

Pengaruh Iklim Psikologi pada Turnover Intention dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja

The Effect of Psychological Climate on Turnover Intention Mediated with Job Satisfaction and Job Involvement (A Study on The Employees in Pt. Sunlife Financial Indonesia Surakarta)

Ferry Setyariangga dan Anastasya Rianib

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret
anastasiarani_fe@staff.uns.ac.id

ABSTRACT

This study was a hypothesis testing research to examine the effect of psychological climate, job satisfaction and job involvement on the turnover intention of employees. The objective of research was to find out turnover intention level in PT. Sunlife Financial Surakarta affected by such factors as psychological climate, job satisfaction and job involvement. The sample method employed in this research was purposive sampling one. The criterion of respondents in this research was employees with more than 5-month tenure, with 180 employees as the population and 150 as the sample. This research employed descriptive and Structural Equation Model (SEM) analyses. From the result of research, it could be concluded that psychological climate and job satisfaction affected turnover intention negatively, while job involvement did not affect turnover intention. This study had limitation including sample size, research object focusing on one object only (the employees of PT. Sunlife Financial Surakarta). The result of research could not be generalized to the case out of research object because every object had different characteristic and the data was collected using questionnaire thereby giving the respondent the opportunity of responding to the questionnaire not seriously.

Keyword: *psychological climate, job satisfaction, job involvement, turnover intention*

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan mengenai pengaturan peranan sumber daya manusia dalam hal ini, yang di maksud adalah para pekerja dengan tujuan mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia. Komponen dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu pemilik perusahaan, pemimpin atau manajer dan karyawan tujuan manajemen sumber daya manusia itu sendiri yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia terhadap organisasi dengan cara yang beretika serta bertanggung jawab sosial dalam mencapai tujuan organisasi. Purba, D. E & Seniati, (2004).

Suatu perusahaan tentu perlu memiliki struktur, aturan dan job description yang terarah, agar sumber daya manusia yang ada pada perusahaan secara berkesinambungan bekerja untuk mencapai target perusahaan melalui unit atau divisi-divisi yang telah ditentukan dalam organisasi. Hal ini sangatlah penting dan berpengaruh bagi efektivitas dan efisiensi atas pencapaian target perusahaan. Faktor yang mempengaruhi maju atau mundurnya perusahaan sebagai salah satu motor penggerak roda industri, antara lain *psychological climate, job satisfaction, job involvement* dan *turnover Intention* dimana satu dengan yang lainnya cukup berkorelasi. Hubungan antara *Psychological climate* dengan *Turnover intention* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu *job satisfaction* dan *job involvement*. Chen *et. al.* (2010)

Turnover intentions merupakan intensitas keinginan untuk keluar atau berpindah dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intentions* ini dan salah satunya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover* (berpindah kerja) biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkannya. *Turnover* bagi karyawan merupakan salah satu jalan keluar untuk mendapatkan keadaan yang lebih baik, namun bagi perusahaan hal ini dapat menjadi suatu kerugian tersendiri, apalagi bila karyawan yang keluar tadi memiliki ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan Rokhmah, B.E dan Asri Laksmi Riani, (2005). Salah satu upaya untuk mencapai target yang diinginkan perusahaan yaitu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (*employee's turnover*) dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intentions*). Keinginan karyawan untuk pindah harus di sikapi sebagai sebuah keadaan dimana karyawan mulai mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan.

Handoko (2001) menyatakan: "Perputaran (*turnover*) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat di perkirakan, kegiatan - kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar". Di sisi lain, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan *turnover intentions*. Keinginan berpindah ini harus disikapi sebagai suatu perilaku manusia yang penting dalam kehidupan berorganisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan seorang karyawan berpindah akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan serta individu yang bersangkutan dengan tingginya tingkat turnover pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Rivai, Veithzal (2004)

Saat ini tingginya tingkat keinginan berpindah (*turnover intention*) telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar. Bahkan beberapa manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang baru di rekrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. Dalam beberapa kasus tertentu, *turnover* memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja rendah, namun tingkat *turnover* tersebut harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi, dan harus di kontrol sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan. Kinerja dari karyawan baru lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung organisasi atau perusahaan. Dalam penelitian ini akan meneliti lebih lanjut tentang pengaruh langsung maupun tidak langsung antara *psychological climate* dengan *turnover intention* yang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu *Job satisfaction* dan *Job involvement*.

