

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DENGAN KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI

The Relationship between The Transactional and Transformational Leadership Style with The Organizational Commitment

Budi Purwanto¹ dan Dalil Adisubroto²

*Program Studi Psikologi
Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada*

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between the transactional and transformational leadership style with the organizational commitment.

The subjects of this research were 202 female nurses. They were randomly selected from the population of two hospitals in Yogyakarta. The data were collected by the means of two questionnaires: the multifactor leadership questionnaire revealed transactional and transformational leadership, while the commitment questionnaire revealed organizational commitment. The data were analyzed by using multiple correlation and multiple partial correlation analysis.

The result analysis shows that (1) the transactional and transformational leadership style was significantly correlated with the organizational commitment, (2) the transformational leadership style was significantly correlated with the organizational commitment, (3) the transactional leadership style was not significantly correlated with the organizational commitment, (4) the employment period was significantly correlated with the organizational commitment, (5) the age was not significantly correlated with the organizational commitment.

The effective contribution of the transformational leadership style to organizational commitment was 15,818%; the effective contribution of the transactional leadership style to organizational commitment was 2,368%. As a whole, the two predictors provided an effective contribution of 18,183% to organizational commitment, this means that the remaining 81,817% was influenced by other factors.

Key words: *leadership – organization*

1. *Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.*

2. *Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.*

PENGANTAR

Indonesia merupakan salah satu negara yang tergabung dalam negara ASEAN. Sebagai salah satu negara anggota, Indonesia telah ikut menandatangani kesepakatan perdagangan bebas di lingkungan negara-negara Asia mulai tahun 2003. Penandatanganan kesepakatan tersebut berakibat pada semakin bebasnya perdagangan dan investasi diantara negara-negara ASEAN (Candra, 1996).

Semakin bebasnya komoditas perdagangan dan investasi (modal, barang, dan jasa) seperti yang telah dipaparkan di atas berakibat pada semakin ketatnya persaingan di antara negara-negara ASEAN. Agar bisa menyesuaikan diri dari tuntutan global, Indonesia harus mampu menangkap peluang dan memenangkan persaingan yang terjadi. Untuk memenangkan dapat persaingan, negara dituntut untuk mampu menciptakan produk-produk yang berkualitas tinggi. Dengan demikian barang-barang buatan dalam negeri mampu menjadi produk unggulan baik di dalam negeri maupun di kancah internasional.

Pada era liberalisasi dewasa ini ketatnya persaingan terjadi bukan hanya pada tingkat negara, tetapi sekaligus juga merambah pada tataran organisasi kerja. Kondisi seperti ini menuntut setiap organisasi kerja di dalam negeri untuk berbenah diri. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan adalah dengan mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia secara tepat dan optimal. Pfeffer (1996) berpendapat bahwa organisasi kerja yang menggunakan strategi untuk memenangkan persaingan melalui manusia telah terbukti mampu mengungguli perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategi bersaing yang lain.

Sebagai manusia, bawahan mempunyai banyak kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi. Pemenuhan kebutuhan bawahan tidak hanya menguntungkan pihak bawahan tetapi sekaligus juga akan menguntungkan organisasi. Organisasi menuntut kesediaan bawahan untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi, sementara bawahan membutuhkan pekerjaan yang menyenangkan, kesempatan berpartisipasi, upah yang memadai, kesempatan promosi, dan hubungan atasan dan bawahan yang baik. Steers dan Porter (1983) berpendapat bahwa apabila kesepakatan kedua belah pihak dapat dilaksanakan secara adil akan menumbuhkan komitmen yang tinggi dari bawahan terhadap organisasi kerjanya, yang akhirnya merangsang bawahan untuk bekerja dengan baik dan mampu bersaing dalam kondisi persaingan yang sangat ketat.

Komitmen terhadap organisasi telah banyak menyita perhatian para

ahli. Alasan mendasar ketertarikan banyak ahli untuk meneliti komitmen adalah adanya dugaan bahwa komitmen memiliki keterkaitan langsung dan positif dengan hasil kerja yang diharapkan (Mowday, Steers dan Porter, 1979; Randall, 1987). Mowday, Koberg dan McArthur (1984) beranggapan bahwa komitmen yang tinggi berkorelasi dengan rendahnya pindah kerja, kelambanan dapat dikurangi, rendahnya tingkat mangkir kerja, dan meningkatnya kepuasan kerja. Di samping keuntungan-keuntungan itu, Gordon, Philpot, Burt, Thompson, dan Spiller (1980) menambahkan bahwa rendahnya kehadiran dalam rapat untuk level staff dapat dijadikan indikasi rendahnya kepedulian bawahan terhadap organisasi kerjanya. Disamping terdapat hubungan langsung dan positif tersebut menurut (Mathieu dan Zajac, 1981; Reichers, 1985) terdapat juga hasil penelitian tentang komitmen terhadap organisasi yang tidak konsisten, terutama keterkaitannya dengan unjuk kerja. Beberapa penelitian didapatkan korelasi yang positif (DeCotiis dan Summers, 1987), sementara penelitian yang lain korelasinya tidak signifikan (Angle dan Perry, 1981).

