

# KOMITMEN ORGANISASI, MODEL KEPEMIMPINAN MANAJERIAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA

Djoko Kristianto

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

## ABSTRACT

*The make-up of officer performance influenced by various factor both for coming from itself officer and also coming from institution environment. Factors coming in officer self among others organizational commitment. While factor from outside can be in the form of the managerial performance. Organizational commitment have the influence to officer performance. Commitment employees of institution can be made one of the guarantees to take care of the continuity of institution. A leader claimed have to have the ability lead and intellectual ability is which no doubt so that in deciding policy well accepted in organization led. With the existence of adequate leadership managerial, hence officer will have the good perception so that all his action will be made by peer or its example subordinate in working.*

**Keywords:** *organizational commitment, managerial performance, leadership*

## PENDAHULUAN

Manajemen sumberdaya manusia bukanlah suatu yang baru di lingkungan suatu organisasi. Upaya manusia, bukan suatu yang statis, tetapi terus berkembang dan berubah seiring dengan dinamika kehidupan manusia yang berlangsung dalam kebersamaan. Keberhasilan suatu instansi ditunjang oleh beberapa faktor, diantaranya peranan sumberdaya manusia, oleh karenanya instansi harus memahami perilaku dari pegawai. Hal ini disebabkan pegawai merupakan penggerak utama dalam organisasi, sehingga harus mendapatkan perhatian yang lebih serius (Buchari Zainun, 2001: 51).

Dalam kondisi demikian setiap unsur manajemen berperan penting guna mengorganisasikan dan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki sehingga mampu menahan tekanan dan ancaman dari lingkungan yang setiap saat berubah sampai serendah mungkin sehingga dapat memperlancar proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari pegawai itu sendiri maupun yang berasal dari lingkungan instansi. Faktor-faktor yang berasal dalam diri pegawai diantaranya komitmen organisasi. Sedangkan faktor dari luar dapat berupa kepemimpinan manajerial. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen karyawan pada instansi dapat dijadikan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan instansi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan sejauh mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Untuk meningkatkan kinerja pegawai,

salah satunya adalah yang menyangkut aspek persepsi kepemimpinan manajerial.

Tugas seorang pimpinan suatu instansi untuk mempengaruhi bawahannya, dalam arti mengarahkan, membimbing, menggerakkan dan mengontrol bawahan agar dalam setiap tindakannya sesuai dengan keinginan organisasi serta mengarahkan penggunaan fasilitas yang ada demi tujuan organisasi, bagaimanapun lengkapnya peralatan kerja, faktor manusia harus mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena manusia paling menentukan berhasil dan tidaknya suatu organisasi. Seorang pemimpin dituntut harus mempunyai kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang tidak diragukan sehingga di dalam memutuskan suatu kebijakan diterima baik di dalam organisasi yang dipimpinnya. Dengan adanya kepemimpinan manajerial yang memadai, maka pegawai akan memiliki persepsi yang baik sehingga segala tindakannya akan dijadikan panutan atau tauladan bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan.

## **KINERJA**

“Kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif, terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan” (Robbins, 1996: 75). Sedangkan pengertian kinerja menurut Henry Simamora (2000: 75) adalah “Tingkah hasil kerja pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan.”

Sedangkan Dessler (1997: 131), mendefinisikan: Kinerja sebagai prosedur apa saja yang meliputi: (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Sedangkan menurut Bernadian dan Russel (1996: 78), ada dua kriteria pokok yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: rupiah, unit, siklus kegiatan yang diselesaikan.

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja pegawai selama periode tertentu. Pengukuran terhadap kinerja mempertimbangkan target/sasaran yang telah disepakati bersama, tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangannya yang mempengaruhi kinerja tersebut (Soeprihanto, 1996: 118). Kinerja seseorang dapat didasarkan juga pada: kualitas dan kuantitas kerja, kehadirannya, dapat tidaknya diandalkan, pengetahuan kerja dan kerjasama.

“Variabel kinerja merupakan penilaian perilaku sikap seseorang pegawai terhadap pekerjaan yang ditunjukkan oleh skor total dari skala dari (a) *Quality of work*, (b) *Quantity of work*, (c) *Time of work*, (d) *Cooperation with other's work*” (Miner, dalam Wisnu Wiranto, 1998: 31).

