

# **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT; PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AS A MEDIATING VARIABLE**

## **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL; PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASIAN**

**Susi Widjajani**

Susi\_wijayani@yahoo.co.id  
Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta  
JI Proklamasi no 1 Babarsari 5528

### ***ABSTRACT***

*The purpose of this research is to examine the relationship between transformational leadership and organizational commitment (affective, normative, and continuance commitment), psychological empowerment as a mediating variable. Variables in this research were measured via a survey of 193 production employee of garment company Daerah Istimewa Yogyakarta and Jawa Tengah. Structural Equation Modeling (SEM) were used to examine the effects of transformational leadership on organizational commitment. Results showed that the estimated model in this research is acceptable based on the goodness of fit index. The structural relationship showed that transformational leadership significantly related to affective and normative commitment, but no significant relationship existed with continuance commitment. It also showed that psychological empowerment partially mediated the relationship between transformational leadership and affective and normative commitment. In addition, this research found that psychological empowerment not mediated the relationship between transformational leadership and continuance commitment. Finally, these results have an important implication to managers in designing job.*

*Keywords: transformational leadership, psychological empowerment, affective commitment, normative commitment, continuance commitment.*

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi (afektif, normatif, dan komitmen keberlanjutan), pemberdayaan, psikologis sebagai variabel mediasi. Variabel dalam penelitian ini diukur melalui survei terhadap 193 karyawan produksi perusahaan garmen DIY dan Banten. Model Persamaan Struktural (SEM) digunakan untuk memeriksa pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model estimasi dalam penelitian ini dapat diterima didasarkan pada indeks *good fit*. Hubungan struktural menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan dengan afektif dan komitmen normatif, tetapi tidak ada hubungan yang signifikan dengan komitmen keberlanjutan. Hal ini juga menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis sebagian dimediasi oleh hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif dan komitmen normatif. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan psikologis tidak dimediasi oleh hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen keberlanjutan.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen keberlanjutan.

---

## PENDAHULUAN

---

Krisis global yang melanda dunia kali ini hampir dipastikan tidak dapat diisolasi sebatas krisis keuangan, tetapi telah menjelma menjadi krisis ekonomi. Sektor ekonomi yang mengalami keruntuhan bukan hanya keuangan, namun sudah merembet ke sektor riil. Kegagalan negara mengisolasi penjalaran krisis dari sektor keuangan ke sektor riil merupakan kenyataan yang sangat mengecewakan. Dalam konteks ekonomi Indonesia, tentu kegagalan mencegah penularan ke sektor riil merupakan fakta yang lebih menyedihkan lagi.

Kegagalan penjalaran tersebut umumnya bersumber dari dua sebab. *Pertama*, kebijakan melindungi perbankan dengan banyak instrumen moneter ternyata tidak efektif. *Kedua*, krisis keuangan saat ini telah memasuki fase yang

kedua, yaitu krisis nilai tukar (kurs). Tentu saja krisis nilai tukar tersebut makin mendekatkan krisis ini ke sektor riil karena sebagian produksi harus mendatangkan bahan baku dari luar negeri. Yang berarti bahwa pengusaha harus mengeluarkan dana dalam bentuk rupiah yang lebih besar untuk mendatangkan bahan baku dari luar negeri. Akibat selanjutnya adalah terjadi kelesuan investasi dan ekonomi secara keseluruhan. Rendahnya daya beli masyarakat menimbulkan rendahnya permintaan, yang berarti pula mengendurnya aktivitas produksi. Mengendurnya aktivitas produksi ini bukan saja menjadikan semakin terbatasnya peluang kerja, melainkan juga memaksa banyak unit usaha yang mengurangi pekerjajanya.

Beberapa perusahaan merasa perlu melakukan beberapa kebijakan restrukturisasi organisasi, yaitu melalui *downsizing* dan efisiensi.

Kebijakan *downsizing* dan efisiensi yang dilakukan menuntut perusahaan untuk melakukan pengurangan karyawan (*layoff*) secara massal dan bertahap (Luthan et al., 1999). Pengurangan karyawan secara massal dapat dilakukan dengan cukup baik oleh perusahaan, dalam arti tidak menimbulkan gejolak yang signifikan apabila dilakukan dengan prosedur yang sesuai dengan peraturan perundangan dan para karyawan yang dirumahkan mendapat kompensasi yang sesuai dan cukup memuaskan.

Dengan adanya kebijakan tersebut memaksa para *survivor* (jumlah karyawan yang tinggal) sekarang untuk menjadi ujung tombak operasional perusahaan. Hal ini perlu mendapat perhatian dari manajemen karena kebijakan restrukturisasi tersebut akan mempengaruhi komitmen mereka. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) menjadi isu penting bagi para *survivor* karena kebijakan pengurangan karyawan ini menimbulkan anggapan bahwa perusahaan tidak memiliki cukup komitmen kepada para karyawannya. Dampak bagi para *survivor* ini menurut Brockner (1988, 1987, 1992), Vries et al. (1997), Allen et al. (2001) adalah menurunnya tingkat komitmen organisasional, produktivitas, *managerial trust* dan meningkatnya niat untuk keluar dari perusahaan sebagai reaksi atas restrukturisasi organisasi dan *downsizing*. Sehingga sangat penting bagi organisasi untuk tetap menjaga komitmen dari para *survivor*, terutama karena dalam penelitian sebelumnya ditemukan adanya penurunan tingkat komitmen yang merupakan kontributor utama dalam memunculkan keinginan untuk meninggalkan organisasi dan mencari kesempatan untuk bekerja di tempat lain yang lebih stabil dengan lingkungan kerja yang aman.

