

# Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan The Sunan Hotel Solo

## *The Relationship between Transformational Leadership Style with Organizational Commitment on the Employees of The Sunan Hotel Solo*

Ratna Aprilia Nugrahani, Machmuroch, Bagus Wicaksono

Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran  
Universitas Sebelas Maret

### ABSTRAK

Komitmen organisasi yang dimiliki karyawan merupakan salah satu hal yang penting untuk dipertahankan dan diperkuat karena menentukan suatu organisasi berhasil atau tidak dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan percaya dan menerima dengan kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, bersedia mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, serta ingin secara kuat bertahan terhadap organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dengan cara mengubah kesadaran bahwa kepentingan organisasi lebih diutamakan, dapat menjadi inspirasi, mampu menumbuhkan sikap saling percaya dan memberikan motivasi yang besar untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Gaya kepemimpinan transformasional diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif-korelasional yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan The Sunan Hotel Solo. Populasi penelitian ini adalah karyawan The Sunan Hotel Solo sejumlah 155 karyawan. Sampling yang digunakan yaitu *purposive sampling*. Sampel penelitian berjumlah 100 karyawan The Sunan Hotel Solo. Instrumen yang digunakan adalah Skala komitmen organisasi dan Skala gaya kepemimpinan transformasional. Skala komitmen organisasi terdiri dari 24 aitem dengan  $r_{i(x-1)}$  0,262-0,812 dan reliabilitas ( $\alpha$ ) = 0,924. Skala gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 48 aitem dengan  $r_{i(x-1)}$  0,241-0,834 dan reliabilitas ( $\alpha$ ) = 0,928.

Analisis data menggunakan teknik korelasi *product moment* dari Pearson, diperoleh koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,674 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), artinya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan The Sunan Hotel Solo adalah signifikan. Kesimpulannya, yaitu semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula komitmen organisasi pada karyawan The Sunan Hotel Solo. Selain itu, diketahui nilai  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,454 yang berarti total sumbangan yang diberikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 45,4%.

**Kata kunci :** komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional

---

### PENDAHULUAN

---

Berbagai usaha dilakukan perusahaan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas antara lain menciptakan lingkungan kerja yang baik, pelatihan, memberikan kompensasi, tunjangan, mempromosikan karyawan, dan memotivasi karyawan. Hal ini

dimaksudkan agar karyawan merasa dihargai dan senang dalam melakukan pekerjaan. Perasaan senang dan nyaman yang dirasakan karyawan dalam bekerja akan memberikan dampak terhadap komitmen karyawan pada perusahaan (Lamidi, 2009).

Keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja dikenal dengan istilah komitmen organisasi (Teresia dan Suyasa, 2008). Komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan ditunjukkan dengan kemauan karyawan, kesetiaan dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi (Luthans, 2006). Perusahaan membutuhkan komitmen timbal balik antara organisasi dengan karyawan agar dapat secara bersama-sama dalam mewujudkan tujuan dan keinginan perusahaan (Maertz dan Campion dalam Sulistyawati, 2008). Pentingnya komitmen karyawan pada organisasi atau perusahaan dijadikan sentral dalam menempatkan sumber daya manusia pada suatu organisasi karena tanpa komitmen organisasi akan sulit mendapatkan partisipasi aktif (Sulistyawati, 2008). Oleh karena itu, komitmen organisasi harus dipelihara dan dikembangkan agar perusahaan semakin berkembang.

Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan tingginya performa kerja, rendahnya tingkat absen, dan rendahnya tingkat *turnover* karyawan (Luthans, 2006). Selain itu, menurut Teresia dan Suyasa (2008) bahwa komitmen organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaan. Menurut Sudarmayanti (dalam Suastina, 2010), komitmen yang kuat pada perusahaan dapat mendukung organisasi meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah ditunjukkan dengan organisasi yang tidak akan mampu melakukan perubahan dengan cepat. Perilaku tersebut

sesuai dengan yang diungkapkan oleh Sopiha (2008) bahwa karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan, tingginya absensi, dan kelambanan kerja. Ditambahkan pula oleh Teresia dan Suyasa (2008) bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi, mudah keluar dari organisasi.