Para ahli mengemukakan pengertian tentang komitmen organisasional secara berbeda-beda. Morrow (dalam Oliver, 1990) mengidentifikasi adanya 29 konsep tentang komitmen. Namun secara garis besar pengertian komitmen dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu komitmen sebagai sikap, dan komitmen sebagai perilaku (Steers dan Porter, 1983). Komitmen sebagai sikap merupakan suatu usaha individu untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya, dan tetap ingin menjadi anggota organisasi agar dapat mencapai tujuan itu (Steers dan Porter, 1983). Dengan kata lain menurut Irving, Coleman, dan Cooper (1997) keputusan bawahan untuk tetap bergabung dengan organisasi kerjanya karena didasarkan pada keinginan. Adapun komitmen sebagai perilaku terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan begitu saja, karena membawa dampak merugikan bagi bawahan (Steers dan Porter, 1983). Komitmen semacam ini menurut Irving dkk. (1997) karena didasarkan pada kebutuhan.

Komitmen bawahan di Indonesia dapat dikatakan masih relatif rendah. Indikasi rendahnya komitmen bawahan dapat disimak dari fenomena pemogokan di Indonesia masih tinggi. Pada tahun 1994 terjadi 296 kasus dan tahun 1995 tercatat 297 kasus (Majalah Tenaga Kerja, 27, Desember 1995 - Maret 1996). Bahkan pemogokan yang dilakukan bawahan sering disertai dengan aksi perusakan kantor dan aset perusahaan, seperti yang dilakukan oleh sekitar 1000 orang buruh pabrik

tekstil P.T. Frans Brother Sejati di Tangerang (Kompas, 23 Juli 1996). Bernas (21 Mei, 1996) juga melaporkan pengunduran diri 15 bankir profesional dari Citibank dengan alasan pindah kerja.

Ketidak sesuaian antara tuntutan karyawan dan harapan-harapan perusahaan menimbulkan berbagai gejolak akhir-akhir ini. Media massa sering melaporkan aksi demonstrasi para buruh yang dipicu oleh adanya tuntutan kenaikan upah, kasus pemutusan hubungan kerja (PHK). Akibat dari semua kegiatan demonstrasi tersebut merugikan pihak organisasi kerja dan buruh itu sendiri. Para buruh mungkin kehilangan pekerjaan, sementara bagi organisasi kerja akan menderita kerugian karena terganggunya aktivitas dan produktivitas kerja.

Rendahnya tingkat komitmen bawahan sebagaimana telah digambarkan di atas memungkinkan organisasi kerja di Indonesia sulit memenangkan persaingan di dunia internasional. Tanpa didukung oleh bawahan yang kualitas tinggi dan mempunyai komitmen tinggi maka organisasi kerja semacam itu akan sulit untuk berkembang dan maju. Karena itu sudah seharusnya suatu organisasi selalu memberi perhatian dan membina bawahannya agar timbul kemaun kerja keras, loyal, dan bersedia menerima nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang ikut menentukan tinggi rendahnya tingkat komitmen bawahan adalah kepemimpinan di suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan masalah yang sudah tua dan berbagai macam teori telah dikembangkan untuk menerangkan proses-proses kepemimpinan. Salah satu teori kepemimpinan yang relatif baru, dan menarik dicermati adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Bass (1985) mengembangkan teori kepemimpinan berdasar dua kontrak utama, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan berdasar pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut Kuhnert dan Lewis (1987); Bycio, Hackett, dan Allen (1995); Haddock (1989) kebutuhan bawahan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisik, rasa aman, dan afiliasi dapat terpenuhi dengan baik melalui praktik kepemimpinan transaksional, yang pada dasarnya merupakan proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan mengenai apa yang telah disepakati sebelumnya. Adapun untuk memenuhi kebutuhan bawahan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri menurut (Keller, 1992) hanya dimungkinkan terpenuhi melalui praktik kepemimpinan transformasional.

