

KINERJA KARYAWAN BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Tin Isnaini

Heru Sulistyio

Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung

ricadona_6771@yahoo.com

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze and examine the optimalitaiton of transformational leadership and its influence on employee performance with employee's affective commitment, continuans commitment, normative commitment and employee's creativity variable as intervening variable at Bappeda Kabupaten Jepara. Respondents of this study are all employees of Bappeda Kabupaten Jepara as many as 50 people, by sampling random sampling methods. With the analytical techniques by using Partial Least Square (PLS).

Based on the analysis and discussion in this study obtained a general conclusion that the positive effect of transformational leadership on affective commitment, normative commitment, continuans commitment, and creativity of employees significantly. And affective commitment, normative commitment and commitment kontinuans, and employee creativity positively affected performance significantly.

Keyword: *transformational leadership, affective commitment, normative commitment, continuans commitment, creativity, performance.*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan, komitmen dan kreativitas merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Sejumlah studi telah menguji dampak kepemimpinan terhadap kinerja melalui berbagai variable intervening. (Avolio, Zhu, Koh & Puja, 2004; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bono & Judge, 2003, Liao & Chuang, 2007). Pemahaman terhadap sistem nilai dan keyakinan dari kepemimpinan transformasional memiliki implikasi yang penting bagi pengembangan kepemimpinan. Pemimpin transformasional visioner, karismatik, dan sangat sensitive terhadap kebutuhan, perasaan serta inspirasional (Bass, 1985; Burns, 1978; Conger, 1989; House and Shamir, 1993). Beberapa organisasi memfokuskan pada pengembangan kepemimpinan transformasional para manajer mereka karena dipandang mampu meningkatkan kinerja organisasional (Waldman *et al.*, 2001).

Keberhasilan pemimpin dalam mening-

katkan kinerja juga dipengaruhi oleh kreativitas pegawai dalam pekerjaannya. Kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi atau unsur-unsur yang ada. Kreativitas merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu kebutuhan akan perwujudan diri (aktualisasi diri) dan merupakan kebutuhan paling tinggi bagi manusia (Maslow dalam Munandar, 2009). Woodman *et al* (1993:312) menyatakan bahwa individu yang kreatif akan membuka dirinya untuk saling berbagi informasi. Individu yang menggali dirinya dengan mencoba bekerja kreatif akan dapat membantu penyelesaian masalah (*problem-solving*) (Woodman *et al*, 1993:305). Sedangkan menurut Hood and Koberg (1991:14) apabila dibandingkan antara dua orang memiliki kemampuan yang sama maka dapat dikemukakan bahwa pencapaian kinerja yang lebih tinggi ditentukan dari kreativitas yang dimiliki. Hal tersebut didukung pula oleh Gilson (2008) dan Gong *et. al* (2009) dalam pe-

nelitiannya. Kreativitas memungkinkan seseorang atau organisasi untuk memunculkan ide-ide baru dalam setiap penyusunan rencana (Fillis and McAuley, 2000:8).

Para peneliti juga pentingnya kreativitas dan merupakan faktor kritikal daya saing organisasi (George & Zhou, 2002; Oldham & Cummings, 1996; Zhou, 1998). Kreativitas merupakan nilai organisasi yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Gilson, 2008). Beberapa peneliti meyakini bahwa kreativitas akan berkembang manakala supervisor menyediakan kepemimpinan transformasional (Jausi & Dionne, 2003; Shin & Zhou, 2003). Jausi and Dionne (2003) menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Demikian juga studi yang dilakukan Shin and Zhou (2003) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak pada peningkatan kreativitas karyawan.

Komitmen organisasional sangat terkait dengan peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi. Komitmen organisasional menurut Mathieu and Zajac (1990) adalah ikatan keterikatan individu dengan suatu organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasi tersebut. Menurut Allen and Mayer (1990), ada tiga komponen dalam komitmen yaitu: *affective*, *continuance* dan *normative*. Komitmen afektif menunjukkan keinginan pegawai untuk terlibat dan mengidentifikasi diri dengan organisasi karena adanya kesesuaian nilai-nilai dalam organisasi. Komitmen kontinuans merupakan komitmen yang timbul karena ada kekhawatiran terhadap kehilangan manfaat yang biasa diperoleh dari organisasi. Komitmen normatif merupakan komitmen yang muncul karena pegawai merasa berkewajiban untuk tinggal dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan Bass and Avolio (1993) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang kuat dengan komitmen organisasi bawahan. Chiun Lo *et. al*, 2010 dan Marmaya *et. al*, 2011 juga menyatakan

dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, kontinuans dan normatif.

