

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

Oleh:
Ahkmad Thamrin *)

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan komitmen kerja pada karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive random sampling* subjek. Subjek penelitian ini sebanyak 99 orang karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket komitmen kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Analisis data yang terkumpul menggunakan analisis regresi. Metode kualitatif digunakan untuk menjelaskan dan memperkaya hasil analisis data.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan komitmen kerja yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinansi (R^2) = 0,982 Artinya komitmen kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 98,2%. (2) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja yang ditunjukkan melalui nilai koefisien regresi sebesar 0,274 artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi komitmen kerja karyawan. (3) terdapat hubungan yang positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen kerja yang ditunjukkan melalui nilai koefisien regresi sebesar 0,850 artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen kerja para karyawan.

Kata Kunci: persepsi gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan Komitmen kerja.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. organisasi, dengan kata lain sumber daya manusia adalah aset utama perusahaan, kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia yang tangguh semakin diperlukan apalagi dalam menghadapi *world Trade Organization 2020* dan era pasar bebas sekarang ini. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan manusia-manusia yang berkualitas tinggi, memiliki daya

saing yang baik sehingga tenaga kerja Indonesia tidak akan kalah dengan tenaga kerja dari luar negeri.

Dalam kerangka inilah pengembangan sumber daya manusia menjadi penting artinya bagi perusahaan, sebuah perusahaan harus dapat secara cepat merencanakan kegiatan yang akan dilakukan oleh para karyawannya, pengadaan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan, penempatan, pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penambahan karyawan dan lain-lainnya. Dengan demikian

*) Adalah Pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

diharapkan, perusahaan mempunyai tenaga yang trampil, mempunyai kinerja, produktivitas karyawan meningkat, selain itu diharapkan karyawan mempunyai komitmen kerja yang tinggi pada perusahaan dan pada akhirnya berdampak positif pada perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

Pradiansyah (1999) mengemukakan bahwa kualitas sumber daya manusia sering kali tidak cukup, karena sumber daya manusia yang berkualitas bisa mengabaikan kualitas mereka. Upaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal dibutuhkan komitmen kerja yang tinggi dari karyawan. Komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha, tanpa komitmen sukar diharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Kereleaan pada karyawan timbul ketika ada komitmen dalam diri karyawan, komitmen muncul ketika terjadi identifikasi dengan tugas dan internalisasi organisasi dalam diri karyawan. Tugas dipandang karyawan memiliki tantangan dan menarik, serta merupakan sarana bagi ekspresi diri, kepatuhan yang timbul dari diri karyawan bukan karena aturan-aturan yang ada diperusahaan atau besarnya tunjangan yang karyawan terima, tetapi lebih dikarenakan adanya internalisasi dirinya dengan tugas dan mendapatkan kepuasan dari tugas tersebut. Identifikasi terjadi jika tujuan organisasi identik dengan tujuan karyawan. Seseorang akan lebih patuh dan termotivasi menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi bila dengan mencapai tujuan organisasi, karyawan dapat mencapai tujuan peribadinya.

Menurut Alwi (2001) komitmen adalah suatu bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauhmana karyawan mencurahkan perhatian kepada organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen kemungkinan besar akan bertindak sesuai dengan nilai-

nilai dan norma yang ada diperusahaan, perilaku mangkir kerja atau penyimpangan harus dicegah. Kemudian lain halnya jika karyawan mempunyai komitmen yang rendah terhadap perusahaannya, karyawan tersebut mempunyai semangat yang rendah untuk dapat bekerja, berkarya, cepat lelah, bosan, emosinya tidak stabil, tingkat absensi yang tinggi dan melakukan kesibukan yang tak ada hubungannya dengan pekerjaan yang semestinya dikerjakan dan apabila dilakukan penilaian kinerja terhadap karyawan tersebut, tentulah akan mendapatkan hasil yang kurang memuaskan. Disamping itu pula hendaknya dalam melakukan suatu penilaian karyawan pada suatu waktu yang telah ditentukan untuk mengetahui kondisi karyawan perusahaan.

Rendahnya komitmen kerja yang ada diperusahaan merupakan suatu tanda bahwa perusahaan tidak mampu memenuhi harapan karyawan. Oleh karena itu karyawan akan sulit mempertahankan komitmennya saat dihadapkan pada alternatif pekerjaan yang menjanjikan harapan yang lebih baik, selain itu juga dapat disebabkan oleh rendahnya tingkat komitmen kerja sejak awal, seperti motivasi dalam melamar pekerjaan dan alasan untuk keluar dari perusahaan sebelumnya, apabila dia pernah bekerja.

