

## KOMITMEN AFEKTIF ORGANISASI DITINJAU DARI PERSEPSI TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL PADA PEKERJA PELAKSANA DI PERUSAHAAN UMUM (PERUM) X SEMARANG

Arviana Fitri Kusumastuti, Harlina Nurtjahjanti

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Affective organizational commitment is a psychological attachment to the organization that is characterized by a strong desire of individuals to survive in an organization and there is emotional involvement of the organization, the identification of values and goals of the organization. The purpose of this study to determine the relationship between perceptions of transactional leadership style with affective organizational commitment in managing workers Perusahaan Umum (Perum) Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan Semarang.*

*The population in this study are workers implementing the Perusahaan Umum (Perum) Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan Semarang. Study sample totaled 138 people, which is obtained through simple random sampling technique. Means of collecting data in this study is the scale. Affective and the scale of organizational commitment scale (32 valid aitem,  $\alpha = 0.933$ ) and perceptions of transactional leadership style (30 valid aitem  $\alpha = 0.954$ ), which has been tested on 38 workers implementing the Perusahaan Umum (Perum) Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan Semarang.*

*Data obtained by simple regression analysis demonstrated a correlation coefficient of 0.42 and  $p = (p < 0.05)$ . That is, there is a positive and significant relationship between two variables, if the more positive perceptions of transactional leadership style, the higher the affective commitment to the organizations, and conversely the more negative perceptions of transactional leadership style, the lower the affective organizational commitment in managing workers. These results indicate that the hypothesis is accepted. Perceptions of transactional leadership style contributed by 17.7% effective against affective organizational commitment, while 82.3% were influenced by other factors that are not revealed in the study.*

*Keywords : Perception, Transactional leadership style, Affective organizational commitment*

### PENDAHULUAN

Memasuki tahun 2010, Indonesia memberlakukan Free Trade Agreement (FTA) China-ASEAN. Sebelumnya, pasar bebas tingkat AFTA (ASEAN Free Trade Area) telah dilaksanakan di negara-negara ASEAN, dan pada tahun 2020 Indonesia akan memasuki pasar bebas dunia. Namun, setelah diberlakukannya AFTA, ternyata Indonesia merupakan salah satu negara yang mengalami keterpurukan karena ketidaksiapan dalam ketidakstabilan pendapatan perkapita, segi infrastruktur dan teknologi, serta sumber daya manusia yang sangat mempengaruhi persaingan dengan negara-negara anggota ASEAN (Lastania, 2010).

Perusahaan pemerintah maupun swasta mempunyai tujuan yang harus dicapai. Pencapaian tujuan perusahaan dapat dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara optimal, salah satu sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Era globalisasi ini, suatu perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya yang semakin meningkat termasuk sumber daya manusia, agar mampu bertahan dalam persaingan dan mampu mencapai tujuan perusahaan sebagaimana yang diharapkan. Upaya tersebut erat kaitannya dengan sumber daya manusia sebagai sumber daya yang paling mempengaruhi kinerja perusahaan.

Munculnya bermacam-macam perusahaan baru akan meningkatkan

kompetisi dalam dunia bisnis. Perusahaan yang sudah lama berdiri harus mampu bersaing dengan perusahaan yang baru berdiri.

Membangun komitmen karyawan merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan bergabung, sehingga menciptakan persepsi positif kepada perusahaan. Sesungguhnya manajemen Perusahaan Umum (Perum) X Semarang telah melakukan banyak hal untuk membentuk komitmen karyawannya, melalui pembenahan manajerial, khususnya manajemen SDM. Pembenahan yang dilakukan mulai dari menjadikan visi dan misi perusahaan, pembenahan sistem dan pola karir, pola diklat, penciptaan dan pewarisan budaya perusahaan (*build the tradition*), acara-acara untuk menjalin kebersamaan (*get together*), kebijakan peningkatan status karyawan, dan lain-lain. Para ahli manajemen menyebutkan tidak kurang dari 20 cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada perusahaan tempatnya bekerja.