Adapun ukuran-ukuran yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. *Quality of work*:
  - Pemahaman dan penugasan tugas.
  - Kebutuhan terhadap instruksi-instruksi dalam pelaksanaan tugas.

- Kemampuan dalam menemukan dan memecahkan masalah.
  - Ketelitian dalam pelaksanaan tugas.
  - Efisiensi waktu, tenaga, dan biaya dalam melaksanakan tugas.
  - Ketekunan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas.
  - Inisiatif.
  - Sikap terhadap tugas.
  - Kemampuan dalam bekerja sendiri.
  - Tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.
  - Kepemimpinan.
  - Kecakapan dalam menggunakan peralatan kerja.
  - Kemampuan dalam memperbaiki peralatan yang mengalami kerusakan.
- b. *Quantity of work:*
- Kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan.
  - Kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan.
- c. *Time at work:*
- Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.
  - Ketepatan waktu dalam kehadiran.
  - Ketepatan waktu dalam istirahat dan pulang kantor.
  - Tingkat kehadiran (absensi) dalam pekerjaan.
- d. *Cooperation with other's work:*
- Kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain di dalam kelompok kerjanya.
  - Kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain di luar kelompok kerjanya.
  - Kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan.
  - Kemampuan memberikan bimbingan dan penjelasan kepada pegawai lain.

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA**

Para pemimpin suatu instansi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara seorang pegawai dengan pegawai yang lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Menurut Stoner (1996: 80) mengemukakan tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu “motivasi, kemampuan dan persepsi, dan ketiganya saling berhubungan.” Bila salah satu faktor menghambat kinerja tinggi, maka kemungkinan rendah meskipun kedua faktor lainnya mendorong kinerja. Sedangkan menurut Gibson (1999: 52) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi yaitu:

- 1) Variabel individu, terdiri dari kemampuan dan keterampilan baik mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi terdiri dari umur, asal-usul dan jenis kelamin.
- 2) Variabel organisasi terdiri dari sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
- 3) Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

## **KOMITMEN ORGANISASI**

### a. Pengertian

“Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat

memelihara keanggotaan dalam organisasi” (Robbin, 1996: 171). Mitchell dalam Feithzal Rivai (2004: 27) menyatakan bahwa “Komitmen organisasi merupakan loyalitas dan identifikasi individu terhadap organisasi.” Lebih lanjut Mitchell dalam Feithzal Rivai (2004: 27) mengemukakan bahwa “Mereka mempunyai komitmen tinggi cenderung lebih bertahan dan rendah absensinya daripada yang komitmennya rendah.”

Jadi secara keseluruhan komitmen organisasi merupakan suatu keadaan sejauh mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk menjaga kelangsungan perusahaan tersebut.

b. Proses Komitmen

Proses komitmen akan membahas bagaimana suatu komitmen dari seorang karyawan yang bekerja dalam organisasi muncul. Model proses komitmen yang sering digunakan dalam analisis adalah model Sterrs (1992). Mereka mengemukakan suatu model proses komitmen yang secara konseptual dibedakan menjadi tiga tahap sebagai berikut:

- 1) *Organizational entry*, berkaitan dengan pemilihan karyawan akan organisasi yang akan dimasuki. Dengan demikian akan mencakup kesesuaian karir individu dalam organisasi. Pada tahap ini sebenarnya pemilihan terjadi pada kedua belah pihak, yaitu pegawai memilih organisasi yang akan dimasukinya, sedang organisasi memilih pegawai yang akan dipekerjakan.
- 2) *Organizational commitment*, merupakan tahap di mana karyawan menetapkan kedalaman keterlibatannya dalam organisasi. Lebih lanjut fokus dari komitmen organisasi ini pada kedalaman indentifikasi karyawan dengan tujuan-tujuan organisasi dan keinginan untuk bekerja keras dalam mempertahankan misi organisasi. Pada tahap ini dapat dilihat bagaimana komitmen seorang karyawan, yaitu apakah komitmen organisasinya rendah atau tinggi. Yang perlu diperhatikan pada tahap ini adalah kemungkinan terjadinya karyawan dengan komitmen organisasi tinggi berubah menjadi rendah.
- 3) *Propensity*, merupakan bagaimana kecenderungan untuk karyawan dengan komitmen organisasi rendah dan tinggi. Pegawai dengan komitmen rendah akan terdapat kecenderungan yang besar untuk keluar organisasi. Apabila tidak demikian dapat dilihat bahwa pegawai ini mempunyai tingkat absensi tinggi, demikian juga kinerja (*performance*) relatif rendah. Sedangkan pada pegawai dengan komitmen tinggi, kecenderungannya adalah tetap bergabung dengan organisasi. Pegawai ini pada umumnya juga menunjukkan tingkat partisipasi terhadap organisasi yang besar.