Praktik kepemimpinan transformasional mampu membawa

perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan (Avolio, Waldman, dan Einstein, 1988), dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi (Bass, 1985; Tosi, Rizzo, dan Carol, 1990). Demikian pula praktik kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan komitmen bawahan, kecuali manajemen melalui eksepsi yang dalam praktiknya ditunjukkan dalam bentuk hukuman (Yukl, 1998).

Seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional diukur dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap bawahan. Upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan dapat melalui tiga cara, yaitu: (1) mendorong bawahan lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan individual, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Bass, 1985; Avolio, dkk., 1988; Keller, 1992). Adapun hubungan kepemimpinan transaksional dengan bawahannya tercermin dari (1) mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kinerja mereka sesuai yang diharapkan, (2) menukar usaha yang dilakukan dengan imbalan, (3) responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukannya (Bass, 1985; Yukl, 1998).

Burn (dalam Yukl, 1989) berpendapat bahwa terdapat beberapa perbedaan pokok antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya transaksional. Pemimpin transaksional memotivasi bawahan melalui menjanjikan hal-hal yang menarik bagi bawahan, sedangkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan dengan cara meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Neale dan Nörtcraft (1990) melihat perbedaan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dari fungsi dan perannya. Dikemukakan bahwa pemimpin transaksional lebih berfungsi sebagai manajer yang tugasnya memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan benar, sedangkan kepemimpinan transformasional menunjukkan fungsinya sebagai pemimpin yang sesungguhnya. Pendapat tersebut diperkuat oleh Ott (1989) yang mengatakan bahwa pemimpin transaksional menekankan pada peranan, fungsi dan perilaku pemimpin dalam budaya organisasi yang telah ada. Sedangkan pemimpin transformasional lebih terpusat pada perubahan yang dimaksudkan untuk pengembangan.

Dalam diskusinya, Burn menganggap bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai sesuatu yang terpisah, sementara Bass memahami kepemimpinan transformasional dan transaksional bukanlah hal yang mutlak pilah (Seltzer dan Bass, 1990; Howell dan Avolio, 1993; Haddock, 1989). Berdasarkan bukti empiris perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat ditampilkan oleh pemimpin yang sama, hanya jumlah dan intensitasnya saja yang berbeda (Bass, 1985; Howell dan Avolio, 1993).

Kesimpulan dari uraian di atas adalah bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat dipraktikkan oleh pemimpin yang sama, dan kedua gaya tersebut sama-sama diperlukan dalam mengelola organisasi kerja. Gaya kepemimpinan transformasional lebih menekankan usaha-usaha yang harus dilakukan agar organisasi selalu dapat menyesuaikan dengan tuntutan luar, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada kelancaran dalam pelaksanaan tugas. Dengan kata lain menurut Buchori (1994), pemimpin transformasional lebih berfungsi sebagai inovator sementara pemimpin transaksional lebih berfungsi sebagai stabilisator.

Hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dengan efektivitas pemimpin, besarnya usaha bawahan yang dicurahkan, kepuasan terhadap pemimpin, dan performansi kerja para supervisor tingkat bawah dan menengah di berbagai organisasi publik dan privat (Avolio, dkk., 1988). Temuan Avolio, dkk. (1988) didukung hasil penelitian lapangan dengan subjek dan organisasi yang berbeda oleh Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer (1996); Seltzer dan Bass (1990); Howell dan Avolio (1993); Hater dan Bass (1988); Keller (1992). Menurut Bass (1985) tingginya tingkat performansi di atas dapat menumbuhkan tingkat komitmen yang tinggi pada diri bawahan.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan hal yang relatif baru di Indonesia, masih jarang diteliti dan menarik untuk dicermati perkembangannya. Bertolak dari pemikiran dan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas maka penelitian ini mencoba menguji secara empiris keterkaitan antara "gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi".

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional maka akan

diikuti dengan semakin tingginya komitmen bawahan, sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional maka semakin rendah komitmen bawahan.

2. Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen terhadap organisasi. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional semakin rendah komitmen terhadap organisasi.
3. Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transaksional semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan transaksional semakin rendah komitmen terhadap organisasi.

Manfaat Penelitian

Secara teoritis, apabila terbukti terdapat keterkaitan antara praktik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi, maka manfaat yang dapat dipetik adalah bahwa praktik kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dijadikan dasar untuk penelitian tentang komitmen terhadap organisasi lebih lanjut.

Secara praktis, apabila terbukti terdapat keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi, diharapkan dapat memberikan sumbangan praktis berupa masukan tentang pentingnya praktik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional untuk menumbuhkan dan meningkatkan komitmen bawahan di suatu organisasi.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan data empiris tentang keterkaitan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi.