Tuntutan pasar global dan situasi persaingan yang menuntut perusahaan untuk melakukan restrukturisasi membutuhkan kepemimpinan

transformasional (*transformational leadership*) yang kuat untuk mendukung keberhasilan tujuan dan sasaran organisasi. Bryan (2002) juga menyarankan agar organisasi yang mengalami periode ini lebih menerapkan kepemimpinan transformasional daripada organisasi yang berada dalam kondisi stabil. Restrukturisasi juga menimbulkan dampak psikologis bagi para *survivor*. Situasi perubahan ini akan menimbulkan perasaan tidak nyaman karena para *survivor* tersebut berada dalam situasi ketidakpastian akan kelangsungan pekerjaannya sementara mereka dituntut untuk melakukan sesuatu yang lebih agar mereka bisa tetap dipekerjakan.

Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang diterapkan melalui empat komponen *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*, para *survivor* tersebut akan merasa diberdayakan dan dilibatkan, sehingga akan menimbulkan rasa memiliki. Oleh karenanya para *survivor* tersebut akan memiliki respon yang positif, merasa yakin bahwa mereka bisa mewarnai dan mempengaruhi situasi *downsizing* agar organisasi menjadi lebih baik, dan memberi alasan bagi mereka untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Pemberdayaan psikologis (*psychologically empowerment*) dapat dilakukan dengan menggunakan empat dimensi, yaitu: *meaningfulness*, *competence*, *self determination* dan *impact*, yang akan membantu para *survivor* untuk tetap terkendali dalam situasi *downsizing* dan meningkatkan komitmen mereka kepada organisasi. Para peneliti menyatakan bahwa dalam konteks *downsizing*, pemberdayaan memiliki hubungan positif dengan *organizational commitment*. Oleh karenanya dalam studi ini akan dibahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh

*psychologically empowerment* pada beberapa perusahaan tekstil yang melakukan *downsizing* dan efisiensi di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah.

---

## METODE PENELITIAN

---

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi pada beberapa perusahaan tekstil di wilayah DIY dan Jawa Tengah yang merupakan bagian yang paling rentan terhadap kebijakan pengurangan karyawan. Sampel diambil sebanyak dua ratus tiga puluh orang yang dipilih secara *purposive sampling*, dengan kriteria berpendidikan minimal SLTA untuk memudahkan pengisian kuesioner, dan masa kerja minimal dua tahun untuk lebih merefleksikan komitmen organisasional para karyawan tersebut. Penyebaran kuesioner dilakukan secara bertahap. Tahap pertama, peneliti menyebarkan 130 buah kuesioner di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada tahap kedua, peneliti menyebarkan 100 buah kuesioner di wilayah Jawa Tengah. Dari 230 buah kuesioner yang disebar ada 205 buah yang kembali yaitu (DIY 118 buah dan Jawa Tengah 87 buah). Dengan demikian tingkat respon dalam penelitian ini adalah 89,13 %. Karena ada 12 buah kuesioner yang tidak layak untuk diolah (rusak) maka hanya ada 193 buah kuesioner yang digunakan dalam analisis selanjutnya.

### Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu bentuk kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu membagikan visi dan membentuk keterikatan emosi dengan bawahannya. Dalam penelitian ini digunakan instrumen kepemimpinan transformasional MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yang

dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1999) dengan lima skala Likert mulai dari tidak pernah yang bernilai 0 sampai dengan selalu yang bernilai 4. Semakin tinggi nilai jawaban dari suatu item pertanyaan, berarti semakin tinggi perilaku kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh seorang atasan. Kuesioner terdiri dari 20 item pertanyaan namun berdasar hasil pengujian validitas terdapat 4 item pertanyaan yang tidak dapat diolah lebih lanjut.

Komitmen organisasional merupakan aspek psikologis yang ditandai dengan hubungan karyawan dengan organisasi dan mempengaruhi keanggotannya dalam organisasi tertentu. Penelitian dilakukan dengan lima skala Likert mulai dari tidak pernah yang bernilai 0 sampai dengan selalu yang bernilai 4. Semakin tinggi nilai jawaban dari suatu item pertanyaan, berarti semakin tinggi komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh seorang bawahan. Kuesioner menggunakan instrumen berjumlah 18 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1984) dan terdiri dari: *affective commitment* sebanyak 6 item, *normative commitment* sebanyak 6 item, dan *continuance commitment* sebanyak 6 item. Dalam uji validitas terdapat 1 item pertanyaan yang tidak valid sehingga tidak dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

