

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI  
DIMEDIASI OLEH KOMUNIKASI ORGANISASI  
PADA PT. BANK ANTARDAERAH**

I Gede Redi Setiawan<sup>(1)</sup>  
Nyoman Sudharma<sup>(2)</sup>

<sup>(1)(2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana(Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: redysetiawann@yahoo.com/ +628970107776

**ABSTRAK**

Memelihara komitmen organisasi peran kepemimpinan dan komunikasi organisasi sangat dibutuhkan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Jika komitmen organisasi telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Menganalisis pengaruh kepemimpinan, dan komunikasi organisasi, terhadap komitmen organisasi dan mengetahui peran komunikasi organisasi dalam memediasi kepemimpinan dengan komitmen organisasi pada PT. Bank Antardaerah merupakan tujuan dari penelitian ini. *Path Analysis* merupakan metode analisis data yang dipergunakan untuk menganalisis pola hubungan kausalitas antar variabel. Kuesioner penelitian digunakan untuk mengumpulkan data. Seluruh pegawai PT. Bank Antardaerah sebanyak 51 orang merupakan populasi sekaligus sampel penelitian dalam penelitian ini. Hasil analisis menunjukkan pengaruh langsung adalah positif signifikan terhadap komitmen organisasi, pengaruh serupa kepemimpinan terhadap komunikasi organisasi. Demikian juga variabel komunikasi organisasi menunjukkan pengaruh serupa dengan komitmen organisasi terhadap komitmen organisasi. Komunikasi organisasi mampu memediasi kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

**Kata Kunci** : kepemimpinan, komunikasi organisasi, komitmen organisasi

**ABSTRACT**

*To keep organization commitment hence leadership role and organization communication very needed in order to organizational goal can be reached. If organization commitment has been obtained then it will get loyal employee and they will able to work by well for organization purpose. To analysis the effect leadership, and organization communication toward organization commitment and to find out the organization communication role in mediate leadership with organization commitment at PT. Bank Antardaerah as purpose of this study. Path analysis was data analysis method was applied to analysis the pattern of causality relationship between variables. Research questioner was obtained to collect data. All employee of PT. Bank Antardaerah equal to 51 people as population at same time as sample in this study. The result of analysis shows direct effect is positive and significant toward organization commitment, the same effect have by the leadership toward organization communication. Thus also organization communication variable shows same effect toward organization. Organization communication able to mediate leadership toward organization commitment.*

**Keywords:** leadership, organization communication, organization commitment

**PENDAHULUAN**

Organisasi dibentuk sebagai wadah bagi sekumpulan individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wibowo, 2007:25). Efektifnya organisasi tergantung

kepada sinergi atau kerja sama antara individu dalam organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran bersama. Sikap dan perilaku individu dalam organisasi semakin diperlukan untuk mendorong efektivitas organisasi yang merupakan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan usaha bersama. Robbins (2009:27) menyatakan terdapat 4 (empat) *outcome* dari perilaku anggota organisasi yang utama bagi efektivitas organisasi, yaitu produktivitas, kemangkiran, *turnover*, dan kepuasan kerja.

Keempat *outcome* tersebut dapat ditelaah baik pada unit analisis individual, kelompok, maupun organisasi. Organisasi harus memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi, sehingga akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan.

Robbins dan Judge (2007:74) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen rasional, dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 1990 dan Hidayat, 2013). Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan adanya keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Komitmen rasional atau komitmen bersinambung (*continuance commitment*) berkaitan dengan pertimbangan untung rugi jika karyawan meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif (*normative*

*commitment*) berkaitan dengan adanya perasaan wajib dalam diri karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Memiliki pegawai yang berkomitmen kuat pada organisasi memberikan banyak keuntungan bagi organisasi, antara lain tumbuhnya *extra role behavior* (ERB), yaitu perilaku inovatif dan spontan yang positif bagi organisasi, di luar perilaku normal yang hanya berdasarkan dorongan memperoleh imbalan (Scholl, 2002).

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama (Desiyanti, 2005). Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan antecedent penting bagi komitmen organisasi (Lopopolo, 2002 dan Koesmano, 2007). Di sisi lain, Davis and Newstrom (2006:107) menyatakan bahwa komitmen merupakan mediator bagi kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja. Menurut Brahmasari dan Suprayetno (2008), kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi, Hidayat (2013) menambahkan faktor komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi memegang peran penting untuk mendukung efektifitas operasional organisasi. Aspek penting dari komunikasi organisasi adalah potensi dari komunikasi itu sendiri sebagai alat (*tool*) yang dapat dirancang manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi. Pentingnya komunikasi

juga dapat dilihat dari manfaat bagi organisasi meliputi fungsi pengendalian (kontrol dan pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan (Robbins, 2009:312). Studi empiris menemukan bahwa efektivitas komunikasi merupakan antesenden komitmen pegawai pada organisasi, absensi dan *turnover*, dan produktivitas kerja serta pereduksi ambiguitas (*ambiguity*) informasi bagi bawahan. (Gray and Laidlaw, 2004).