Penelitian Soumendu Biswas (2010) memberikan hasil bahwa semakin tinggi atau baik iklim psikologis (*psychological climate*) yang tercipta dalam lingkungan kerja maka akan menghasilkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan keterlibatan kerja (*job involvement*) yang semakin meningkat pula. Sedangkan kepuasan dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*. Dari hasil yang didapat

menunjukkan adanya kecenderungan bahwa *psychological climate* memiliki pengaruh yang tidak langsung secara negatif terhadap *turnover intention* dengan dimediasi oleh *job satisfaction* dan *job involvement*.

Alasan peneliti mengembangkan penelitian ini karena variabel *turnover intention* sangat menarik untuk dikembangkan dan dijadikan sebagai variabel dependen berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi variabel tersebut yaitu diantaranya *psychological climate*, *job satisfaction* dan *job involvement*. Penelitian ini menambahkan model penelitian dengan menjadikan variabel *job satisfaction* dan *job involvement* sebagai variabel mediator pada hubungan *psychological climate* dengan *turnover intention*. Dari hasil penelitian sebelumnya Biswas (2010) peneliti akan menguji kembali pengaruh antara *psychological climate*, *job satisfaction*, *job involvement* dan *turnover intention* dengan obyek dan lokasi penelitian berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu pada karyawan PT. Sunlife Financial Indonesia Surakarta, dengan tujuan melihat pengaruh antar variabel terhadap *turnover intention*. Sehingga ini yang menjadi dasar peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan akan membuka kemungkinan pada hasil penelitian yang berbeda pula. Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan referensi terhadap konsep pengaruh *psychological climate*, *job satisfaction*, *job involvement* dan *turnover intention*.

LANDASAN TEORI

Hasil Kerja Karyawan

Hasil kerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Hasil kerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Timpe, 1993). Dalam Cheok dan Elanor (2012), indikator untuk mengukur hasil karyawan terdiri dari kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan stres kerja.

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkuprawira (2007), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dalam mencapai kinerja karyawan, dapat dikatakan faktor sumber daya manusia memiliki pengaruh yang dominan. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari hasil kerjanya, sebagaimana seorang karyawan mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan organisasi.

Kepuasan Kerja karyawan

Wexley dan Yukl (2006), mengartikan kepuasan kerja sebagai cara karyawan merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Shamir *et al.*, (1993), pemimpin transformasional menyebabkan pengikut

menjadi sangat berkomitmen pada misi pemimpin, untuk membuat signifikan pengorbanan pribadi dalam kepentingan misi, dan untuk melaksanakan di atas dan di luar panggilan tugas. Pemimpinan transformasional menurut Robbins (2003), adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas puncak kepemimpinan transaksional, yaitu pemimpin yang memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Bass dan Avolino (1997) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan dimensi yang berbeda-beda dari karisma atau pengaruh ideal (kebanggaan, kepercayaan, dan penghormatan yang ditimbulkan oleh pemimpin dan identifikasi emosional dengan pemimpin), stimulasi intelektual (tingkat pemimpin mendorong pengikut untuk mempertanyakan cara mereka sendiri dalam melakukan sesuatu dan menjadi inovatif), dan pertimbangan individual (tingkat pemimpin memberikan perhatian pribadi dan dorongan untuk pengembangan diri pengikut). Pemimpin transformasional memiliki kapasitas untuk memotivasi bawahan untuk melakukan lebih dari biasanya diharapkan. Pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran bawahan tentang hasil baru dan memotivasi mereka untuk melampaui kepentingan mereka sendiri demi tim. Mereka menciptakan perubahan suasana, dan mereka mungkin terobsesi oleh ide-ide visioner yang merangsang, dan menggerakkan orang lain untuk bekerja keras.

Kecerdasan Emosioal

Kecerdasan emosi dewasa ini dipandang sebagai hal yang mendasar untuk bertahan di lingkungan kerja dan merupakan kemampuan utama dalam kepemimpinan dan manajerial. Sebagai seorang pemimpin paling tidak pada tingkat atau level manajer membutuhkan seorang pemimpin yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi saja namun disertakan kecerdasan emosional. Goleman (2001), mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kapasitas dalam mengenali perasaan-perasaan diri sendiri dan orang lain, dalam memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi-emosi dengan baik dalam diri kita sendiri maupun dalam hubungan-hubungan kita.

Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kecerdasan Emosional

Seorang pemimpin yang memiliki tingkat kecerdasan emosi yang baik ialah seorang yang mampu di dalam menyampaikan emosinya dengan baik sehingga dapat membangkitkan semangat dan motivasi bawahan. Seseorang yang mempunyai tingkat emosional yang baik dapat lebih mudah bekerja sama dengan rekannya di dalam suatu organisasi, seperti penelitian yang telah dilakukan Abraham (dalam Modassir dan Singh, 2008), dimana seorang yang mempunyai tingkat emosional yang baik mampu untuk merubah suasana hati (*mood*) yang negatif menjadi positif sehingga lebih mudah di dalam menyesuaikan diri di dalam bekerja sama di dalam sebuah organisasi.

Kecerdasan emosional dikaitkan dengan tiga aspek kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh idealis, inspirasi motivasi dan pertimbangan individu, pemimpin yang berkecerdasan emosional cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional (Barling *et al.*, 2000). Penelitian juga menunjukkan bahwa, secara keseluruhan kecerdasan emosional berkorelasi dengan perilaku pemimpin transformasional pada komponen inspirasi motivasi, dan komponen pertimbangan individual pada kepemimpinan transformasional secara signifikan berkorelasi dengan

kecerdasan emosional strategis dan pemahaman emosi. Hasil penelitian lain telah menunjukkan bahwa kecerdasan emosional menyumbang pada kepemimpinan transformasional dan proyek kinerja aktual selanjutnya (Leban dan Zulauf, 2004). Singkatnya, berdasarkan penelitian empiris sebelumnya, kecerdasan emosional bisa memperhitungkan positif gaya kepemimpinan transformasional.

Hubungan antara Emosional Kecerdasan dengan Hasil Karyawan

Kecerdasan emosional manajer yang baik akan membuat seorang karyawan menghasilkan hasil kerja yang lebih baik. Goleman (2001), mengatakan bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja bukan hanya *cognitive intelligence* saja yang dibutuhkan tetapi juga *emotional intelligence*. Secara khusus para pemimpin perusahaan membutuhkan EQ yang tinggi karena dalam lingkungan organisasi, berinteraksi dengan banyak orang baik di dalam maupun di lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk moral dan disiplin para karyawan.

Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Hasil Karyawan

Seltzer dan Bass (1990), karyawan bersedia untuk mengerahkan lebih banyak usaha dan meningkatkan standar untuk pemimpin transformasional. Manajer dengan kepemimpinan transformasional menunjukkan lebih banyak perhatian pada perasaan orang lain, yang mengarah ke keterkaitan positif hasil kerja. Kepemimpinan transformasional dapat memiliki efek kausal pada kinerja pekerjaan karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Manajer dengan kepemimpinan transformasional telah ditunjukkan untuk memperhitungkan berbagai hasil karyawan (positif berkaitan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, dan negatif terkait dengan stres kerja karyawan).

Hasil penelitian Lam dan O'Higgins (*Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style, 2011*) menemukan gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kepuasan kerja karyawan. Namun, juga menemukan gaya kepemimpinan transformasional tidak memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kinerja karyawan, komitmen organisasi dan stres kerja. Penelitian yang telah dilakukan Barling *et al.* (*Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study, 2000*) menemukan pengaruh positif kecerdasan emosional pada gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menunjukkan kecerdasan emosional terkait dengan 3 aspek pada gaya kepemimpinan transformasional yaitu: pengaruh idealis (karisma), inspirasi motivasi dan pertimbangan individual.

Hipotesis

Beberapa peneliti (Barling *et al.*, 2000; Brown dan Moshavi, 2005; Cooper dan Sawaf, 1997; Goleman, 1998b) telah berteori bahwa kecerdasan emosional merupakan antededen pada kepemimpinan transformasional. Ada tiga alasan mengapa individu-individu yang kecerdasan emosional tinggi akan cenderung menggunakan gaya transformasional (Barling *et al.*, 2000). Pertama, kaitannya dengan kesadaran diri dan pengelolaan diri pada pengaruh idealis sebagai "pemimpin yang tahu dan dapat mengelola emosi mereka sendiri, dan yang menunjukkan pengendalian diri dan menunda kepuasan, dapat berfungsi sebagai teladan bagi bawahan mereka, dengan demikian meningkatkan kepercayaan bawahan dan rasa hormat terhadap para pemimpin mereka. Ini akan konsisten dengan esensi dari pengaruh idealis" (Barling *et al.*, 2000). Kedua, kaitannya dengan kesadaran sosial untuk inspirasi motivasi sebagai "dengan