Mowday (dalam Dewi dan Herachwati, 2010) menyatakan bahwa kepemimpinan harus menjadi komponen kunci ketika menentukan komitmen organisasi. Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran kepemimpinan. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawan untuk berkomitmen pada perusahaan. Penerapan kepemimpinan yang baik dan efektif membuat tingkat loyalitas karyawan meningkat dan berdampak positif terhadap komitmen organisasi karyawan (Koesmono, 2007). Kepemimpinan yang efektif adalah salah satu faktor yang paling penting untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Kesuksesan organisasi dapat diikuti melalui koordinasi dan kontrol dari sebuah organisasi dengan pemimpin (Joo dkk., 2012).

Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para bawahan (Thoah, 2004). Rivai dan Mulyadi (2011)

memaparkan bahwa pemimpin dalam memimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada bawahan. Seorang pemimpin mampu memberdayakan seluruh karyawan untuk selalu siap menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan yang tidak pasti (Daft, 1999).

Pada awalnya James MacFregor Burns menemukan gagasan mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam konteks politik. Burns (1978) mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional berusaha untuk memahami kebutuhan karyawan dan membantu memenuhi tujuan kerja perusahaan. Gagasan tersebut disempurnakan dan diperkenalkan ke dalam organisasi oleh Bernard Bass. Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membawa ke arah perubahan visi, strategi dan budaya organisasi. Budiarto (2004) memaparkan gaya kepemimpinan tersebut dalam dunia bisnis dapat diterapkan dalam memimpin suatu perusahaan, tetapi harus memperhatikan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih efektif menurut persepsi para karyawan. Kepemimpinan yang tidak efektif dan tidak berpihak pada karyawan akan menyebabkan karyawan melupakan komitmen terhadap perusahaan.

Menurut Avolio dkk. (2004), kepemimpinan transformasional menekankan peran

pemberdayaan sumber daya untuk proses membangun komitmen yang sesuai tujuan organisasi. Lowe dkk. (1996) berpendapat bahwa pemimpin transformasional mengubah aspirasi bawahan, identitas, kebutuhan, dan nilai-nilai sehingga bawahan mampu mencapai potensi.

Selanjutnya, Yulk (2010) menyatakan, bahwa pemimpin transformasional membuat para bawahan menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk bawahan untuk mendahulukan kepentingan organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan untuk menyiapkan bawahan mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi. Para pemimpin memberikan dorongan dan dukungan untuk mempertahankan antusiasme dan usaha menghadapi kesulitan.

Desianty (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen yang ditunjukkan dengan nilai korelasi kepemimpinan transformasional sebesar 0,636 pada taraf signifikansi 5%. Penelitian lain secara khusus menjelaskan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pengaruh dari pemimpin transformasional dapat menimbulkan rasa kepercayaan, rasa hormat, kebanggaan dan keberanian untuk pencapaian standar yang tinggi para karyawan berkaitan dengan komitmen organisasi (Avolio dkk., 2004). Hal ini mengandung arti bahwa komitmen

organisasi dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan gaya kepemimpinan.

The Sunan Hotel Solo adalah hotel yang sebelumnya dikenal dengan nama Quality Hotel Solo. The Sunan Hotel Solo memiliki fasilitas MICE (*Meeting, Incentive, Conference, Exhibition*) terlengkap di kota Solo dengan berbagai agenda dalam skala nasional dan internasional ([www.thesunanhotelsolo.com](http://www.thesunanhotelsolo.com)). The Sunan Hotel sebagai salah satu hotel bintang empat dan terbaik di Solo harus bersaing dengan keras antar perusahaan yang bergerak di bidang yang sama.

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan di The Sunan Hotel Solo. Gaya kepemimpinan transformasional dalam sebuah hotel khususnya di The Sunan Hotel Solo sangat dibutuhkan dalam membentuk sikap dan perilaku pegawai yang profesional. Gaya kepemimpinan seseorang akan diarahkan untuk kepentingan bersama dan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan dan kondisi karyawan akan menunjang nyaman kerja yang mengarahkan karyawan ke komitmen organisasi yang tinggi. Berdasarkan alasan tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian pada karyawan The Sunan Hotel Solo, dengan judul “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan

Komitmen Organisasi pada Karyawan The Sunan Hotel Solo.”