Menyadari kontribusi komitmen organisasi merupakan indikator penting dari keberhasilan organisasi, studi ini bertujuan untuk mengkaji keterkaitan sejumlah faktor, baik secara langsung ataupun tidak langsung yang mempengaruhi komitmen organisasi. Selama ini studi perilaku organisasi, sebagian besar dilakukan pada konteks organisasi bisnis, sehingga generalisasi konstruksi-konstruksi perilaku organisasi pada konteks organisasi masih terbatas. Disadari, organisasi jenis perbankan lebih memiliki karakteristik yang khas, berbeda dengan organisasi bisnis, terutama dalam sistem dan struktur. Akan tetapi, ditinjau dari perspektif teori perilaku organisasi, secara substansial setiap organisasi senantiasa memperjuangkan tujuan organisasi. Berdasarkan survey pendahuluan, dari 15 orang yang bekerja di PT. Bank Antardaerah, 6 orang di antaranya masih memiliki komitmen organisasi yang rendah. Hal tersebut ditunjukkan oleh rasa kurang puas menjadi karyawan PT. Bank Antardaerah. Sejalan dengan survey pendahuluan yang telah dilakukan, maka komitmen organisasi merupakan salah satu masalah yang terjadi pada PT. Bank Antardaerah. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi organisasi. Untuk mengetahui pengaruh dari komunikasi organisasi

terhadap komitmen organisasi. Untuk mengetahui peran komunikasi organisasi dalam memediasi hubungan kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

Dalam hal ini kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi karena pemimpin lebih memberikan perhatian, dorongan motivasi dan mampu memahami keinginan karyawannya. yang menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi (Raja dan Palanichamy, 2013). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y<sub>2</sub>).

Menurut Hidayat (2013), meningkatnya kemampuan kepemimpinan akan makin meningkatkan komunikasi organisasi. Dalam penelitian ini, kepemimpinan tercermin dalam delapan indikator, yaitu kompetensi, perlakuan yang adil, iklim kerja, ide atasan, perhatian, pelibatan bawahan, kerjasama dan kesempatan berinteraksi. Sementara itu, komunikasi organisasi tercermin dalam delapan indikator, yaitu perspektif organisasi, umpan balik personal, integrasi organisasi, komunikasi atasan langsung, iklim organisasi, komunikasi horisontal, kualitas media, dan komunikasi bawahan (Rezaeai *et al.*, 2012). Men (2012) membuktikan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dan komunikasi organisasi Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komunikasi Organisasi (Y<sub>1</sub>).

Kualitas komunikasi organisasi terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Setyono, 2013). Dalam Hidayat (2013), komunikasi bekerja dengan baik

antara pemimpin dan bawahan menyebabkan proses kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gaetner dan Nollen (2009) yang menyatakan komunikasi organisasi membantu karyawan yang menghadapi masalah dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi sehingga meningkatkan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

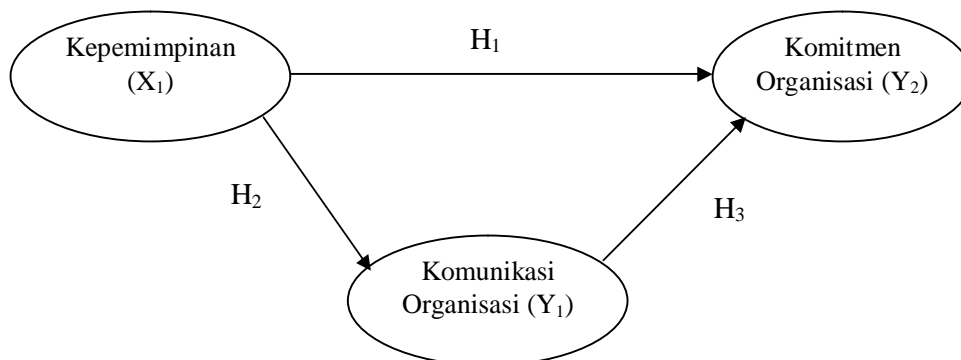
H<sub>3</sub>: Komunikasi Organisasi (Y<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi(Y<sub>2</sub>).

Komunikasi yang berjalan dengan baik antara pemimpin dan bawahan menyebabkan proses kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik akan menyebabkan karyawan merasa seperti di rumah dan bekerja dengan motivasi tinggi dan semangat (Gaetner dan Nollen, 2009). Penelitian ini mendukung E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, 2015 hwa kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi, jika anggota organisasi mendapatkan kehormatan khusus dan kepercayaan pada pemimpinnya. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub>: Komunikasi Organisasi (Y<sub>1</sub>) memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap Komitmen Organisasi (Y<sub>2</sub>).

Model penelitian ini yang disajikan pada Gambar 1.

