

**KETERKAITAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MAKNA KERJA, KARAKTERISTIK PENGIKUT
DAN KETERLIBATAN KERJA:
STUDI PADA PT KUSUMAPUTRA SANTOSA KARANGANYAR**

JURNAL PENELITIAN

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister
Program Studi Magister Manajemen**

Minat Utama:

Manajemen Sumber Daya Manusia



Oleh:

SRI AGUS SUSETYO

S 411308035

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2015

commit to user

ABSTRACT

SRI AGUS SUSETYO NIM: S411308035 RELATIONSHIP BETWEEN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, MEANING IN WORK, FOLLOWER CHARACTERISTICS AND WORK ENGAGEMENT*: STUDY ON PT KUSUMAPUTRA SANTOSA KARANGANYAR. Thesis, Surakarta; Master of Management, Masters Graduate Program, Sebelas Maret of University, July 2015

Purpose of this study was to analyze the influence of transformational leadership on meaning in work, the influence of meaning in work for work engagement, the influence of transformational leadership to work engagement with the mediation of meaning in work and the influence of transformational leadership to work engagement with moderation follower characteristics in PT Kusumaputra Santosa Karanganyar

The study population was employees of PT Kusumaputra Santosa, with a sample 213. The research method uses quantitative regression statistical test to determine the effect directly between variables, mediation and moderation.

Results of this study showed that transformational leadership a positive influence on the meaning of work. The meaning of work a positive influence on job involvement. Meaning work can be a mediating variable and is expressed as a mediating variable of partial (partial mediation). This is because, after entering the variable meaning of the work, the influence of transformational leadership on variables that had a significant involvement into work remained significant after entering the variable meaning of work into the equation model regresi but declined regression coefficient. Characteristics of followers proved to be significant in influencing the work engagement directly. While the characteristics of followers proved significant in influencing transformational leadership to work engagement. Prediction negative value indicates that the moderating effect given is negative, meaning that the characteristics of followers give the effect of reducing the transformational leadership on job involvement. In the findings of this study are interesting things that are not characteristic of the followers of The significant coefficient (sig 0.426) directly (b2), but on the other hand moderator (b3) is significant with 0,036, it indicates that this variable is a pure moderator variable and can not be placed as a variable independent.

Key Words: Transformational Leadership, Meaning in Work, Characteristics Follower, Work Engagement

A. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia kontemporer kerja, untuk bersaing secara efektif, perusahaan tidak hanya merekrut karyawan berdasarkan bakat dan kemampuan saja, tetapi juga harus menginspirasi dan memungkinkan karyawan untuk menerapkan kemampuan penuh dalam pekerjaan. Organisasi kontemporer membutuhkan karyawan yang secara psikologis terhubung dengan pekerjaan, yang bersedia dan mampu untuk berinvestasi diri sepenuhnya dalam peran yang proaktif dan berkomitmen untuk standar kinerja yang berkualitas tinggi. Perusahaan membutuhkan karyawan yang terlibat dengan pekerjaan (Bakker & Leiter, 2010).

Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2001) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai sikap positif, memenuhi kondisi pekerjaan yang berhubungan dengan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Daripada keadaan sesaat dan spesifik, keterlibatan mengacu pada afektif-kognitif kondisi lebih gigih dan menyebar luas yang tidak terfokus pada setiap tertentu objek, peristiwa, individu, atau perilaku. Vigor ditandai oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu menjadi sangat terlibat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Penyerapan, ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan bahagia dalam pekerjaan, dimana waktu berlalu dengan cepat dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

Bass et al., (2003) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Penelitian ini didasari oleh banyaknya penelitian yang hanya melihat dari sisi *leadership* dan sedikit sekali yang melihat dari sisi *followership*. Untuk

mengawali pandangan ini, peneliti menemukan beberapa penelitian yang mempunyai relevansi terhadap *followership*. Penelitian Rosenthal and Jacobson (1968) mengatakan bahwa *Pygmalion effect* harapan baik dari seseorang (guru) bisa mempengaruhi prestasi orang (murid) tersebut. Dalam konten manajemen, pada dasarnya melalui *pygmalion effect*, *follower* mampu mengoptimalkan potensinya jika pemimpin mampu memberikan *power and influence* dengan memunculkan ekspektasi yang tinggi kepada *follower*-nya. Milgram (1963), membuat postulasi dengan mengatakan bahwa Manusia/pengikut/follower pada dasarnya cenderung untuk mengikuti perintah apapun yang dikatakan atasannya. Banyak organisasi yang jatuh bukan karena *leader*-nya tapi karena *follower*-nya tidak memberikan *feedback* yang baik kepada *leader*. Ditambahkan juga oleh Kellerman (1990) bahwa *bad leaders* hanya akan menjalankan keburukannya jika dia dikelilingi oleh *bad followers*. Sebaliknya, *good leaders* yang memiliki *good followers* akan mampu menggerakkan organisasi menuju tujuan yang ditetapkan.