---

## DASAR TEORI

---

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Mowday dkk. (1979), komitmen organisasi merupakan keyakinan dan penerimaan tujuan, nilai organisasi yang relatif kuat, keinginan anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam organisasi, dan bersedia untuk mengerahkan usaha yang keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Mendukung ide tersebut, Allen dan Meyer (1991) merumuskan definisi komitmen organisasi yaitu suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), komitmen organisasi adalah derajat karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Luthans (2006) menyatakan komitmen organisasi adalah keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, berusaha keras sesuai keinginan organisasi, serta memiliki keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Newstrom dan Davis (1989) melanjutkan, bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam suatu bagian dari organisasi yang ditandai oleh

tiga hal yaitu adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, disimpulkan komitmen organisasi adalah suatu sikap yang diambil oleh karyawan untuk percaya dan menerima dengan kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, bersedia mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, serta ingin secara kuat mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur komitmen organisasi adalah *affective commitment*, *continuence commitment*, *normative commitment* yang merupakan konsep dasar dari *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang disusun oleh Allen dan Meyer (1990).

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008) meliputi faktor personal, faktor organisasi, faktor non-organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Burns (1978), kepemimpinan transformasional menjelaskan nilai-nilai moral dari bawahan dalam usaha untuk meningkatkan

kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya yang ada. Selanjutnya menurut Bass (1985), gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pemimpin terhadap bawahan sehingga bawahan merasakan kepercayaan, kegunaan, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan bawahan termotivasi untuk melakukan sesuai yang mereka harapkan melebihi awalnya. Pemimpin mengubah dan memotivasi bawahan dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil dari tugas yang diberikan, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Pendapat tersebut sesuai dengan Tichy dan Devanna (dalam Jewell dan Siegall, 1998) menambahkan, bahwa pemimpin transformasional mampu mengenali kebutuhan akan perubahan organisasi, kemampuan melihat ke depan, mobilisasi, komitmen terhadap penglihatan ke depan, pembentukan budaya perusahaan untuk mendukung perubahan dan melihat sinyal perubahan yang baru.

Robbins (1996) menjelaskan, gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari bawahan, mengubah kesadaran bawahan akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, membangkitkan dan mengilhami mereka untuk mengeluarkan

kemampuan untuk mencapai tujuan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak kepada bawahan seperti: peningkatan motivasi intrinsik, orientasi pencapaian dan pengejaran tujuan, peningkatan identifikasi dengan pemimpin dan kepentingan kolektif dari anggota organisasi, peningkatan kekompakan di antara anggota kelompok kerja, peningkatan penghargaan diri, kehebatan diri, dan kepentingan intrinsik dalam pencapaian tujuan, serta peningkatan keteladanan dari pemimpin.

Meninjau definisi tersebut, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dengan cara mengubah kesadaran bahwa kepentingan organisasi lebih diutamakan, dapat menjadi inspirasi, mampu menumbuhkan sikap saling percaya dan memberikan motivasi yang besar untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Bass (1985) mengemukakan aspek gaya kepemimpinan transformasional yaitu *charisma*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*.

---

#### METODE PENELITIAN

---

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari The Sunan Hotel Solo yang berjumlah 155 orang. Sampel dalam penelitian ini dipilih berdasarkan karakteristik tertentu, yaitu :

- a. Berstatus karyawan tetap
- b. Masa kerja minimal 2 tahun

Penentuan karakteristik dilakukan dengan pertimbangan karyawan berstatus karyawan tetap berada di bawah tanggung jawab langsung dari perusahaan. Masa kerja minimal 2 tahun ditetapkan dengan pertimbangan 2 tahun masa kerja merupakan waktu yang cukup untuk beradaptasi dengan tugas, lingkungan kerja dan cukup untuk pemantapan karir. Sampel yang memenuhi karakteristik yang ditetapkan berjumlah 100 karyawan.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* karena subjek tidak diambil secara acak, melainkan hanya subjek yang memiliki pertimbangan kriteria-kriteria tertentu yang telah ditentukan.

Penelitian dilakukan di The Sunan Hotel Solo pada tanggal 22 Juli 2013 – 19 Agustus 2013. Dari 100 eksemplar skala yang disebar diperoleh 98 eksemplar terkumpul, 14 eksemplar di antaranya *unusable* sehingga terdapat 84 eksemplar yang dapat dianalisis. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan alat ukur berupa skala psikologi dengan model Likert, antara lain :

#### Skala Komitmen Organisasi

Skala komitmen organisasi terdiri dari 24 aitem yang merupakan skala baku *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang berdasarkan aspek-aspek yang dirumuskan oleh Allen dan Meyer (1990) meliputi *affective commitment*, *continuence commitment*, dan *normative commitment*. Nilai validitas  $r_{i(x-1)}$  bergerak dari 0,262 sampai 0,812 dengan

koefisien reliabilitas ( ) sebesar 0,924.

### Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional

Skala gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 48 aitem berdasarkan aspek-aspek yang dinyatakan oleh Bass (1985) yaitu *charisma*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*. Nilai validitas  $r_{i(x-1)}$  bergerak dari 0,241 sampai 0,834. dan koefisien reliabilitas ( ) yaitu 0,928.

---

### HASIL - HASIL

---

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik korelasi *product moment* Pearson, dengan bantuan program *SPSS Version 17*.

#### Uji Normalitas

Uji asumsi dasar normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan taraf signifikansi  $p= 0,05$ . Hasil *output Tests of Normality*, pada kolom *Kolmogorov-Smirnov* dapat diketahui bahwa nilai *Sig.* untuk variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional masing-masing sebesar 0,571 dan 0,233. Kedua variabel signifikan lebih besar dari 0,05 maka disimpulkan bahwa populasi komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berdistribusi normal.

#### Uji Linearitas

Uji asumsi dasar linearitas dalam penelitian ini menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan

nilai signifikansi pada *linearity* komitmen organisasi dengan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linier antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional

#### Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai koefisien korelasi (r) antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi sebesar 0,674 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p<0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Arah hubungan yang terjadi bersifat positif karena nilai (r) positif. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi komitmen organisasi.

#### Kontribusi

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,454 menunjukkan bahwa kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi sebesar 45,4%. Hasil tersebut juga berarti bahwa komitmen organisasi pada karyawan The Sunan Hotel dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional sebesar 45,5% dan sisanya 54,6% dijelaskan oleh variabel atau faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

### Analisis Deskriptif

Dari hasil kategorisasi skala komitmen organisasi 21,43% responden memiliki komitmen organisasi pada kategori rendah, 26,19% pada kategori sedang, 33,33% pada kategori tinggi, dan 19,05% pada kategori sangat tinggi. Nilai rerata empirik komitmen organisasi sebesar 58,88. Hal ini berarti bahwa secara umum, karyawan The Sunan Hotel Solo memiliki tingkat komitmen organisasi pada kategori tinggi.

Hasil kategorisasi skala gaya kepemimpinan transformasional 8,33% memiliki tingkat gaya kepemimpinan transformasional pada kategori rendah, 38,10% pada kategori sedang, 48,81% pada kategori tinggi, dan 4,76% pada kategori sangat tinggi. Nilai rerata empirik gaya kepemimpinan transformasional sebesar 116,08. Hal ini berarti bahwa secara umum, karyawan The Sunan Hotel Solo memiliki tingkat gaya kepemimpinan transformasional pada kategori tinggi.

Deskripsi karakteristik demografik responden penelitian diuraikan dalam tabel berikut :

Deskripsi Demografik Responden		f	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	61	72,6
	Perempuan	23	27,4
Rentang Usia	20 – 40 tahun	47	55,95
	41 – 60 tahun	37	44,05
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK/SMEA	36	42,86
	Diploma	35	41,67
	Sarjana	13	15,47
Masa Kerja	2 th Masa Kerja < 6 th	28	33,33
	7 th Masa Kerja < 11 th	26	30,95
	12 th Masa Kerja > 16 th	30	35,72

Analisis deskriptif berdasarkan karakteristik demografik responden diuji menggunakan

*Independent Samples T Test* dan *One-Way ANOVA*. Hasil yang diperoleh yaitu :

a. Jenis kelamin

Nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  maka berlaku  $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $-1,9893 < -1,351 < 1,9893$  dan  $p > 0,05$  ( $0,182 > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan tidak terdapat perbedaan tingkat komitmen organisasi antara karyawan laki-laki dengan perempuan.

b. Rentang usia

Nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  maka  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  yaitu  $-3,762 < -1,9893$  dan  $p < 0,05$  ( $0,00 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan secara statistik, terdapat perbedaan tingkat komitmen organisasi antara karyawan yang berusia 20–40 tahun dengan karyawan yang berusia 41–60 tahun.

c. Tingkat pendidikan

Nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka berlaku  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $7,565 > 3,156$  dan  $p < 0,05$  ( $0,001 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan secara statistik, terdapat perbedaan antara tingkat komitmen organisasi pada karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/ sederajat, diploma, dan sarjana.

d. Masa kerja

$F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka berlaku  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga  $7,094 > 3,109$  dan signifikansi kurang dari 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan secara statistik terdapat perbedaan antara tingkat komitmen



organisasi pada karyawan ditinjau dari masa kerja.