Dilihat dari fenomena yang ada tentang komitmen kerja karyawan-karyawan yang bekerja diperusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia dapat dikatakan relatif masih termasuk rendah dibandingkan dengan komitmen kerja karyawan yang berada di luar Indonesia. Indikasi komitmen kerja yang rendah dapat dilihat pada fenomena turn over dan ketidakpuasan karyawan dengan perusahaan tempat mereka bekerja maka mereka cenderung untuk melakukan demonstrasi dari berbagai macam perusahaan. Karyawan tidak suka dengan kondisi dan kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan tempat mereka tersebut bekerja. Seperti yang dilaporkan (Tempo, 19 Februari

2004) bahwa Pengadilan Negeri Bandung mengabulkan gugatan Serikat Pekerja Karyawan PT Dirgantara Indonesia, dengan gugatan ini kemudin diadakan suatu rapat dan hasil rapat umum pemegang saham luar biasa yang salah satunya adalah memutuskan ada rasionalisasi karyawan dan PT Dirgantara Indonesia memberikan Pemberhentian Hubungan Kerja (PHK) sebanyak 6.600 karyawan dan memberikan uang pesangon sebesar Rp 440 miliar dan akan dibayarkan untuk karyawan tetapi karyawan tetap tidak menerima kondisi tersebut sehingga terjadi demonstrasi besar-besaran selama beberapa bulan. Sebelumnya pada tahun 1994 terjadi 296 kasus dan tahun 1995 terjadi 297 kasus. Bahkan aksi pemogokan dan demonstrasi yang dilakukan oleh karyawan tersebut tak luput dari aksi perusakan kantor atau aset perusahaan, seperti yang dilakukan oleh sekitar 1000 orang buruh pabrik tekstil PT. Frans Brother Sejati di Tangerang (Kompas, 23, Juli 1996) dan banyak kasus lain lagi yang terjadi setiap hari yang disebabkan dengan tidak adanya kesesuaian antara karyawan dengan harapan perusahaan. Kondisi ini dipicu oleh berbagai macam isu dalam organisasi tersebut seperti kenaikan gaji, kasus PHK, jenjang karir atau promosi serta dugaan KKN yang ada di perusahaan tersebut, adapun akibatnya dapat merugikan perusahaan dengan berhentinya produksi barang serta hilangnya kepercayaan publik kepada perusahaan dan bagi karyawan sendiri hilangnya pekerjaan dimana kebutuhan mereka sehari-hari dari bekerja di perusahaan tersebut.

Menurut *Ancok (2002)* pada kondisi tersebut diatas diperlukan Cara-cara manajemen yang sesuai dengan budaya Indonesia yang saling menghormati, menghargai, dimana kepemimpinan akan memegang peranan sentral, karena di dalam lingkungan yang berubah, perhatian harus lebih banyak ditunjukkan pada aspek motivasi, wawasan dan motivasi dari para karyawan. Berdasarkan apa yang dikata-

kan *Ancok (2002)* diatas maka kepemimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja yang akan dicapai oleh karyawan, sebab dalam organisasi apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin, oleh karena itu pemimpin yang baik dapat menjadi panutan atau teladan bagi bawahan dalam bekerja sekaligus dapat memberikan motivasi dan semangat kerja dalam organisasi.

Menurut *Yukl (1998)* memberikan suatu pengertian bahwa kepemimpinan merupakan penggerak dan penentu perjalanan suatu organisasi. Keberhasilan program yang diberlakukan dalam organisasi ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan, melalui kemampuan inovatif, gagasan, perilaku dan gaya kepemimpinan seseorang maupun menghantarkan organisasi mencapai tujuan. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin adalah mengarahkan, meningkatkan dan menggerakkan potensi diri dan anggotanya agar secara bersama-sama memfokuskan kegiatannya demi mencapai keberhasilan organisasi. Selain itu, melalui daya kreatifitas pemimpin mampu memaksimalkan potensi yang berada di lingkungan organisasi untuk meningkatkan efisiensi organisasi sehingga dapat dicapai produktifitas yang optimal.

Menurut *Bass (1990)* pemimpin merupakan orang yang memiliki suatu program dan berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompoknya dengan mengaplikasikan cara atau gaya tertentu, sehingga gaya kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan yang dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam menetapkan tujuan yang akan dicapai. Lebih lanjut *Bass (1990)* menyatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dampak yang baik dalam perkembangan organisasi karena gaya kepemimpinan ini mengilhami dan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari yang diharapkan. Dalam hal ini, pemimpin transformasional berusaha mencapai tujuan dengan cara meningkatkan ke-

tertarikannya terhadap organisasi, sehingga anggota kelompok yang dimotivasi, mereka menjadi percaya, kagum, hormat dan setia kepada pemimpinnya. Tingkat usaha ekstra bawahan mungkin disebabkan oleh komitmen mereka pada pimpinan, motivasi kerja intrinsik mereka, tingkat perkembangan mereka atau merasa memiliki misi, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih mandiri.

PDAM Tirtanadi sebagai perusahaan daerah milik Pemerintah Provinsi Sumatera Utara yang bertanggung jawab untuk mengelola penyediaan air bersih bagi masyarakat kota Medan dan beberapa Kabupaten kota diwilayah Provinsi Sumatera Utara. Manajemen dan seluruh pegawai memegang teguh komitmen untuk selalu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat pelanggan, tetapi masih terasa belum dapat sepenuhnya memenuhi keinginan para pelanggan air minum tersebut dapat terlayani dengan baik secara kualitas, kuantitas dan kontinuitas. Pembaruan dan perbaikan terus menerus dilakukan untuk menjadikan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara sebagai salah satu perusahaan air minum unggulan di Asia Tenggara, sebagaimana dicita-citakan dalam Visi Misi Perusahaan.

