turut menjelaskan hasil tersebut. Aktivitas operasional perusahaan melibatkan koordinasi antara karyawan kantor dan lapangan yang memiliki karakteristik pekerjaan, beban kerja, serta sistem kompensasi yang berbeda. Dalam kondisi seperti ini, karyawan tidak hanya membutuhkan pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan arahan, tetapi juga membutuhkan kepastian bahwa seluruh kebijakan organisasi diterapkan secara adil tanpa membedakan status maupun posisi pekerjaan. Oleh karena itu, sinergi antara kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi menjadi faktor yang sangat penting dalam membangun komitmen organisasi secara berkelanjutan.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi, yang menandakan bahwa perlakuan yang adil, baik dalam pengambilan keputusan maupun pemberian hak karyawan, menjadi faktor utama dalam membangun loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sementara itu, kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi, meskipun secara deskriptif telah dipersepsikan baik, sehingga mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, aspek keteladanan dan implementasi kepemimpinan belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan komitmen karyawan. Namun demikian, secara simultan kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berarti kombinasi keduanya tetap memiliki peran penting dalam memperkuat keterikatan karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan pendekatan kuantitatif, jumlah responden yang terbatas, serta variabel penelitian yang masih terfokus pada dua aspek utama, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode campuran, memperluas jumlah dan cakupan responden, serta menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan perkembangan teknologi seperti *artificial intelligence (AI)* guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi karyawan.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

Cahyani, N., Hayati, S., & Aditya, A. M. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan di Universitas X. *Jurnal Psikologi Karakter*, *3*(2), 603–611. https://doi.org/10.56326/jpk.v3i2.2315.

Herminingsih, A. (2020). *Transformational leadership positive influence toward employee engagement through job satisfaction and its effect on improving organizational commitment.* Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa, *13*(2), 281–296. https://doi.org/10.25105/jmpj.v13i2.6290.

Khuzwayo, A. B., Flotman, A.-P., & Mitonga-Monga, J. (2022). *Transformational leadership influences on organisational justice and employee commitment in a customer service organisation. SA Journal of Industrial Psychology*, *48*. https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1979.

Laila, F., Irawanto, D. W., & Susilowati, C. (2022). *The effect of organizational culture and transformational leadership style on organizational commitment with knowledge management practices as mediating variables. International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *11*(5), 218–224. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1843.

Porter, J. A. (2015). *The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, *1*(2), 68–85. https://doi.org/10.17062:CJIL.v1i2.13.

Prasetyan, D. R., Wibawanti, I., & Herdajani, F. (2023). Pengaruh organizational justice dan work satisfaction terhadap organizational commitment pegawai RSUD jati padang. Jurnal Edukasi Dan Multimedia, *1*(2). https://doi.org/10.37817/jurnaledukasidanmultimedia.v1i2.

Soelistya, D. (2024). *Investigating the Relationship between Transformational Leadership,*

Compensation, and Teacher Performance through Organizational Commitment in an Islamic Foundation Setting. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, *8*(2), 377–391. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i2.6428.

Sugiyono. (2018). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan *R & D*.

Sustiyatik, E. (2023). *The dual pillars of academic excellence: Transformational leadership and organizational commitment. Journal of Innovation in Business and Economics*, *7*(01), 79–88. https://doi.org/10.22219/jibe.v7i01.28221.

Sylviani, S., & Marpaung, M. P. (2023). *Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction Towards Organizational Commitment. JIM)*, *20*(1). https://doi.org/10.21831/jim.v18i2.

Wicaksono, P. B. (2021). *The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Commitment in Mediating Organizational Cynicism*. *7*(2), 203–218. https://doi.org/10.21070/jbmp.v7vi2.1525.

Woldearegay, A. G. (2021). *Predictive model of organizational justice, job satisfaction, and commitment: The context of the state media sector in the Ethiopian federation. Cogent Social Sciences*, *7*(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1930866

Prasetyan, D. R., Wibawanti, I., & Herdajani, F. (2023). Pengaruh organizational justice dan work satisfaction terhadap organizational commitment pegawai RSUD Jati Padang. *Jurnal Edukasi dan Multimedia*, 1(2). https://doi.org/10.37817/jurnaledukasidanmultimedia.v1i2

Sylviani, S., & Marpaung, M. P. (2023). Transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction towards organizational commitment. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 20(1), 20–33. https://doi.org/10.21831/jim.v18i2

Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., Siahaan, M., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: Case studies in private university lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s), 158–184.

Laila, F., Irawanto, D. W., & Susilowati, C. (2022). The effect of organizational culture and transformational leadership style on organizational commitment with knowledge management practices as mediating variables. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 218–224. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1843.