Variabel Penelitian

- Variabel bebas : (1) Gaya kepemimpinan transformasional;
(2) Gaya kepemimpinan transaksional
- Variabel tergantung: Komitmen terhadap organisasi
- Variabel sertaaan : a. Masa kerja;
b. Usia
- Variabel kontrol : Jenis kelamin

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel dalam penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan penilaian bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam mengarahkan bawahan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok, dan meningkatkan kebutuhan pada yang lebih tinggi. Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan angket kepemimpinan faktor ganda yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1990).
2. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan penilaian bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan. Pengukuran gaya kepemimpinan transaksional dilakukan dengan menggunakan angket kepemimpinan faktor ganda yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1990).
3. Komitmen terhadap organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pandangan Steers dan Porter (1983) yang mengatakan bahwa komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi. Individu yang memiliki komitmen afektif ditunjukkan dengan (1) adanya suatu dorongan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi kerja, (2) adanya dorongan untuk berusaha maksimal demi kepentingan organisasi kerja, (3) adanya suatu keyakinan serta penerimaan secara penuh terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pengukuran komitmen terhadap organisasi dilakukan dengan menggunakan angket komitmen yang dijabarkan oleh penulis dari aspek-aspek komitmen tersebut di atas.
4. Masa kerja adalah waktu dalam satuan tahun yang telah dihabiskan subjek dalam bekerja sebagai perawat sampai pada saat penelitian dilakukan. Masa kerja dilaporkan oleh subjek seperti yang tertulis pada lembar identitas angket.
5. Usia adalah usia subjek dalam satuan tahun sampai pada saat penelitian dilakukan sebagaimana dilaporkan subjek pada lembar identitas angket.

Tempat dan Subjek Penelitian

1. Tempat. Penelitian dilakukan di RSUP Dr. Sardjito dan RS Bethesda Yogyakarta. Subjek penelitian ini adalah perawat Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Sardjito dan Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta.

2. Subjek. Subjek yang dipilih dalam penelitian ini adalah perawat pelaksana, berjenis kelamin wanita, dan telah bekerja minimal satu tahun. Jumlah subjek dalam penelitian ini adalah 250 perawat bagian rawat inap. 100 subjek diambil dari Rumah Sakit Bethesda, dan 150 subjek diambil dari Rumah Sakit Dr. Sardjito. Cara penentuan subjek dilakukan secara random dengan paket SPS dari Sutrisno Hadi edisi 1997. Dari 250 angket penelitian yang disebarakan ternyata hanya 210 yang kembali. Dari 210 data penelitian yang terkumpul ternyata hanya 202 data yang dapat dianalisis karena sisanya tidak lengkap. Dari 202 data yang dapat dianalisis sebanyak 90 berasal dari Rumah Sakit Bethesda dan 112 berasal dari Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Sardjito.

Alat Ukur Penelitian

Angket yang digunakan dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu angket kepemimpinan faktor ganda yang mengungkap kepemimpinan transformasional dan transaksional dan angket komitmen terhadap organisasi untuk mengungkap tingkat komitmen bawahan.

Angket kepemimpinan faktor ganda merupakan angket yang mengukur dua tipe kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Angket kepemimpinan faktor ganda (selanjutnya disingkat MLQ) merupakan angket yang disusun oleh Bass dan Avolio (1990). MLQ terdiri atas 60 butir, dan 10 butir mengungkap faktor *nonleader*. Dalam penelitian ini faktor *nonleader* tidak dianalisis, karena menurut Hughes, dkk. (1998) faktor tersebut bukan bagian dari kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Bentuk angket kepemimpinan adalah tipe pilihan dengan lima kemungkinan jawaban. Skor penilaian bergerak dari satu sampai lima. Skor satu diartikan tidak pernah, skor lima diartikan skor lima diartikan hampir selalu.

Angket komitmen terhadap organisasi dijabarkan dari aspek-aspek komitmen yang dikemukakan oleh Steers dan Porter (1983), yaitu: (1) adanya suatu dorongan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi kerja, (2) adanya dorongan untuk berusaha maksimal demi kepentingan organisasi kerja, (3) adanya suatu keyakinan serta penerimaan secara penuh terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Masing-masing aspek dijabarkan menjadi butir positif dan negatif secara seimbang.

Bentuk angket komitmen adalah tipe pilihan dengan lima kemungkinan jawaban. Skor penilaian bergerak dari satu sampai lima. Skor satu diartikan sangat tidak setuju, skor lima diartikan sebagai sangat

setuju untuk butir-butir positif. Sebaliknya skor satu diberikan pada jawaban yang sangat setuju dan skor lima diberikan kepada jawaban tidak setuju pada butir-butir negatif.