Menurut *Robbins (1996)* bahwa budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih kuat terhadap rata nilai yang ada dalam organisasi, karena budaya organisasi memiliki iklim internal dan dengan intensitas yang tinggi dapat membentuk perilaku dalam organisasi. *Alwi (2001)* memberikan definisi tentang budaya organisasi adalah sebagai kepribadian perusahaan dimana perusahaan yang memiliki kompetensi yang khas, akan menjadi pemenang dalam persaingan bila manajemen mampu mengelola perusahaan dalam pasar yang dihadapi dengan kekuatan budaya perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh *Schein (1985)* bahwa pemimpin mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dalam organisasi. Jadi kuat atau le-

mahnya budaya yang berkembang sangatlah tergantung dari komitmen pemimpin untuk menciptakan budaya organisasi yang bagus.

Dari latar belakang diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi yang baik diperlukan suatu sinergi antara tiga elemen penting dalam perusahaan tersebut, yaitu karyawan, pemimpin dan aturan atau nilai-nilai yang terkandung dalam perusahaan tersebut yang telah digunakan sejak lama yang selanjutnya disebut budaya organisasi. Dalam hal karyawan dibutuhkan pengembangan sumber daya manusia karyawan yang tinggi sehingga akan menimbulkan komitmen kerja yang baik dan akan membuat karyawan loyal dengan organisasinya, selain itu pemimpin harus dapat menciptakan suatu gaya kepemimpinan yang baik, yaitu transformasional dimana pemimpin itu memberikan stimulasi individu, motivasi, mempunyai kharisma dan rangsangan intelektual kepada pemimpin yang didukung, oleh budaya organisasi yang baik. Sehingga pada akhirnya tidak ada lagi kesenjangan atau hal-hal yang merugikan perusahaan atau karyawan dan dalam proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan dengan lancar.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat dikemukakan bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah : (1) Apakah ada hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja. (2) Apakah ada hubungan budaya organisasi dengan komitmen kerja. (3) Apakah ada hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan komitmen kerja

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan desain penelitian survey, yaitu suatu perancangan penelitian dengan tujuan melakukan pengujian yang cermat dan teliti terhadap suatu objek penelitian (*Ibnu Subiyanto, 2000:11*). Jenis penelitian

yang dilakukan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena untuk menjelaskan hubungan kausak dan korelasional antar variabel melalui pengujian hipotesis. Seperti yang dinyatakan Masri dan Sofyan (1995:5) bahwa apabila penelitian bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal dan korelasional antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Populasi penelitian merupakan keseluruhan dari objek yang diteliti. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirtanadi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Random sampling*, yaitu semua populasi yang mempunyai ciri dari karakteristik yang telah ditentukan memiliki kesempatan untuk menjadi sampel penelitian. Berdasarkan karakteristik populasi penelitian tersebut maka dapat ditentukan jumlah sampel sebanyak 99 orang.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang didasarkan atas variabel-variabel yang diteliti. Angket yang digunakan untuk mengungkap komitmen kerja adalah angket yang disusun dengan mengacu pada *Organization Commitment Questionnaire (OCQ)* yang disusun oleh Steers dan Porter (1983). Angket persepsi kepemimpinan disusun berdasarkan teori Bass (1990). Budaya organisasi diukur dengan angket yang diadaptasi dari Darumurti (2001). Angket budaya organisasi ini disusun berdasarkan dimensi budaya organisasi yang disusun oleh Hofstede dalam *Organizational Dynamic* (1990) yang membedakan dimensi budaya organisasi menjadi empat bagian.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Menurut Hadi (2000) Analisis regresi digunakan untuk beberapa tujuan yang utama yaitu :

1. Mencari korelasi antara kriterium dengan prediktor.
2. Menguji apakah korelasi itu signifikan atau tidak signifikan.
3. Menyusun persamaan garis regresi.
4. Mencari korelasi antara sesama prediktor dan antara tiap prediktor dengan kriterium, dengan menguji taraf signifikansinya (jarak prediktornya lebih dari satu).
5. Mencari bobot sumbangan efektif tiap prediktor jika prediktor lebih dari satu dan mencari korelasi parsial, jika diperlukan (Hadi: 2000)

Perhitungan statistik dilakukan dengan bantuan program *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 11.00 for Windows*.

C. HASIL PENELITIAN

Deskripsi subjek dalam penelitian ini meliputi masa kerja dan tingkat pendidikan. Masa kerja karyawan PDAM Tirtanadi berkisaran antara dua sampai dengan dua puluh lima tahun, dua data terlihat bahwa lama kerja karyawan banyak pada tingkatan dua sampai dengan sepuluh tahun sebanyak 43 orang.

Pada deskripsi tentang tingkatan pendidikan karyawan yang mempunyai tingkat minimum dari SMU sampai dengan Strata-2. dari data terlihat bahwa kebanyakan karyawan berada pada tingkat pendidikan Strata 1, sebanyak 58 orang.

Berdasarkan data deskriptif dapat diketahui bahwa nilai mean untuk komitmen kerja adalah 69,3333 dan budaya organisasi 58,2323 untuk gaya kepemimpinan transformasional 51,6970 dengan jumlah subyek 99 orang.

Selanjutnya dalam deskripsi penelitian ini dibutuhkan mean hipotetis dan mean empiris yang dilihat dari respon subjek penelitian melalui ketiga angket penelitian, yaitu angket kepemimpinan transformasional, angket budaya organisasi dan komitmen kerja. Menurut Azawar (1999)

harga *mean hipotesis* dapat dianggap sebagai mean populasi yang diartikan sebagai katagori sedang atau menengah kondisi kelompok subjek pada variabel yang diteliti. Setiap mean empiris yang lebih tinggi secara signifikan dari *mean hipotesis* dapat dianggap sebagai indikator tingginya keadaan kelompok subjek pada variabel yang diteliti. Sebaliknya skor mean empiris yang lebih rendah secara signifikan dari mean hipotesis dapat dianggap sebagai indikator rendahnya kelompok subjek pada variabel yang diteliti.