**Gambar 1. Model Penelitian**



*Sumber : Hipotesis Penelitian, 2015*

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode asosiatif. Hubungan yang diteliti adalah Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi oleh Komunikasi Organisasi pada PT. Bank Antardaerah. Teknik analisa data menggunakan analisa faktor, uji sobel.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Penilaian Karyawan terhadap Kepemimpinan pada PT. Bank Antardaerah

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 5 pernyataan tentang kepemimpinan pada PT. Bank Antardaerah yang dijawab oleh 51 orang.

**Tabel 1. Jawaban Responden tentang Kepemimpinan**

No	Pertanyaan Tentang Kepemimpinan	Jawaban Responden (%)					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5				
1	Pemimpin memiliki sikap dan perilaku yang teladan	15,7	3,9	45,1	35,3	-	51	153	3	Cukup Baik
2	Pemimpin melakukan pembagian tugas dengan baik dan jelas	9,8	9,8	45,1	35,3	-	51	156	3,06	Cukup Baik
3	Pemimpin mengambil keputusan dengan cepat dan bijaksana	11,8	9,8	47,1	31,4	-	51	152	2,98	Cukup Baik
4	Pemimpin memberikan bimbingan terhadap bawahan	13,7	5,9	35,3	45,1	-	51	159	3,12	Cukup Baik
5	Pemimpin memberikan umpan balik	9,8	11,8	43,1	35,3	-	51	155	3,04	Cukup Baik
<b>Rata-rata</b>									<b>3,04</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber: Hasil pengolahan data

## Penilaian Karyawan terhadap Komunikasi Organisasi pada PT. Bank Antardaerah

**Tabel 2 Jawaban Responden tentang Komunikasi Organisasi**

No	Pertanyaan Tentang Komunikasi Organisasi	Jawaban Responden (%)					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5				
1	Saya membicarakan masalah pekerjaan dengan pimpinan saya	3,9	13,7	51,0	31,4	-	51	158	3,1	Cukup Baik
2	Pimpinan mendapatkan informasi dengan mudah dari saya	5,9	9,8	37,3	47,1	-	51	166	3,25	Cukup Baik
3	Pimpinan menerima setiap ide yang saya berikan	2,0	15,7	54,9	27,5	-	51	157	3,08	Cukup Baik
4	Pimpinan membicarakan masalah pekerjaan dengan saya	3,9	15,7	51,0	29,4	-	51	156	3,06	Cukup Baik
5	Saya memahami pesan yang disampaikan oleh pimpinan saya	2,0	17,6	51,0	29,4	-	51	157	3,08	Cukup Baik
6	Saya mendapat informasi yang mudah dari pimpinan saya	5,9	11,8	31,4	51,0	-	51			Cukup Baik
								167	3,27	
<b>Rata-rata</b>									<b>3,14</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber: Hasil pengolahan data

**Tabel 3 Jawaban Responden tentang Komitmen Organisasi**

No	Pertanyaan Tentang Komitmen Organisasi	Jawaban Responden (%)					Jumlah Responden	Jumlah Skor	Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5				
1	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota dalam organisasi	2,0	17,6	49,0	31,4	-	51	158	3,10	Cukup Baik
2	Saya memiliki kemauan yang kuat untuk mempertahankan nama organisasi	2,0	15,7	39,2	43,1	-	51	165	3,24	Cukup Baik
3	Saya memiliki keyakinan dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi	5,9	13,7	41,2	39,2	-	51	160	3,14	Cukup Baik
<b>Rata-rata</b>									<b>3,15</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber: Hasil pengolahan data



## **Faktor-faktor yang Menentukan Komitmen Organisasi pada PT. Bank Antardaerah**

Analisis faktor konfirmatori adalah menjawab permasalahan yang diangkat dalam penelitian yang bertujuan untuk mengetahui faktor yang menentukan komitmen kerja karyawan pada PT. Bank Antardaerah. Langkah-langkah yang dilakukan untuk menentukan hasil analisis faktor adalah sebagai berikut:

### 1) Merumuskan masalah

Langkah awal dalam analisa faktor adalah merumuskan masalah. Langkah ini dilakukan dengan menentukan variabel sebanyak 3. Sebelum diidentifikasi dalam analisa selanjutnya.

### 2) Menguji validitas faktor

Menggunakan hasil pengolahan data melalui SPSS versi 16.00 dapat digunakan untuk identifikasikan variabel-variabel yang saling mempengaruhi dari 3 variabel yang diteliti. Variabel yang tidak saling mempengaruhi dengan variabel yang lain dikeluarkan dari analisa. Untuk menguji bahwa ke 3 variabel saling mempengaruhi, hal ini dapat dilihat dari *Determinant of Corelation Matrix* yang mendekati nol (0), nilai besaran *Bartletts Test of Sphericity* adalah dengan *Significance* yang lebih kecil dari 0,05, nilai *Keyser-Meyer-Olkin* (KMO) > 0,5 dan uji *Measure of Sampling Adequancy* (MSA) dengan nilai > 0,5 dari hasil analisa diperoleh:

#### (1) Kepemimpinan

a) Nilai uji *determinant of correlation* adalah sebesar 0,011. Nilai *determinant of correlation* dapat disimpulkan telah mendekati 0.

b) Nilai uji *Bartlett's test of spercity* adalah sebesar 216,405.