Pemberdayaan psikologis merupakan proses peningkatan *self-efficacy* seseorang yang termanifestasi dalam empat aspek kognitif, yaitu: *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*. Penelitian menggunakan 12 item pertanyaan dengan lima skala Likert mulai dari tidak pernah yang bernilai 0 sampai dengan selalu yang bernilai 4. Semakin tinggi nilai jawaban dari suatu item pertanyaan, berarti semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang ditunjukkan oleh seorang atasan kepada bawahannya. Kuesioner terdiri dari: *meaning* (3 item), *competence* (3 item), *self-determination* (3 item) yang diadopsi

dari Hackman dan Oldman (1980) dan *impact* (3 item) yang dikembangkan oleh Ashforth (1989). Menurut Spreitzer (1995), keempat instrumen tersebut sudah banyak digunakan oleh penelitian sebelumnya dan menunjukkan validitas dan reliabilitas yang memadai.

---

## PEMBAHASAN DAN HASIL

---

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong kepercayaan, mengembangkan kepemimpinan pada orang lain, menunjukkan pengorbanan diri dan melayani sebagai *moral agents*, memfokuskan diri dan pengikutnya pada tujuan yang mengarahkan pada kebutuhan kelompok kerja' (Dumdum, et al., 2002). Kepemimpinan transformasional juga mensyaratkan pemimpin untuk menciptakan dan membagi visi masa depan. Hal ini menjadi dasar bagi para pengikutnya untuk terlibat dalam kegiatan dan perubahan yang diperlukan (Kakabatse & Kakabatse, 1999). Seorang pemimpin transformasional membangun hubungan yang lebih erat antara dirinya dan pengikutnya lebih berdasarkan pada kepercayaan dan komitmen daripada persetujuan kontrak. Seorang pemimpin transformasional selanjutnya membangun kepercayaan diri, *self efficacy* dan *self esteem* pada pengikutnya, mempengaruhi pengikutnya secara positif untuk mengidentifikasikannya dengan kelompok/ organisasi dan visi, dan meningkatkan motivasi dan pencapaian tujuan (Jung & Avolio, 1999).

Bass (2000), menyatakan bahwa komponen kepemimpinan transformasional meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Bass (1998) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional ini bisa ditemui

di bidang industri, militer dan pendidikan, dan tampaknya efektif. Bass (1997, 2000) menyebutkan bahwa penelitian dari seluruh dunia mendukung penerapan kepemimpinan transformasional untuk negara-negara yang memiliki tradisi budaya yang berbeda. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya yang cenderung lebih bersifat kolektif sangat sesuai dengan *construct* ini. Mungkin Kunhert dan Lewis (1987) memiliki pandangan yang universal dalam penerapan model ini. Mereka menulis bahwa kepemimpinan transformasional mendasarkan kegiatan mereka kepada sistem nilai yang dalam dan mungkin lebih universal. Nilai ini tidak bisa mutlak, yang meliputi konsep semacam keadilan dan integritas dan yang diekspresikan oleh pemimpin dalam rangka mendorong para bawahannya untuk menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Menjadi catatan penting bahwa ketika Burn (1978) meyakini kepemimpinan transformasional dan transaksional kurang lebih merupakan gaya yang *mutually exclusive*, Bass dan Avolio (1990) mencatat bahwa 'seringkali, dan dalam lingkungan yang berbeda, kedua gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ditunjukkan oleh pemimpin yang sama'. Para peneliti ini telah mengembangkan pendapat dengan membuat kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional dan perilaku kepemimpinan transformasional yang tinggi akan memberikan kontribusi pada budaya organisasi yang mendorong inovasi. Mereka mengatakan bahwa para pemimpin yang benar-benar efektif bisa mengombinasikan kedua perilaku ini untuk memaksimalkan keefektifan mereka.

Bass dan Avolio (2000) mencatat bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya menggantikan terminologi kepemimpinan transaksional, namun memberikan dampak tambahan pada kinerja. Bass (1998) menekankan bahwa ketika para pemimpin terbaik bisa

mengkombinasikan kedua gaya ini, pemimpin yang menunjukkan perilaku transformasional yang lebih dominan terlihat lebih efektif dibandingkan dengan pemimpin yang lebih berinteraksi secara transaksional.

Kepemimpinan transformasional mendorong dan memotivasi para pengikutnya untuk tetap fokus kepada visi dan tujuan organisasi dengan memberikan penguatan dan pemberdayaan. Ketika diberdayakan, maka para karyawan akan merasa bahwa mereka dilibatkan dan merasa memiliki organisasi (Bell & Staw, 1989).

