

Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)

Nurul Indayati,
Program Magister Manajemen FEB-UB
Armanu Thoyib,
Rofiaty
Jurusan Manajemen FEB-UB

Abstract: *This study aims to analyze the influence of employee involvement, organizational culture and leadership style on organizational commitment in improving performance. Inferential statistical analysis used was SEM (Structural Equation Modeling) by collecting data through a survey of administrative staff at UB as much as 130 respondents. The analysis proved that there is a positive influence significant between employee engagement, organizational culture and leadership style on organizational commitment, a positive influence significant between employee engagement, organizational culture, leadership style and organizational commitment to employee performance.*

Keywords:

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja. Analisis statistik inferensial yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modeling) dengan pengumpulan data melalui survey terhadap tenaga administratif di Universitas Brawijaya sebanyak 130 responden. Hasil analisis membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *employee engagement, organization culture, leader style, organizational commitment, employee performance*

Manajemen sumber daya manusia sangat penting dan menjadi fokus banyak organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Organisasi yang berhasil, akan menitikberatkan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dinamika perubahan lingkungan sangat

memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi.

Dengan memberikan perhatian yang lebih dalam manajemen sumber daya manusia, suatu organisasi/perusahaan akan semakin solid dalam menghadapi tantangan eksternal yang sulit diprediksi. Selain itu, penyelenggaraan organisasi secara efektif dan efisien akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik, pencapaian tujuan secara optimal, dan kinerja individu yang baik juga.

Alamat Korespondensi:

Nurul Indayati, Program Magister Manajemen FEB-UB

Kinerja merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya dan sering menjadi tantangan bagi para peneliti perilaku organisasi dan sumber daya manusia, karena bersifat multidimensional. Seperti dikemukakan oleh Chen (2004) dalam penelitiannya melalui survey terhadap 84 organisasi, menemukan bahwa Kinerja organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Selain itu Ogbonna dan Harris (2000) juga menemukan hubungan yang positif signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Kinerja organisasi bergantung (setidaknya sebagian) pada perilaku karyawan dan bahwa perilaku dapat merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Huselid, dkk., 1997 dalam Moydenkutty, 2010).

Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005: 10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh seorang individu. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya managerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Pengukuran kinerja hendaknya menginteraksikan dimensi pengukuran yang beragam, karena kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan keterampilan dan kompetensi masing-masing individu berbeda-beda, ada yang keterampilan teknisnya lebih unggul daripada rekan sekerjanya, dalam hal lain keterampilan di bidang konseptual lemah. Pengelolaan kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan keefektifan perusahaan secara keseluruhan.

Bass dan Avolio (1993) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai *variable moderating*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh budaya organisasi. Senada dengan Bass dan Avolio, Block (2003) juga mengulas tentang pengaruh

gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui budaya yang diciptakan oleh gaya kepemimpinan seseorang. Sedangkan Rotenberry dan Moberg (2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa keterlibatan kerja seorang individu, berhubungan positif dengan kinerja yang dihasilkan.

Pembahasan tentang kinerja, tidak lepas dari komitmen yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan loyal terhadap tujuan-tujuan organisasi melalui kinerja (*performance*) yang baik. Komitmen organisasional sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari karyawan akan meningkat, sebagaimana Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Beberapa penelitian yang menguji dan membahas tentang komitmen organisasional antara lain: Allen-Meyer (1990) mengukur tiga macam komitmen, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan, Khan (2011) menguji pengaruh keterlibatan terhadap komitmen organisasional, dan Blau dan Boal (1987) menguji bagaimana keterlibatan dan komitmen organisasional mempengaruhi kinerja individu.

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena dengan adanya keterlibatan pegawai akan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama, baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi atau keterlibatan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan. Keterlibatan karyawan bisa memberi motivasi intrinsik kepada para karyawan dengan cara meningkatkan peluang pertumbuhan, tanggung jawab, dan keterlibatan dalam pekerjaan itu sendiri.

Pemimpin harus mencari tahu sumber daya apa dan manfaat yang paling diinginkan oleh karyawan dan paling mungkin untuk menciptakan kewajiban

yang lebih besar melalui keterlibatan. Pemimpin juga harus memahami bahwa keterlibatan karyawan merupakan aset jangka panjang dan merupakan suatu proses yang memerlukan interaksi lanjutan dari waktu ke waktu untuk menghasilkan loyalitas dan situasi saling ketergantungan timbal balik (Cropanzano dan Mitchell, 2005, dalam Saks, 2006).

Dalam lingkungan yang tidak stabil, keterlibatan karyawan telah menjadi keharusan strategis, salah satu yang akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif bagi organisasi yang mengembangkan basis karyawan berkomitmen, bukan karena mereka dibayar untuk berkomitmen, tetapi karena mereka memilih untuk berkomitmen. Stabilitas adalah alasan utama mengapa keterlibatan karyawan dibutuhkan organisasi dalam menghadapi era globalisasi (Agung Adi, 2012). Selain itu, Shuck dan Wollard, (2010:103) dalam Shuck, *et al.* (2011), mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan proses kognitif individu secara emosional dan perilaku yang diarahkan menuju hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Banyak organisasi percaya bahwa keterlibatan merupakan aset dominan dalam keunggulan bersaing. Keterlibatan karyawan mampu memecahkan masalah organisasi yang menantang seperti kinerja dan produktivitas kerja serta meningkatkan penjualan (Macey dan Schneider, 2008, dalam Shuck, *et al.*, 2011). Penelitian Markos dan Sridevi (2010) juga menemukan bahwa keterlibatan merupakan prediktor terkuat dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan menunjukkan hubungan antara bawahan dan pimpinan.