---

### PEMBAHASAN

---

Hasil pengujian membuktikan hipotesis dalam penelitian ini terpenuhi, yaitu terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan The Sunan Hotel Solo. Koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,674 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi, dan sebaliknya.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya keselarasan dengan pendapat Bass (1985), yang mengatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menciptakan komitmen yang tinggi pada karyawan. Hal tersebut disebabkan pada kepemimpinan transformasional terdapat hubungan yang erat antara pemimpin dan karyawan. Hubungan tersebut terbentuk berdasarkan pada kepercayaan dan komitmen bukan atas dasar persetujuan kontrak kerja. Kepemimpinan transformasional merupakan komponen penting dalam mendorong komitmen organisasi dan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan komitmen organisasi dalam berbagai pengaturan organisasi (Avolio dkk., 2004; Lowe dkk., 1996).

Penelitian yang dilakukan oleh Baik (2012) menghasilkan hubungan positif antara

kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi yang ditunjukkan dengan nilai korelasi sebesar 0,351 pada taraf signifikansi 5%. Diketahui bahwa skor rata-rata masing-masing aspek pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu *charisma* sebesar 4,11, *inspirational motivation* sebesar 3,95, *intellectual stimulation* sebesar 3,02, dan *individualized consideration* sebesar 2,88. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek *charisma* dan *inspirational motivation* merupakan aspek yang paling berpengaruh dalam kepemimpinan transformasional. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan pimpinan semakin baik, maka komitmen organisasi karyawan cenderung semakin kuat.

*Charisma* yang dimiliki pimpinan membuat bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggap benar. Dalam kepemimpinan transformasional yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran namun juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih ketat antara atasan dan bawahan. Menurut Bass dkk. (2003), *charisma* terjadi ketika pemimpin menciptakan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan mereka dengan melakukan hal yang benar daripada hanya memantau mereka melakukan hal yang benar. Pemimpin biasanya dihormati oleh bawahan yang mengembangkan kelekatan emosional yang kuat dengan mereka. Oleh karena itu, pemimpin mengajak bawahan melaksanakan visi atau misi secara efektif.

Pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan dengan mengartikulasikan visi yang dapat mengangkat kepercayaan diri dan harapan karyawan. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik oleh visi pemimpin akan tertarik dan dapat lebih terlibat dalam mencapai mereka tujuan jangka panjang (Martin dan Epitropaki, 2001). Selanjutnya, perilaku pemimpin yang *inspirational motivation* dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Menurut Avolio dkk. (2004), pemimpin transformasional mendorong bawahan terlibat dalam tujuan masa depan yang menarik dan menginspirasi mereka untuk berkomitmen mencapai tujuan tersebut. Pemimpin membangun semangat tim melalui antusiasme mereka, standar moral yang tinggi, integritas, dan optimisme, kepercayaan diri dan tantangan untuk bawahan. Yukl (2010) menambahkan karyawan yang dapat mengutamakan kepentingan bersama dari organisasi akan lebih mempermudah pemimpin transformasional memotivasi karyawan menjadi lebih dekat dengan organisasi. Perilaku kepemimpinan transformasional dapat mengubah bawahan mereka untuk menjadi karyawan yang potensial dan berkomitmen.

Hubungan antara pemimpin transformasional dan bawahan didasarkan pada pertimbangan individual daripada peraturan organisasi. Melalui dukungan individual, pemimpin

transformasional menghargai dan memahami perasaan dan kebutuhan pribadi mereka. Karyawan memiliki tanggung jawab untuk mengeluarkan semua potensi mereka dalam aturan perusahaan sehingga *individualized consideration* merupakan suatu langkah bagi pemimpin untuk memberikan perhatian pribadi dan memperhatikan kebutuhan bawahan yang diimplikasikan dengan cara mengawasi dan berkomunikasi dengan bawahan. Menurut Yammarino dkk. (1993), *individualized consideration* terjadi ketika para pemimpin memperlakukan pengikut dengan adil sesuai dengan perbedaan individu. Selain itu, pemimpin sering berinteraksi dengan bawahan sehingga mereka dapat mengenal masing-masing dengan sangat baik. *Individualized consideration* dalam pembinaan, monitoring dan pemberian umpan balik secara terus menerus akan menghubungkan kebutuhan individu untuk tujuan organisasi sehingga pemimpin menggunakan *individualized consideration* sebagai kontribusi yang signifikan terhadap proses pencapaian tugas individu.