### **Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional merefleksikan tingkat dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan berkomitmen dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut (Jaros et al., 1993; Bennett & Durkin, 2000). Hal ini merupakan sikap kerja yang penting karena individu yang memiliki komitmen kepada organisasi diharapkan bisa menunjukkan keinginan yang lebih kuat untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap loyal kepada organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1997), banyak faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan yang meliputi: *affective*, *normative* dan *continuance commitment*. Sehingga mereka mengembangkan *affective commitment scale (ACS)*, *normative commitment scale (NCS)* dan *continuance commitment scale (CCS)* untuk mengukur ketiga komponen komitmen ini. Banyak peneliti menggunakan skala ini untuk mengetahui dampak dari tingkat komitmen karyawan terhadap kinerja, absensi dan niat untuk keluar dari organisasi. 1. *Affective commitment* merupakan tingkat keterikatan emosi, identifikasi dengan organisasi dan keterlibatan karyawan kepada organisasi. Karyawan yang memiliki *affective commitment*

yang tinggi akan tetap loyal kepada organisasi karena keinginan mereka. *Affective commitment* dapat ditingkatkan dengan cara mempekerjakan orang yang memiliki nilai pribadi yang konsisten dengan nilai organisasi. Lingkungan kerja yang positif dan memuaskan juga akan membuat karyawan bertahan dalam organisasi. 2. *Normative commitment* merupakan tingkat dimana karyawan merasa memiliki kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *normative commitment* yang tinggi akan merasa bahwa mereka harus tetap bekerja pada organisasi tersebut. *Normative commitment* dapat ditingkatkan jika organisasi menunjukkan komitmennya kepada karyawan dan meningkatkan *trust* kedalam semua bagian organisasi. 3. *Continuance commitment* merupakan komitmen yang muncul dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan pekerjaan (Iverson dan Buttigieg, 1999). Karyawan yang tetap loyal pada organisasi berdasarkan *continuance commitment* karena mereka merasa perlu untuk melakukannya. *Continuance commitment* dapat ditingkatkan dengan memberikan benefit yang progresif dan program peningkatan sumber daya manusia.

Menurut Meyer dan Allen (1997), hubungan dari ketiga komponen komitmen ini bukan *mutually exclusive*. Maksudnya, seorang karyawan bisa memiliki *affective*, *normative* dan *continuance commitment* secara simultan dengan tingkatan intensitas yang bervariasi. Seorang karyawan memiliki suatu profil komitmen yang menggambarkan tingkatan ketiga komponen komitmen tersebut, dan profil yang berbeda tersebut memiliki efek yang berbeda dalam perilaku di tempat kerja seperti kinerja, absensi dan niat untuk keluar dari organisasi.

Meyer dan Allen (1997) juga menyebutkan bahwa setiap komponen dari komitmen tersebut dipengaruhi oleh seperangkat faktor yang

mempengaruhi terjadinya komitmen tersebut. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan seperti berikut: (1) *Affective commitment* berhubungan dengan keinginan, sehingga *affective commitment* banyak dipengaruhi oleh sifat pribadi karyawan, pengalaman kerja dimasa yang telah lalu dan kesesuaian nilai diantara pribadi dan budaya organisasi. (2) *normative commitment* berhubungan dengan kewajiban seorang karyawan terhadap organisasi dimana dia bekerja. Hal ini dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang disebut sebagai kontrak psikologis. Kontrak psikologis merupakan persepsi individual mengenai pertukaran diantara mereka dengan organisasi. Dalam lingkungan kerja kontrak psikologis merupakan keyakinan seorang karyawan mengenai haknya untuk mendapatkan imbalan atas apa yang mereka berikan kepada organisasi. (3) *continuance commitment* merupakan rasio antara biaya dan manfaat jika seorang karyawan keluar dari organisasi. Sehingga faktor yang mempengaruhinya berupa investasi dan kurangnya alternatif pekerjaan lain.

Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasional ini, perusahaan bisa melakukan banyak hal melalui program dan kebijakan yang kondusif bagi terciptanya sikap kerja yang sesuai, sehingga karyawan memiliki keinginan kuat untuk bekerja keras dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karenanya dibutuhkan gaya kepemimpinan yang bisa menjadi katalisator dalam meningkatkan komitmen organisasional para karyawan. Terdapat hubungan yang positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasional.

### **Pemberdayaan psikologis (*Psychologically Empowerment*)**

Menurut Liden et al. (2000), seorang individu yang diberdayakan seharusnya bekerja dengan lebih baik dibandingkan individu yang kurang

diberdayakan. Hal ini juga dinyatakan oleh Thomas dan Velthouse (1990), bahwa persepsi pemberdayaan berhubungan langsung dengan cakupan faktor-faktor perilaku, meliputi aktivitas, konsentrasi, langkah inisiatif, fleksibilitas, yang akan meningkatkan kinerja individu. Spreitzer (1995) menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki potensi besar dalam memberikan kontribusi atas kinerja manajerial karena proses kerja seorang manajer tidak bisa distrukturisasi secara lengkap dengan aturan dan prosedur. Lebih lanjut menurut Hackman dan Oldham (1980) bahwa motivasi intrinsik yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas kerja individu.

Individu akan bekerja lebih baik jika mereka memiliki motivasi intrinsik. Pemberdayaan psikologis yang tinggi dari individu akan memberikan motivasi yang tinggi sehingga berdampak kepada kinerja pekerjaan yang mereka tangani, selain itu akan timbul perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut. Ada empat elemen pemberdayaan yang meningkatkan motivasi intrinsik dalam berkeja, yaitu keberadaan kesempatan untuk memilih, pengakuan kompetensi, kebermaknaan dan kemajuan dalam bekerja. Penelitian terkini yang menguji hubungan antara pemberdayaan psikologis secara keseluruhan dan kinerja sebuah pekerjaan memperoleh bukti empiris bahwa tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja sebuah pekerjaan (Spreitzer, 1995; Koberg et al, 1999). Conger dan Kanungo (1988) menyatakan bahwa praktik pemberdayaan terhadap bawahan merupakan komponen utama dari efektivitas manajerial dan organisasional.