- c) Nilai uji *Kaiser – Meyer – Olkin* (KMO) adalah sebesar 0,880 dengan signifikansi 0,000. Jadi model analisis faktor sudah memenuhi syarat yaitu KMO lebih besar dari 0,5 dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05.
- d) Nilai uji *Measure of Sampling Adequency* (MSA) disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4 Nilai MSA pada Faktor Kepemimpinan**

No	Faktor	MSA
1	X1	0,871
2	X2	0,911
3	X3	0,843
4	X4	0,890
5	X5	0,898

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai MSA sudah memenuhi syarat validitas faktor yaitu lebih besar dari 0,5.

(2) Komunikasi Organisasi

- a) Nilai uji *determinant of correlation* adalah sebesar 0,000. Nilai *determinant of correlation* dapat disimpulkan telah mendekati 0.
- b) Nilai uji *Bartlett's test of spercity* adalah sebesar 412,873.
- c) Nilai uji *Kaiser – Meyer – Olkin* (KMO) adalah sebesar 0,851 dengan signifikansi 0,000. Jadi model analisis faktor sudah memenuhi syarat yaitu KMO lebih besar dari 0,5 dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05.
- d) Nilai uji *Measure of Sampling Adequency* (MSA) disajikan pada Tabel 5

**Tabel 5 Nilai MSA pada Faktor Komunikasi Organisasi**

No	Faktor	MSA
1	X1	0,978
2	X2	0,963
3	X3	0,831
4	X4	0,783
5	X5	0,819
6	X6	0,784

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai MSA sudah memenuhi syarat validitas faktor yaitu lebih besar dari 0,5.

(3) Komitmen Organisasi

- a) Nilai uji *determinant of correlation* adalah sebesar 0,319. Nilai *determinant of correlation* dapat disimpulkan telah mendekati 0.
- b) Nilai uji *Bartlett's test of spercity* adalah sebesar 54,993.
- c) Nilai uji *Kaiser – Meyer – Olkin* (KMO) adalah sebesar 0,670 dengan signifikansi 0,000. Jadi model analisis faktor sudah memenuhi syarat yaitu KMO lebih besar dari 0,5 dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05.
- d) Nilai uji *Measure of Sampling Adequency* (MSA) disajikan pada Tabel 6

**Tabel 6 Nilai MSA pada Faktor Komitmen Organisasi**

No	Faktor	MSA
1	X1	0,826
2	X2	0,637
3	X3	0,627

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai MSA sudah memenuhi syarat validitas faktor yaitu lebih besar dari 0,5.

3) Ekstraksi faktor

Model analisis ekstraksi faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis komponen utama (*Principal Component Analysis*) yang mampu membentuk kombinasi linier dan variabel-variabel observasi dan mempertimbangkan variasi total dari data yang diamati.

(1) Kepemimpinan

Nilai *Principal Component Analysis* (PCA) untuk faktor kepemimpinan disajikan pada Tabel 7 di bawah ini.

**Tabel 7 Nilai PCA pada Faktor Kepemimpinan**

No	Faktor	PCA
1	X1	0,919
2	X2	0,889
3	X3	0,929
4	X4	0,894
5	X5	0,843

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai PCA sudah lebih besar dari 0,5. Variasi total dari data yang diamati (*Extraction Sums of Squared Loadings*) pada faktor kompensasi adalah sebesar 80,155 persen.

(2) Komunikasi Organisasi

Nilai *Principal Component Analysis* (PCA) untuk faktor komunikasi organisasi disajikan pada Tabel 8 di bawah ini.

**Tabel 8 Nilai PCA pada Faktor Komunikasi Organisasi**

No	Faktor	PCA
1	X1	0,874
2	X2	0,889
3	X3	0,942
4	X4	0,887
5	X5	0,933
6	X6	0,890

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai PCA sudah lebih besar dari 0,5. Variasi total dari data yang diamati (*Extraction Sums of Squared Loadings*) pada faktor kepemimpinan adalah sebesar 81,829 persen.

(3) Komitmen Organisasi

Nilai *Principal Component Analysis* (PCA) untuk faktor komitmen organisasi disajikan pada Tabel 9 di bawah ini.

**Tabel 9 Nilai PCA pada Faktor Komitmen Organisasi**

No	Faktor	PCA
1	X1	0,772
2	X2	0,884
3	X3	0,896

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai PCA sudah lebih besar dari 0,5. Variasi total dari data yang diamati (*Extraction Sums of Squared Loadings*) pada faktor komitmen organisasi adalah sebesar 72,659 persen.

4) Rotasi faktor

Penelitian ini menggunakan rotasi varimax, yaitu metode yang bertujuan untuk merotasi faktor awal hasil ekstraksi sehingga akan menghasilkan matriks yang lebih sederhana untuk mempermudah interpretasi dengan meminimalkan variabel yang dimiliki *loading factor* tinggi terhadap faktornya.