penekanannya pada pemahaman emosi orang lain, pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi akan ideal ditempatkan untuk menyadari sejauh mana harapan pengikut akan dibangkitkan, ciri khas inspirasi motivasi" (Barling *et al.*, 2000). Ketiga, kaitannya dengan hubungan manajemen pada pertimbangan individual sebagai "komponen utama pertimbangan individual adalah kemampuan untuk memahami kebutuhan bawahan dan berinteraksi sesuai dengan penekanan pada empati dan kemampuan untuk mengelola hubungan positif, pemimpin yang mewujudkan kecerdasan emosional akan cenderung untuk mewujudkan pertimbangan individu" (Barling *et al.*, 2000). Tiga tingkat kelompok kecerdasan emosional menjabat sebagai *covariate* pada semua analisis Barling *et al.* (2000), di mana empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh idealis, inspirasi motivasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu menjabat sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua menghasilkan efek signifikan kesatuan variabel, kecuali rangsangan intelektual. Mereka menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional mungkin mempengaruhi individu pada gaya kepemimpinan yang berbeda. Goleman (1998) juga mengklaim bahwa kecerdasan emosional adalah prasyarat untuk kepemimpinan yang sukses.

Temuan-temuan dari penulis sebelumnya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional adalah sebuah blok bangunan untuk kompetensi emosional, menggabungkan atau berinteraksi dengan faktor-faktor lain, yang mengarah pada peningkatan kinerja (Brown *et al.*, 2006). Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa kecerdasan emosional harus terjadi sebelum kepemimpinan transformasional. Penelitian ini mengusulkan bahwa faktor yang bekerja dalam interaksi dengan kecerdasan emosional adalah gaya kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional. Kecerdasan emosional sendiri tidak mungkin menghasilkan hasil karyawan (kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan stres kerja) yang unggul tanpa kepemimpinan transformasional, dan hubungan antara kecerdasan emosional dan hasil karyawan (kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan stres kerja) lebih cenderung terjadi dalam konteks kecerdasan emosional pemimpin yang sangat tinggi. Oleh karena itu, berikut dihipotesiskan:

H₁ Gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh positif antara kecerdasan emosional manajer pada kinerja karyawan.

H₂ Gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh positif antara kecerdasan emosional manajer pada kepuasan kerja karyawan.

H₃ Gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh positif antara kecerdasan emosional manajer pada komitmen organisasi karyawan.

H₄ Gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh negatif antara kecerdasan emosional manajer pada stres kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Uji Validitas Data

Pengujian validitas item-item pertanyaan dalam kuesioner bertujuan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid apabila jumlah pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang

akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan di dalam kuesioner betul-betul dapat mengukur apa yang hendak peneliti ukur (Ghozali, 2006). Penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensional atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat menkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel validitas instrumen. Tinggi rendahnya validitas suatu angket dengan melihat *factor loading* dengan bantuan program komputer *SPSS for Windows versi 11.5*. *Factor loading* adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya.

Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk menentukan sampai sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat dipercaya dan konsisten (Sekaran, 2000). Reliabel atau tidaknya butir-butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai *cronbach alpha-nya*. *Cronbach alpha* dipilih karena merupakan teknik pengujian konsistensi reliabilitas yang paling populer dan menunjukkan indeks konsistensi reliabilitas yang paling populer dan menunjukkan indeks konsistensi yang cukup sempurna. *Cronbach's alpha* adalah koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik serangkaian item-item yang mengukur sebuah konsep berkorelasi positif satu sama lain.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Path Analysis merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kasual) (Ghozali, 2006). Ada tiga langkah dalam *path analysis*: Sebagai langkah awal didalam *path analysis* adalah merancang model berdasarkan konsep dan teori. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi, sebagai langkah kedua. Langkah ketiga adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*. Pendugaan parameter dengan metode OLS, dimana didalam *software* SPSS dihitung melalui analisis regresi, yaitu dilakukan pada masing-masing secara parsial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji Validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur (Jogiyanto, 2004). Untuk menguji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dengan bantuan paket perangkat lunak program *SPSS 11.5 for Windows*. Untuk dapat dilakukan analisis faktor maka harus dipenuhi syarat yaitu nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) harus lebih dari 0,5 dan *Bartlets Test of Sphericity* memiliki signifikansi 0,000 (Ghozali, 2006). Dalam CFA peneliti juga harus melihat pada *output* dari *rotated component matrix* yang harus terekstrak secara sempurna dan memiliki nilai *factor loading* $> 0,5$. Jika masing-masing item pertanyaan belum ekstrak secara sempurna dan ada yang memiliki nilai *factor loading* $< 0,5$, maka proses pengujian validitas harus diulang dengan cara menghilangkan item pertanyaan yang memiliki nilai ganda dan *factor loading* $< 0,5$.