Ada dua hal terpenting untuk dilaksanakan agar komitmen terbentuk, secara kuat yaitu gaya kepemimpinan atau tindakan pimpinan dalam bentuk sikap dan tindakan sehari-hari (*Hire "Right-Kind" managers*) serta prinsip tindakan jauh lebih penting dari sekedar kata-kata (*walk the talk*). Pimpinan harus mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar berbicara atau retorika belaka (Wacono, 2009).

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpinlah yang menentukan jalannya bisnis, sasaran-sasaran yang ingin dicapai baik internal maupun eksternal, aset dan *skill* yang diperlukan, serta kesempatan dan resiko yang dihadapi. Pemimpin perusahaan adalah ahli strategi yang memastikan bahwa sasaran organisasi akan dapat tercapai. Dalam hal ini perubahan sosial, inovasi teknologi dan meningkatnya kompetisi merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap pemimpin. Oleh karena itu sangat dituntut bahwa pemimpin hendaknya memiliki talenta yang tinggi (Subair, 2008).

Profesionalitas dan kualitas kerja para pegawai juga merupakan indikasi dari adanya komitmen pegawai terhadap instansi/perusahaan sebagai suatu organisasi tempatnya bekerja, sehingga dapat dikatakan seorang pegawai yang memiliki komitmen terhadap instansi/perusahaan tempatnya bekerja akan berusaha bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi dengan sepenuh hati demi kemajuan instansi/perusahaannya.

Menurut Rhoades (2001), Schultz & Schultz (2002), dan Sabir, dkk (2011) komitmen organisasi dapat dibedakan dalam tiga jenis, masing-masing komitmen tersebut memiliki tingkat atau derajat yang berbeda. Ketiga jenis komitmen organisasi tersebut adalah : (1) *Continuance commitment* (komitmen kontinuan/rasional), berarti komitmen berdasarkan persepsi anggota tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi yaitu seorang anggota tetap bertahan atau meninggalkan organisasi berdasarkan pertimbangan untung rugi yang diperolehnya; (2) *Normative commitment* (komitmen normatif) merupakan komitmen yang meliputi perasaan-perasaan individu tentang kewajiban dan tanggung jawab yang harus diberikan kepada organisasi, sehingga individu tetap tinggal di organisasi karena merasa wajib untuk loyal terhadap organisasi; (3) *Affective commitment* (komitmen afektif) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi.

Boon, et all (2006) menambahkan bahwa komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan kontinuan, sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan (komitmen rasional). Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini dapat dikatakan bahwa pegawai yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi perusahaan dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena sudah melibatkan faktor emosional sehingga pegawai dengan komitmen afektif akan bekerja dengan perasaan senang dan menikmati perannya dalam perusahaan.

Greenberg dan Baron (2003) menjelaskan bahwa perilaku yang ditimbulkan masing-masing tipe komitmen adalah berbeda. Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen terhadap organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan komitmen kontinuan. Pegawai dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi pegawai di perusahaan yang bersangkutan sehingga memiliki keinginan untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Pegawai dengan komitmen kontinuan cenderung melakukan tugasnya dikarenakan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga hanya melakukan usaha yang tidak optimal. Sabir, dkk (2011) dalam penelitiannya menambahkan bahwa komitmen afektif menunjukkan tingkat keterikatan karyawan dengan organisasi termasuk keyakinan, kemauan, dan keinginan tentang prestasi tujuan organisasi yang memiliki hubungan erat dengan karakteristik pribadi, usia, jenis kelamin, jabatan, dan karakteristik organisasi.

Menurut Panggabean (2004) semangat kerja merupakan salah satu indikasi dari komitmen pegawai. Panggabean menambahkan bahwa pegawai dengan komitmen yang tinggi adalah pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi, begitupun sebaliknya. Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan adanya disiplin yang tinggi, minat kerja, antusiasme dan motivasi yang tinggi untuk bekerja, terpacu untuk berpikir kreatif, dan imajinatif. Pegawai dengan semangat kerja yang rendah akan menunjukkan perilaku kurang disiplin, kurang berusaha, dan kurang memiliki motivasi.