(1) Kepemimpinan

Hasil uji menunjukkan bahwa keempat faktor tidak dapat dirotasi karena hanya membentuk satu kelompok faktor (*Component*). Jadi dapat disimpulkan bahwa model uji berhasil mengkonfirmasi bahwa kelima faktor adalah pembentuk faktor kepemimpinan.

Hasil ekstraksi dengan metode *Principal Component Analysis* (PCA) pada faktor kepemimpinan disajikan pada Tabel 10

**Tabel 10 Nilai *Extraction Method*: PCA pada Faktor Kepemimpinan**

No	Komponen	<i>Loading Factor</i>
1	X1.3	0,929
2	X1.1	0,919
3	X1.4	0,894
4	X1.2	0,889
5	X1.5	0,843

Sumber: Hasil pengolahan data

Faktor kepemimpinan memiliki nilai *loading factor* variabel terbesar dalam faktor ini adalah X1.3 (0,929) dan variabel terkecil dalam variabel ini adalah X1.5 (0,843).

- a) X1.3 memiliki *loading factor* sebesar 0,929 ini berarti bahwa pemimpin mengambil keputusan dengan cepat dan bijaksana memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor kepemimpinan.
- b) X1.1 memiliki *loading factor* sebesar 0,919 ini berarti bahwa pemimpin memiliki sikap dan perilaku yang teladan memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor kepemimpinan
- c) X1.4 memiliki *loading factor* sebesar 0,894 ini berarti bahwa kepemimpinan memberikan bimbingan terhadap bawahan memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor kepemimpinan.
- d) X1.2 memiliki *loading factor* sebesar 0,889 ini berarti bahwa pemimpin melakukan pembagian tugas dengan baik dan jelas memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor kepemimpinan.

## (2) Komunikasi Organisasi

Hasil uji menunjukkan bahwa keenam faktor tidak dapat dirotasi karena hanya membentuk satu kelompok faktor (*Component*). Jadi dapat disimpulkan bahwa model uji berhasil mengkonfirmasi bahwa keenam faktor adalah pembentuk faktor komunikasi organisasi.

Hasil ekstraksi dengan metode *Principal Component Analysis* (PCA) pada faktor kondisi komunikasi organisasi disajikan pada Tabel 11.

**Tabel 11 Nilai *Extraction Method: PCA* pada Faktor Komunikasi Organisasi**

No	Komponen	Loading Factor
1	Y1.3	0,94
2	Y1.5	0,93
3	Y1.2	0,90
4	Y1.6	0,89
5	Y1.4	0,89
6	Y1.1	0,87

Sumber: Hasil pengolahan data

Faktor komunikasi organisasi ini memiliki nilai *loading factor* variabel terbesar dalam faktor adalah Y1.3 (0,94) dan variabel terkecil dalam variabel ini adalah Y1.1 (0,87).

- a) Y1.3 memiliki *loading factor* sebesar 0,94 ini berarti bahwa pemimpin menerima setiap ide yang saya berikan memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor komunikasi organisasi.
- b) Y1.5 memiliki *loading factor* sebesar 0,93 ini berarti bahwa saya memahami pesan yang disampaikan oleh pimpinan saya memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor komunikasi organisasi.
- c) Y1.2 memiliki *loading factor* sebesar 0,90 ini berarti bahwa kepemimpinan mendapatkan informasi dengan mudah dari saya memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor komunikasi organisasi.
- d) Y1.6 memiliki *loading factor* sebesar 0,89 ini berarti bahwa saya mendapat informasi yang mudah dari pimpinan saya memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor komunikasi organisasi.
- e) Y1.4 memiliki *loading factor* sebesar 0,84 ini berarti bahwa pimpinan membicarakan masalah pekerjaan dengan saya memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor komunikasi organisasi.

- f) Y1.1 memiliki *loading factor* sebesar 0,84 ini berarti bahwa saya membicarakan masalah pekerjaan dengan pimpinan saya memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor komunikasi organisasi.

(3) Komitmen Organisasi

Hasil uji menunjukkan bahwa ketiga faktor tidak dapat dirotasi karena hanya membentuk satu kelompok faktor (*Component*). Jadi dapat disimpulkan bahwa model uji berhasil mengkonfirmasi bahwa ketiga faktor adalah pembentuk faktor komitmen organisasi.

Hasil ekstraksi dengan metode *Principal Component Analysis* (PCA) pada faktor komitmen organisasi disajikan pada Tabel 12

**Tabel 12 Nilai *Extraction Method*: PCA pada Faktor Komitmen Organisasi**

No	Komponen	<i>Loading Factor</i>
1	Y2.3	0,896
2	Y2.2	0,884
3	Y2.1	0,772

Sumber: Hasil pengolahan data

Faktor komitmen organisasi ini memiliki nilai *loading factor* variabel terbesar dalam faktor adalah X2.3 (0,896) dan variabel terkecil dalam variabel ini adalah X2.1 (0,772).