Berdasarkan data tentang mean empiris dan hipotesis setiap variabel dapat diketahui bahwa angket komitmen kerja yang digunakan dalam penelitian ini ditemukan means empiris komitmen kerja sebesar 69,3333 sedangkan mean hipotesisnya sebesar 65, budaya organisasi ditemukan means empiris komitmen kerja sebesar 58,2323 sedangkan mean hipotesisnya sebesar 54 dan ditemukan means empiris kepemimpinan transformasional sebesar 51,6970 sedangkan mean hipotesisnya sebesar 48. Dengan demikian secara umum dapat diketahui bahwa ketiga angket mempunyai mean empiris yang lebih tinggi dari pada mean hipotesisnya. Hal ini mengindikasikan bahwa subjek memiliki tingkat komitmen kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada keterangan per-variabel dibawah ini.

1. Hasil Uji Asumsi

Sebelum dilakukan analisis data dengan menggunakan teknik analisis regresi terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis (uji asumsi) yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolineritas dan uji heteroskedastisitas. Uji asumsi dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS version 11. for windows*

Uji normalitas sebaran diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diteliti memiliki distribusi normalitas atau tidak. Uji normalitas sebaran dimaksudkan untuk

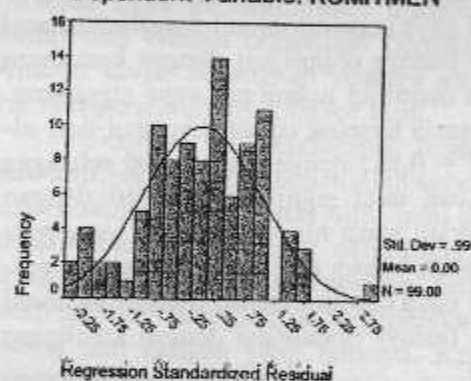
menjawab pernyataan apakah syarat representatif sampel penelitian terpenuhi atau tidak.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Untuk menguji apakah distribusinya normal atau tidak dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya adalah dengan cara analisis grafik dan analisis statistik. Dalam mengetahui normal atau tidaknya variabel bebas dan terikat dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis grafik. Hasil uji normalitas dalam penelitian ini tidak sebagai berikut Uji normalitas sebaran ini dilakukan terhadap tiga variabel penelitian. Adapun hasil uji normalitas tersebut adalah sebagai berikut :

Grafik P-P Plot of regression stand

Histogram

Dependent Variable: KOMITMEN



Berdasarkan grafik normal *plot* dan *Scatterplot* diatas dapat disimpulkan bahwa pada grafik normal *plot* menunjukkan data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik *histogramnya*, sedangkan pada grafik *Scatterplot* didalam bagian tersebut data titik menyebar secara merata tanpa membentuk suatu pola tertentu. Dengan demikian kedua grafik tersebut menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan teknik analisis regresi. Analisis regresi dilakukan untuk melihat hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi dengan komitmen kerja yang juga sekaligus dapat melihat hubungan dari masing-masing variabel.

Dalam pengujian langkah berikutnya adalah pengujian hipotesis dalam pengujiaannya digunakan analisis regresi. Analisis ini dimaksud untuk menguji hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi dengan komitmen kerja.

Hipotesis mayor menyatakan bahwa ada hubungan, antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi dengan komitmen kerja. Dari hasil analisis data dengan menggunakan Uji F statistik melalui program SPSS 11.0 for windows yang dilakukan menyimpulkan bahwa hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima, sebab antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi dengan komitmen kerja memiliki hubungan yang signifikan. Hipotesis tersebut dapat diketahui dari nilai $R = 0,982$ dengan $p = 0.000$ sehingga dibawah taraf signifikansi 0,010 dengan demikian maka hipotesis mayor yang menyatakan bahwa ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi dengan komitmen kerja.

Pada model summary didapatkan nilai koefisien determinasi atau R^2 0,982. Dimana R^2 ini merupakan indeks determinasi, yakni persentase yang mengembangkan hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi dengan komitmen kerja. R^2 sebesar 0,982 menunjukkan pengertian bahwa R^2 sebesar 98,2% hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi dengan komitmen kerja. Sedangkan sisanya sebesar 1,8% dipengaruhi oleh

faktor lain. Untuk lebih jelasnya lihat tabel berikut ini.

Model Summary

				Adjusted R Square	Error Estimation	F	Change Statistics
Model	R	Square	Square	Estimate	F	Change	Statistics
1	.991 ^a	.982	.982	.3135	.000		.140

^aPredictors: (Constant), BUDAYA, G

^bDependent Variable: KOMITMEN

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.734	2	8.867	.508	.000 ^a
Residual	.266	96	.399		
Total	1.000	98			

^aPredictors: (Constant), BUDAYA, GY

^bDependent Variable: KOMITMEN

Coefficients

Model		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Standard Error		
1	(Constant)	.685	.876	.491	.000
	GYK	.274	.043	.224	.414
	BUD	.850	.038	.781	.317

^aDependent Variable: KOMITMEN

Hasil analisis pada uji ANOVA didapatkan nilai F sebesar 2681,508 dengan tingkat signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi dengan komitmen kerja yang signifikan.