Pemimpin merupakan kunci keberhasilan utama dalam suatu perusahaan. Pemimpin yang memberikan penghargaan seperti pujian, pengakuan akan kinerja pegawai akan memberikan kepuasan kerja secara non finansial (*intrinsic rewards*) atas kinerja pegawai yang diberikan kepada perusahaan. Pegawai yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah pegawai yang memiliki perilaku kerja yang baik, berkualitas, dan berkomitmen tinggi terhadap perusahaan. Ketiga komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, normatif, dan kontinuan, komitmen

afektiflah yang paling bermanfaat bagi perusahaan dikarenakan pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung merasa yakin terhadap perusahaan sehingga akan berusaha optimal untuk meningkatkan kualitas kerjanya demi pencapaian tujuan perusahaan. Komitmen afektif pada pegawai merupakan salah satu perilaku kerja yang ditimbulkan akibat dari persepsi pegawai terhadap lingkungannya, salah satunya adalah gaya kepemimpinan, dan untuk itu seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan dari para pegawainya.

Berdasarkan uraian yang telah diuraikan maka peneliti tertarik untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen afektif organisasi pada pekerja pelaksana Perusahaan Umum (Perum) X Semarang sehingga diperlukan adanya penelitian mengenai hal tersebut.

## METODE PENELITIAN

### Identifikasi Variabel Penelitian

1. Variabel prediktor :  
Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional
2. Variabel kriterium :  
Komitmen Afektif Organisasi

### Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Komitmen Afektif Organisasi

Komitmen afektif organisasi adalah kesediaan individu untuk bertahan dalam organisasi yang ditandai dengan adanya kelekatan emosional dengan organisasi, identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan dalam organisasi.

#### 2. Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional

Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional adalah pemahaman dan perasaan individu mengenai sejauhmana pemimpin dalam sebuah perusahaan memberikan umpan balik yang positif pada kinerja yang dilakukan oleh para pegawainya sehingga penghargaan didapatkan, dan tindakan pemimpin untuk mengawasi

penyimpangan aturan dan standar yang ada.

### Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pekerja pelaksana Perusahaan Umum (Perum) X Semarang. Pemilihan populasi penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Winarsunu (2009) menyebutkan bahwa teknik *simple random sampling* merupakan teknik yang dilakukan dengan jalan memberikan kemungkinan yang sama bagi individu yang menjadi anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel penelitian.

### Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Skala Komitmen Afektif Organisasi dengan jumlah aitem 32 ( $\alpha = 0,943$ ) dan Skala Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan jumlah aitem 30 ( $\alpha = 0,954$ ).

### Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi (anareg) sederhana dengan program SPSS 16.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data menunjukkan bahwa korelasi antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen afektif organisasi pada pekerja pelaksana Perusahaan Umum (Perum) X Semarang memiliki koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) = 0,42 pada  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Nilai signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif organisasi dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional. Tidak adanya tanda negatif di depan angka menunjukkan arah hubungan yang positif. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi komitmen afektif organisasi. Sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan transaksional maka semakin rendah komitmen afektif organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis adanya hubungan positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen organisasi pada pekerja pelaksana Perusahaan Umum (Perum) X Semarang dapat diterima.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Hasil pengujian hipotesis dengan teknik analisis regresi sederhana terhadap penelitian persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen afektif organisasi pada pekerja pelaksana Perusahaan Umum (Perum) X Semarang, menunjukkan koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) = 0,42 dengan tingkat signifikansi korelasi sebesar  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti terdapat hubungan yang signifikan antara variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen afektif organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional maka akan semakin tinggi pula komitmen afektif organisasi, dan sebaliknya semakin rendah persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional maka akan semakin rendah pula komitmen afektif organisasi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya dari Muchiri (2002) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional berkorelasi negatif dengan komitmen organisasi, semakin tinggi kepemimpinan transaksional maka akan semakin rendah komitmen organisasi yang timbul.