Pentingnya kinerja karyawan dalam meningkatkan *outcomes* organisasi juga menjadi perhatian organisasi birokrasi pemerintah seperti Bappeda Kabupaten Jepara. Sebagai organisasi publik yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 18 Tahun 2010, Bappeda Kabupaten Jepara sekarang ini memang tengah dihadapkan pada realitas kinerja pegawai yang belum optimal. Hal ini diindikasikan dari cara kerja pegawai yang masih tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi diri sebagai pegawai, uraian tugas, Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja) dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip), adanya banyak pelanggaran terhadap aturan organisasi maupun Standar Pelayanan Minimal (SPM). Penelitian berusaha menguji lebih jauh pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan komitmen afektif, normatif, kontinuans dan kreativitas karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

Gibson (1995) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil - hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan imbalan internal. Sementara Robbins (2001) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru. Bass and Avolio (1998) mengidentifikasi empat komponen

kepemimpinan transformasional yaitu, pengaruh ideal/karisma adalah pemimpin yang berperilaku dan bersikap sebagai model peran bagi pengikut mereka, mereka menjadi dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Inspirasional adalah dimana pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan memotivasi mata bawahan mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk 'pengikut pekerjaan mereka. Stimulasi Intelektual merupakan sebuah intelektual pemimpin yang dapat merangsang dan membangkitkan permasalahan dalam alam bawah sadar, pengakuan kepercayaan dan nilai-nilai mereka sendiri, dan kesadaran pikiran dan imajinasi mereka sendiri. Pertimbangan/ perhatian individu adalah dimana pemimpin dengan pertimbangan akan memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individu, dan melatih masing-masing dan memberikan saran karyawan.

Komitmen Afektif

Komitmen ini mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai pada organisasi. Dengan demikian, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Menurut Allen and Meyer (1990) anteseden komitmen afektif terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat anteseden tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja. Seorang pegawai yang afektif berkomitmen kuat mengidentifikasi dengan

tujuan dari organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen Kontinuans

Komitmen ini berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pegawai berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Pegawai yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut bukan karena tidak adanya pilihan lain. Anteseden komitmen kontinuans terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Pegawai yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, pegawai yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini. (Allen and Meyer, 1990).

Komitmen Normatif

Komitmen ini merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener (dalam Allen and Meyer, 1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku pegawai didasari pada adanya keyakinan tentang "apa yang benar" serta berkaitan dengan masalah moral. Anteseden

komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk kedalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen normatif pegawai dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua pegawai yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan pada pegawai bahwa organisasi mengharapkan loyalitas pegawai maka pegawai juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

Hayward *et al* (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Pertimbangan individu dan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (Kent *and* Chelladurai, 2001). Komponen stimulasi intelektual, pengaruh ideal dan motivasi inspirasional pada kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif pada penelitian May Chiun Lo *et al* (2010).

Penelitian yang dilakukan Lee (2005) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan sampel penelitian profesional di Singapura. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Hayward *et al* (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang lebih rendah terhadap komitmen kontinuans dibandingkan dengan komitmen afektif. Menurut Iverson *and* Buttigieg (1998) karyawan yang tidak mempunyai komitmen kontinuans yang tinggi berpengaruh negatif pada perubahan tetapi berpengaruh positif pada tingkat absensi dan turnover yang rendah. Pada penelitian May Chiun Lo *et al* (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada komponen stimulasi intelektual, pengaruh ideal dan motivasi inspirasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen kontinuans.

Menurut Kent *and* Chelladurai (2001) per-

timbangan individu dan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap komitmen normatif). Temuan penelitian juga mendukung temuan Hayward *et al* (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang lebih rendah terhadap normatif dibandingkan dengan komitmen afektif. Stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif (May Chiun Lo *et al*, 2010). Hasil penelitian juga mendukung temuan penelitian yang dilakukan Lo, Ramayah, Min *and* Songan (2010) tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif, kontinuan dan normatif menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen afektif, kontinuan dan normatif. Dari penelitian-penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen kontinuans pegawai

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen normatif pegawai

Kreativitas

Kreativitas akan mempengaruhi kinerja karena kreativitas memberikan mekanisme untuk melakukan pembedaan yang merupakan jalan penting yang menentukan kinerja seseorang. Kreativitas memungkinkan seseorang atau organisasi untuk memunculkan ide-ide baru dalam setiap penyusunan rencana (Fillis *and* McAuley, 2000:8). Selain itu, Rogers dalam Zulkarnain (2002) mengemukakan bahwa kreativitas merupakan kecenderungan-kecenderungan manusia untuk mengaktualisasikan dirinya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Kemudian Csikszentmihalyi dalam Clegg (2008) me-

nyatakan kreativitas sebagai suatu tindakan, ide atau produk yang mengganti sesuatu yang lama menjadi sesuatu yang baru. Sedangkan Guilford dalam Munandar (2009) menyatakan kreativitas merupakan kemampuan berpikir divergen atau pemikiran menjajaki bermacam-macam alternatif jawaban terhadap suatu persoalan yang sama sebenarnya. Bass and Avolio (1994) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional yang mendorong bawahannya untuk berpikir kritis dan kreatif dapat mempengaruhi komitmen karyawan. Hal ini didukung oleh Walumbwa and Lawler (2003) yang menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat memotivasi dan meningkatkan motivasi karyawan serta komitmen organisasi sehingga mereka bisa menyelesaikan permasalahan dengan kreatif dan juga memahami kebutuhan karyawannya. Hasil penelitian juga mendukung temuan Shin and Zou (2003) serta Gong and Huang (2009) yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional dan orientasi belajar kedua-duanya sama berpengaruh signifikan terhadap kreativitas pegawai.