Melalui sikap pemimpin transformasional dapat membuat lingkungan organisasi yang nyaman dan keamanan psikologis dalam menghasilkan cara-cara inovatif pemecahan masalah dan dengan demikian karyawan menjadi lebih berkomitmen kepada organisasi (Bass, 1985). *Intellectual stimulation* merupakan proses yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan kesadaran bawahan terhadap masalah, mengenalkan cara pemecahan masalah secara

rasional dan hati-hati sehingga bawahan mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan solusi yang kreatif. Pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahan mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan cara baru (Bass dkk., 2003). Sejalan dengan pendapat (Yammarino dkk., 1993), pemimpin transformasional mempengaruhi komitmen organisasi pengikut dengan mendorong untuk berpikir kritis menggunakan pendekatan baru yang melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, inspirasi loyalitas, mengakui dan menghargai kebutuhan yang berbeda dari masing-masing bawahan untuk mengembangkan potensi pribadinya.

Dari kategorisasi skala gaya kepemimpinan transformasional diperoleh hasil karyawan The Sunan Hotel Solo memiliki persepsi gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi. Hal ini ditandai dengan bawahan percaya dengan kebijakan pimpinan, bawahan menghormati pimpinan, bawahan termotivasi untuk bekerja dan menyelesaikan masalah secara mandiri dengan adanya saran atau masukan dari pimpinan.

Dari kategorisasi skala komitmen organisasi, diketahui bahwa karyawan The Sunan Hotel Solo memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi. Hal ini ditandai dengan sebagian besar karyawan memiliki keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan, bersedia melibatkan diri pada pekerjaan, memiliki kecintaan dan perasaan *sense of belonging* pada perusahaan.

Hasil analisis determinasi menunjukkan menunjukkan komitmen organisasi pada karyawan The Sunan Hotel Solo dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional sebesar 45,4% dan sisanya 54,6% dipengaruhi variabel atau faktor lain di luar penelitian ini. Seperti yang disampaikan oleh Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008) menemukan bahwa faktor personal yang meliputi : harapan pekerjaan, kontrak psikologis, faktor pilihan pekerjaan, karakteristik personal akan membentuk komitmen awal. Faktor personal lain yang turut mempengaruhi komitmen organisasi menurut Luthans (2006) adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, kedudukan dalam organisasi, motivasi, dan disposisi kepribadian

Berdasarkan uji *Independent Samples T Test* dan *One-Way ANOVA* diperoleh hasil bahwa secara statistik tidak terdapat perbedaan antara komitmen organisasi ditinjau dari karakteristik demografik yaitu jenis kelamin, sedangkan terdapat perbedaan pada rentang usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Menurut Seniati (2006), tidak ada perbedaan skor dalam komitmen karyawan pada universitas antara karyawan laki-laki dan perempuan. Menurut Cromie (dalam McCue dan Wright, 1996), tidak ada perbedaan komitmen organisasi yang berhubungan dengan sikap antara pria dan wanita. Selanjutnya pendapat Hall dan Rabinowitz (dalam McCue

dan Wright, 1996), bahwa komitmen organisasi tidak dipengaruhi oleh jenis kelamin.

Ada tiga alasan yang menyebabkan umur mempengaruhi komitmen organisasi. Pertama, komitmen organisasi meningkat sejalan dengan identitas kesolidan mengenai pekerjaan. Bertambahnya usia seseorang maka mereka memfokuskan perhatian pada orientasi pekerjaan dan organisasi. Kedua, karyawan berinvestasi pada organisasi. Semakin banyak waktu yang diinvestasikan ke dalam organisasi maka semakin besar komitmen organisasinya. Ketiga, sebagai individu yang sudah berumur dan mapan dalam pekerjaan, maka mereka cenderung menutup pilihan pekerjaan yang lain karena kurangnya waktu yang tersedia untuk mempelajari kemampuan baru dan untuk mengembangkan keahlian yang akan mengarahkan ke finansial yang lebih baik (Gottfredson dalam Colarelli dan Bishop, 1990). Menurut Harrison (1998), umur yang lebih tinggi dalam pekerjaan mewujudkan komitmen organisasi yang tinggi. Hasil penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan O'Driscoll (1990) yaitu karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun dan yang memiliki tujuan yang tinggi menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi.