Definisi Makna kerja dipicu oleh asumsi bahwa hasil pribadi dan organisasi yang terkait dengan persepsi terhadap makna kerja (Rosso et al., 2010). Selain itu, Arnold et al., (2007) menjelaskan bahwa karyawan mempersepsikan Makna kerja ketika pekerjaan memiliki tujuan, nilai yang terhubung ke karyawan dan kemampuannya untuk membangun makna dalam pekerjaan (Chalofsky, 2003).

Penelitian Zhu (2009) membuat kesimpulan bahwa Karakteristik pengikut memoderasi hubungan positif antara Kepemimpinan transformasional dan Keterlibatan kerja. Lebih khusus lagi, Kepemimpinan transformasional memiliki efek yang lebih positif terhadap Keterlibatan kerja ketika Karakteristik pengikut yang lebih positif. Dari penelitian Ghadi (2014) menjelaskan hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja yang ditemukan pada mediasi oleh persepsi karyawan dalam makna kerja. Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, persepsi makna dalam bekerja dan bekerja keterlibatan dieksplorasi secara teoritis dan diuji secara empiris yang menghasilkan hubungan positif. Sedangkan penelitian Vincent-Ho (2012)

menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan subjektif keberhasilan kerja untuk pria dan wanita. Keterlibatan kerja ditemukan sebagai memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pekerjaan subjektif sukses. Efek mediasi secara signifikan lebih tinggi ditemukan untuk perempuan, meskipun mediasi adalah hadir pada kedua kelompok gender.

Penelitian keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, karakteristik pengikut dan keterlibatan kerja dilakukan di PT Kusumaputra Santosa yang bergerak di bidang tekstil. Sebagai perusahaan padat karya, yang melibatkan banyak orang untuk berperan didalamnya dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang relevan agar tujuan organisasi tercapai di setiap periodenya. Keterlibatan kerja karyawan di PT Kusumaputra Santosa bisa dilihat dari tiga aspek yaitu *Key Job Accountability* (KJA), KPT (kompetensi) dan disiplin. Hal itu juga yang menjadi acuan untuk menilai kinerja individu karyawan. Dengan kata lain implementasi keterlibatan kerja adalah seberapa besar peran tanggungjawab jabatan, level kompetensi dan disiplin kerja yang ditunjukkan karyawan.

Berdasarkan keterangan di atas peneliti tertarik untuk mengkaji dan menganalisis berkaitan dengan keterlibatan kerja. Dalam hal ini, peneliti berusaha mengkombinasi dua model penelitian terdahulu yang dijadikan acuan utama penelitian ini. sehingga judul penelitiannya adalah “keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, makna kerja, karakteristik pengikut terhadap keterlibatan kerja: studi pada PT Kusumaputra Santosa di Karanganyar”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh pada makna kerja di PT Kusumaputra Santosa Karanganyar?
2. Apakah makna kerja berpengaruh pada keterlibatan kerja di PT Kusumaputra Santosa Karanganyar?

3. Apakah mediasi makna kerja berpengaruh pada kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja di PT Kusumaputra Santosa Karanganyar?
4. Apakah moderasi karakteristik pengikut berpengaruh pada kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja di PT Kusumaputra Santosa Karanganyar?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap makna kerja di PT Kusumaputra Santosa Karanganyar.
2. Menganalisis pengaruh antara makna kerja terhadap keterlibatan kerja di PT Kusumaputra Santosa Karanganyar.
3. Menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja dengan mediasi makna kerja di PT Kusumaputra Santosa Karanganyar.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja dengan moderasi karakteristik pengikut di PT Kusumaputra Santosa Karanganyar.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terdiri dari manfaat teoritis dan praktis. Adapun penjabarannya sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis, bisa menjadi referensi yang relevan bagi kaum akademisi dan pemerhati ilmu manajemen terkait dengan *leader-follower*, khususnya berkaitan dengan keterlibatan kerja dan kepemimpinan transformasional.
2. Manfaat praktis, dapat menjadi acuan bagi perusahaan guna mengimplementasikan nilai-nilai untuk mengembangkan *followership* yang baik melalui kepemimpinan transformasional.

E. Tinjauan Pustaka

1. Keterlibatan Kerja

Work engagement atau keterlibatan kerja didefinisikan pertama kali oleh Kahn (1990) sebagai suatu keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya. Robinson, Perryman, & Hayday (2004) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi. Karyawan yang *engaged* memiliki kesadaran dalam konteks bisnis dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi.

Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2001) mendefinisikan keterlibatan kerja adalah:

“Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. Vigor is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one’s work, and persistence even in the face of difficulties. Dedication refers to being strongly involved in one’s work and experiencing a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge. Absorption, is characterized by being fully concentrated and happily engrossed in one’s work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work”

Menurut definisi di atas keterlibatan kerja didefinisikan sebagai sikap positif, memenuhi kondisi pekerjaan yang berhubungan dengan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Daripada keadaan sesaat dan spesifik, keterlibatan mengacu pada afektif-kognitif kondisi lebih gigih dan menyebar luas yang tidak terfokus pada setiap tertentu objek, peristiwa, individu, atau perilaku. Vigor ditandai oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu menjadi sangat terlibat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan,

dan tantangan. Penyerapan, ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan bahagia dalam pekerjaan, dimana waktu berlalu dengan cepat dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

2. Kepemimpinan Transformasional

Bass dalam Zanikham (2008) Kepemimpinan Transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah kemampuan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Bass et al., (2003) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*). Kepemimpinan transformasional mencapai hasil yang berbeda dan lebih positif dibandingkan kepemimpinan transaksional. Alasannya adalah pemimpin transformasional, lebih bisa menginspirasi pengikut untuk bekerja demi kebaikan organisasi dan kepentingan pengikut sendiri kepada orang-orang organisasi. Bass dalam (Sedarmayanti :2010). Dengan kepemimpinan transformasional/inspirasional, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi melakukan lebih daripada yang diharapkan

3. Makna Kerja

Definisi makna kerja dipicu oleh asumsi bahwa hasil pribadi dan organisasi yang terkait dengan persepsi makna kerja (Rosso et al., 2010). Selain itu, Arnold et al., (2007) menjelaskan bahwa karyawan mempersepsikan Karakteristik pengikut ketika pekerjaan memiliki tujuan, tujuan dan nilai yang terhubung ke karyawan dan kemampuannya untuk membangun makna dalam pekerjaan (Chalofsky, 2003). Menurut Rosso,

(2010) setelah menjelajahi berbagai sumber tentang makna kerja dapat dibagi menjadi tiga domain penelitian, fokus pada (1) *values*, (2) *motivations*, and (3) *beliefs about work*. Konsistensi antara manajer ' visi misi organisasi dan nilai-nilai inti dari bawahan mereka lebih mungkin untuk muncul. Dengan demikian, bawahan cenderung melihat pekerjaan yang lebih *purposive*, motivasi dan penting yang semuanya merupakan komponen integral mencerap makna dalam pekerjaan. Grant, Kahn, Dekat, beras, & Hunt, Pratt & Ashforth, Wrzesniewski dalam (Rosso, 2010) berkaitan pekerjaan terdapat interaksi dan hubungan dengan orang lain atau kelompok, baik di dalam maupun di luar tempat kerja individu, sehingga mempengaruhi makna karakteristik pengikut. Dalam hal ini, dijelaskan lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi Karakteristik pengikut antara lain mereka ahli (1) rekan kerja (*co-workers*), (2) pemimpin (*leaders*), (3) kelompok dan masyarakat (*group and communities*), dan (4) keluarga (*family*).

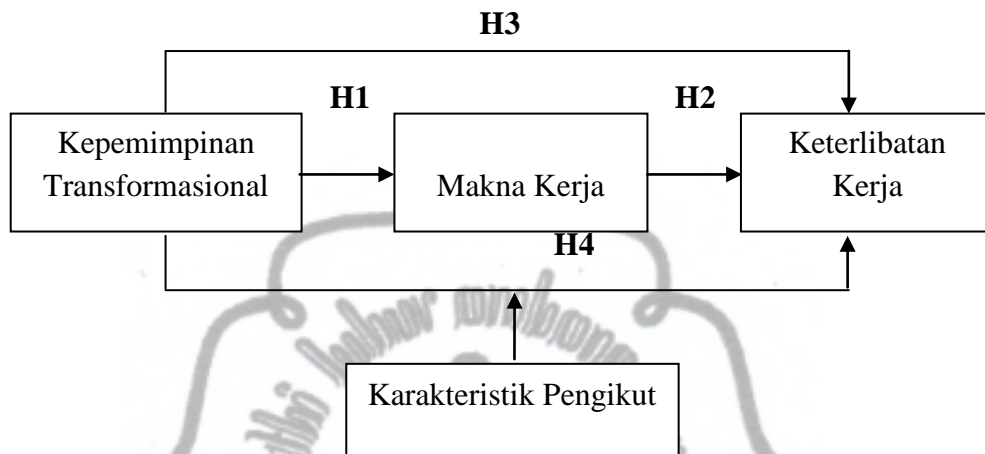
4. Karakteristik Pengikut

Riggio (2014) teori followership adalah studi tentang sifat dan dampak pengikut dan mengikuti dalam proses kepemimpinan. Ini berarti bahwa konstruk followership termasuk peran pengikut (yaitu, posisi dalam kaitannya dengan pemimpin), berikut perilaku (yaitu, perilaku dalam kaitannya dengan pemimpin), dan hasil terkait dengan proses kepemimpinan. Jika mengadopsi konstruksionis (proses) pendekatan, melibatkan pertimbangan sifat yang dibangun dari proses kepemimpinan. Kelley, dalam Riggio (2014) mendefinisikan pengikut ideal sebagai berpartisipasi dalam proses bersama mencapai tujuan bersama. Dia dianggap berasal dari "pengikut yang efektif" kualitas positif, seperti mempunyai motivasi diri, mandiri pemecah masalah, dan berkomitmen untuk kelompok dan organisasi. Pengikut yang efektif "yang berani, jujur, dan dapat dipercaya". Pengikut yang melihat diri mereka sebagai memiliki karakteristik yang lebih positif, seperti mengambil inisiatif, bertanggung jawab, dan menjadi independen kritis pemikir, akan diharapkan untuk memiliki kebutuhan yang lebih tinggi untuk pertumbuhan (Dvir & Shamir, 2003).