Berdasarkan penelitian Conger dan Kanungo (1988), Thomas dan Velthouse (1990) membedakan pemberdayaan menjadi empat dimensi yang mencerminkan empat kognitif yang berbeda sehubungan dengan orientasi karyawan

pada. Kognitif pemberdayaan pertama adalah *meaningfulness* yang berhubungan dengan nilai tujuan atau sasaran kerja, diuji sehubungan dengan idealisme dan standar karyawan sendiri (Thomas & Velthouse, (1990), Spreitzer (1995, 1996)). Hal tersebut merujuk pada keselarasan antara persyaratan dari peran pekerjaan dan keyakinan, nilai dan perilaku karyawan (Brief & Nord (1980), Spreitzer (1995)). Kognitif pemberdayaan kedua yaitu *competence*, yang merupakan keyakinan karyawan pada kemampuannya untuk melaksanakan aktivitas tugasnya dengan penuh keahlian (Thomas & Velthouse, 1990). Konsep *self-efficacy* dari Bandura's (1997) menggambarkan dimensi *competence* ini. *Self-determination* merupakan kognitif pemberdayaan yang ketiga yang meliputi tanggungjawab seseorang pada pekerjaannya. Hal ini merupakan persepsi karyawan pada otonomi dalam melakukan dan meneruskan perilaku dan proses kerjanya (Bell & Staw, 1980; Deci et al., 1989). Kognitif pemberdayaan keempat adalah *impact* yang menggambarkan tingkatan seorang karyawan bisa mempengaruhi hasil strategis, administratif atau operasi pekerjaannya (Ashforth, 1989). *Impact* berbeda dengan *locus of control* karena *locus of control* internal merupakan karakteristik kepribadian umum, sementara kognitif *impact* merupakan hasil dari *work context* (Spreitzer, 1995).

Para peneliti organisasional membedakan dua perspektif utama dari pemberdayaan, yaitu: pendekatan struktural dan psikologis. Pada mulanya pendekatan struktural memfokuskan diri pada praktik manajemen, termasuk pendelegasian dalam pembuatan keputusan dari tingkatan organisasional yang lebih tinggi ke yang lebih rendah (Heller, 1998) dan pemberian akses informasi dan sumber daya bagi individu di tingkat yang lebih rendah (Bowen & Lawler, 1992, 1995). Dalam pandangan struktural ini, logikanya

adalah karyawan akan berperilaku dengan lebih termotivasi dengan melakukan perubahan yang diperlukan pada tingkatan struktural. Lebih khusus lagi, karyawan akan merasa lebih memiliki kendali pribadi dalam melakukan pekerjaannya; akan lebih peduli terhadap bisnis dan konteks strategis dalam pekerjaan yang dijalankannya; dan akan lebih bertanggungjawab terhadap hasil kinerjanya (Bowen & Lawler, 1995). Respon *cognitive-affective* ini pada akhirnya akan disebut sebagai pemberdayaan psikologis (Conger & Kanungo, 1988).

### **Perumusan hipotesis**

Beberapa penelitian menyatakan bahwa “terdapat hubungan secara positif antara perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasional, yang mana hasil tersebut sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya seperti: Gilsson dan Durick (1988). Pendapat yang sama dikemukakan juga oleh Utomo (2002) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Menurut Yukl (2002), kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses membangun komitmen untuk tujuan organisasi dan pemberdayaan pengikut pada pencapaian keberhasilan. Kepemimpinan efektif akan tercermin pada tinggi rendahnya komitmen organisasional bawahannya (Utomo, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh Avolio (1999), Bass (1999), Dvir et al. (2002) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pemberdayaan sebagai mekanisme utama dalam membangun komitmen untuk tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger et al., (1990), Kraimer et al., (1999), Sims dan Kroeck (1994) mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan akan menunjukkan komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, karyawan yang diberdayakan akan



memandang diri mereka sendiri lebih kompeten dan dapat mempengaruhi pekerjaan dan organisasinya dengan cara yang penuh arti. Karena dengan pemberdayaan psikologis ini mereka juga terikat pada usaha ekstra peran, bertindak secara bebas dan memiliki komitmen pada organisasi (Spreitzer, 1995).