Pendapat Muchiri tersebut sesuai dengan penelitian Husammi (2008) yang dilakukan pada 53 perawat dipanti jompo dimana dukungan organisasi, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional menjadi prediktor yang kuat dan saling mempengaruhi satu sama lain, sedangkan kepemimpinan transaksional adalah prediktor paling lemah dari kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada pegawai.

Penelitian lain dari Yhchlouchi (2009) pada 58 orang di Lebanon menegaskan bahwa ada hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi karyawan. Hal serupa juga dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Chandna (2009) yang dilakukan pada 34 orang bawahan di sektor Teknologi Informatika (TI) yaitu, terdapat hubungan antara komitmen organisasi dan keyakinan kerja pegawai pada peran kepemimpinan seorang pemimpin dengan gaya transformasional. Keyakinan bekerja dan kepercayaan yang diberikan bawahan

kepada gaya kepemimpinan transformasional pada atasannya akan memunculkan komitmen organisasi.

Menurut hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional berada pada kategori positif yang diikuti dengan tingginya komitmen afektif terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa positifnya tingkat penerimaan tujuan, keterlibatan dan kesetiaan terhadap organisasi yang dimiliki para pekerja pelaksana Perusahaan Umum (Perum) X Semarang dalam kebijakan yang ada dalam organisasi, lamanya bekerja di dalam organisasi, budaya organisasi yang dimiliki oleh setiap pegawai merupakan salah satu akibat dari persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional yang positif.

Tingginya tingkat komitmen afektif organisasi yang dimiliki para pekerja pelaksana Perusahaan Umum (Perum) X Semarang pada rentang 80 - 104 mengandung arti bahwa para pekerja pelaksana mengidentifikasi nilai-nilai dan tujuan organisasi dengan baik, bekerja sungguh-sungguh dalam pekerjaan yang dilakukan dan terlibat dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi serta memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi perusahaan tempatnya bekerja. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan pada beberapa pekerja pelaksana yang berada di Perusahaan Umum (Perum) X Semarang dimana dalam diri mereka memiliki budaya organisasi yang sama yaitu memiliki prinsip senasib sepenanggungan yang sudah tertanam sejak mereka bekerja pada organisasi tersebut. Menurut Sabir, dkk (2011) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya yang kuat selalu mewakili dan dapat dibentuk oleh gaya kepemimpinan yang akan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan. Ketika budaya organisasi pada masing-masing karyawan sudah sama maka dapat meningkatkan komitmen karyawan dimana akan lebih mempertahankan dirinya dalam organisasi.

Tingginya komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh lamanya bekerja dalam sebuah organisasi. Menurut Soetjipto (2008) seperti halnya dengan lama bekerja di sebuah organisasi, lama menjabat pada jabatan sekarang juga berkaitan dengan kepuasan kerja dan penyesuaian diri seseorang. Penyesuaian di sini berkaitan dengan

penyesuaian-penyesuaian diri sendiri terhadap pekerjaan atau jabatan itu sendiri, terhadap jam kerja, terhadap personal yang lain terutama terhadap bawahannya. Atasan yang memberikan beban pekerjaan yang terlalu berat tentunya didukung dengan pembayaran gaji dan tunjangan yang teratur dan adil juga akan meningkatkan kepuasan mereka yang pada gilirannya akan menunjukkan loyalitas dan kontribusi maksimal bagi perusahaan.