Uji coba angket dikenakan kepada sejumlah perawat wanita yang bertugas sebagai perawat pelaksana. Uji coba angket dilakukan di Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Sardjito dengan melibatkan 60 subjek penelitian.

Jumlah butir angket gaya kepemimpinan transformasional yang diujicoba sebanyak 40 butir terdiri atas empat aspek kepemimpinan. Hasil ujicoba 10 butir aspek karismatik terdapat 3 butir yang dinyatakan gugur, aspek inspirasional terdapat 2 butir yang gugur, aspek stimulasi intelektual terdapat 1 butir yang gugur, dan pada aspek perhatian individual terdapat 2 butir yang dinyatakan gugur. Koefisien korelasi ke empat aspek tersebut berkisar antara 0,221 hingga 0,598. Dengan demikian dari 40 butir angket gaya kepemimpinan transformasional terdapat 8 butir yang dinyatakan gugur.

Jumlah butir angket gaya kepemimpinan transaksional sebanyak 20 butir terdiri dari 10 butir aspek imbalan kontingensi dan 10 butir aspek manajemen melalui eksepsi. Hasil uji coba aspek kepemimpinan imbalan kontingensi terdapat 3 butir yang dinyatakan gugur, aspek manajemen melalui eksepsi terdapat 7 butir yang dinyatakan gugur. Koefisien korelasi ke dua aspek tersebut berkisar antara 0,268 hingga 0,698. Dengan demikian dari hasil uji coba 20 butir angket gaya kepemimpinan transaksional terdapat 10 butir yang dinyatakan gugur.

Jumlah butir angket komitmen terhadap organisasi yang diujicoba sebanyak 30 butir terdiri dari 3 aspek komitmen. Hasil uji coba 10 butir aspek identifikasi semuanya dinyatakan sah, pada aspek motivasi terdapat 4 butir yang gugur, pada aspek loyalitas terdapat 7 butir yang dinyatakan gugur. Koefisien korelasi ke tiga aspek tersebut berkisar antara 0,220 hingga 0,544. Dengan demikian dari 30 butir angket komitmen terdapat 11 butir yang dinyatakan gugur setelah dilakukan uji coba.

Hasil ujicoba menunjukkan bahwa angket kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempunyai reliabilitas cukup baik, yaitu bergerak antara 0,637 hingga 0,789. Adapun reliabilitas angket komitmen 0,565 hingga 0,690. Menurut Azwar (1992) selain untuk tujuan diagnosis dan prediksi maka reliabilitas sebesar 0,50 masih cukup berarti. Pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur dilakukan dengan bantuan program SPS edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih, 1997.

Analisis Data

Guna untuk mengetahui hubungan antara preditor dengan kriterium digunakan analisis regresi, untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi digunakan analisis korelasi parsial ganda. Kemudian untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen terhadap organisasi dan gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi dilakukan dengan analisis korelasi.

1. Hasil analisis regresi diperoleh koefisien korelasi $R_{y(1,2,3,4)}$ sebesar 0,484, F sebesar 15,084 dan $p < 0,01$. Artinya bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, masa kerja, dan usia secara bersama-sama dengan komitmen terhadap organisasi. Dari hasil perhitungan diketahui pula koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,234, artinya bahwa pengaruh efektif dari gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, masa kerja, dan usia terhadap komitmen sebesar 23,4%.
2. Hasil analisis korelasi parsial ganda diperoleh koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X_2) secara bersama-sama dengan komitmen terhadap organisasi (Y) sebesar $R_{y(1,2-3,4)}$ sebesar 0,449, F sebesar 24,866 dan $p < 0,01$. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi dapat diterima.
3. Guna menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen dan gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen dilakukan analisis korelasi lugas dan analisis korelasi parsial. Dari hasil analisis korelasi diperoleh informasi bahwa:
 - a. Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dengan komitmen terhadap organisasi (Y) diperoleh r_{1y} sebesar 0,451, $p < 0,01$. Artinya bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen terhadap organisasi. Demikian halnya hasil analisis korelasi parsial dua variabel tersebut diperoleh $r_{1y-2,3,4}$ sebesar 0,364 dengan $p < 0,01$. Artinya terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional

dengan komitmen terhadap organisasi apabila gaya kepemimpinan transaksional, masa kerja, dan usia dikendalikan. Berdasarkan pendekatan klasik, yaitu analisis korelasi lugas maupun pendekatan baru, yaitu analisis korelasi parsial maka hipotesis dua yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen terhadap organisasi dapat diterima.