Berdasarkan teori yang mendukung dan penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *affective commitment*.
- H2 : Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *affective commitment*.
- H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *normative commitment*.
- H4 : Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *normative commitment*.
- H5 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *continuance commitment*.
- H6 : Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *continuance commitment*.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional pada *organizational commitment*, yang terdiri dari *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment* dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi. Penelitian ini dilakukan pada 193 orang karyawan bagian produksi dari beberapa perusahaan konveksi di D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah. Hasil pengujian model dengan *Structural*

*Equation Modeling* (SEM) menjelaskan bahwa secara keseluruhan model yang diusulkan dalam penelitian ini dapat diterima berdasarkan kriteria-kriteria *goodness of fit model*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ada empat hipotesis yang didukung (H1, H2, H3, H4) dan dua hipotesis yang tidak didukung (H5, H6). Hipotesis pertama mendukung bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *affective commitment*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin besar kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada karyawan bagian produksi akan meningkatkan *affective commitment*-nya. Hal ini juga terbukti dari gambaran deskriptif data sebelumnya yang memaparkan bahwa rata-rata responden menilai kepemimpinan transformasional dan *affective commitment* yang tinggi. Hasil ini mendukung penelitian yang menemukan bahwa *affective commitment* akan meningkat ketika diterapkan model kepemimpinan transformasional yang tinggi. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi *affective commitment* karena melalui penerapan kepemimpinan transformasional karyawan bagian produksi diberikan kepercayaan dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Hasilnya, secara psikologis karyawan akan merasa diberdayakan dan termotivasi untuk memiliki komitmen afektif yang terbaik untuk perusahaan. Oleh karena itu dalam penelitian ini pemberdayaan psikologis terbukti memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan *affective commitment* (hipotesis kedua).

Hasil hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada *normative commitment*. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada karyawan bagian produksi akan meningkatkan *normative commitment* terhadap perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian

yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi factor penting bagi karyawan. Penerapan kepemimpinan transformasional yang tinggi pada pekerjaan akan menciptakan rasa tanggung jawab, dan melaksanakan kewajiban dengan baik bagi karyawan bagian produksi. Sehingga hal ini akan mengubah perilaku dalam bekerja. Ketika secara psikologis mereka diberdayakan dengan diberi tanggung jawab, maka mereka menjadi merasa lebih memiliki kewajiban untuk tetap berada di perusahaan. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi normative commitment dan pemberdayaan psikologis terbukti memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan normative commitment secara parsial. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan normative commitment melalui pemberdayaan psikologis karyawan bagian produksi perusahaan konveksi (hipotesis keempat).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada continuance commitment. Kebebasan yang diberikan kepada karyawan bagian produksi membuka kesempatan bagi mereka untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kehendaknya dan menghindari keluar dari pekerjaan. Mereka memperhitungkan biaya dan juga kemungkinan untuk memperoleh pekerjaan di tempat lain apabila harus keluar dari pekerjaan. Kondisi ini memberikan keyakinan bagi mereka bahwa mereka harus menjalankan tugas dengan baik dan menurunkan keinginan mereka untuk berhenti bekerja. Dalam penelitian ini hal tersebut tidak mendapat dukungan (hipotesis lima tidak didukung). Hal ini juga terlihat pada gambaran statistik deskriptif data yang menjelaskan bahwa rata-rata continuance commitment karyawan bagian produksi adalah rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional tidak berpengaruh pada continuance commitment. Pemberdayaan psikologis juga ditemukan tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan *continuance commitment* para karyawan bagian produksi (hipotesis enam).

Hipotesis kelima dan keenam tidak didukung, hal ini dimungkinkan karena komitmen yang dimiliki oleh para karyawan bagian produksi untuk tidak keluar dari pekerjaan, bukan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan. Tetapi lebih karena masalah jaminan ekonomi jika mereka meninggalkan pekerjaan. Masalah gaji yang tidak akan mereka terima lagi jika tidak bekerja (keluar), dan masalah sulitnya untuk mencari pekerjaan pengganti jika mereka keluar. Sehingga buat mereka, apapun yang diterapkan oleh pimpinan harus mereka patuhi/ikuti agar mereka masih tetap bisa bekerja di perusahaan tersebut, meskipun mereka diberdayakan secara psikologis sekalipun.

### Statistik Deskriptif

Pengolahan statistik deskriptif meliputi rata-rata (*mean*), standar deviasi dan korelasi. Hasil pengolahan dapat dilihat pada table 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif Data**

| Variabel | Koefisien Korelasi |         |         |         |         |
|----------|--------------------|---------|---------|---------|---------|
|          | TL                 | PE      | AC      | NC      | CC      |
| TL       | 1.00               | 0.593*  | 0.347** | 0.005   | 0.500** |
| PE       |                    | 1.00    | 0.451** | -0.014  | 0.485** |
| AC       |                    |         | 1.00    | -0.046  | 0.379** |
| NC       |                    |         |         | 1.00    | -0.012  |
| CC       |                    |         |         |         | 1.00    |
| Mean     | 5.7754             | 5.2509  | 4.8193  | 3.5301  | 5.2263  |
| SD       | .96174             | 1.17973 | 1.14528 | 1.18165 | 1.16330 |
| Min      | 1.00               | 1.00    | 1.00    | 1.43    | 1.50    |
| Max      | 7.00               | 7.00    | 7.00    | 7.00    | 7.00    |

\*\*Korelasi signifikan pada level 0,01

\* Korelasi signifikan pada level 0,05

TL = Kepemimpinan Transformasional;

PE = Pemberdayaan Psikologis;