Hasil analisis regresi penelitian ini juga mengungkap sumbangan efektif komitmen afektif organisasi yang ditunjukkan melalui koefisien determinasi sebesar 0,177. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional memiliki sumbangan terhadap variabel komitmen afektif organisasi sebesar 17,7%. Sisanya sebesar 82,3% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Kecilnya sumbangan variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional pada variabel komitmen afektif organisasi pekerja pelaksana Perusahaan Umum (Perum) X Semarang ini, mungkin disebabkan oleh adanya harapan dan kebutuhan pegawai akan kepemimpinan yang ada di organisasi belum terpenuhi secara maksimal. Variabel lain yang mendukung adanya tingginya komitmen afektif organisasi pada pekerja pelaksana Perusahaan Umum (Perum) X Semarang dapat diprediksi karena adanya imbalan bonus penghargaan dan keadilan atasan kepada bawahannya.

Sudaryana (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik dalam komitmen organisasi. Unsur-unsur yang ada dalam sistem penghargaan terdiri dari berbagai kompensasi yaitu penghargaan intrinsik, penghargaan ekstrinsik, dan sistem keadilan yang diberikan atasan kepada bawahannya. Sebagai instrumen untuk membangun komitmen afektif organisasi dapat dilihat dari pengakuan prestasi, pemberian tanggung jawab, dan dengan metode penghargaan, sedangkan pada komitmen normatif dilakukan dengan memberikan pemberian intrinsik dan metode penghargaan.

Zeefane (2001), dimensi sistem penghargaan diatas akan menjadi lebih efisien apabila dipadukan dengan sistem keadilan. Sistem penghargaan yang dirasakan atau dipersepsikan tidak adil menimbulkan perilaku yang negatif pada usaha pegawai sehingga berdampak pada penurunan kerja individu maupun produktivitas secara keseluruhan pada organisasi. Persepsi yang adil dalam penghargaan akan menjadi penguat untuk menciptakan kepuasan kerja dan meningkatkan komitmen organisasi bagi pegawai. Sebuah sistem penghargaan mungkin tidak berjalan efektif apabila tidak terbuka/terlalu kecil nilainya sehingga sulit merancang orang untuk bekerja keras.

#### Saran

Beberapa saran yang dapat peneliti kemukakan berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

##### 1. Bagi pekerja pelaksana

Pekerja pelaksana disarankan untuk tetap memberikan masukan atau membahas kesulitan-kesulitan yang terjadi di lapangan kepada atasan.

##### 2. Bagi pihak perusahaan (terutama pimpinan)

a. Berusaha mempertahankan persepsi yang positif dari para pekerja pelaksana, misalnya : meluangkan waktu bersama dengan para pekerja pelaksana (tidak mengeklusifkan diri), dengan demikian akan terjalin kedekatan antara pimpinan organisasi dengan bawahannya (pekerja pelaksana).

b. Lebih terbuka terhadap kritik dan saran dari para bawahannya, yang mungkin dapat menjadi evaluasi mengenai kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan.

c. Mempertahankan suasana kerja yang kondusif bagi para pekerja pelaksana sehingga tercipta persepsi yang positif yang dapat meningkatkan komitmen afektif pada pekerja pelaksana dengan cara pemimpin mengontrol secara langsung terhadap kinerja pekerja pelaksana yang dilakukan secara rutin.

##### 3. Bagi peneliti lain

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti komitmen afektif terhadap organisasi pada pekerja pelaksana disarankan untuk

mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap komitmen afektif organisasi seperti : lingkup jabatan, tantangan kerja, konflik peran, ketidakjelasan peran kerja, pekerjaan, pengawasan, kelompok kerja (tim), gaji, dan keterandalan organisasi, dan kepuasan kerja.