Dalam hipotesis minor pertama yang berbunyi ada hubungan antara gaya

lihat tabel

ry

urbin-	
F Chaatsor	
.000	.140

UDAYA, G
MITMEN

F	Sig.
.08	.000

AYA, GY
MEN

Sig.	
.000	
.000	
.000	

EN

A di-
dengan
ukkan
tabel
serta
kerja

ama
aya

kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja. Dari tabel koefisien di atas menghasilkan nilai konstanta sebesar 5,685 sedang koefisien regresi sebesar 0,274. Sedangkan pada *standardized* koefisien (beta) menunjukkan korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja sebesar 0,224. Pada nilai t didapatkan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja sebesar 6,414 dengan taraf signifikansi 0,000

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa dari tabel di atas didapat nilai t hitung pada gaya kepemimpinan transformasional sebesar 6,414. sedangkan harga t tabel dengan dk (99-2 = 97) adalah 1,980. Maka t hitung pada gaya kepemimpinan transformasional 6,414 > t tabel 0,050 (dk 97) = 1,980. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja. Dengan demikian maka hipotesis minor didukung oleh hasil penelitian.

Dalam hipotesis minor kedua yang berbunyi ada hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen kerja. Dari tabel koefisien di atas menghasilkan nilai konstanta sebesar 5,685 sedang koefisien regresi sebesar 0,850. Sedangkan pada *standardized* koefisien (beta) menunjukkan korelasi antara budaya organisasi dengan komitmen kerja sebesar 0,781. Pada nilai t didapatkan hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen kerja sebesar 22,317 dengan taraf signifikansi ,0000

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa dari tabel di atas didapat nilai t hitung pada budaya organisasi sebesar 22,317. sedangkan harga t tabel dengan dk (99-2 = 97) adalah 1,980. Maka t hitung pada budaya organisasi 22,317. > t tabel 0,050 (dk 97) 1,980. Dengan demikian H_0 ditolak dan ia diterima. Dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi

dengan komitmen kerja. Dengan demikian maka hipotesis minor kedua didukung oleh hasil penelitian.

D. PEMBAHASAN

Hipotesis mayor dalam penelitian ini menyebutkan bahwa ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan komitmen kerja. Dari data dan analisis yang dilakukan menyimpulkan bahwa hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima, sebab variabel bebas dan tergantung memiliki hubungan positif. Dengan nilai R square 0,982. Dimana R quare ini merupakan indeks determinasi, yakni persentase yang mengembangkan hubungan persepsi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan komitmen kerja. R square sebesar 0,982 menunjukkan pengertian bahwa R square sebesar 98,2% hubungan antara antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan komitmen kerja. Sedangkan sisanya sebesar 1,8 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Temuan ini mendukung pendapat para ahli bahwa komitmen adalah sebagian penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, keterlibatan secara psikologis dan loyalitas. Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lainnya. Karyawan yang komitmennya tinggi pada organisasi, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif pada lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha untuk meningkatkan prestasi dan memiliki keyakinan pasti untuk membantu menunjukkan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping itu akan menimbulkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan diri dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki

bagi karyawan terhadap organisasinya. Hal itu diharapkan dapat berjalan dengan baik sehingga mencapai kesuksesan dan kesejahteraan organisasi dalam jangka panjang. Wujud yang lain adalah perhatian karyawan terhadap upaya ikut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara keseluruhan. Buchama (dalam Vandenberg dan Lance, 1992).

Komitmen terhadap organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktor yang dianggap berperan dalam pembentukan komitmen adalah faktor-faktor kepemimpinan (Mathieu dan Zajal, 1990).

Kepemimpinan harus dapat menciptakan kinerja yang baik sebagaimana yang diharapkan, maka pemimpin harus pandai memainkan perannya sebagai katalisator dalam organisasi sehingga dengan sendirinya tercipta suasana kerja yang baik. Begitu pentingnya kepemimpinan dalam organisasi, maka banyak peneliti yang mengungkap masalah ini, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Judge dan Bono (2000) menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen.

Berdasarkan penelitian yang ada pengaruh kepemimpinan bukan saja terhadap komitmen kerja, tetapi juga dapat mengubah budaya organisasi dalam suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Yukl (1998) bahwa pemimpin dapat mengubah budaya organisasi atau struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi. Jadi pada prinsipnya pemimpin dapat menyadarkan atau meminimalkan kesenjangan yang terjadi dalam organisasi sehingga suasana kerja dapat tercipta dengan baik. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting dalam dasawarsa akhir ini, dengan dilebarkannya rentang kendali, didaftarkan struktur, diperkenalkan tim-tim, dikurangnya formalisasi dan diberdayakan karyawan dalam organisasi bersama yang diberikan oleh suatu budaya

yang kuat memastikan semua orang diarahkan pada arah yang sama. Karena salah satu fungsi budaya organisasi adalah sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Jadi yang dirasakan mampu menantang dan membentuk budaya organisasi itu setidak-tidaknya adalah ada pada kekuasaan pemimpin dengan gaya dan perilakunya.

Hipotesis minor pertama dalam penelitian ini menyebutkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja. Dari data dan analisis yang dilakukan menyimpulkan bahwa hipotesis minor dalam penelitian ini diterima. Diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 5,685 sedang koefisien regresi sebesar 0,274. Sedangkan pada *standardized* koefisien (beta) menunjukkan korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja sebesar 0,224. Pada nilai *t* didapatkan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja sebesar 6,414 dengan taraf signifikansi 0,000.

Adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja dikarenakan terjadinya komitmen sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, hal ini disebabkan tanpa kepemimpinan yang baik maka komitmen individu tidak dapat terintegrasi baik dengan tujuan organisasi. Bass (1998) menyatakan bahwa komitmen bawahan lebih tinggi ketika pemimpinnya lebih transformasional.

Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bass, dkk (dalam, Kuhnert dan Lewis 1997) menegaskan bahwa seorang pemimpin transformasional yang mempunyai nilai-nilai internal yang standar yang dapat diserap oleh pengikut atau bawahan akan merubah sikap, kepercayaan dan tujuan yang akan dicapai bawahan. Perubahan itu merupakan wujud komitmen kerja bawahan pada nilai-nilai pimpinannya yang menyebabkan, pemimpin-

annya berpengaruh pada bawahan melalui organisasi.

Hipotesis minor kedua dalam, penelitian ini menyebutkan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen kerja. Dari data dan analisis yang dilakukan menyimpulkan bahwa hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima, sebab variabel bebas dan tergantung memiliki hubungan positif. Dari analisis data diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 5,685 sedang koefisien regresi sebesar 0,850. Sedangkan pada *standardized* koefisien (beta) menunjukkan korelasi antara budaya organisasi dengan komitmen kerja sebesar 0,781. Pada nilai t didapatkan hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen kerja sebesar 22,317 dengan taraf signifikansi 0,000.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa dari tabel di atas didapatkan nilai t hitung pada budaya organisasi sebesar 22,317 sedangkan harga t tabel dengan $dkk (99-2 = 97)$ adalah 1,980. Maka t hitung pada budaya organisasi $22,317 > t$ label 0,050 ($dk 97$) = 1,980. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen kerja. Dengan demikian maka hipotesis minor kedua didukung oleh hasil penelitian.

Temuan ini mendukung pendapat para ahli, seperti yang dikatakan Buchana (dalam Vandenberg dan Lance, 1992) bahwa jika karyawan merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasi berupa budaya organisasi yang ada maka dia merasa senang dalam bekerja, mereka akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik, serta mengerjakan secara tulus, sehingga diharapkan dapat mengurangi dampak terhadap absensi, turn over dan keterlambatan bekerja. Dengan demikian akan muncul komitmen kerja dan sekaligus akan menambah kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang bersangkutan.

Ressler (1994) mengatakan bahwa dibawah kontrol normatif, anggota orga-

nisasi berusaha keras meraih tujuan organisasi bukan karena adanya faktor fisik maupun karena sanksi atau penghargaan ekonomi. Namun perilaku individu (anggota organisasi) tersebut muncul karena dorongan komitmen internal, identifikasi yang kuat dengan tujuan perusahaan dan kepuasan intrinsik yang didapat dari pekerjaannya.

Budaya organisasi merupakan elemen terpenting dalam perusahaan dalam mencapai tujuan yang ingin didapatkan. Menurut Matsumoto (1996) budaya organisasi adalah sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang dipegang oleh individu atau sekelompok orang yang dikomunikasikan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya, sehingga jika budaya organisasi tertanam kuat dalam diri karyawan maka akan meningkatkan komitmen kerja dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan kantor pusat PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan komitmen kerja. Dengan nilai $F = 2681,508$, $R = 0,982$ dan $p < 0,000$. hal ini menunjukkan bahwa hipotesis terbukti kebenarannya dan dapat diterima. Semakin tinggi skor gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka komitmen kerja akan semakin tinggi.
- 2) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja. Adapun hasil nilai t hitung pada gaya kepemimpinan transformasional sebesar 6,414. sedangkan harga t tabel

dengan $dk (99-2=97)$ adalah 1,980. Maka t hitung pada gaya kepemimpinan transformasional 6,414 $< t$ tabel 0,050 ($dk 97$) = 1,980. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja. Dengan demikian maka hipotesis minor pertama t didukung oleh hasil penelitian.

- 3) Terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen kerja. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa nilai t hitung pada budaya organisasi sebesar 22,317 sedangkan harga t tabel dengan $dk (99-2=97)$ adalah 1,980. Maka t hitung pada budaya organisasi 22,317 $> t$ tabel 0,050 ($dk 97$) = 1,980. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen kerja. Dengan demikian maka hipotesis minor kedua didukung oleh hasil penelitian.

2. Saran

Setelah penulis melakukan analisis data dan kesimpulan terhadap penelitian ini, maka penulis memberikan beberapa saran kepada pihak yang berwenang, agar dapat dilaksanakan dengan baik untuk kemajuan perusahaan dan penulis pada masa yang akan datang. Adapun saran tersebut adalah :

1. Bagi perusahaan.

Mengingat akan arti pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka pihak manajemen harus mampu membentuk kondisi yang mendukung hal tersebut, sehingga karyawan mempunyai komitmen kerja yang tinggi.