AC =Affective Commitment; NC=Normative Commitment;CC=Continuance Commitment

### Hasil Analisis Data

Penelitian ini diuji dengan menggunakan SEM dengan bantuan aplikasi AMOS yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variable-variabel laten. Namun sebelum hipotesis diuji, terlebih dahulu melalui tahapan pengujian model struktural. Tahapan ini menguji kesesuaian model yang dievaluasi melalui beberapa kriteria *goodness of fit*. Hasil pengujian kesesuaian model menunjukkan bahwa model structural yang diestimasi dapat diterima sebagai model penelitian karena secara umum model ini memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Hasil pengujian kesesuaian model penelitian dijelaskan dalam table 2

**Tabel 2**

#### Hasil Pengujian Kesesuaian Model

| Indeks                  | Hasil | Keterangan |
|-------------------------|-------|------------|
| RMSEA                   | 0.000 | Baik       |
| GFI                     | 0.960 | Baik       |
| AGFI                    | 0.934 | Baik       |
| CMIN/DF                 | 0.694 | Baik       |
| TLI                     | 1.002 | Baik       |
| CFI                     | 1.000 | Baik       |
| NFI                     | 0.989 | Baik       |
| ( $\chi^2$ )-Chi square | 0,404 | Marginal   |
| Sig. Probability        | 0.432 | Marginal   |

Sumber: Hasil Pengujian Kesesuaian Model Output AMOS

Setelah kriteria *goodness of fit* terpenuhi atas model struktural yang diestimasi, maka dilanjutkan dengan analisis terhadap hubungan-

hubungan struktur model (hipotesis). Hubungan antar konstruk dalam hipotesis ditunjukkan oleh nilai *standardized regression weight*. Hubungan kausalitas dikatakan signifikan apabila nilai parameter estimasi memiliki nilai kritisnya  $\geq 1,96$  (tingkat signifikansi 0.05) dan  $\geq 2,58$  (tingkat signifikansi 0,01). Hasil *regression weight model* struktural penelitian ini dijelaskan dalam table 3.

**Tabel 3**

#### Regression Weight Model Struktural

|    |         | Unstandardize |       | Standardized |          |
|----|---------|---------------|-------|--------------|----------|
|    |         | Estimate      | S.E.  | C.R.         | Estimate |
| PE | <--- TL | 0.690         | 0.073 | 9.459*       | 0.636    |
| AC | <--- PE | 0.715         | 0.194 | 3.680*       | 0.440    |
| AC | <--- TL | 0.432         | 0.206 | 2.097**      | 0.245    |
| NC | <--- PE | 0.212         | 0.098 | 2.151**      | 0.231    |
| NC | <--- TL | 0.261         | 0.094 | 2.793*       | 0.263    |
| CC | <--- PE | -0.032        | 0.132 | -240         | -0.029   |
| CC | <--- TL | 0.011         | 0.140 | 0.079        | 0.009    |
| TL | <--- TL | 0.720         |       |              | 0.957    |
| PE | <--- PE | 0.870         |       |              | 0.933    |
| AC | <--- AC | 0.340         |       |              | 0.795    |
| NC | <--- NC | 0.760         |       |              | 0.904    |
| CC | <--- CC | 0.950         |       |              | 0.956    |

\*\*signifikan pada level 0,01 \* signifikan pada level

0,05 Sumber: Hasil Pengujian *Regression Weight Model* Struktural

Hasil pengujian *regression weight* model structural menunjukkan bahwa pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan affective dan normative commitment menunjukkan angka CR di atas 1,96 yang berarti terdapat hubungan positif signifikan (hipotesis 1 dan 3 didukung). Nilai *critical ratio* pada hubungan kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis adalah 9.459 dan *critical ratio* untuk hubungan pemberdayaan psikologis dan affective commitment sebesar 3.680. Nilai ini mengindikasikan bahwa hipotesis kedua didukung (pada tingkat signifikansi 0,05). Sedangkan hubungan pemberdayaan psikologi dengan normative commitment memiliki

nilai C.R. sebesar 2.151 (hipotesis keempat didukung), Nilai C.R. pada hubungan kepemimpinan transformasional dan continuance commitment adalah 0.079 dan nilai ini jauh dari kriteria yang ditetapkan ( $C.R. \geq 1,96; \text{sign } 0.05$ ). Untuk hubungan pemberdayaan psikologis dan continuance commitment sebesar 0.240 (tidak signifikan). Hasil ini mengindikasikan bahwa hipotesis kelima dan keenam tidak didukung,

---

## KESIMPULAN DAN SARAN

---

### Simpulan

Kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi affective dan normative continuance. Penerapan kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi keterikatan emosional dan rasatanggung jawab yang lebih besar bagi karyawan bagian produksi. Pemberdayaan psikologis secara signifikan memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan affective dan normative commitment. Berdasarkan output AMOS ditemukan bahwa secara signifikan pemberdayaan psikologis mempengaruhi affective dan normative commitment. Oleh karena itu, peran pemberdayaan psikologis dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan afektif dan normative commitment bersifat parsial. Dengan demikian karyawan bagian produksi akan lebih memiliki ikatan emosional dengan perusahaan dan lebih bertanggung jawab terhadap kewajiban-kewajiban yang dibebankan perusahaan.