#### REFERENSI

- Allen, N., J., & Meyer, J., P. 2000. The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance, and Normative Commitment. *Journal of Occupational*. No. 7. Vol. 6. Hal. 118-276.
- Anatan, L., & Ellitan, L. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Bandung : Alfabeta.
- Andira, & Budiarto, S. 2010. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan Perusahaan Jasa. *Jurnal Ekonomi*. No. 9. Vol. 4. Hal. 15-32.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. 2002. *Developing Potential Across A Full Range of Leadership : Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Azwar, S. 2004. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- , 2005. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- , 2009. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Bass, B. M. 2000. *Bass and Stogdills's Handbook o Leadership*. New York : Free Press.
- Boon, O. K., Safa, M. S., Arumugam, V. 2006. TQM Practice and Affective Commitment : A Case of Malaysian Semiconductor Packaging Organizations. *International Journal of Management and*

- Entrepreneurship*. Vol. 2. No. 1. Page. 37-55. Munich personal RePEc Archive.
- Chandna, P., & Krishnan, V., R. 2009. Organizational Commitment of Information Technology Professionals : Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs. *Tecnia Jurnal of Management Studies*. No. 1. Vol. 4. Hal. 1-13.
- Cooper, C. L., & Makin, P. 1995. *Psikologi Untuk Manajer*. Alih Bahasa : Lilian Yuwono. Jakarta : Arcan.
- Damayanti, K., & Suhariadi, F. 2003. "Hubungan Antara Persepsi terhadap Keadilan Organisasi dengan Komitmen Karyawan pada Organisasi di PT. Haji Ali Sejahtera Surabaya. *Insan*. Vol. 5. No. 2. Hal. 125-150.
- Djajendra. 2010. *Kompetensi Pemimpin*. <http://kecerdasanmotivasi.wordpress.com/2010/07/21/kompetensi-pemimpin/>. Diunduh 15 Oktober 2011.
- Donnelly, H. 2000. *Fundamental of Management : Function, Behavior, Models*. Illionis : Richard D. Irwin.
- Gary, D. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta : Gramedia.
- Gibbo. 2010. *Komitmen Organisasi*. <http://teorionline.wordpress.com/2010/02/04/komitmen-organisasi/>. Diunduh 15 Oktober 2011.
- Greenberg, J., & Baron, R. 2003. *Behavior in Organization (fivth edition)*. New Jersey : Prentice Hall.
- Handadhari, T. 2007. *Pedoman Pengamanan Hutan Lestari Perum Perhutani*. Jakarta : Perum Perhutani. Tidak Dipublikasikan.
- Haryono. 2002. Kepemimpinan. Untuk Mengatasi Masalah Krisis Multimedia. *Usahawan*. November. XXXIII. Hal. 10-11.
- Hasibuan, H. M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hussami, M., A. 2008. A Study of Nurses' Job Satisfaction : The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*. No. 2. Vo. 22. Hal. 286-295.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid 1. Edisi Ketujuh*. Jakarta : Erlangga.
- Jawarna, S. 2011. *Ribuan Pekerja Perhutani Tuntut Jadi Pegawai*. <http://obyektif.com/infojateng/read/ribuan-pekerja-perhutani-tuntut-jadi-pegawai/>. Diunduh 2 April 2012.
- Kaihatu, T. S., & Rini, W. A. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran : Studi pada Guru-Guru di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 98. No. 1. Hal : 49-61.
- Kartono, K. 2005. *Kepemimpinan : Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- , 2008. *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Lastania, A. B. 2010. *ASEAN Free Trade Area*. <http://regional.kompasiana.com/2010/11/14/asean-free-trade-area/>. Diunduh 15 Oktober 2011.
- Levy, P. E. 2003. *Industrial/Organizational Psychology : Understanding the Workplace*. U. S. A. : Houghton Mifflin Company.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*. Singapore : Mc. Graw Hill.
- , 2007. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Marliany, R. 2010. *Psikologi Umum*. Bandung : Pustaka Setia.