- b. Hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional (X_2) dengan komitmen terhadap organisasi (Y) diperoleh r_{2y} sebesar 0,285 dengan $p < 0,01$. Artinya bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi. Hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi diperoleh $r_{2y-1,3,4}$ sebesar 0,092 dengan $p > 0,05$. Hal ini berarti bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi tidak signifikan apabila tiga variabel bebas yang lain dikendalikan. Hipotesis tiga yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi dengan demikian ditolak.
- c. Dari penelitian ditemukan bahwa hubungan antara masa kerja (X_3) dengan komitmen terhadap organisasi (Y) diperoleh r_{3y} sebesar 0,165 dengan $p < 0,05$. Artinya bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara masa kerja dengan komitmen terhadap organisasi.
- d. Dari hasil analisis diketahui pula bahwa hubungan antara usia (X_4) dengan komitmen terhadap organisasi (Y) diperoleh r_{4y} sebesar 0,108 dengan $p > 0,05$. Artinya bahwa hubungan antara usia dan komitmen terhadap organisasi tidak signifikan.

PEMBAHASAN

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa keempat variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, masa kerja, dan usia secara bersama-sama mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen terhadap organisasi. Dengan diketahuinya koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,234 dapat diartikan bahwa komitmen dapat dijelaskan oleh empat variabel bebas di atas sebesar 23,4%, sisanya sebesar 76,6% harus dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Variabel-variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap komitmen antara lain tingkat pendidikan,

status perkawinan, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural, sifat dan kualitas pengalaman kerja.

Hasil analisis korelasi parsial ganda menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen. Artinya bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional maka semakin tinggi komitmen bawahan. Sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional maka semakin rendah pula komitmen bawahan.

Temuan ini mendukung pendapat para ahli, bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi karena kebutuhan bawahan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, dan kebutuhan akan afiliasi dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan gaya kepemimpinan transaksional (Kuhnert dan Lewis, 1987; Bycio, dkk., 1995; Haddock, 1989). Adapun kebutuhan bawahan yang lebih tinggi, seperti harga diri, dan aktualisasi diri menurut Keller (1992) dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Hasil analisis korelasi lugas dan parsial menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen terhadap organisasi. Artinya bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional diikuti oleh semakin tingginya komitmen bawahan. Sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula komitmen bawahan.

Hasil analisis sebagaimana dipaparkan di atas memberi gambaran bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen adalah cukup kuat. Berdasarkan analisis regresi reduksi bertahap bahwa gaya kepemimpinan transformasional termasuk prediktor dominan. Cukup berartinya variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan komitmen dapat pula diperiksa dari besarnya koefisien korelasi r_{1y} sebesar 0,451 yang merupakan koefisien korelasi terbesar diantara koefisien korelasi variabel lainnya, dan dapat diperiksa besarnya sumbangan efektif sebesar 15,181% dari total sebesar 23,446%.

Hasil penelitian ini memperkuat pendapat para ahli bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan (Avolio, dkk., 1988), dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen bawahan karena terpenuhinya

kebutuhan yang lebih tinggi (Bass, 1985; Tosi, dkk., 1990).

Tinggi rendahnya praktik gaya kepemimpinan transformasional dapat diketahui melalui sering tidaknya pemimpin bertindak karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual. Semakin sering pemimpin mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional maka semakin sering seorang pemimpin melakukan tindakan yang karismatis, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual. Sebaliknya semakin jarang pemimpin mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional maka semakin jarang seorang pemimpin melakukan tindakan yang karismatis, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi. Setelah dilakukan analisis korelasi parsial maka hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen menjadi tidak signifikan. Artinya bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan transaksional diperlakukan sebagai variabel mandiri, maka hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen menjadi tidak berarti. Kenyataan ini juga didukung oleh fakta bahwa sumbangan efektif gaya kepemimpinan transaksional sangat kecil, yaitu sebesar 2,368% dari total sebesar 23,446%. Demikian pula dari analisis regresi reduksi bertahap diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional merupakan prediktor lemah. Apabila gaya kepemimpinan transaksional dikeluarkan maka koefisien determinasi hanya berkisar sebesar 0,007 atau 0,7%. Hal ini berarti bahwa pengaruh efektif dari gaya kepemimpinan transaksional dalam konstelasi variabel-variabel bebas yang lain adalah sangat tidak berarti.