Dari penelitian-penelitian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreativitas pegawai

Kinerja

Kinerja (*performance*) dalam arti yang sederhana adalah prestasi kerja (Wasistiono dalam Herawati, 2010). Selanjutnya Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat

hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja. Komitmen afektif ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap anggapan turnover, absensi, kinerja dan perilaku anggota organisasi (Meyer and Herscovitch, 2001). Komitmen kontinuans berhubungan negatif dengan ketidaksesuaian antara harapan dan persepsi karyawan terhadap pengelolaan pengembangan karyawan dan penilaian karyawan dalam organisasi dan semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin rendah komitmen kontinuans yang dimilikinya (Ali nina, 1996). Komitmen normatif secara bermakna dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap pengelolaan pengembangan karyawan sebagai salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Sehingga dengan pengelolaan sumber daya yang baik akan meningkatkan kinerja. Juga ada perbedaan skor komitmen normatif yang bermakna pada karyawan dengan lama kerja berbeda. (Ali nina, 1996).

Temuan dalam studi Adipoetra, W., (2004) dalam penelitiannya terhadap pegawai hotel yang menghasilkan temuan dimana kreativitas seorang pegawai pemasaran hotel berpengaruh positif terhadap kinerja. Temuan penelitian juga mendukung Carmeli, A. and Fishler, (2006) dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa kecerdasan/ kemampuan dan kreativitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai perusahaan. Hasil penelitian juga sejalan dengan temuan Taewon Suh and Hochang Shin, (2005) yang menyimpulkan bahwa kreativitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada perusahaan komersial sedangkan pada organisasi nirlaba tidak berpengaruh. Chamorro-Premuzic (2006) juga menemukan hubungan antara berpikir kreatif dan nilai akhir tugas dalam sampel siswa. Kreativitas mungkin juga mengambil bentuk penyempurnaan prosedur yang ada atau proses untuk meningkatkan efisiensi misalnya, melalui pengurangan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan

tugas atau penemuan prosedur alternatif atau proses-proses yang lebih efektif. Kedua bentuk kreativitas harus memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, karyawan mungkin mengambil sebuah hal baru dan ide yang berguna, lalu menerapkan dan mengembangkannya dalam pekerjaan mereka sendiri (Shalley *et al.*, 2004). Akibatnya, kinerja seluruh unit atau organisasi akan meningkat. Hal serupa juga dikemukakan oleh Gilson (2008) pada penelitiannya dalam bidang akademik. Hasil penelitian juga mendukung temuan Gong and Huang (2009) menyimpulkan bahwa kreativitas karyawan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pekerjaan karyawan.

Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H5: Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja.**
- H6: Komitmen kontinuans berpengaruh terhadap kinerja.**
- H7: Komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja.**
- H8: Kreativitas kerja berpengaruh terhadap kinerja**

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah para pegawai Bappeda Kabupaten Jepara yang berjumlah 50 orang. Mengingat sedikitnya jumlah populasi, maka dari 50 orang pegawai Bappeda Kabupaten Jepara, semua dijadikan sampel responden penelitian dengan teknik sampling sensus. Penggunaan teknik sampling sensus dapat dilakukan apabila jumlah populasi di bawah 100 orang. (Arikunto, 1996). Adapun sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua sumber data yaitu data primer dengan penyebaran kuisisioner kepada responden dan data sekunder yang berasal dari literatur yang berhubungan dengan obyek penelitian di Bappeda Kabupaten Jepara. Metode pengumpulan data dilakukan dengan dua cara

yaitu dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari 24 pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka untuk tiap variabel dan metode wawancara yang dilakukan terhadap seluruh sumber daya manusia di Bappeda Kabupaten Jepara. Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan 5 indikator, variabel komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif masing-masing diukur menggunakan 4 indikator, variabel kreativitas diukur menggunakan 3 indikator dan variabel kinerja diukur menggunakan 4 indikator dengan skala likert 1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju. Serta teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan *software SmartPLS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil deskripsi jenis kelamin responden menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak yaitu sebanyak 32 responden (64%) dibandingkan dengan responden perempuan sebanyak 18 responden (36%). Ditinjau dari sisi umur kelompok umur 30 – 40 tahun mendominasi rata-rata usia pegawai Bappeda Kabupaten Jepara yaitu sebanyak 32 responden atau 64 %. Kelompok umur < 30 tahun dan 41-50 tahun sama sebanyak masing-masing 7 responden atau 14 %, sedangkan kelompok umur > 50 tahun sebanyak 4 responden atau 8 %. Dilihat dari tingkat pendidikannya, pegawai Bappeda Kabupaten Jepara dengan tingkat pendidikan S1 paling banyak yaitu sebesar 36 responden atau 72 %, kemudian S2 sebanyak 9 responden atau 18 %, tingkat diploma sebanyak 2 responden atau 4 % dan SLTA sebanyak 3 responden atau 6 %. Sedangkan ditinjau dari masa kerja responden, pegawai Bappeda Kabupaten Jepara dengan masa kerja > 20 dan 5 – 10 tahun sama sebanyak masing-masing 10 responden atau 20%, masa kerja 11 – 20 tahun sebanyak 16 responden atau 32%, masa kerja < 5 tahun sebanyak 14 responden atau 28%.