commit to user

F. Kerangka Berpikir

Kerangka penelitian ini adalah menganalisis keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, makna kerja, karakteristik pengikut terhadap keterlibatan kerja.



Sumber: Zhu (2009); Ghadi (2013)

Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

G. Perumusan Hipotesis

1. Hubungan antara kepemimpinan transformasional pada makna kerja

Gadhi (2013) hasil penelitian hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan makna kerja berpengaruh positif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang telah mengubah manajer lebih cenderung energik, berdedikasi dan diserap dalam pekerjaan.

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada karakteristik pengikut

2. Hubungan antara karakteristik pengikut pada keterlibatan kerja

Ghadi (2013) menghasilkan temuan penelitian bahwa hubungan antara Karakteristik pengikut berpengaruh positif pada keterlibatan kerja.

Hipotesis 2: Karakteristik pengikut berpengaruh positif pada work engagement

3. Efek mediasi karakteristik pengikut pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja.

commit to user

Gadhi (2013) Hasil penelitian memberikan dukungan bagi model mediasi parsial karena efek total kepemimpinan transformasional pada keterlibatan kerja signifikan ketika mengendalikan karakteristik pengikut.

Hipotesis 3: Karakteristik pengikut memediasi pengaruh transformational leadership pada keterlibatan kerja

4. Efek moderasi karakteristik pengikut pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja

Zhu (2009) menghasilkan temuan penelitian bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja lebih kuat ketika karakteristik pengikut lebih positif, memberikan dukungan lebih lanjut. Seperti dihipotesiskan, ditemukan bahwa kedua karakteristik pengikut positif dan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja pengikut pada tingkat individu. Lebih penting lagi, ditemukan bahwa karakteristik pengikut ini memiliki hubungan kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja *follower*.

Hipotesis 4: karakteristik pengikut memoderasi berpengaruh positif kepemimpinan transformasional pada work engagement

H. Metode Penelitian

1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2008). Populasi pada penelitian terdiri dari semua karyawan PT Kusumaputra Santosa Karanganyar yang level jabatannya di bawah General Manager dan Manager. Hal ini dikarenakan peneliti fokus pada subjek *followers*/ bawahan di perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan *Probability sampling* dengan menggunakan *proportionate stratified* sebagai acuan untuk menentukan responden.

Tabel 1.1
Sampel Penelitian

No	Jabatan Karyawan	Jumlah	Proporsional Responden	Persentase
1	Kasie produksi	4	2	0,7
2	Kasubsie produksi	6	2	1,1
3	Kaur produksi	20	8	3,6
4	Karu produksi	46	18	8,4
5	Elektrik/Mtc/Mek Shift/Operator	370	143	67,3
6	Staf Keuangan	12	5	2,2
7	Staf SDM	18	7	3,3
8	Security	22	9	4,0
9	office boy	12	5	2,2
10	Staf marketing	24	9	4,4
11	Staf Administrasi	6	2	1,1
12	staff logistik/gudang	10	4	1,8
	Jumlah	550	213	100,0

Sumber: Data Primer 2015

2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 1.2
Tabel Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Pengukuran	Sumber Pernyataan
Kepemimpinan transformasional	Bass et al., (2003) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau <i>idealized influence</i>), inspirasi (<i>inspirational motivation</i>), pengembangan intelektual (<i>intellectual stimulation</i>), dan perhatian pribadi (<i>individualized consideration</i>).	Menggunakan 5 Skala Likert, 20 item pertanyaan	Zhu (2009) Ghadi (2013)
Makna kerja	Rosso (2010) mengidentifikasi empat sumber utama makna kerja adalah diri, dan mencakup <i>value</i> , <i>motivation</i> , dan <i>belief</i> .	Menggunakan 5 Skala Likert, 6 item pertanyaan	Ghadi (2013)
Karakteristik pengikut	Lussier (2010) menjelaskan bahwa followers yang efektif melakukan lebih dari memenuhi visi ditetapkan oleh pemimpin mereka; mereka mitra dalam menciptakan visi.	Menggunakan 4 Skala Likert, 9 item pertanyaan	Zhu (2009)
Keterlibatan kerja	Schaufeli (2006) mendefinisikan <i>keterlibatan kerja</i> sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikan oleh <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> .	Menggunakan 5 skala likert, 17 item pertanyaan	Zhu (2009) Ghadi (2013)

3. Teknik Analisis Data

a. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Gozhali, (2009: 49) Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Ghazali (2013) menyatakan bahwa suatu analisis faktor dinyatakan dapat dikerjakan (*feasible*) bila memenuhi syarat: uji *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Barlett's Test* di atas 0,5 dan signifikan pada 0,05, koefisien *Anti Image Matrices* sebagai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) minimal 0,5.