- Mathis, R., & Jackson, J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Maulana, M. R. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dalam Organisasi Pemerintahan Kelurahan*. <http://kolokiumkpmipb.wordpress.com/2009/05/01/pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-kinerja-pegawai-dalam-organisasi-pemerintah-kelurahan/>. Diunduh 15 Oktober 2011.
- Mc. Gee, G. W., & Ford. 1997. Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment : Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 72. No. 3. Hal. 638-641.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61. Page. 20-52.
- Neale, M., & Northcraft, G. B. 2002. *Organizational Behavior : A Management Challenge*. Florida : The Dryden Press.
- Pace, R.W., & Faules, D. F. 2002. *Organizational Communication (third edition)*. New Jersey : Prentice Hall Englewood. Clifs.
- Panggabean, M. S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Ghalia Indonesia.
- Passer, W. M., & Smith, E. R. 2008. *Psychology. The Science of Mind and Behavior*. New York : Mc. Graw-Hill Companies, Inc.
- Riaz, A., & Haider, M. H. 2010. Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Journal BEH-Bussiness and Economic Horizons*. Vol. 1. No. 4. Page. 29-38.
- Rivai, H. V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Rhoades, L., Elsenberger, R., & Armeli, S. 2001. Affective Commitment to Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 5. Page. 825-836.
- Robbins, S. P. 2000. *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- , 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta : Erlangga.
- , 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi Lengkap*. Alih Bahasa : Drs. Benyamin Molan. Jakarta : PT. Indeks.
- Sabir, M. S., Sohail, A., & Khan, M. A. 2011. Impact of Leadership Style on Organization Commitment : In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3. No. 2. Hal. 145-152.
- Sarwono, S. W. 1999. *Psikologi Sosial, Psikologi Kelompok, dan Psikologi Terapan*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Satta, A. 2002. *A Typology of Commitment : The Role of Commitment in Software Pocess Improvement*. Oulo University Library.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. 2002. *Psychology and Work Today. Eight Edition*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Siagian, S. P. 2005. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sjabadhini, B., Graitto, B. K., & Mokoginta, U. A. 2001. *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Subair, M. 2008. *Menggagas Karakteristik Pemimpin Yang Ideal Dalam Tinjauan Psikologi Islam*. [http://bair.web.ugm.ac.id/Menggagas\\_Karakteristik\\_Pemimpin\\_Yang\\_Ide](http://bair.web.ugm.ac.id/Menggagas_Karakteristik_Pemimpin_Yang_Ide)



- al-Psikologi Islam.htm. diunduh 2 April 2012.
- Sudaryono, A. 2008. Analisis Pengaruh Sistem Imbalan terhadap Komitmen Organisasional pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Lingkungan Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Telaah Bisnis*. No. 1. Vol. 9. Hal. 1-15.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- , 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Suryabrata, S. 2005. *Pengembangan Alat Ukur Psikologis*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Suwarto. 2010. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : Universitas Atma Jaya.
- Suwatno, & Priansa, D. J. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Temaluru, J. 2001. *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Tulus, A. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wacono, S. B. 2009. *Komitmen Mahoni*. <http://mahonionline.wordpress.com/2009/02/05/komitmen-madiun/>. Diunduh 15 Oktober 2011.
- Wales, J. 2011. *Komitmen Organisasi*. <http://id.wikipedia.org/wiki/Komitme>
- n organisasi. Diunduh 15 Oktober 2011.
- Walgito, B. 2002. *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*. Yogyakarta : Andi.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Winarsunu, T. 2009. *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang : UMM Press.
- Wutun, R. P. 2001. *Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan. Suatu Kajian Teori Transformasional-Transaksional*. Jakarta : Univesitas Indonesia.
- Yukl, G. A.2003. *Leadership in Organization*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Yahchouchi, G. 2009. Employees' Perceptions of Lebanese : Managers' Leadership Style and Organizational Commitment International. *Journal of Leadership Studies*. No. 2. Vol. 4. Hal. 127-140.
- Yuliane, R. 2003. Rasa Percaya, Komitmen Organisasi, dan Rasa Berdaya Tim (Empowered Team) pada Karyawan Instansi Pemerintah di Surabaya. *Anima*. Vol. 18. No. 3. Hal. 23-30.
- Zeffane, R. 2001. Paterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style : A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relation*. No. 3. Vol. 47. Hal 977-990.
- Zurnali, C. 2010. *Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Depan*. Bandung : UNPAD Press.