c. Menumbuhkan Komitmen Organisasional

Menurut Kuntjoro (2002) dalam Panji Teguh Premono (2004: 31) untuk dapat menumbuhkan komitmen organisasi, maka ada tiga aspek utama yang perlu diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

1) Identifikasi

Identifikasi yang terwujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap

organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan organisasi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pola kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasi. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung di antara pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercaya telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2) Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan dalam pengambilan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada para pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.

3) Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi. Kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan suatu apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

## **KEPEMIMPINAN MANAJERIAL**

Secara sederhana, proses pengelolaan organisasi mencakup empat tahap, yaitu “perencanaan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) biasanya disingkat dengan POAC” (Zamroni, 2000: 3). Apabila salah satu unsur tersebut tidak berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan ketimpangan-ketimpangan dalam semua aktivitasnya sehingga akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Untuk melaksanakan fungsi manajemen tersebut maka diperlukan seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota organisasinya. Pimpinan ikut membantu kebutuhan-kebutuhan dan kegiatan yang dilakukan organisasi. Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pimpinan adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan yang terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Menurut Kartini Kartono (2001: 135) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengarahan yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang telah direncanakan.” Feithzal Rivai (2004: 78) mengemukakan “Kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh consensus dan keterikatan pada sasaran bersama, melampaui syarat-syarat organisasi, yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan di kelompok kerja.

Dalam suatu sistem kerja sama yang kompleks, seorang pemimpin pada umumnya tidak akan mengerjakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional. Ia akan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melaksanakan keputusannya sesuai kebijakan yang telah ditetapkan. Berpijak pada struktur organisasi perusahaan. Pimpinan pada hakekatnya adalah orang yang menetapkan keputusan untuk dilaksanakan oleh orang yang dipimpin (bawahan). Menurut Sondang P. Siagian (1997: 46): Kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang/atau sekelompok orang untuk antara lain memperoleh kepercayaan dari orang-orang yang dipimpin dan keterampilan untuk menggerakkan orang-orang yang dipimpin itu sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan efektif, efisien, dan ekonomis.

Sedangkan mengenai pentingnya kualitas kepemimpinan, Sondang P. Siagian (1997: 37-38) mengatakan bahwa: “Kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi itu mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Karena sangat pentingnya kualitas kepemimpinan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, maka seorang pemimpin dituntut untuk memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik. Sifat-sifat tersebut menurut Sondang P. Siagian (1997: 39-41) adalah sebagai berikut:

- Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya. Tugas kepemimpinan tertentu menuntut sifat kesehatan tertentu pula.
- Berpengetahuan luas, tidak selalu diidentifikasi dengan pendidikan tinggi.
- Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berkat kepemimpinannya.
- Mengetahui dengan jelas sifat-sifat hakiki dan kompleksitas daripada tujuan yang hendak dicapai.
- Memiliki daya kerja (stamina), dan antusiasme yang besar.
- Gemar dan cepat mengambil keputusan.
- Obyektif dalam arti dapat menguasai emosional dan lebih banyak menggunakan rasio.
- Adil dalam memperlakukan bawahan.
- Menguasai prinsip-prinsip *human relation*.
- Menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
- Dapat dan mampu bertindak sebagai guru, penasehat dan kepala terhadap bawahannya tergantung atas dan masalah yang dihadapi.
- Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi.

Pimpinan organisasi harus banyak memperhatikan hal-hal yang menyangkut tugas dan fungsinya. Tugas pokok pimpinan adalah mengantarkan,