Gozhali (2009: 45) Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Salah satu uji reliabilitas data adalah dengan menggunakan *one Shot* yaitu uji statistik *Cronbach Alpha*.

Sekaran (2011) mengklasifikasi nilai cronbach alpha sebagai berikut: a) Koefisien antara 0,8 – 1 menunjukkan reliabilitas yang baik, b) Koefisien antara 0,6 – 0,79 menunjukkan reliabilitas yang dapat diterima, c) Koefisien < 0,6 menunjukkan reliabilitas yang kurang baik.

b. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Secara statistik ada dua komponen normalitas yaitu Skewness dan Kurtosis. Skewness berhubungan dengan simetri distribusi, sedangkan *skewed variable* (variabel menceng) adalah variabel yang nilai mean-nya tidak ditengah-tengah distribusi. Kurtosis berhubungan dengan puncak dari suatu distribusi. Jika variabel terdistribusi secara normal maka nilai Kurtosis dan Skewness sama dengan nol.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser, yang dilakukan dengan meregresikan nilai absolut residual

commit to user

yang diperoleh dari model regresi sebagai variabel dependen terhadap semua variabel independen dalam model regresi. Apabila nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas dalam model regresi ini tidak signifikan secara statistik, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2013).

c. Uji Hipotesis

1) Mediasi dengan Regresi

Uji hipotesis mediasi ini menggunakan metode Baron & Kenny. Metode Baron & Kenny adalah membangun rangkaian model regresi. Pada penelitian ini metode Baron & Kenny digunakan untuk menguji pengaruh mediasi (makna kerja) pada pengaruh variabel independen (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel dependen (keterlibatan kerja) melalui tahanan model regresi.

3) *Moderating Regression Analysis*

Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap hubungan komitmen terhadap kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan uji interaksi dengan alat bantu SPSS. Uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaannya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) (Ghozali, 2005).

I. Hasil Penelitian

a. Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada makna kerja

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada makna kerja. Berikut merupakan tampilan hasil penelitian, setelah dilakukan pengolahan dengan menggunakan SPSS 22 seperti terlihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3
Uji Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada makna kerja

	Makna kerja		
	Koefisien	Nilai Uji t	Sig
Konstanta	12,996	12,090	0,000
Kepemimpinan transformasional	0,189	10,822	0,000
F	117,110		
Sig.	0,000 ^b		
R	0,597 ^a		
R2	0,357		
R2 adj	0,354		

Sumber: Data Primer, 2015

Berdasarkan keterangan di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada makna kerja. Dengan demikian hipotesis 1 pada penelitian ini terbukti.

b. Hipotesis 2: Makna kerja berpengaruh positif pada keterlibatan kerja

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah makna kerja berpengaruh positif pada keterlibatan kerja. Berikut merupakan ringkasan data hasil penelitian yang disajikan pada tabel 1.4.

Tabel 1.4
Uji Hipotesis 2: Makna kerja berpengaruh positif pada keterlibatan kerja

	Keterlibatan kerja		
	Koefisien	Nilai Uji t	Sig.
Konstanta	15,222	4,215	0,000
Makna kerja	1,082	7,392	0,000
F	54,640		
Sig.	0,000 ^b		
R	0,454 ^a		
R2	0,206		
R2 adj	0,202		

Sumber: Data Primer, 2015

Berdasarkan keterangan diatas dapat dinyatakan bahwa makna kerja berpengaruh positif pada keterlibatan kerja. Dengan demikian hipotesis 2 pada penelitian ini terbukti atau hasil penelitian mendukung hipotesis 2 pada penelitian ini.

c. Hipotesis 3: Makna kerja memediasi pengaruh transformational leadership pada keterlibatan kerja.