Mean/ rata-rata keseluruhan jawaban responden untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,72. Secara rinci rata-rata jawaban responden indikator kepercayaan (Kp.Tr1) sebesar 3,84, pemahaman nilai (Kp.Tr2) sebesar 3,56, penyampaian misi (Kp.Tr3) sebesar 3,48, penetapan tujuan (Kp.Tr4) sebesar 3,84 dan peluang sukses (Kp.Tr5) sebesar 3,88. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional berkriteria tinggi, dengan indikator peluang sukses memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu 3,88. Hasil jawaban tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan di Bappeda Kabupaten Jepara termasuk model kepemimpinan transformasional yang memberikan banyak peluang untuk sukses bagi bawahan/ pegawai untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia akan berpengaruh pada peningkatan kinerja.

Mean/ rata-rata jawaban responden variabel komitmen afektif pada indikator kebahagiaan menghabiskan karir di Bappeda (K.afekt1) dan kebanggaan (K.afekt2) sama sebesar masing-masing 3,68 dan perasaan sebagai bagian keluarga (K.afekt3) sebesar 4,41 serta keterikatan emosional (K.afekt4) sebesar 3,64. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap komitmen afektif termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 3,79 dan indikator perasaan sebagai bagian keluarga memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu 4,14. Hasil jawaban tersebut menunjukkan bahwa salah satu bentuk komitmen afektif terlihat dari sisi kekeluargaan antar pegawai yang sangat erat sehingga selain sebagai satu tim kerja dalam mencapai misi dan tujuan sehingga terbentuk suatu perasaan dalam diri sebagai bagian dari keluarga besar organisasi.

Mean/ rata-rata keseluruhan jawaban responden variabel komitmen kontinuans sebesar 3,59. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator perasaan rugi meninggalkan Bappeda (K.kont1), perasaan berat meninggalkan Bappeda (K.kont2) dan

sangat kecil sekali pilihan untuk keluar dari Bappeda (K.kont4) adalah sama sebesar masing-masing 3,58. Sedangkan indikator bekerja sebagai suatu kebutuhan dan keinginan (K.kont3) sebesar 3,62. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap komitmen kontinuans berkriteria sedang karena hanya didominasi indikator bekerja di Bappeda sebagai suatu kebutuhan dan keinginan (K.kont3).

Mean/ rata-rata keseluruhan jawaban responden variabel komitmen normatif adalah sebesar 3,40 dengan indikator ketidaksetiaan berpindah kerja (K.norm1) sebesar 3,38, indikator kewajiban moral (K.norm2) sebesar 3,46, indikator setia (K.norm3) sebesar 3,32 dan keputusan menghabiskan karir (K.norm4) sebesar 3,44. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap komitmen normatif termasuk dalam kriteria sedang karena hanya didominasi indikator setia dibandingkan indikator yang lainnya.

Mean/ rata-rata keseluruhan jawaban responden variabel kreativitas sebesar 3,87. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator pengembangan metode kreatif (Kreat1) sebesar 3,74, indikator ide pemikiran asli dan berguna (Kreat2) sebesar 3,90 dan indikator penyesuaian diri dan lebih berguna (Kreat3) sebesar 3,98. Hal tersebut menunjukkan bahwa kreativitas pegawai Bappeda Kabupaten Jepara tinggi dalam mencapai kinerja pegawai yang optimal.

Rata-rata keseluruhan jawaban responden variabel kinerja adalah sebesar 3,79 dengan indikator kontribusi signifikan (Kin1) sebesar 3,82, indikator tepat waktu (Kin2) sebesar 3,72, indikator hasil sesuai harapan (Kin3) sebesar 3,76 dan hasil yang efisien (Kin4) sebesar 3,84. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai Bappeda Jepara tinggi dengan nilai tertinggi pada indikator keempat yaitu hasil yang efisien yaitu nilai 3,84. Hasil jawaban juga menjelaskan bahwa hasil yang dicapai sudah efisien waktu dan sesuai dengan anggaran yang ada dan kontribusi yang

signifikan sesuai tugas dan fungsi masing-masing pegawai.

Analisis PLS

Analisis PLS mencakup outer model dan inner model. Outer model menunjukkan signifikansi indikator – indikator variable dalam mengukur variabelnya. Uji validitas yang digunakan adalah menggunakan convergent validity, sedangkan uji reliabilitas menggunakan nilai *composite reliability*. Berdasarkan pengujian *convergent validity*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 1, seluruh nilai indikator dari variable Kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif, kreativitas dan kinerja valid, dimana nilai T statistik lebih besar dari T tabel (1,677). Hasil *composite reliability* masing-masing konstruk baik yaitu diatas 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik. Berdasarkan nilai *R square* pada tabel 1 menunjukkan bahwa variasi komitmen