Bila karyawan mempunyai komitmen kerja yang tinggi maka tingkat

penyelewengan karyawan, *turn over* akan dapat dihindari dan produktivitas kerja akan semakin meningkat serta perusahaan semakin kuat dalam menghadapi persaingan di era globalisasi dan hal yang terpenting adalah dapat mencapai tujuan organisasi secara baik, hal ini dapat dicapai dengan cara :

- Diharapkan pihak yang berwenang di perusahaan dapat memelihara, membudayakan, mengembangkan kebiasaan saling menghargai, motivasi dan perhatian kepada keadaan karyawan, sehingga karyawan merasa diperhatikan oleh atasan sehingga karyawan akan memaksimalkan kemampuan mereka dalam bekerja.
- Perusahaan lebih banyak memberikan peluang-peluang bagi bawahan untuk ikut memberikan suara sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan arah kebijakan perusahaan, sekaligus memberikan pengertian kepada karyawan bahwa suara mereka ikut dipertimbangkan serta mencontohkan budaya organisasi yang baik dan tersosialisasikan secara merata sehingga perusahaan, mempunyai nilai tersendiri dengan perusahaan lain.

2. Bagi peneliti lain.

Dalam penelitian ini berusaha untuk menggali lebih banyak tentang fenomena gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen kerja, namun disadari penelitian ini tentunya memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam penelitian selanjutnya. Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas penelitian lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen kerja. Penulis dapat menyarankan kepada peneliti lainnya beberapa alternatif, sebagai berikut :

- Peneliti lain yang hendak meneliti pada masalah yang sama, hendaknya dapat memperbanyak jumlah subjek, dalam penelitian ini hanya terdiri dari 99 subjek. Sebab dalam peneliti-

tian semakin banyak subjek yang kita ambil maka validitas dan reliabilitas akan semakin tinggi.

- b. Kepada peneliti lain agar dapat mengungkap variabel-variabel lain, aspek-aspek lebih dalam lagi aspek psikologisnya yang mempengaruhi komitmen kerja di dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. 2004. *Psikologi Terapan*. Yogyakarta : Darussalam Offset. 2002. *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama. Yogyakarta : UJI Press
- Ancok, D. 1989. *Teknik Penyusunan Skala pengukur*. Yogyakarta : Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada.
- Ancok, D., Faturochrrian, dan Sutjipto. 1995. *Studi Tentang Persepsi Terhadap Prestasi Kerja Wanita*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi pertama, Yogyakarta : BPFE.
- Azwar, S. 2003. *Sikap Manusia : Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- . 2001. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- . 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Asnawati. 1999. *Aplikasi Psikologi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta : Pusrapindo.
- Astuti, M. 1996. *Jender dan Pembangunan*. Makalah. Yogyakarta : Pusat Studi Wanita Universitas Gadjah Mada.
- Bate, S.P. 1994. *Strategies for Culture Change*. London : Butter Worth-Heinemann Ltd
- Bass, B. N/1. 1998. *Transformational Leadership, Industrial, Alilitary and Education Impact*. New Jersey : Laurence Erlbaum Inc.
- . 1990. *From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision Organizational Dynamic*
- Berling, J., Weber, T., & Kelloway, E.K. 1996. *Effects of Transformasional Leadership Training on Attitudinal and financial outcome: a Field Experiment*. *Journal of Applied Pshychology*. 81, 827-832.
- Berling, J & Fullagar. 1990. *Predicting Employe to Commitment and Union : Divergent Model*. *Journal of Ocupational Psychology*. 63, 49-61
- Brehm, S.S, & Kassim, S.M. 1993. *Social Psychology. Second edition*. New Jersey : Houghton Mifflin Company
- Darimurti, R. 2001. *Tinjauan Budaya Organisasi Berorientasi Profit dan Non Profit : Studi Kasus Pada Hotel Indonesia Natour dan Kantor Menteri Negara Parawisata dan Kesenian*. Tesis. Yogyakarta : Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada.
- Dessler, G. 1994. *Afanaging Organization in Era of Change*. New Jersey : The Dryden Press.