Tabel 1.5
Ringkasan Hasil Regresi Mediasi Model Baron & Kenny

	Model 1 Keterlibatan kerja			Model 2 Makna kerja			Model 3 Keterlibatan kerja		Model 4 Keterlibatan kerja		
	Koef	Uji t	Koef	Uji t	Sig	Koef	Uji t	Sig.	Koef	Uji t	Sig.
Konstanta	-2,220	-2,356	15,222	4,215	0,000	3,441	3,226	0,001	3,441	3,226	0,001
Kepemimpinan transformasional	0,722	47,116	-	-	-	,804	48,390	0,000	,804	48,39	0,000
Makna kerja	-	-	1,082	7,392	0,000	-,436	-8,296	0,000	-,436	-8,296	0,000
F	2219,935			117,110			54,640		1501,196		
Sig.	0,000 ^b			0,000 ^b			0,000 ^b		0,000		
R	0,956 ^a			0,597 ^a			0,454 ^a		0,967 ^a		
R2	0,913			0,357			0,206		0,935		
R2 adj	0,913			0,354			0,202		0,934		

Sumber: Data Primer, 2015

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dalam hipotesis 3 ini terjawab atau terbukti. Hal ini dikarenakan setelah memasukan variabel makna kerja, pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja yang tadinya signifikan (sebelum memasukan variabel makna kerja) menjadi tetap signifikan setelah memasukan variabel makna kerja ke dalam model persamaan regresi tetapi mengalami penurunan koefisien regresi. Dengan demikian pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa variabel makna kerja sebagai mediator parsial.

- d. Hipotesis 4: karakteristik pengikut memoderasi berpengaruh positif kepemimpinan transformasional pada keterlibatan kerja

Tabel 1.6
Ringkasan Regresi Moderasi

	Model 1 WE			Model 2 WE			Model 3 WE		
	Koef.	Uji t	Sig	Koef	Uji t	Sig	Koef.	Uji t	Sig
Konstanta	-2,220	-2,355	0,019	2,254	2,079	0,039	-11,008	-1,726	0,086
TL	1,213	47,116	0,000	0,785	46,734	0,000	1,012	9,295	0,000
FC				-0,501	-6,732	0,000	,313	0,797	0,426
Interaksi TL*FC							-,014	-2,110	0,036

Sumber: Data Primer, 2015

Berdasarkan data pada tabel 1.6 menjelaskan bahwa karakteristik pengikut terbukti tidak signifikan dalam mempengaruhi keterlibatan kerja secara langsung. Sedangkan karakteristik pengikut terbukti signifikan dalam

mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Prediksi nilai negative mengindikasikan bahwa efek moderasi yang diberikan adalah negative, artinya karakteristik pengikut memberi efek mengurangi kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Dalam temuan penelitian ini terdapat hal menarik yaitu tidak Signifikannya koefisien karakteristik pengikut (sig 0,426) secara langsung (b2), namun disisi lain moderator (b3) signifikan dengan 0,036, hal ini menunjukkan bahwa variabel ini merupakan variabel moderator murni dan tidak bisa ditempatkan sebagai variabel independen.

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian diatas, dalam tabel 1.7 ini akan ditampilkan ringkasan hasil penelitian. Hal ini bertujuan untuk mengetahui keselarasan hipotesis penelitian dengan hasil penelitian.

Tabel 1.7
Ringkasan Hasil Penelitian

HIPOTESIS	DESKRIPSI	KETERANGAN
Hipotesis 1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada makna kerja	Hasil penelitian mendukung hipotesis 1
Hipotesis 2	Makna kerja berpengaruh positif pada Keterlibatan kerja	Hasil penelitian mendukung hipotesis 2
Hipotesis 3	Makna kerja memediasi pengaruh transformational leadership pada keterlibatan kerja	Hasil penelitian mendukung hipotesis 3 dan <i>makna kerja</i> termasuk sebagai variabel mediasi parsial
Hipotesis 4	karakteristik pengikut memoderasi berpengaruh positif kepemimpinan transformasional pada keterlibatan kerja	Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis 4. Meskipun karakteristik pengikut sebagai variabel moderator murni dan tidak bisa ditempatkan sebagai variabel independen, namun model ketiga (TL*FC) hasilnya negatif.

Sumber: Data Primer, 2015

J. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Hubungan antara Kepemimpinan transformasional pada Makna kerja

Hasil Penelitian secara statistik telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap makna kerja. Artinya dengan adanya pemimpin atau atasan yang mempunyai

gaya kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatkan pemahaman karyawan tentang makna kerja.

Ghadi, (2014), hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan makna kerja mempunyai pengaruh positif. Dalam temuan menunjukkan bahwa pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional yang diindikasikan dengan karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*) dapat meningkatkan pemahaman karyawan tentang Makna kerja yang diindikasikan dengan *values, motivations and beliefs about work*.

2. Hubungan antara makna kerja pada keterlibatan kerja

Hasil Penelitian secara statistik telah menunjukkan bahwa makna kerja memberikan pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Artinya mindset karyawan/bawahan dalam memaknai kerja di tempat kerjanya berpengaruh terhadap keterlibatan kerjanya. Hal tersebut dikarenakan, segala sesuatu yang dikerjakan seseorang itu diawali dari pikirannya.

Ghadi, (2014) mempunyai hasil penelitian bahwa makna kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Hal ini dapat memperkuat hasil penelitian ini, dimana karyawan yang mempunyai Makna kerja yang lebih dalam akan mampu mengimplementasikan apa yang dipikirkan dengan melibatkan diri lebih banyak pada pekerjaan.