Tabel 1 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.680
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1022.012
	Df	351
	Sig.	.000

Sumber : data primer yang diolah, 2012

Tabel VI.13 menunjukkan bahwa nilai KMO MSA adalah 0,680 dan *Bartlets Test of Sphericity* memiliki signifikansi 0,000 maka dapat dilakukan analisis faktor.

Tabel 2 Hasil Faktor Analisis Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
EI1			.809			
EI2			.702			
EI3						
EI4			.772			
EI5			.680			
TL1	.577				.503	
TL2		.726				
TL3		.697				
TL4		.658				
TL5		.749				
TL6		.800				
TL7	.660					
TL8		.758				
EP1				.774		
EP2				.777		
EP3				.610		
EP4				.643		
JS1					.723	
JS2					.810	
JS3					.672	
OC1	.778					
OC2	.789					
OC3	.719					
OC4	.780					
OC5	.871					
OC6	.790					
JOS1						-.564

JOS2						-0.759
JOS3						-0.624
JOS4						-0.671

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil uji validitas dengan jumlah 50 responden, terlihat *rotated component matrix* terdapat beberapa item yang tidak valid karena memiliki nilai faktor loading < 0,5 dan tidak mengelompok sesuai dengan variabel yang diukur. Untuk selanjutnya dilakukan analisis lagi dengan tidak mengikutkan item yang tidak valid dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 3 yang menunjukkan bahwa semua item telah valid.

Tabel 3 Hasil Faktor Analisis Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
EI1				.835		
EI2				.646		
EI4				.807		
EI5				.618		
TL2		.761				
TL3		.714				
TL4		.685				
TL5		.715				
TL6		.795				
TL8		.780				
EP1			.779			
EP2			.771			
EP3			.647			
EP4			.664			
JS1					.780	
JS2					.823	
JS3					.702	
OC1	.782					
OC2	.796					
OC3	.746					
OC4	.804					
OC5	.878					
OC6	.812					
JOS1						.632
JOS2						.778
JOS3						.523
JOS4						.617

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas, maka tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui konsistensi item-item pertanyaan yang digunakan. Untuk mengukur reliabilitas dari instrumen penelitian ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*. Nilai *Cronbach Alpha* antara 0,80 - 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai 0,60 - 0,79 dikategorikan reliabilitasnya dapat diterima, nilai $\leq 0,60$ dikategorikan reliabilitasnya buruk (Sekaran, 2003). Dari hasil pengujian reliabilitas variabel dengan menggunakan bantuan program *SPSS 11.5 for Windows* didapatkan nilai *Cronbach Alpha* semua instrumen dinyatakan reliabel karena mempunyai nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$.

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kecerdasan Emosional Manajer (EI)	0,8364
Kepemimpinan Transformasional (TL)	0,9127
Kinerja Karyawan (EP)	0,8281
Kepuasan Kerja (JS)	0,8197
Komitmen Organisasi (OC)	0,9266
Stres Kerja (JOS)	0,7020

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel kecerdasan emosional pada hasil kerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional dengan cara penerapan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program *SPSS 11.5*. Dalam *path analysis* terdapat 3 model regresi. Variabel independen (kecerdasan emosional manajer) diregresikan dengan variabel mediasi (kepemimpinan transformasional). Variabel independen (kecerdasan emosional manajer) dan variabel mediasi (kepemimpinan transformasional) diregresikan dengan variabel dependen (hasil kerja karyawan; kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan stres kerja). Variabel independen (kecerdasan emosional manajer) diregresikan dengan variabel dependen (hasil kerja karyawan; kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan stres kerja) untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5 Hasil *Path Analysis*