Temuan penelitian di atas berbeda dengan pendapat Kuhnert dan Lewis (1987); Bycio, dkk. (1995); Haddock (1989) yang mengatakan bahwa pemenuhan kebutuhan bawahan yang lebih rendah dapat menumbuhkan komitmen. Tidak terbukti adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi ini dimungkinkan karena dalam praktiknya, seorang pemimpin transaksional berusaha membeli ketaatan bawahan dengan imbalan dan hukuman (Buchori, 1994). Adanya keterbatasan pemimpin dalam memenuhi kebutuhan bawahan yang sangat beragam dan selalu meningkat mengakibatkan efektifitas seorang pemimpin menjadi berkurang. Apalagi jika pemimpin menggunakan hukuman dalam menjalankan kepemimpinannya maka dapat diduga bahwa komitmen bawahan sulit untuk berkembang. Pendapat ini didukung oleh Yukl (1998) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dalam manajemen melalui

eksepsi tidak mendukung tumbuhnya komitmen.

Hasil penelitian di atas mengarahkan pada kesimpulan bahwa praktik gaya kepemimpinan transaksional hanya menjadi dasar bagi tumbuhnya komitmen bawahan, tetapi tidak mampu meningkatkan komitmen bawahan. Dengan kata lain untuk meningkatkan komitmen bawahan maka dibutuhkan praktik gaya kepemimpinan transformasional. Senada dengan Bass (1985) yang berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional merupakan dasar bagi berlangsungnya efektivitas organisasi, tetapi belum menjelaskan usaha dan kinerja optimal bawahan yang dapat dimunculkan oleh pemimpin hanya melalui proses pertukaran sederhana antara imbalan dan usaha.

Hubungan antara masa kerja dengan komitmen diperoleh r sebesar 0,165 dan $p < 0,05$. Artinya bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara masa kerja dengan komitmen. Semakin lama masa kerja diikuti dengan meningkatnya komitmen. Hasil penelitian ini mendukung pendapat para ahli. Davis dan Newstorm (1989) berpendapat bahwa masa kerja yang dimiliki oleh karyawan memberikan suatu pengalaman yang berperan penting sebagai bahan pertimbangan untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Karenanya karyawan yang telah lama bekerja mampu menyesuaikan diri dan mengatasi masalah yang timbul dengan pengalaman-pengalamannya. Bertambahnya pengalaman seseorang akibat bertambahnya masa kerja dengan demikian akan menambah komitmen bawahan terhadap organisasi kerjanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara usia dengan komitmen diperoleh r sebesar 0,108 dan $p > 0,05$. Artinya tidak ada hubungan yang signifikan antara usia dengan komitmen bawahan. Temuan ini tidak mendukung pendapat Strauss dan Sayles (dalam Fatchurrochman, 1991) yang mengatakan bahwa karyawan yang lebih tua lebih bersikap positif dan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dibandingkan karyawan yang lebih muda. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen perawat muda dan tua tidak berbeda. Hal itu kemungkinan disebabkan oleh adanya kemauan kuat sejak awal pada diri perawat untuk menjadi perawat yang baik. Adanya kesadaran seperti itu memungkinkan perawat siap bekerja keras kapan saja tanpa menghiraukan usianya.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya

kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi. Temuan ini mendukung pendapat para ahli, bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi karena kebutuhan bawahan yang lebih rendah dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan gaya kepemimpinan transaksional (Kuhnert dan Lewis, 1987; Bycio, dkk., 1995; Haddock, 1989). Adapun kebutuhan bawahan yang lebih tinggi menurut Keller (1992) dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

2. Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen terhadap organisasi. Temuan ini memperkuat pendapat para ahli bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan (Avolio, dkk., 1988), dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi (Bass, 1985; Tosi, dkk., 1990).
3. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi. Artinya bahwa praktik gaya kepemimpinan transaksional hanya menjadi dasar bagi tumbuhnya komitmen bawahan, tetapi tidak mampu meningkatkan komitmen bawahan.
4. Temuan tambahan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara masa kerja dengan komitmen terhadap organisasi. Davis dan Newstorm (1989) berpendapat bahwa masa kerja yang dimiliki oleh karyawan memberikan suatu pengalaman, yang berperan penting sebagai bahan pertimbangan untuk memecahkan masalah-masalah yang berkait dengan pekerjaan. Karenanya karyawan yang telah lama bekerja mampu menyesuaikan diri dan mengatasi masalah yang timbul.
5. Tidak terdapat hubungan signifikan antara usia dengan komitmen. Hal itu kemungkinan disebabkan oleh adanya kemauan kuat sejak awal pada diri perawat untuk menjadi perawat yang baik. Adanya kesadaran seperti itu memungkinkan perawat siap bekerja keras tanpa menghiraukan usianya.