3. Efek mediasi makna kerja pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja.

Hasil Penelitian secara statistik telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan makna kerja memberikan pengaruh positif terhadap Keterlibatan kerja. Hal ini senada dengan penelitian Ghadi, (2014) Hasil dari pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi atribut pengikut keterlibatan kerja. Dalam hal ini keterlibatan kerja yang ditemukan pada mediasi oleh makna kerja. Hubungan antara kepemimpinan transformasional, makna kerja

dan keterlibatan kerja dieksplorasi secara teoritis dan diuji secara empiris yang menghasilkan hubungan positif.

Berdasarkan hasil regresi dari model 1 sampai dengan 4 dapat dijelaskan bahwa variabel makna kerja dinyatakan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation) karena, setelah memasukan variabel makna kerja, pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap Keterlibatan kerja yang tadinya signifikan (sebelum memasukan variabel makna kerja) menjadi tetap signifikan setelah memasukan variabel makna kerja ke dalam model persamaan regresi tetapi mengalami penurunan koefisien regresi. Dengan demikian pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa variabel makna kerja sebagai mediator parsial.

4. Efek moderasi Karakteristik pengikut pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja

Berdasarkan temuan penelitian ini diperoleh hasil bahwa Karakteristik pengikut terbukti tidak signifikan dalam mempengaruhi keterlibatan kerja secara langsung. Sedangkan Karakteristik pengikut terbukti signifikan dalam mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Prediksi nilai negatif mengindikasikan bahwa efek moderasi yang diberikan adalah negatif, artinya karakteristik pengikut memberi efek mengurangi kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Dalam temuan penelitian ini terdapat hal menarik yaitu tidak Signifikannya koefisien karakteristik pengikut ($\text{sig } 0,426$) secara langsung (b_2), namun disisi lain moderator (b_3) signifikan dengan $0,036$, hal ini menunjukkan bahwa variabel ini merupakan variabel moderator murni dan tidak bisa ditempatkan sebagai variabel independen.

Zhu (2009) menjelaskan bahwa karakteristik pengikut memoderasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja. Lebih khusus lagi, kepemimpinan transformasional memiliki efek yang lebih positif terhadap keterlibatan kerja ketika Karakteristik pengikut yang lebih positif. Dengan demikian hasil penelitian Zhu (2009) dengan hasil penelitian ini mempunyai hasil yang berbeda, dimana pada penelitian

terdahulu karakteristik pengikut secara langsung dan secara moderasi atau interaksi menghasilkan pengaruh yang positif, sedangkan temuan penelitian ini karakteristik pengikut secara langsung tidak signifikan namun secara interaksi signifikan. Peneliti melihat bahwa tidak signifikannya karakteristik pengikut secara langsung terhadap keterlibatan kerja lebih disebabkan oleh level pendidikan responden yang sebagian besar lulusan SMP dan SMA. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Kelley dalam Zhu (2009) tentang karakteristik pengikut yang efektif. Kelley mengidentifikasi terdiri dari dua dimensi gaya followership yang efektif, yaitu berpikir kritis independen (karakteristik seperti menjadi inovatif dan kreatif) dan manajemen aktif dalam tugas (karakteristik seperti mengambil inisiatif, bersikap proaktif, dan menunjukkan orientasi pembelajaran).

K. Simpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap makna kerja.
2. Makna kerja memberikan pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.
3. Makna kerja dapat menjadi variabel mediasi dan dinyatakan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*). Hal ini dikarenakan, setelah memasukan variabel makna kerja, pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja yang tadinya signifikan menjadi tetap signifikan setelah memasukan variabel makna kerja ke dalam model persamaan regresi tetapi mengalami penurunan koefisien regresi.
4. Karakteristik pengikut terbukti tidak signifikan dalam mempengaruhi keterlibatan kerja secara langsung. Sedangkan karakteristik pengikut terbukti signifikan dalam mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Prediksi nilai negative mengindikasikan bahwa efek moderasi yang diberikan adalah negatif, artinya karakteristik pengikut

memberi efek mengurangi kepemimpinan transformasional terhadap Keterlibatan kerja. Dalam temuan penelitian ini terdapat hal menarik yaitu tidak Signifikannya koefisien karakteristik pengikut (β_1 0,426) secara langsung (β_2), namun disisi lain moderator (β_3) signifikan dengan 0,036, hal ini menunjukkan bahwa variabel ini merupakan variabel moderator murni dan tidak bisa ditempatkan sebagai variabel independen.

L. Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang ditemui peneliti antara lain:

1. Situasi waktu pengisian kuesioner kurang mendukung, dimana peneliti meminta waktu responden ketika sedang bekerja. Sehingga konsentrasi pengisian kuesioner kemungkinan bisa terpecah dengan pekerjaan yang sedang berjalan.
2. Lebih dari 50% responden level pendidikannya SMA sederajat, dan jabatannya sebagai operator (level bawah), hal ini mempengaruhi wawasan responden dan hasil jawabannya.