membimbing, mengetahui, mempelopori, memberi petunjuk, mendidik dan sebagainya yang secara singkat dapat dikatakan mempengaruhi mereka yang dipimpin sedemikian rupa, sehingga karyawan mau mengikuti kehendak pimpinan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga memperoleh hasil atau mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Sedangkan “Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain” (Miftah Thoha, 1998: 50). Berkaitan dengan gaya kepemimpinan terdapat kecenderungan untuk mengidentifikasi dua ekstrim gaya kepemimpinan: autokratik (direktif) dan demokratis (suportif). Kepemimpinan autokratik pada biasanya dikaitkan dengan penggunaan otoritas atas dasar posisi. Sedangkan kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan personalitas dan keikutsertaan pengikut atau bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Jadi dengan demikian gaya kepemimpinan, digunakan agar proses kepemimpinan dapat berhasil dengan baik. Hal ini seperti yang dikemukakan Robert Tannenboun dan Warren Schmidt dalam Miftah Thoha (1998: 52), “Gaya kepemimpinan kontinum ada dua bidang pengaruh: pertama pengaruh otoritas pemimpin dan kedua pengaruh kebebasan bawahan.” Kedua pengaruh tersebut di atas akan nampak apabila pemimpin melaksanakan aktivitas pembuatan keputusan.

## **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, KINERJA MANAJERIAL DAN KINERJA**

Fungsi kepemimpinan dalam organisasi mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya sangat diperlukan atau dibutuhkan seorang pemimpin dalam hal ini manajer yang tidak hanya hafal di luar kepala teori-teori kepemimpinan saja akan tetapi juga seorang pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan yang baik dan tentu saja harus ditambah pengalaman-pengalaman pemimpin itu sendiri serta seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya untuk berdisiplin dalam setiap menjalankan pekerjaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Komitmen organisasional dianggap dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, karena komitmen organisasional merupakan suatu keadaan sejauh mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Pegawai mempunyai komitmen tinggi cenderung lebih bertahan dan rendah absensinya daripada yang komitmennya rendah. Semakin tinggi komitmen organisasional pada pegawai, maka pegawai tersebut akan semakin loyal dengan pekerjaannya dan pegawai berusaha untuk meningkatkan kemampuannya, sehingga kinerjanya dapat dicapai dengan baik. Persepsi individu terhadap suatu keadaan akan berbeda dengan orang lain, tergantung dari mana mereka memandangnya. Persepsi individu dipengaruhi oleh karakteristik dari individu itu sendiri, sasaran yang diteliti, dan situasi saat mereka melakukan pengamatan dan persepsi ini akan mempengaruhi tindakan atau tingkah laku mereka. Aspek kepemimpinan dalam suatu instansi mempunyai jenjang atau hirarki tertentu. Sifat kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, karena persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan bisa

mempengaruhi perilaku bawahannya untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja pegawai adalah kulminasi dari proses perolehan atau kompetensi yang dicapai karena didukung oleh komitmen organisasional, adanya fungsi kepemimpinan, serta adanya motivasi kerja yang baik dari para pegawai. Faktor-faktor tersebut diduga tidak bekerja sendiri-sendiri, tetapi lebih merupakan proses panjang yang berdimensi waktu yang interaktif, saling melengkapi dan memperkuat. Faktor penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Faktor-faktor tersebut adalah komitmen organisasional merupakan loyalitas pegawai terhadap organisasi, adanya kepemimpinan manajerial yang dapat membangkitkan semangat kerja pegawainya, dapat mengambil keputusan dengan adil dan bijaksana, serta adanya motivasi kerja yang merupakan pendorong untuk mencapai prestasi kerja.

## **KESIMPULAN**

Kinerja dapat dipengaruhi oleh Komitmen Organisasional, Kemampuan Manajerial dan dapat ditingkatkan dengan latar belakang pendidikan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan lain-lain. Perlu kiranya memperhatikan faktor komitmen organisasi, kepemimpinan, dengan tetap menjaga kode etik pegawai, sehingga kinerja akan tetap terjaga dan ada peningkatan. Pihak pimpinan dapat mempertahankan fungsi kepemimpinannya dan dengan memberikan pelatihan-pelatihan khusus kepada bawahannya yang berkaitan dengan peningkatan sumberdaya manusia agar tetap giat bekerja, memotivasi diri, berkomitmen terhadap organisasi, dan disiplin dalam bekerja dengan harapan kinerja akan tetap terjaga dan dapat ditingkatkan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Damodar Gujarati, 1997, *Ekonometrika Dasar*. Edisi Ketujuh, Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 1997. *Human Resources Management*. Washington DC: Monitoring Serco.
- Feithzal Rivai. 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gibson, J. James. 1999. *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*. Alih Bahasa: Savitri Soekisno dan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Henry Simamora. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Kartini Kartono. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Miftah Thoha. 1998. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior: Concept Application and Controversies*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sarwoto, 2001. *Dasar-dasar Organisasi dalam Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.