Djastuti (2011) memaparkan karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/SMK memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Penyebabnya karena karyawan dengan tingkat pendidikan dan keahlian yang terbatas cenderung tetap bekerja

pada perusahaan, memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan, memiliki kesadaran akan kerugian yang timbul ketika meninggalkan perusahaan, dan perasaan berkewajiban untuk tetap bekerja pada perusahaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang dengan tingkat pendidikan dan keahlian yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1991) bahwa karyawan yang memiliki alternatif pekerjaan sedikit cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Masa kerja yang lama dalam organisasi memiliki kecenderungan hubungan yang positif dengan komitmen organisasi (Allen dan Meyer, 1991). Kondisi ini terjadi karena pada umumnya karyawan yang kian meningkat umurnya akan tetap lama dalam organisasi berdasarkan manfaat yang dapat diperoleh. Menurut Mahshitah dan Zawiyah (dalam Ismail dan Abiddin, 2010), karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan memberikan reaksi yang lebih positif tentang lingkungan tempat kerja karena mereka mempunyai pengalaman dan memahami seluk-beluk pekerjaan sedangkan karyawan baru berada dalam proses penyesuaian diri dengan lingkungan tempat kerja. Sesuai dengan pendapat

Penelitian ini pada intinya menjawab hipotesis mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan The Sunan Hotel Solo. Kekurangan pada penelitian ini yaitu

terbatasnya jumlah responden penelitian yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Sampel penelitian ini diambil dari sebuah perusahaan, sehingga membatasi generalisasi hasil. Terkait kategorisasi skor dan sumbangan pengaruh variabel, hasil penelitian ini hanya dapat berlaku pada karyawan The Sunan Hotel Solo dan belum tentu dapat digeneralisasikan pada karyawan di perusahaan lain. Namun meninjau properti psikometris alat ukur yang telah divalidasi dalam penelitian ini maka dapat dikatakan bahwa hasil penelitian terkait hubungan antarvariabel, secara umum dapat berlaku pula pada fenomena atau penelitian lain yang sejenis. Hal ini didasarkan bahwa instrumen kuantitatif yang reliabel menghasilkan data pengukuran yang relatif sama meskipun dilakukan peneliti yang berbeda dalam situasi dan waktu yang berlainan, tentunya berkenaan pada sampel dengan karakteristik serupa (Sugiyono, 2011).

Penelitian selanjutnya dapat dirancang dengan metode analisis faktor, eksperimen, ataupun studi kasus. Pengembangan studi korelasional pun dapat dilakukan dengan menambah variabel lain yang belum diungkap dalam penelitian ini sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggali hasil yang lebih komprehensif.

---

## PENUTUP

---

### Kesimpulan

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan The Sunan Hotel Solo.

2. Sumbangan yang diberikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 45,4% sementara 54,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini

### Saran

1. Diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasi, maka perusahaan sebaiknya mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional pada pemimpin, salah satunya melalui pemberian pelatihan untuk pemimpin

2. Bagi Karyawan

Untuk karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi diharapkan mampu mempertahankan komitmen organisasinya dan membagikan pengalaman dalam meningkatkan komitmen organisasinya dengan karyawan lain. Sedangkan untuk karyawan dengan komitmen rendah, diharapkan mengembangkan kemampuan melalui pelatihan yang diadakan perusahaan, menyesuaikan diri dengan perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman seperti menjalin hubungan yang baik antar karyawan dan dengan pimpinan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan memperluas ruang lingkup populasi agar generalisasi hasil penelitian mencakup konteks yang lebih komprehensif. Penelitian lebih lanjut dapat memodifikasi kerangka model penelitian ini. Berkaitan

dengan penggunaan alat ukur, peneliti selanjutnya lebih mencermati fungsi-fungsi terkait aspek atau komponen lain yang dibawa oleh alat ukur dan menjadi tanggung jawab peneliti ketika mengadaptasi ataupun memodifikasi alat ukur asing yang berasal dari luar budaya situasi penelitian dilakukan.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