- a) Y2.3 memiliki *loading factor* sebesar 0,896 ini berarti bahwa saya memiliki kemauan keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor komitmen organisasi.
- b) Y2.2 memiliki *loading factor* sebesar 0,884 ini berarti bahwa saya memiliki kemauan yang kuat untuk mempertahankan nama organisasi



memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor komitmen organisasi.

- c) Y2.1 memiliki *loading factor* sebesar 0,772 ini berarti bahwa saya memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota dalam organisasi memiliki pengaruh dengan variabel lainnya pada faktor komitmen organisasi.

5) Menentukan ketepatan model

Tahap terakhir dari model ini adalah mengetahui apakah model mampu menjelaskan dengan baik fenomena data yang ada, perlu diuji dengan tehnik "Principal Component Analysis (PCA)", yaitu dengan melihat jumlah residual antara korelasi residu. Apabila nilai prosentasenya semakin tinggi, maka semakin rendah kemampuan model dengan menjelaskan fenomena.

Ketepatan model dari masing-masing faktor disajikan pada Tabel 13.

**Tabel 13 Ketepatan Model pada Ketiga Faktor Penelitian**

No	Faktor	Nonredundant (%)	Ketepatan Model (%)
1	Kepemimpinan	60	40
2	Komunikasi organisasi	60	40
3	Komitmen organisasi	70	30

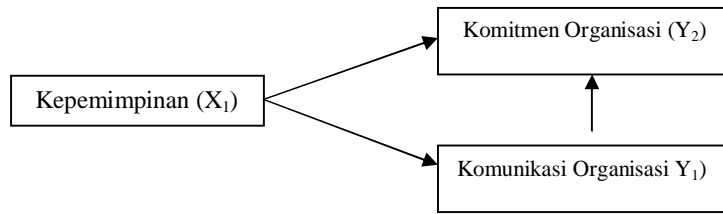
Sumber: Hasil pengolahan data

Ketepatan model dari masing – masing faktor yaitu kepemimpinan sebesar 40%, komunikasi organisasi sebesar 40%, dan komitmen organisasi sebesar 30% ketiga faktor memiliki kemampuan model dengan menjelaskan fenomena cukup.

**Pengujian Model**

1) Merancang model berdasarkan teori

Secara teoritis, hubungan antar variabel dapat dibuat model dalam bentuk diagram *path*, sebagai berikut.



**Gambar 1 Model Jalur Hubungan Variabel Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi**

*Sumber : Data diolah peneliti, 2015*

Model tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan, sehingga membentuk sistem persamaan berikut.

$$Y1 = \beta_1 X + \epsilon_1 \dots \dots \dots (3)$$

$$Y2 = \beta_1 X + \beta_2 Y1 + \epsilon_2 \dots \dots \dots (4)$$

2) Memeriksa asumsi dalam jalur

Untuk pemeriksaan terhadap asumsi ini, dapat dilakukan dengan melihat susunan model teoritis yang telah dibangun dengan memperlihatkan bentuk hubungan antar variabel adalah linier, yaitu sistem aliran ke satu arah, dimana hubungan antara ei saling bebas demikian juga hubungan antara ei dengan variabel x saling bebas, dan tidak ada variabel *endogen* yang mempunyai pengaruh bolak balik,

3) Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*

Di dalam analisis jalur, pengaruh langsung dinyatakan dengan koefisien  $\rho_i$ , sedangkan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dihitung dengan membuat perhitungan tersendiri. Untuk pendugaan parameter dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 17.0 for Windows* diperoleh hasil sebagai berikut.

Substruktur 1:

$$Y1 = \beta_1 X + \epsilon_1$$

Dari hasil perhitungan pada pengujian data diperoleh hasil sebagai berikut

**Tabel 4 Coefficients Substruktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Erros	Beta		
1. (Constant)	3,327	,557		5,974	,000
Kepemimpinan	,404	,035	,854	11,468	,000

a. Dependent Variable : Komitmen Organisasi

Sumber: Hasil pengolahan data

Substruktur 2 :

$$Y_2 = \beta_1 X + \beta_2 Y_1 + \varepsilon_2$$

Dari hasil perhitungan pada pengujian data diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 5 Coefficients Substruktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Erros	Beta		
1. (Constant)	,994	,411		2,417	,020
Kepemimpinan	,212	,029	,448	7,297	,000
Komunikasi Organisasi	,279	,029	,585	9,531	,000

b. Dependent Variable : Komitmen Organisasi

Sumber: Hasil pengolahan data

Perhitungan pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut.

(1) Pengaruh langsung (*Direct effect / DE*)

Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi secara parsial, serta pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi organisasi dilihat dari nilai beta atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut.

a) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap komunikasi organisasi.

$$X \longrightarrow Y_1 = 0,854 \times 0,854 = 0,729$$

b) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

$$X \longrightarrow Y_2 = 0,448 \times 0,448 = 0,200$$

c) Pengaruh variabel komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi.

$$Y1 \longrightarrow Y2 = 0,585 \times 0,585 = 0,342$$

(2) Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect / IE*).

a) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui komunikasi organisasi.

$$X \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,694 \times 0,448 \times 0,585) = 0,181$$

4) Pengaruh total (*Total effect*).