Tabel 1
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

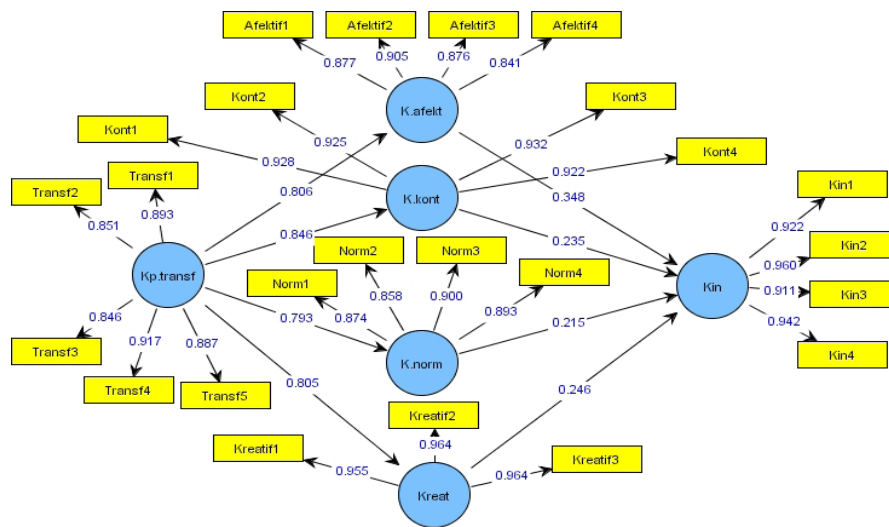
	<i>original sample estimate</i>	<i>t-Statistic</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>R-Square</i>
Kepemimpinan transformasional			0.945	
Transf1	0.893	16.587		
Transf2	0.851	15.424		
Transf3	0.846	20.599		
Transf4	0.917	33.609		
Transf5	0.887	13.773		
Komitmen afektif			0,929	0,649
Afektif1	0.877	20.864		
Afektif2	0.905	32.301		
Afektif3	0.876	12.608		
Afektif4	0.841	15.780		
Komitmen kontinuans			0,961	0,716
Kont1	0.928	33.438		
Kont2	0.925	28.959		
Kont3	0.932	28.036		
Kont4	0.922	22.889		
Komitmen normatif			0,933	0,629
Norm1	0.874	15.701		
Norm2	0.858	10.779		
Norm3	0.900	27.040		
Norm4	0.893	10.971		
Kreativitas			0,973	0,648
Kreatif1	0.955	33.886		
Kreatif2	0.964	52.796		
Kreatif3	0.964	58.284		
Kinerja			0,9	0,873
Kin1	0.922	26.483		
Kin2	0.960	44.973		
Kin3	0.911	19.104		
Kin4	0.942	33.172		

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2011

men afektif dapat dijelaskan kepemimpinan transformasional sebesar 64,9%, sisanya 34,1% dijelaskan oleh variasi variabel lain yang tidak masuk dalam model. Variasi komitmen kontinuans dapat dijelaskan kepemimpinan transformasional sebesar 71,6%, sisanya 28,4% dijelaskan oleh variasi variabel lain yang tidak masuk dalam model. Variasi komitmen normatif dapat dijelaskan kepemimpinan transformasional sebesar 62,9%, sisanya 37,1% dijelaskan oleh variasi variabel lain yang tidak masuk dalam model. Variasi

kebudayaan dapat dijelaskan kepemimpinan transformasional sebesar 64,8%, sisanya 25,2% dijelaskan oleh variasi variabel lain yang tidak masuk dalam model. 87,3% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif serta kreativitas, sisanya 21,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model.

Berdasarkan hasil uji inner model, didapatkan signifikansi hubungan antar variabel sebagai berikut:



Gambar 1
HASIL PLS

Berdasarkan gambar tersebut dapat diringkaskan hubungan antar variabel sebagai berikut:

Tabel2
HASIL UJI HIPOTESIS

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
Kepemimp.Transformasional -> Komitmen afektif	0.806	0.795	0.094	8.54
Kepemimp.Transformasional -> Komitmen kontinuans	0.846	0.832	0.072	11.754
Kepemimp.Transformasional -> Komitmen normatif	0.793	0.783	0.091	8.747
Kepemimp.Transformasional -> Kreativitas	0.805	0.791	0.106	7.611
Komitmen afektif -> Kinerja	0.348	0.339	0.093	3.757
Komitmen kontinuans -> Kinerja	0.235	0.226	0.102	2.307

Komitmen normatif -> Kinerja	0.215	0.227	0.091	2.373
Kreativitas -> Kinerja	0.246	0.258	0.115	2.152

T Tabel (1,677)

Berdasarkan Tabel 2, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dengan nilai T statistik 8,54 > 1,677 (T Tabel). Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen kontinuans dengan nilai T statistik 11,754 > 1,677. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif dengan nilai T statistik 8,747 > 1,677. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kreativitas dengan nilai T statistik 7,611 > 1,677. Hasil penelitian juga menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja dengan nilai T statistik 3,757 > 1,677. Komitmen kontinuans berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai T statistik 2,307 > 1,677. Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai T statistik 2,373 > 1,677. Kreativitas kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai T statistik 2,152 > 1,677.