---

- Allen, Natalie J dan Meyer, John P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, Hal. 1-18
- \_\_\_\_\_. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, Vol.1, No.1, Hal 61-89
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Edisi Revisi 2010)*. Jakarta: Rineka Cipta
- Avolio, Bruce J., Zhu, Weichun., Koh, William., Bhatia, Puja. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968
- Baek, Jong Hun. 2012. The Impact of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Major League Baseball. *Tesis*. St. Thomas University
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- \_\_\_\_\_. 1997. Does The Transactional - Transformational Leadership Paradigm Trancend Organization And National Boundaries?. *American Psychologist*, Vol. 52, no. 7, Hal. 130-139
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I., Berson, Yair. 2003. Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218
- Budiarto, Yohanes. 2004. Komitmen Karyawan Pada Perusahaan Ditinjau Dari Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. *Jurnal Psikologi*, Vol. 2 No. 2, Hal. 121-141
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers
- Colarelli, Stephen M., dan Bishop, Ronald C. 1990. Organizational Commitment: Functions, Correlates, and Managemnet. *Group and Organization Studies*, Vol.15, No.2, Hal.158-176
- Daft, R. 1999. *Leadership: Theory and Practice*. Texas : The Dryden press, Harcourt Brace and Company
- Darwito. 2008. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang). *Tesis*. Semarang : Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro
- Desianty, Sovyia. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang. *Jurnal Studi Menejemen dan Organisasi*, Vol. 2, No. 1, 69-84
- Dewi, Irra C dan Herachwati, Nuri. 2010. Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT. Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Tahun 3, No. 3, Hal. 1-15

- Djastuti, Indi. 2011. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Mangerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol.13, No.1, Hal.1-19*
- Ismail, Noralai dan Abiddin, Norhasni, Z. 2006. Tinjauan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi. *Jurnal Sosial Ekonomi, Vol. 6, No.1, Hal 1-16*
- Jewel dan Siegall.1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Alih Bahasa: Hadyana Pudjattmaka. Jakarta: Arcan
- Joo, Baek Kyoo., Yoon, Hea Jun., Jeung, Chang Wook. 2012. The Effects Of Core Self-Evaluations And Transformational Leadership on Organizational Commitment. *Leadership and Organization Development Journal, Vol. 33 No.6, Hal. 564 – 582*
- Koesmono, 2007. Pengaruh Kepemimpinan Dan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen. Vol 9, No.1: 30-40*.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta: Salemba Empat
- Lamidi. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta di PKU Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan Vol. 9, No. 1, Hal. 12 –22*
- Lowe, K., Kroeck, K., Sivasubramaniam, N. 1996. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytical Review of the Literature. *Leadership Quarterly, Vol.7, No.3, Hal. 385–425*
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi 10. Alih Bahasa: Vivin Andhika*. Yogyakarta: Andi Offset
- Martin, R. dan Epitropaki, O. 2001. Role of Organizational Identification, on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations, Vol. 4, No. 3, Hal. 47-62*
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira. Jakarta: Salemba Empat
- McCue, Diane D., dan Wright, Gail B. 1996. Men, Women, and Attitudinal Commitment : The Effects of Workplace Experience and Socialization. *Human Relations, Vol. 49, No. 8, Hal. 1065-1091*
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M., dan Porter, Lyman W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior 14, hal. 224-247*
- Newstrom, John W dan Davis, K .1989. *Organizational Behavior, Reading and Exercise*. New York: McGraw-Hill Inc
- O'Driscol, R. 1990. Organizational Commitment: The Utility of an integrative Definition. *Journal of Applied Psychology, Vol.79, Hal. 370-380*
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka*. Jakarta: Prehallindo
- Seniati, A.N.Liche. 2006. Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Karyawan Pada Universtas Indonesia. *Makara Sosial Humaniora, Vol.10, No.2, Hal.88-97*

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT. Andi Offset

Suastina, I Gusti P.B. 2010. Analisis Faktor Faktor yang Membentuk Komitmen Karyawan pada Organisasi (Studi pada KUD di Wilayah Lombok Barat). *GaneÇ Swara*, Vol. 4, No.3, Hal. 32-39

Sugiyono. 2011. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta

Sulistiyawati, Dyah. 2008. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Pada Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UNTAR di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, Vol. 12, No. 01, Hal. 42-56

Teresia dan Suyasa. 2008. Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Call Centre di PT. X. *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol. 10, No.2, Hal.154-169

Thoha, Miftah. 2004. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Yammarino, Francis J., Spangler, William D., dan Bass, Bernard M. 1993. Transformational Leadership And Performance: A Longitudinal Investigation. *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No.1, 81-102

Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks

[Http://www.thesunanhotelsolo.com/index.php/rooms](http://www.thesunanhotelsolo.com/index.php/rooms). Diakses pada tanggal 15 Januari 2013

---