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh total} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak} \\ &= 0,729 + 0,200 + 0,342 + 0,181 \\ &= 1,452 \end{aligned}$$

Persamaan struktural untuk model penelitian ini adalah :

Substruktur 1:

$$Y1 = \beta_1 X + \varepsilon_1$$

$$Y = 0,854 X + e$$

$$\text{Pengaruh error (Pei)} = \sqrt{1-R^2}$$

$$Pei = \sqrt{1-0,729} = \sqrt{0,271} = 0,52$$

Substruktur 2:

$$Y2 = \beta_1 X + \beta_2 Y1 + \varepsilon_2$$

$$Y_2 = 0,448X + 0,585 Y_1 + e$$

$$\text{Pengaruh error (Pei)} = \sqrt{1-R^2}$$

$$Pei = \sqrt{1-0,906} = \sqrt{0,094} = 0,306$$

5) Pemeriksaan validasi model.

Ada dua indikator untuk melakukan pemeriksaan validitas model, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming* dimana hasilnya dapat disajikan sebagai berikut.

(1) Hasil koefisien determinasi total :

$$R^2_m = 1 - (1 - 0,576^2) (1 - 0,331^2)$$

$$R^2_m = 1 - 0,025$$

$$R^2_m = 0,974$$

Artinya, keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 97,4 persen atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data sebesar

E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, 2015

rsen

dijelaskan oleh variabel lain (tidak terdapat dalam model) dan *error*.

(2) *Theory Trimming*

Pendekatan ini dilakukan dengan membuang jalur-jalur yang non signifikan agar memperoleh model yang benar-benar didukung oleh data empirik. Uji validasi pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai p dari uji t yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial dengan nilai X terhadap Y2 adalah 7,297 sig 0,00, Sedangkan Y1 terhadap Y2 adalah 9,531 dengan sig 0,00.

### **Analisis Regresi Variabel Mediasi dengan Metode Uji Sobel**

Untuk menguji variabel mediator memediasi hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas dapat dilakukan tahapan sebagai berikut:

1) Menghitung nilai  $S_{ab}$

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,279^2 \cdot 0,035^2 + 0,404^2 \cdot 0,029^2 + 0,035^2 \cdot 0,029^2}$$

$$Sab = 0,015$$

- 2) Menghitung nilai ab

$$ab = 0,404 \times 0,279$$

$$ab = 0,109$$

- 3) Menghitung nilai Z

$$Z = \frac{ab}{Sab}$$

$$Z = \frac{0,109}{0,015}$$

$$Z = 7,37$$

- 4) Menentukan Z tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu 1,96
- 5) Membandingkan Z hitung (7,37) dengan Ztabel (1,96)
- 6) Kesimpulan bahwa komunikasi organisasi memediasi hubungan kausal antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

### **Interpretasi Model**

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi

Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut.

H<sub>0</sub>: Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja.

Dengan kriteria uji sebagai berikut.

Jika sig t < 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

Jika sig t > 0,05, maka H<sub>1</sub> ditolak dan H<sub>0</sub> diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,000 < 0,05,

sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2) Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi organisasi

E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, 2015

$H_0$  : Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasi

$H_1$  : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi

Dengan kriteria uji sebagai berikut.

Jika  $\text{sig } t < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Jika  $\text{sig } t > 0,05$ , maka  $H_1$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepemimpinan terhadap komunikasi organisasi sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi.

3) Pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi

Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi.

$H_1$  : Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Dengan kriteria uji sebagai berikut.

Jika  $\text{sig } t < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Jika  $\text{sig } t > 0,05$ , maka  $H_1$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar  $0,000 <$

0,05, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

4) Peran komunikasi Organisasi Dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan Dengan Komitmen Organisasi

Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut.

$H_0$  : Komunikasi organisasi tidak dapat memediasi kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

$H_1$  : Komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

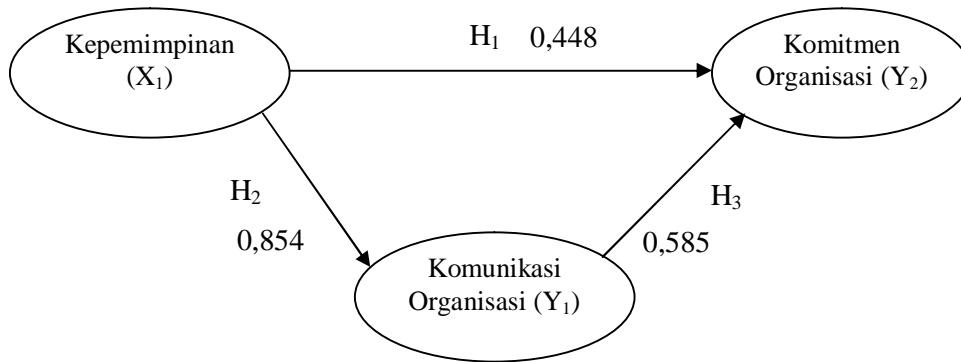
Dengan kriteria uji sebagai berikut.