Pembahasan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan Hayward *et al* (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Untuk komitmen afektif, studi menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang positif berkaitan dengan bagaimana pegawai merasa tentang keinginan untuk tinggal bersama perusahaan. Karyawan merasa dihargai oleh organisasi mereka sehingga mereka enggan untuk meninggalkan organisasi, jarang absen dan lebih terbuka untuk perubahan (Hackett *et al*, 1994). Komponen stimulasi intelektual, pengaruh ideal dan motivasi inspirasional pada kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif

pada penelitian May Chiun Lo *et al* (2010).

Hasil olah data membuktikan ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kontinuans pegawai Bappeda Kabupaten Jepara. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan Lee (2005) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan sampel penelitian profesional di Singapura. Pada penelitian May Chiun Lo *et al* (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada komponen stimulasi intelektual, pengaruh ideal dan motivasi inspirasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen kontinuans.

Hasil olah data membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen normatif pegawai Bappeda Kabupaten Jepara. Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu, bahwa pertimbangan individu dan stimulasi intelektual berpengaruh positif terhadap komitmen normatif (Kent and Chelladurai, 2001). Stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif (May Chiun Lo *et al*, 2010).

Hasil penelitian juga mendukung temuan penelitian yang dilakukan Lo, Ramayah, Min and Songan (2010) tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif, kontinuan dan normatif menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen afektif, kontinuans dan normatif.

Hasil olah data membuktikan ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas pegawai Bappeda Kabupaten Jepara. Hasil temuan penelitian mendukung penelitian

Bass and Avolio (1994) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional yang mendorong bawahannya untuk berpikir kritis dan kreatif dapat mempengaruhi komitmen karyawan. Hal ini didukung oleh Walumbwa and Lawler (2003) yang menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat memotivasi dan meningkatkan motivasi karyawan serta komitmen organisasi sehingga mereka bisa menyelesaikan permasalahan dengan kreatif dan juga memahami kebutuhan karyawannya. Hasil penelitian juga mendukung temuan Shin and Zou (2003) serta Gong and Huang (2009) yang menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional dan orientasi belajar kedua-duanya sama berpengaruh signifikan terhadap kreativitas pegawai.

Hasil penelitian menemukan ada pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan Brown and Gaylor (2002) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat mengekspresikan kepedulian mereka pada organisasi dalam bentuk kesuksesan dan prestasi yang tinggi. Membangun komitmen organisasi berdampak positif terhadap perilaku pegawai, yang dapat memperbaiki kinerja baik pegawai maupun organisasi. Komitmen afektif ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap anggapan turnover, absensi, kinerja dan perilaku anggota organisasi (Meyer and Herscovitch, 2001).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh komitmen kontinuans terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara. Komitmen kontinuans berhubungan negatif dengan ketidaksesuaian antara harapan dan persepsi karyawan terhadap pengelolaan pengembangan karyawan dan penilaian karyawan dalam organisasi dan semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin rendah komitmen kontinuans yang dimilikinya (Ali nina, 1996).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada

pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara. Komitmen normatif secara bermakna dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap pengelolaan pengembangan karyawan sebagai salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Sehingga dengan pengelolaan sumber daya yang baik akan meningkatkan kinerja. Juga ada perbedaan skor komitmen normatif yang bermakna pada karyawan dengan lama kerja berbeda. (Ali nina, 1996).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kreativitas terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara. Hal ini mendukung temuan penelitian Carmeli, A. and Fishler, (2006) dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa kecerdasan/kemampuan dan kreativitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai perusahaan. Hasil penelitian juga sejalan dengan temuan Tae-won Suh and Hochang Shin, (2005) yang menyimpulkan bahwa kreativitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada perusahaan komersial sedangkan pada organisasi nirlaba tidak berpengaruh. Hasil penelitian juga mendukung temuan Gong and Huang (2009) menyimpulkan bahwa kreativitas karyawan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pekerjaan karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini diperoleh simpulan atas masalah penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen afektif, kontinuans, normatif, dan kreativitas pegawai serta komitmen afektif, kontinuans, normatif dan kreativitas pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa upaya meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jepara dapat dilakukan melalui peningkatan kepemimpinan transformasional, peningkatan komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen kontinuans, serta krea-

tivitas pegawai.

Implikasi manajerial

Pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan komitmen karyawan dan kreatifitas serta kinerja karyawan, maka penting bagi organisasi untuk memperbaiki implementasi variabel-variabel tersebut. Pimpinan organisasi perlu melakukan sosialisasi visi misi dan tujuan kepada seluruh pegawai dalam setiap rapat staf, membangun kedekatan hubungan melalui proses komunikasi verbal maupun nonverbal yang baik dengan bawahannya, mendorong kreativitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya .

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diketahui kelemahan dari penelitian ini, diantaranya, penelitian ini ruang lingkupnya hanya dilakukan di Bappeda Kabupaten Jepara dan bersifat kuantitatif, sehingga dimungkinkan masih banyak yang belum tergal yang berkaitan dengan kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Jepara. Obyek penelitian ini adalah responden yang masih satu kantor dengan peneliti, sehingga unsur subyektifitas tinggi, karena itu jawaban yang diberikan kemungkinan bias dan tidak konsisten.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, G.N., White, F.A., and Charles, M.A., (2005). Linking values and organizational commitment: a correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78, 531–551.
- Adipoetra W (2004), Upaya peningkatan kinerja pemasaran dengan konsep marketing strategy marketing process melalui kreativitas strategi dan pembelajaran organisasi, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol III, 89-110
- Allen, N.J. and Meyer, J.P., (1990). The measurement and variables associated with affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P., (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49, 252–276.
- Ali Nina, Liche Seniati. (1996). Hubungan antara persepsi karyawan dan deskripsi harapan-persepsi karyawan terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan komitmen karyawan pada organisasi. Tesis Program Pascasarjana Universitas Indonesia, kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi, Depok
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 357–376.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview
- Angle, H. L. and Perry J.L (1981), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 27, 1-14.
- Aranya, N., and K. Ferris. (1983). Organizational Professional Conflict among U.S. and Israeli Professional Accountants,” *Journal of Social Psychology*, 119: 153 – 161.
- Arikunto, Suharsimi. (1996). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2003). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- As’ad (1989), *Psikologi Industri*, Jakarta: Karunika Jakarta Universitas Terbuka.
- Avolio BJ, Bass BM, Jung DI (1999). Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *J. Occup.*

Organ. Psychol., 72 (4): 441-462.

- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectation*, New York: Free Press.
- Bass B.M. and Avolio B.J.(1989), Potential Biases in Leadership measures: how prototypes, leniency and general satisfaction related to rating and ranking of transformational and transactional leadership construct. *Journal Education Psychology Measures*. 49: 509-527
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development, *Research in organizational Change and development*, 4: 231- 272.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In: M. Chemmers and R. Ayman, eds. *Leadership theory and research, perspective, and directions*. San Diego, CA: *Academic Press*, 49–80.
- Bass BM, Avolio BJ (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture International. *J. Pub. Admin.*, 17: 541-554
- Bass BM (1995), Theory of Transformational Leadership Redux, *J. Leadership Q.*, 6: 463-678
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Behling, Orlando and James M Mc Fillen (1996), A syncretical model of charismatic leadership, *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 2, June. Pp.163-191
- Brown, Ulysses J., and Kristena P. Gaylor. 2002. *Organizational Commitment In Higher Education*. Working Paper School of Business, Department of Management and Marketing. Jackson State University.
- Carmeli A. and Tishler A (2006), The relative importance of the top management teams managerial skills, *International Journal of Management*, 27, 9-36.
- Caldwell D.F, Chatman J. A and O'reilly C. A. (1990), Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of applied psychology*, 79, 370-380.
- Chamorro-Premuzic, T. (2006). Creativity versus conscientiousness: Which is a better predictor of student performance? *Applied Cognitive Psychology*, 20:521–531.
- Chiun Lo May, Ramayah T., Min Hii Wei and Songan Peter, 2010, The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange, *Asia Pacific Bussines Review*, Vol 16, No1-2, 79-103.
- Clegg, P., 2008, creativity and critical thinking in the globalised university, *Innovation in education and teaching international*, Taylor francis, vol 45, no. 3
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: A systems view of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*: 325-339. New York: Cambridge University Press.
- Dessler Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia / Garry Dessler : alih bahasa*, Benyamin Molan ; penyunting, Triyana Iskandarsyah. Ed. &, Jakarta : Prenhallindo, (1997).
- Dunham, R.B., Grube, J. A. and Castanadea, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 370-380.
- Fillis I and McAuley A (2000) Modelling and Measuring Creativity at the Interface, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2): 8-17.
- Fuad Mas'ud, (2004), *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Gibson Ivancevich Donnely. (1995). *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Kelima, Jilid 1*, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta.
- Gilson, L. L, (2008), Why be creative: A review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group and organizational levels, In J. Zhou & C. E. Sahlley

- (Eds). *Handbook of organizational creativity*: 303-322. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Gong Yaping, Huang Jia Chi, Farh Jiing Lih (2009), Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self efficacy, *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, 765-778
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Hackett, R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P.A., (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) *three-component model of organizational commitment*. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15-23.
- Hadi, Sutrisno. (1997). *Metodologi Research*, Yogyakarta : Penerbit Fak. Psikologi UGM.
- Hani Handoko, 2000, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE
- Hayward, Q., Goss, M., and Tolmay, R., (2004). *The relationship between transformational and transactional leadership and employee commitment*. Grahamstown, SA: Rhodes University.
- Henry Simmamora, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957). Development of The Leader Behavior Description Questionnaire. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6 – 38.
- Istianto Bambang (2009), *Manajemen Pemasaran dalam perspektif pelayanan publik*, Mitra Wacana Media.
- Imam Ghozali, (2006), *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan PLS* Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Iverson, R.D. and Buttigieg, D.N., (1998). *Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?* Melbourne: University of Melbourne.
- Janseen Onne (2001). Fairness Perception as moderator in the curvilinear relationship between job demand, and job performance and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol 44, No.5, 1039 – 1050.
- Jaussi, KS, & Dionne, SD (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 14: 475-498.
- Kalbers L.P. and Fogarty. (1995). Professionalism and its Consequences : A Study Internal's Auditor. *A Journal Practice and Theory (Spring)* : 64 -85.
- Kent, A. and Chelladurai, P., (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics. *Journal of sport management*, 15 (2), 135-159.
- Koberg, C. S. & Hood, J. N. (1991). Cultures and Creativity Within Hierarchical Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 265-271.
- Koh, H.C & Boo, E.H.Y. (2004). "Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment", *Management Decision*, vol. 42 (5) p. 677-693.
- Kuhnert KW, Lewis P (1987), Transactional and Transformational Leadership: A constructive or Development Analysis. *Acad. Manage.Rev.*, 12, 648-657
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R.D., and Johnson, E.C., (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervision fit. *Personnel psychology*, 58, 281-342.
- LAN, (1999), *Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.