### Saran

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang terkait. **Pertama**, sampel dalam penelitian ini adalah sampel kecil dan tidak memenuhi jumlah sampel minimal yang direkomendasikan dengan teknik MLE. Jumlah

sampel akhir yang diperoleh dalam penelitian ini adalah 193 orang sementara jumlah sampel minimal yang dibutuhkan berdasarkan jumlah parameter yang diestimasi adalah 453 orang. Hair et al. (2006) menyatakan bahwa penelitian dengan sampel kecil akan rentan dengan data yang tidak berdistribusi normal. Selain itu, dalam SEM bila sampel tidak memenuhi jumlah yang direkomendasikan maka peneliti diharuskan melakukan *two step approach* untuk mencapai jumlah sampel yang sesuai dengan parameter yang diestimasi. **Kedua**, responden hanya berasal dari karyawan bagian produksi saja. Hal ini akan berdampak pada validitas eksternal yang rendah. Berdasarkan beberapa keterbatasan penelitian tersebut, maka peneliti menyarankan beberapa hal untuk dilakukan pada penelitian yang akan datang. **Pertama**, penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel besar dalam menguji model penelitian ini. **Kedua**, penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan responden dari beberapa industri yang berbeda.

---

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E. A., Reizenstein, R. C., & Rentz, J. O. (2001). *Survivor Reactions To Organizational Downsizing: Does Time Ease The Pain? Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Ashforth, B.E. (1989). *The experience of Powerlessness in Organizations. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72.

- Avolio, B.J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Study*.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation Of Thought And Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B.M. (1997). *Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries?* *The American Psychologist*, 52.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, And Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B.M. (1999). *On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer*. *Leadership Quarterly*, 10.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1989). *Potential Biases In Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, And General Satisfaction Relate To Ratings And Rankings Of Transformational And Transactional Leadership Constructs*. *Educational and Psychological Measurement*, 49.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *The Implications Of Transactional And Transformational Leadership For Individual, Team, And Organizational Development*. *Research in Organizational Change and Development*.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2000). *Mlq Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). *People As Sculptors Versus Sculpture*. Cambridge University Press.
- Bennett, H. & Durkin M. (2000). The Effects Of Organisational Change On Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study, *Journal of Managerial Psychology*, 15.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992). *The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How And When?* *Sloan Management review*, 33(3).
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995). *Organizing For Service: Empowerment Or Production Line?* In: W.J. Glynn & J.G. Barnes (Eds.), *Understanding services management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Brockner, J., Grover, S. L., Reed, T. F., DeWitt, R. L., & O'Malley, M. N. (1987). *Survivors' Reactions To Layoffs: We Get By With A Little Help For Our Friends*. *Administrative Science Quarterly*, 32.
- Brockner, J. (1988). *Self-Esteem At Work*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Brockner, J., Tyler, T.R. & Cooper-Schneider, R. (1992). *The Influence Of Prior Commitment To An Institution On Reaction To Perceived Unfairness: The Higher They Are The Harder They Fall*. *Administrative Science Quarterly*, 37.
- Bryan, Suzette (2002). *Cognitive Complexity, Transformational Leadership, and Organizational Outcomes*. Louisiana State university
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice. *Academy of Management Review*, 13.

- Dum Dum, U.R., Lowe K.B. dan Avolio B.J. (2002). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. New York: JAI Press.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). *Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment*. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 4.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment, And Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75.
- Glisson, Charles & Durick, Mark (1988). *Predictors Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Human Service Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 33(March).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heller, F. (1998). *Influence At Work: A 25-Year Program Of Research*. *Human Relations*, 51(12).
- Iverson, R.D., & Buttigieg, D.M. (1998). Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed? *Departement of Management Working Paper in Human Resource Management and Industrial Relations*. Vol. 7.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J. & Sincich (1993). Effects Of Continuance, Affective, And Moral commitment On The Withdrawal Process: An Evaluation Of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, 36(5).
- Kakabatse A. & Kakabatse N. (1999). *Essence of Leadership*. International Thompson Business Press.
- Kark, R., Shamir B., & Chen G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, S.C. & Goodman E. A. (1999). *Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry*. *Group and Organization Management* 24(1).
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). *Psychological Empowerment As A Multidimensional Construct: A Test Of Construct Validity*. *Educational and Psychological Measurement*, 59.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. L. (1987). Transactional And Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3).
- Luthans, Brett C., Sommer, Steven M. (1999). *The Impact Of Downsizing On Workplace Attitudes*. *Group and Organization Management*.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing The 'Side-Bet Theory' Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Sims, Ronald R., (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource management* Vol. 33.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurements, And Validation. *Academy of Management Journal*.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements Of Empowerment. *Academy of Management Review*, 15.
- Utomo, K.W. (2002). Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, Dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*.
- Vries, M. F. R. K. D. (1997). *Crises Leadership and The Paranoid Potential: An Organizational Perspective*. Bulletin of the Menninger clinic, 41,
- Yukl, G. (2002). *Leadership In Organizations* (5th ed.), New Jersey: Prentice Hall.