Jika  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Jika  $Z_{hitung} < Z_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi penelitian untuk variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yang dimediasi komunikasi organisasi dengan nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 7,37 dan  $Z_{tabel}$  sebesar 1,96, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.





**Gambar 2. Diagram Path Pengaruh Variabel Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Komunikasi Organisasi**

## SIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Komunikasi organisasi mampu memediasi hubungan kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Saran untuk PT. Bank Antardaerah sebagai berikut: sebaiknya pimpinan dalam mengaplikasikan kepemimpinan dalam memimpin sumber daya manusia di perusahaan untuk itu perlu mempertimbangkan kecepatan dalam mengambil keputusan. Pada komunikasi organisasi ditemukan nilai rata-rata terendah adalah Pimpinan membicarakan masalah pekerjaan dengan saya, oleh karena itu, pimpinan diharapkan mau lebih terbuka apabila menemukan masalah pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan. Pada komitmen organisasi ditemukan nilai rata-rata terendah adalah saya memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota dalam organisasi karena itu, perlu ditumbuhkan rasa memiliki perusahaan sehingga timbul kebersamaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Bagi peneliti yang

berminat untuk mengembangkan model ini, dapat menambah jumlah variabel bebas yang mempengaruhi komitmen organisasi seperti faktor personal, faktor organisasi dan non-organizational factor.

## REFERENSI

- Allen, N.J. & Meyer, I.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 91(1), pp : 1-18.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp : 1173-1182.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Siregar, Peniel. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional Dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(1), hal: 238 – 250.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), hal : 124-135.
- Davis, K dan Newstrom, JW. 2006. *Perilaku dalam Organisasi Jilid 1 Terjemahan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Desianty, Sovyia. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 2(1), hal: 69-84.
- Djastuti, Indi. 2011. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan Jasa Kontruksi Di Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 13(1), hal: 1 – 19.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. 2009. Career Experiences, Perceptions of Employment Practices. *International Journal of Business and Management*, 8(18), pp: 52 – 64.
- Gibson. 2003. *Organizations: Behavior Structure Processes*, Eleventh Edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro, Semarang

- Gray, J., & Laidlaw, H. 2004. Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), pp: 425-448.
- Hamdi, Shabnam dan Rajablu, Mahmoud. 2012. Effect of Supervisor-Subordinate Communication and Leadership Style on Organizational Commitment of Nurses in Health Care Setting. *International Journal of Business and Management*, 7(23), pp: 7 – 18.
- Handayani, Wiwik. 2008. Dampak Komitmen Organisasi, Self Efficacy Terhadap Konflik Peran Dan Kinerja Karyawati Pt. Hm Sampoerna Tbk. Di Surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis* 8(2), hal: 70 – 78.
- Hidayat, Rachmad. 2013. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), hal : 19-32.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy G.J. 2002. *Leadership: Enhancing the lesson of experience*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ivancevich J.M., Konopaske, R., dan Matteson, M.T. 2005. *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGraw Hill.
- Koesmono, H.T. .2007. Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), hal: 30-40.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga
- Lopopolo, R.B. 2002. The relationship of role-related variables to job satisfaction and commitment to the organization in a restructured hospital environment. *Physical Therapy*, 82(10), pp: 1-15.
- Men, Linjuan. 2012. The Effects of Organizational Leadership on Strategic Internal Communication and Employee Outcomes. *Open Access Dissertations*, 3(7), pp: 213 – 225.
- Purba, Saut. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(10), hal: 377 – 388.
- Raja, A. Senthamil dan Dr. P. Palanichamy. 2013. Leadership Styles And Its Impact On Organizational Commitment. *The Journal of Commerce*, 3(4), pp: 15 – 23.
- Rezaei, Morad, Sajjad Salehi, Masomeh Shafiei, dan Somaye Sabet. 2012. Servant Leadership And Organizational Trust: The Mediating Effect Of The Leader

Trust And Organizational Communication. *Emerging Markets Journal*, 2(4), pp: 69 – 78.

Riduwan, Kuncoro, Engkos 2011. *Cara Menggunakan Dan Memaknai Path Analysis*. Penerbit Alfabeta, Bandung.

Robbins, Stephen P. 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2007. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper River.

Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta :Graha Ilmu

Scholl, R.W. (2002). *Motivational processes – expectancy theory*. Revised: October 12, University of Rhode Island.

Setyono, Felicia. 2013. Pengaruh Kualitas Komunikasi Interpersonal Pemimpin Kelompok Sel Terhadap Komitmen Organisasi Anggota Kelompok Sel Di Satelit Holy Gereja Mawar Sharon Surabaya. *Jurnal E-Komunikasi*, 1(2), hal: 190 – 199.

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

Susanto, Heri dan Aisiyah, Nuraini. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Magistra*, 1(74), hal: 16 – 38.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.