Variabel	Model 1	Model 2				Model 3			
	Kepemimpinan Transformasional <i>b</i>	Kinerja Karyawan <i>b</i>	Kepuasan Kerja <i>b</i>	Komitmen Organisasi <i>b</i>	Stres Kerja <i>b</i>	Kinerja Karyawan <i>b</i>	Kepuasan Kerja <i>b</i>	Komitmen Organisasi <i>b</i>	Stres Kerja <i>b</i>
Kecerdasan Emosional Manajer	0,377*	0,493*	0,399*	0,398*	-0,349*	0,337*	0,272	0,238	-0,195
Kepemimpinan Transformasional						0,416*	0,338*	0,425*	-0,408*
Adj. <i>R</i> ²	0,124	0,228	0,142	0,141	0,103	0,366	0,226	0,285	0,233
<i>F</i>	7,931*	15,437*	9,095*	9,060*	6,651*	15,516*	8,145*	10,753*	8,455*

Keterangan: * $p < 0,05$

Sumber: Data primer yang diolah, 2012.

Model 1, 2, 3

Nilai *adjusted R*² sebesar 0,124; artinya bahwa 12,4% variabel kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan emosional manajer. Sisanya sebesar 87,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Nilai *F* test sebesar 7,931 dengan nilai Sig. sebesar 0,007. Probabilitas yang jauh lebih kecil dari 0,05 dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh pada kepemimpinan transformasional. Nilai *Adjusted R*² kinerja karyawan sebesar 0,228; artinya bahwa 22,8% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan emosional manajer. Nilai *Adjusted R*² kepuasan kerja karyawan sebesar 0,142; artinya bahwa 14,2% variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan emosional manajer. Nilai *Adjusted R*² komitmen organisasi sebesar 0,141; artinya bahwa 14,1% variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan emosional manajer. Nilai *Adjusted R*² stres kerja sebesar 0,103; artinya bahwa 10,3% variabel stres kerja dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan emosional manajer. Nilai *F* test kinerja karyawan sebesar 15,437 dengan nilai Sig. sebesar 0,000. Nilai *F* test kepuasan kerja karyawan sebesar 9,095 dengan nilai Sig. sebesar 0,004. Nilai *F* test komitmen organisasi sebesar 9,060 dengan nilai Sig. sebesar 0,004. Nilai *F* test stres kerja sebesar 6,651 dengan nilai Sig. sebesar 0,013. Probabilitas yang jauh lebih kecil dari 0,05 dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional manajer berpengaruh pada hasil kerja karyawan. Nilai *Adjusted R*² kinerja karyawan sebesar 0,366; artinya bahwa 36,6% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan emosional manajer dan kepemimpinan transformasional. Nilai *Adjusted R*² kepuasan kerja karyawan sebesar 0,226; artinya bahwa 22,6% variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan emosional manajer dan kepemimpinan transformasional. Nilai *Adjusted R*² komitmen organisasi sebesar 0,285; artinya bahwa 28,5% variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan emosional manajer dan kepemimpinan transformasional. Nilai *Adjusted R*² stres kerja sebesar 0,233; artinya bahwa 23,3% variabel stres kerja dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan emosional manajer dan kepemimpinan transformasional. Nilai *F* test kinerja karyawan sebesar 15,516 dengan nilai Sig. sebesar 0,000. Nilai *F* test kepuasan kerja karyawan sebesar 8,145 dengan nilai Sig. sebesar 0,001. Nilai *F* test komitmen organisasi sebesar 10,753 dengan nilai Sig. sebesar 0,000. Nilai *F* test stres kerja sebesar 8,455 dengan nilai Sig. sebesar 0,001. Probabilitas yang jauh lebih kecil dari 0,05 dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama

berpengaruh pada hasil kerja karyawan.

Tabel 6 Hasil Perbandingan Penelitian

Hipotesis	Hasil Penelitian Lam & O'Higgins	Hasil Penelitian Replikasi	Keterangan
H ₁	10,06 Tidak didukung	15,52 Didukung	Berbeda
H ₂	12,04 Didukung	8,14 Didukung	Sama
H ₃	6,62 Tidak didukung	10,75 Didukung	Berbeda
H ₄	3,22 Tidak didukung	8,45 Didukung	Berbeda

Sumber: Data Diolah

Tabel 6 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan nilai F pada hasil hipotesis yaitu H₁, H₃ dan H₄ antara hasil penelitian Lam dan O'Higgins (2011) dengan hasil penelitian replikasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pada hasil penelitian Lam dan O'Higgins (2011) kinerja karyawan, komitmen organisasi dan stres kerja non signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Namun, pada hasil penelitian replikasi kinerja karyawan, komitmen organisasi dan stres kerja signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

H₁: Gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh positif antara kecerdasan emosional manajer pada kinerja karyawan.