- Dehesihari, R. dan Senjati, A.N.L. 2002. Hubungan Antara Peran jenis Kelamin, Fear of Success dan Kesukubangsaan Dengan Komitmen Dosen Perempuan Terhadap Organisasi. *Jurnal Psikologi Anima*. 17.332-345.
- Dunham, R.B. 1994. *Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Depenition. Journal of Applied Psychology*, 75. 370 - 380
- Eagly, A.11 & Johnson, B.T. 1990. *Gender and Leadership Style : A Meta Analisis. Psychologycal Bulletin*. 108, 233-256.
- Garungan, W.A.2000. *Psikologi Sosial*. Edisi kedua. Bandung : Refika Aditama
- Gibson, J.L., Ivai-icevich, J.M., & Donnely, J.H. 1995. *Organization Behavior Structure and Process*. Richard D. Irwin Inc, Homewood, Illinois.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 1995. *Behavior in Organization, Understanding and Maneging the Human Side of Work*, edisi 5. Prentice Hall International Edition.
- Hadi, S. 1979. *Beberapa Penerapan Psikologi Dalam Industri*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- . 1995. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi Offset
- . 2000. *Statistik Jilid 2*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hadiwinarto, 1988. *Hubungan Antara Persepsi Timbal Balik Siswa dan Guru Dengan Partisipasi Belajar Mata Pelajaran Matematika dan ilmu Pengetahuan Sosial pada Siswa-siswa Sekolah Menengah. Pertama Negeri Kotamadya Bengkulu*. Tesis. Yogyakarta : Universitas gadjah Mada
- Handoko, T. H. 1998. *Manajemen Perusahaan dan Sumber Daya Manusia*. Edisi II. Yogyakarta : BPFE.
- Harriete, S.M. 1995. *Organizational Commitment*. Prentice Hall
- Helgesen, S. 1990. *The Percale Adventage : Women's Ways of Leaderhip*. New York : Doubleday Currency.
- Hofstede, dkk. 1990. *Veasuring Organizational Culture: A Qualittitative and Quawittative Study Across Twenty Administrative Science Quartely*. Vol.35. p: 286-316.
- . 1980. *Motivation, Leoderhip, and Organization : American Dynamic Apply Abroad. Organization Dynamic*. P: 42-63
- Howell, J.M.,, & Merenda, K.E.H. 1999. *The ties that bird: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. Journal of Applied Psychology*, 84 (5): 680-694.
- Hudson, M. B and Williamson, R.D. 2002. *Women Transitioning into Leadership : Gender as Both and Hindrance*. Spescial Review Issue. Fall.
- Jaspar, F. 2002. *Kualitas Jasa dan Hubungan Dengan Loyalitas Serta Komitmen Konsumen : Studi pada Pelanggan Salon Kecantikan*. *Journal Siasat Bisnis*. No. 7 Vol. 1.
- Jones, G. R. 1995. *Organization Theory. Text and Cases*. Addison Wesley Publishing Company, Mssachusetts.
- Judge,T.A. & Bono, J.E. 2000. *Five Factor Model of Personality and Transformasional Leadership. Journal of Aplied psychology*. Vol. 85.No.5.751-765
- Keller, R.T. 1992. *Transformasional Leadership and the Perpormance of Research and Development Project Groups. Journal of Management*. 18.3. 489-501.
- Kreither & Kinicki, 2001. *Organozation Behavior*. New Jersey: McGraw Hill Companies, inc.
- Kuhnert, K.W. & Lewis. P. 1987. *Transactional and Transformasional Leaderhip : A Contractive Development Analysis. Academy of Management Review*. Vol.12. No.4, 684-687

- Lubinski, D., Tellegen & Butcher. 1983. Masculinity, Femininity, and androgyny Viewed and Assesed as Distinty Concepts. *Journal of Personality and Social Psychology*. 44, 428-439
- Lyman, R.W. 198-2. Commitment as Moderate of Goal Performance Relation. *Journal of Applied Psychology*.
- Matsumoto, D. 1996. *Culture and Psychology*. Washington : Brook Cole Publishing.
- Mathieu, J.E & Zajal, M.D. 1990. A Review and Meta Analysis of the Antecedents, and Consequences of Organization Commitment, *Psychology, Bulletin*. 08.171-194.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.1991. A Three Component Conceptualization or Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*.
- Mayer, J.P & Herscovitch, L. 2001. Commitment in The Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*. 11. London, Ontario Canada, DeDartement of Psycoloizy, University of Western, Ontario,
- Mayer, J.P, & Sampo, V.P., Ian, R.G, Richard, D.G and Douglas, N.J. 1989. Organization Commitment and Job Performance: It's The Nature of the Comm; tment the Count. *Journal of Applied Psychology*. 75. 710 -720
- Mayer, J.P & Alien, H.J. 1990. Organizational Predictory of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 75. 708 - 703
- McCaul, Harriate, S., Heinsz, V.B.1995. Assesing Organizational Commitment : An Employees Global Attitude Towar the Organizatio. *The Journal of Applied Behavior*. Vol 71 No 51 Hal 157-168
- Mowday, R.T. 1982. Employee Organizational Linkage. *The Psychology Commitment, Abstainsm, and Turnover*. Academic Press Inc London.
- Ndraha, T. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta
- Nelson, D. I & Quick, L.C. 1997. *Organization Behavior Foundation, Reality and Challenges*. Minnesota: West Publishing
- Pradiansyah. 1999. Lima Prinsip Pembangunan Komitmen. *Majalah Manajemen*.
- Petty, M. M & Brining, N.S.1990. A Compassion of The Relationship Between Subordinate Perseptions of Supervisory Bahavior and Measures of Subordinate Job Sat sfaction for Male an Female Leaders. *Academic Management Leader Journal*, 23, 717-725.
- Porter & Smith. C. 1995. *Commitment to Organization*. Random house Business Division.
- Randall, D. M. 1987. Commitment and the Organization. *The Organization Man revisited*. Academy of Management Review. 12. 460-470
- Raderman, Maria, N., Ohhiott, Patricia, J. Panzen, Kate, King, Sara, N. 2002. Benafit is of Multiple for Managerial Women. *Academy of Management Journal*. Vol. 45, Issu
- Robbins. S.P 1996. *Organization Theory: Structure Designs Area Application*. Prentice-Hall International, Inc. Englewood Clif. New Jersey 1994. Management. 40 edition. New Jersey. Prentice Hall International Inc.
- . 1991. *Organizational Behavior, Concept, Controversion and Aplication*. New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Schein, E. H. 1985. *Organization Culture and Leadership* San Fransisco: Jossey Bass
- Schermhorn, R.J., Hunt, J.G., & Osborn, R.N.1994. *Managing Organizational Behavior*. New York : Jhon Willey and Sons Inc
- Sudjana, N. 1992. *Metode Statistik Bandung* : Tarsito.
- Supian, S.P. 2002. *Teori Pengembangan Organisasi* Jakarta : Bumi Aksara
- . 1994. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : Bina Aksara