- Lee, J., (2005). Effects of leadership and leader–member exchange on commitment. *Leadership and organization development journal*, 26, 655–672.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*, Bandung : Refika Aditama
- Mangunhardja, (1986). *Pembinaan Kemampuan Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Marmaya NH., Hitam M., Torsiman Muhamad and Balakrishnan KPD., 2011, Employee perceptions of Malaysian managers leadership styles and organizational commitment, *African Journal of Busssines Management*, Vol 5(5), 1584-1588.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2). 171-194.
- Mathis, Robert dan John Jackson, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Salemba Emban Patria, Jakarta.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M., (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108, 171–194.
- Meyer, J.P, Natalie J Allen and chaterine A smith (1993), Commitment to organization and occupation: Extentions and test of three component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 4, 531-538
- Meyer, J.P. and Allen, N.J., (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L., (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human resources management review*, 11, 299–326.
- Muhadjir, 2000. *Metodologi Penelitian Administrasi*, Bandung : Alumni.
- Munandar, Utami (1985). *Mengembangkan Bakat dan Kreativitas Anak Sekolah*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Munandar, Utami (2009). *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. Jakarta: Rineka Cipta
- Oldham, G. R. & Cummings, A., 1996, Employee creativity: Personal and contextual factor at work, *Academy of Management Journal*, 39: 607-634.
- Widodo, 2010, *Metodologi Penelitian Manajemen*, Penerbit Unissula Press.
- Mowday RT (1982). Expectancy theory approaches to faculty motivation. In J.L. Bess (Ed.), *Motivating Professors to Teach Effectively*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 59-70.
- Nyengane MH (2007). *The relationship between leadership style and employee commitment: an exploratory study in an electricity utility of South Africa*. Masters thesis, Rhodes University.
- Paula SA Widyastuti, dan Salamah Wahyuni,(2003), Pengaruh Kepribadian terhadap Self Efficacy dan Proses Penentuan Tujuan (Goal Setting) dalam rangka Memprediksi Kinerja, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Surakarta.
- Peraturan Daerah Kabupaten Jepara. Nomor 13 Tahun (2003). *Tentang Tata Tertib dan Aturan Pelaksanaan Organisasi Publik*.
- Scott, G Susanne, Bruce Reginald A. (1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovational in the workplace, *Academy of Management Journal*, vol 37, 580-607.
- Sedarmayanti, (2001), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* 22: 46-56.
- Sugiarti L dan Ariyani Y.A., (2002), *Pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap*

- kinerja ditinjau dari *perspektif learning and growth* dalam *balance scorecard*, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2 (2), 107-118
- Syafar, Abdul Wahid.(2001). *Kepemimpinan: teori, gaya, dan analisis perspektif budaya*, Palu: Untad Press
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendy.(1995). *Metode Penelitian Survey*. Cetakan Ke-1 Edisi Revisi. Jakarta:LP3ES
- Rauch, C.F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, pp. 45-62.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P, (2002) *Prinsip-Prinsip Prilaku Organisasi* (Edisi Kelima), Erlangga, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. (2003). *Organization Behaviour : Concept, Controversies, Applications*. Seventh Edition. Prentice Hall Inc.
- Taewon Suh and Hochang Shin, (2005), Creativity, job performance and their correlates: a comparison between nonprofit and profit-driven organizations, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol 10: 203-211
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R., and Massarik, F.1961. *Leadership and Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Tim Penyusun Pedoman Tesis MM, (2010), *Pedoman Penulisan Tesis*, Universitas Islam Sultang Agung, Semarang.
- Tobroni. (2005). *The Spiritual Leadership*, Penerbit UMM Malang.
- Van Vianen, A.E.M., (2000). Person organization fit: the match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures. *Personnel psychology*, 53, 113–122.
- Viator RE (2001). The Relevance of Transformational Leadership to Nontraditional Accounting Services: Information Systems Assurance and Business Consulting, *J. Info. Syst.*
- Yukl Gary. 2001. *Leadership in Organization*, Prentice Hall, Inc.
- Walumbwa, F.O. and Lawler, J.J., (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International journal of human resource management*, 14, 1083–1101.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*. 7(3). 418-428
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18: 293-321.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D., & Bass B.M. (1993). Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Yukl Gary. (2001). *Leadership in Organization*, Prentice Hall, Inc.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83: 261–276.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 22:165–217. Greenwich, CT: JAI Press.