Hasil perhitungan pada tabel IV.17 menunjukkan nilai β kecerdasan emosional manajer pada kepemimpinan transformasional sebesar 0,377 signifikan pada tingkat signifikansi 0,007 ($p < 0,05$). Nilai β kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan sebesar 0,416 signifikan pada tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 didukung. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kinerja karyawan. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara parsial, karena pada model regresi ketiga, pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kinerja karyawan tetap signifikan ketika gaya kepemimpinan transformasional diikutsertakan. Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lam dan O'Higgins (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kinerja karyawan, tetapi hanya sejalan dengan hasil penelitiannya yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada kecerdasan emosional manajer berpengaruh positif. Dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kuang Chi *et al.*, (2007) yang menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan berpengaruh positif.

H₂: Gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh positif antara kecerdasan emosional manajer pada kepuasan kerja karyawan.

Hasil perhitungan pada tabel IV.17 menunjukkan nilai β kecerdasan emosional manajer pada kepemimpinan transformasional sebesar 0,377 signifikan pada tingkat signifikansi 0,007 ($p < 0,05$). Nilai β kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan sebesar 0,338 signifikan pada tingkat signifikansi 0,001 ($p < 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 didukung. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kepuasan kerja karyawan. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara penuh, karena pada model regresi ketiga, pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kepuasan kerja menjadi non-signifikan ketika gaya kepemimpinan transformasi diikutsertakan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lam dan O'Higgins (2011).

H₃: Gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh positif antara kecerdasan emosional manajer pada komitmen organisasi karyawan.

Hasil perhitungan pada tabel IV.17 menunjukkan nilai β kecerdasan emosional manajer pada kepemimpinan transformasional sebesar 0,377 signifikan pada tingkat signifikansi 0,007 ($p < 0,05$). Nilai β kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi sebesar 0,425 signifikan pada tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 didukung. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada komitmen organisasi. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara penuh, karena pada model regresi ketiga, pengaruh kecerdasan emosional manajer pada komitmen organisasi menjadi non-signifikan ketika gaya kepemimpinan transformasi diikutsertakan. Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lam dan O'Higgins (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada komitmen organisasi, tetapi hanya sejalan dengan hasil penelitiannya yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada kecerdasan emosional manajer berpengaruh positif. Dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kuang Chi *et al.*, (2007) yang menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi berpengaruh positif.

H₄: Gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh negatif antara kecerdasan emosional manajer pada stres kerja karyawan.

Hasil perhitungan pada tabel IV.17 menunjukkan nilai β kecerdasan emosional manajer pada kepemimpinan transformasional sebesar 0,377 signifikan pada tingkat signifikansi 0,007 ($p < 0,05$). Nilai β kepemimpinan transformasional pada stres kerja sebesar -0,408 signifikan pada tingkat signifikansi 0,001 ($p < 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 didukung. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh negatif kecerdasan emosional manajer pada stres kerja. Pengaruh mediasi dalam penelitian ini adalah mediasi secara penuh, karena pada model regresi ketiga, pengaruh kecerdasan emosional manajer pada stres kerja menjadi non-signifikan ketika gaya kepemimpinan transformasi diikutsertakan. Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Lam dan O'Higgins (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada stres kerja, tetapi hanya sejalan dengan hasil penelitiannya yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada kecerdasan emosional manajer berpengaruh negatif. Dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan *Che Lee dan Hua Chuang* (2007) yang menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional pada stres kerja berpengaruh negatif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kinerja karyawan, ini mengindikasikan semakin baik kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional manajer maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kepuasan kerja karyawan, ini mengindikasikan semakin baik kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional manajer maka seorang karyawan akan memiliki rasa kepuasan yang tinggi dalam bekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada komitmen organisasi, ini mengindikasikan semakin baik kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional manajer maka seorang karyawan akan memiliki rasa komitmen pada organisasi yang tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh negatif kecerdasan emosional manajer pada stres kerja karyawan, ini mengindikasikan semakin baik kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional manajer maka seorang karyawan akan memiliki rasa stres kerja yang semakin rendah.