M. Saran

Saran yang bisa peneliti sampaikan setelah melakukan penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Ini penting diperhatikan perusahaan dalam memilih dan menempatkan karyawan di setiap level jabatannya. Perusahaan sebaiknya memilih pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional, terutama di level top manajemen.
2. Makna kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Artinya pemahaman makna kerja setiap karyawan akan mempengaruhi keterlibatan peran dalam bekerja. Dengan melihat kondisional seperti ini, sebaiknya perusahaan memberikan pemahaman tentang Makna kerja kepada

karyawan baik dengan cara komunikasi interpersonal atasan dengan bawahan maupun melalui training.

3. Keterlibatan kerja adalah cabang ilmu manajemen yang menarik untuk diteliti dengan segala macam permasalahannya. Sebaiknya peneliti selanjutnya mampu mengeksplorasi lebih dalam baik melalui variasi lokasi penelitian, penambahan jumlah responden maupun mengaitkan variabel lain untuk mengetahui hubungan dan pengaruhnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K. and McKee, M.C. 2007, Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12 No. 3, pp. 193-203.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Weber, T.J. 2009, Leadership: current theories, research, and future directions, *Annual Review of Psychology*, Vol. 60 No. 1, pp. 421-449.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182
- Brief, A. P. & Nord, W. R. (1990). *Meaning of Occupational Work*, Toronto, Lexington Books
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Bakker, A.B. 2009, Building engagement in the workplace, in Burke, R.J. and Cooper, C.L. (Eds), *The Peak Performing Organization*, Routledge, Oxon, pp. 50-72.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P. 2011, Key questions regarding work engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 No. 1, pp. 4-28.
- Bakker, A., Demerouti, Evangelia., Xanthoupoulou, Despoina. 2011. How do Engaged Employees Stay Engaged?. *Articulo Original Institute of Psychology*, Woudestein.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Journal of Hewitt Associates*, 47, 49 – 52.
- Chalofsky, N. (2003). Meaningful Work. *Training and Development Journal*, 57(12), 52-58.
- Dvir. 2002. *Impact of Transformasional Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment*. AMJ Pres.
- Dov Eden, 1992. Leadership and Expectations: Pygmalion Effect and Other Self-fulfilling Prophecies in Organizations.. *Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305. Copyright @ 1992 by JAI Press Inc. All rights of reproduction in any form reserved.
- Fryer, D. & Payne, R. (1984). Working definitions. *Quality of Working Life*, 1(5), p. 13- 15.
- Ghozali, Imam. 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson. James, L., et . all. (1998). *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses, Alih bahasa : Djarkasih*. Jakarta : Erlangga.

- Harpaz, 2002. A Cross-cultural Longitudinal Analysis of The Meaning of Work and The Socialization Process of Career Starters. *Journal of Work Business* 37. 230-244
- Humphreys, J.H. 2002. Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502
- Kahn, W.A. (1990). Psychological condition of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mohammed Yasin Ghadi. 2014. Transformational leadership and work engagement The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 Iss 6 pp. 532 – 550. *Emerald Insight*.
- Peter G. Northouse. 2010, *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publications,
- Pierce, J.L., John W. Newstrom. 2006. *Leader and The Leadership Process*. New York : MicGraw Hill.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Penerbit PT. Raja Grafindo, Jakarta.
- Robert Lussier, Christopher Achua, 2010. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*.
- Robertson, G., & Markwick, C. 2002. *Employee engagement: A review of current thinking*. *Human Resource IES Report*. University of Sussex Campus.
- Robbins, Stephen P, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesembilan, Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. 2004. *The drives of work engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rosenthal, and Jacobson. 1968. Pygmalion in The Classroom. *Copyright @ by Holt, Rinehart & Winston, Inc.*
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES (Utrecht Work Engagement Scale). *Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University .
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. 2007. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki, (Eds.), *Research in social issues in management* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Stanley, Milgram. 1963. Behavioral Study Of Obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, No. 4, 371-378.

- Stephen P. Robbins, 2002, *Perilaku Organisasi*. penerjemah Dr. Hadyana Pujaatmaka (edisi ketujuh) dan Benyamin Molan (perevisi) Edisi ke delapan, Penerbit P.T Prenhallindo Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Tim Manajemen SDM. 2011. *Panduan Penilaian Prestasi Kerja*. PT Kusumaputra Santosa. Karanganyar.
- Weichun Zhu. 2009. Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management, Volume 34, Number 5, Sage Publications*.
- Wutun, R.P. 2001. *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*. Jakarta : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Yukl, Gary A, 1989, *Leadership in Organization*, 2nd Edition, Prentice Hall International Inc.
- Yukl, Gary A, 1998, *Leadership in Organization*, 4 Edition, Prentice Hall International Inc
- Yukl, Gary A, 2006, *Leadership in Organization*, 7 Edition, Prentice Hall International Inc.