Saran

1. Bagi para pemimpin di lingkungan kerja rumah RSUP Dr. Sardjito dan RS Bethesda, dengan bukti terdapatnya hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional

dengan komitmen terhadap organisasi maka perlu dipertimbangkan untuk digunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional terkait dengan meningkatnya komitmen bawahan.

2. Bagi rumah sakit Bethesda dan rumah sakit Dr. Sardjito, hendaknya dipertimbangkan perlunya membekali ketrampilan pemimpin atau calon pemimpin dalam mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional. Karena itu perlu dilakukan pelatihan-pelatihan mengenai kepemimpinan transformasional bagi para pemimpin dan calon pemimpin. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional dapat dilakukan oleh setiap pemimpin atau calon pemimpin di berbagai unit kerja.
4. Bagi peneliti yang berminat meneliti masalah kepemimpinan transformasional dan transaksional, sebaiknya uji coba angket kepemimpinan faktor ganda (MLQ) dilakukan di berbagai organisasi dan berbagai tingkat jabatan sehingga diperoleh instrumen penelitian yang lebih mantap. Penggunaan MLQ versi (Bass dan Avolio, 1990) ini masing sangat kurang. Jarangnya MLQ diujicobakan ini berkait dengan gaya kepemimpinan yang diukur juga relatif baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Angle, H., & Perry, J.L. 1981. "Organizational Commitment and Organizational Effectiveness: An Empirical Assessment", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Einstein, W.O. 1988. "Transformational Leadership in a Management Game Simulation", *Group & Organizational Studies*, Vol.13 No.1, 59-80.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. 1990. *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press, Inc.
- Buchori, M. 1994. *Transformasi, Suksesi dan Masalah-masalah Demokrasi*. Jakarta: IKIP Muhammadiyah Jakarta Press.
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. 1995. "Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 5, Vol. 80, No. 4, 468-478.
- Candra, I. 1996. "Peranan Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan Dan Persepsi Tentang Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karyawan", *Skripsi*. (tidak diterbitkan) Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. 1989. *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*.

8th Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

- DeCotiis, T.A., & Summers, T.P. 1987. "A path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, 40, 445-470.
- Fatchurrochman, W. 1991. "Hubunagn Antara Komunikasi Atasan-Bawahan Dengan Keterikatan Karyawan Terhadap Perusahaana", *Skripsi*. (tidak diterbitkan) Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Gordon M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A., & Spiller, W.E. 1980. "Commitment to the Union: Development of Measure and An Examination of its Correlates", *Journal of Applied Psychology*, 65, 479-499.
- Haddock, C.C. 1989. "Transformational Leadership and the Employee Discipline Process", *Hospital and Health Service Administration*, 34:2
- Hater, J.J., & Bass, B.M. 1988. "Supervisor's evaluations and Subordinates' perceptions of Transformational and Transaksional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. 1993. "Transformational Leadership, Transaksional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, 6, Vol. 78, No.6, 891-902.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. 1999. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Irving, P.G., Coleman, D.F., & Cooper, C.L. 1997. "Futher Assesments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupations", *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82, No. 3, 444-452.
- Keller, R.T. 1992. "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups", *Journal of Management*, Vol.18, No. 3, 489-501.
- Kuhnert, K.W., & Lewis, P. 1987. "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, 648-657.
- Mathieu, J.E., & Zajac, M.D. 1981. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mowday, R.T., Koberg, C.S., & McArthur. 1984. "The Psychology of the Withdrawal: A Cross Validational Test of Mobley's Intermediate Likages Model of Turnover in Two Samples", *Academy of Management Journal*, 27, 79-94.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 79-94.
- Neale, M., & Northcraft, G.B. 1990. *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Florida: The Dryden press.
- Oliver, N. 1990. "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commit-

- ment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Ott, S. 1989. *Classic Reading in Organizational Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Pfefer, J. 1996. *Keunggulan Bersaing Melalui Manusia (Terjemahan)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. 1996. "Transformational Leader behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, 259-298.
- Randall, D.M. 1987. "Commitment and the Organization: the Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- Reichers, A. 1985. "A Review Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Seltzer, J., & Bass, B.M. 1990. "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, Vol.16, No.4,693-703.
- Steers, R.M., & Porter L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. USA: McGraw-Hill Book Co.
- Tosi, H., Rizzo, J., & Carol S. 1990. *Managing Organizational Behavior*. USA: Harper Collins Publishers.
- Yukl, G.A. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (edisi bahasa Indonesia). Jakarta: Penhallindo.