Saran

Penelitian selanjutnya sebaiknya meneliti pada obyek dan *setting* yang berbeda dan juga dapat membandingkan beberapa organisasi sehingga konsep yang dimodelkan dapat ditingkatkan generalisasinya. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel - variabel lain yang belum ada dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kinerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu menjaga gaya kepemimpinannya dalam mendekati diri dengan bawahannya. Misalnya dengan cara melakukan kegiatan *out bond* dan *training*. Berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada kepuasan kerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu menjaga gaya kepemimpinannya untuk menciptakan suasana agar bawahan memiliki rasa kepuasan pada kinerjanya agar bawahan termotivasi dan dapat menjadikan alat mengukur kinerjanya dan kemampuannya. Misalnya dengan pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Menurut penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemediasi pengaruh kecerdasan emosional manajer pada komitmen organisasi. Untuk itu perusahaan perlu menjaga gaya kepemimpinannya sehingga bisa meningkatkan komitmen karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemediasi pengaruh negatif kecerdasan emosional manajer pada stres kerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu menjaga gaya kepemimpinannya sehingga bisa menekan stres kerja

karyawan pada saat bekerja di perusahaan. Misalnya dengan mengadakan *out bond* atau bertamasya bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 1998. Manajemen Penelitian. PT. Rineka Citra: Jakarta.
- Barling, J., Slater, F., and Kelloway, E.K. 2000. "Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 21 No. 3, pp. 157-61.
- Bar-On, R. 1997. Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional Intelligence: Technical Manual, Multi Health Systems. New York. NY.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. 1997. Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Mindgarden. Palo Alto. CA.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., and Berson, Y. 2003. "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88 No. 2, pp. 207-18.
- Bradberry, T., and Greaves, J. 2002. Emotional Intelligence Appraisal: There Is more than IQ: Me Edition. TalentSmart. San Diego. CA.
- Butler, C.J., and Chinowsky, P.S. 2006. Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives. *Journal of Management*.
- Chi, K.H., Tsai, Hsien-Pei, and Chang, Pi-Fen. 2007. Investigating the relationship among leadership styles, emotional intelligence and organization commitment on job performance: A study of salespeople in Thailand. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 3, Num.2.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., and Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*. Vol. 45 No. 4, pp. 735-44.
- Goleman, D. 2001. Working White Emotional Intelligence. (terjemahan Alex Tri kantjono W). PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Hair, J.F., Anderson R.E., Tathan R.L., and Black W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth edition USA. Prentice-Hall International, Inc.
- Hsien-Che, L., and Tsai-Hua, C. 2007. The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention - Taiwan Insurance Industry As an Example. Tatung University.
- Lam, S.C., and O'Higgins R.E. 2011. "Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 33 No. 2, 2012 pp. 149-174.
- Leban, W., and Zulauf, C. 2004. "Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25 No. 7, pp. 554-64.
- Mangkuprawira, S. 2007. Kinerja. <http://ronawajah.wordpress.com>. diunduh pada 1 April 2012.
- Rahim, M.A., and Minors, P. 2003. "Effects of EI on concern for quality and problem solving". *Managerial Auditing Journal*. Vol. 18 No. 2, pp. 150-5.
- Rahim, M.A., Zhao, J.H., Yu, C.S., Chan, K.W., Kwok, W.Y., Alves, M.G., Lee, C.W., Rahman, M.S., Ferdausy, S. and Rene, V.W. 2002. "A model of EI and conflict management strategies: a study in seven countries", *The International Journal of Organisational Analysis*. Vol. 10. No. 4, pp. 302-26.
- Regina, E., Kathleen, W., and R, Pillai. 1999. "Transformational leadership in the context

- of organizational change". *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 12 Iss: 2, pp.80 - 89.
- Rice, P.L. 1992. *Stress and Health* (2nd ed). Brooks / Cole Publishing Company. California.
- Robbins, S.P. 2003. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga: Jakarta.
- Robbins, S.P. 2006. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Yusuf Udaya. Arcan: Jakarta.
- Schutte, N.S., Malouf, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., and Dornheim, L. 1998. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Sekaran, U. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi keempat Salemba Empat : Jakarta.
- Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M.B. 1993. "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory". *Organizational Science*, Vol. 4 No. 4, pp. 577-94.
- Sosik, J.J., and Godshalk, V.M. 2000. Leadership styles, mentoring functions received, and job related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 365-390.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta: Bandung.
- Timpe, A.D. 1993. *Produktivitas*. PT Gramedia Asri Media: Jakarta.
- Yukl, G.A. 2006. *Leadership in organizations* 6th edn. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Zurnali, C. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan*, Penerbit Unpad Press: Bandung.