Keberadaan pemimpin memegang peranan penting di dalam jalannya roda organisasi dan menumbuhkan sikap keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang baik dan positif berkaitan dengan sikap bawahan dan konsep perilaku, antara lain bahwa kepemimpinan transformational berhubungan positif dengan pengikut, kepuasan dan motivasi kerja, dan perilaku OCB (Xu dan Helena, 2011).

Selain faktor kepemimpinan, faktor lain yang erat kaitannya dalam menumbuhkan sikap keterlibatan adalah budaya organisasi. Thoyib (2005) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja (kinerja) karyawan melalui variabel tingkat iklim organisasi, artinya pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi

yang lebih kondusif, dari iklim lebih kondusif tersebut akan terbentuk tingkat prestasi kerja karyawan yang lebih baik. Budaya organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap kebijakan, prosedur, dan perilaku yang mendukung dari organisasi (Patterson, *et al.*, 2005 dalam Shuck, *et al.*, 2011). Banyak unsur yang tergabung untuk menciptakan suatu budaya organisasi, antara lain unsur lingkungan dan 'person/orang'. Karyawan yang bekerja di iklim/budaya di mana mereka merasa mendapat dukungan dari pemimpin, dimanifestasikan melalui manajer, bekerja lebih keras dan lebih berkomitmen untuk keberhasilan organisasi (Harteretal, 2002 dalam Shuck, *et al.*, 2011).

Lingkungan bisnis yang senantiasa berkembang saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup ditengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja karyawan. Bangsa Jepang sanggup bekerja lembur, meskipun tidak dibayar. Kesungguhan dan sikap kerja keras pekerja Jepang tidak dapat ditandingi oleh bangsa-bangsa lain, mereka sanggup mengorbankan kepentingan pribadi dan juga waktu bersama keluarga demi kepentingan organisasi. Budaya organisasi yang baik seperti inilah yang seharusnya ditiru oleh organisasi-organisasi di Indonesia. Loyalitas dan dedikasi yang tinggi tidak timbul serta merta, tetapi perlu dibentuk dan diupayakan secara bersama-sama oleh semua unsur yang ada di organisasi.

Universitas Brawijaya (UB) sebagai salah satu Organisasi Publik di bidang pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang tidak mudah. Seiring dengan perkembangan dunia pendidikan yang semakin pesat dan maju, faktor sosial, kondisi ekonomi, perubahan paradigma dalam masyarakat khususnya di dunia pendidikan, menuntut UB untuk serius menangani masalah SDM. Terlebih dengan perkembangan lingkup pendidikan, struktur organisasi, jumlah karyawan, penataan manajemen, memberikan konsekuensi balik terhadap organisasi.

Keterlibatan karyawan di Universitas Brawijaya masih belum membudaya terutama dalam proses pengambilan keputusan (pemilihan pimpinan). Padahal dalam implementasi kepemimpinan yang terpilih, merekalah yang harus berinteraksi langsung setiap

hari untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh seorang pemimpin. Komitmen dan loyalitas karyawan terhadap institusi dapat berkurang dan akan muncul persepsi negatif terhadap institusi karena adanya perasaan dianaktirikan dan tidak dihargai.

Selain itu, fenomena lain yang sering dijumpai yaitu, sikap apatis (tidak peduli) karyawan terhadap program-program yang menjadi sasaran lembaga, mereka beranggapan bahwa program-program tersebut bukan untuk mereka (karyawan). Karena program-program yang tertuang dalam renstra (rencana strategis) dan Proker (program kerja) tersebut jarang sekali yang menyentuh "karyawan", walaupun ada porsi yang sangat kecil. Fenomena ini tidak bisa dibiarkan berlarut-larut, karena akan berdampak pada sikap dan kinerja yang dihasilkan. Karyawan sebagai salah satu komponen penentu keberhasilan dalam lembaga perlu dilibatkan dan diberdayakan agar mereka merasa dihargai dan ikut memiliki lembaga tempatnya bekerja. Karena penghargaan tersebut merupakan harga diri bagi karyawan. Karyawan tidak hanya mengharapkan uang yang memadai sebagai imbalan kerjanya, namun mereka juga menginginkan suasana kerja yang menyenangkan dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Jika karyawan dilibatkan dalam berbagai kegiatan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sasaran dan tujuan lembaga dapat tercapai karena karyawan merupakan orang yang melaksanakan tugas operasional yang berhadapan langsung dengan konsumen (mahasiswa).

Melihat dampak keterlibatan karyawan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang begitu besar terhadap keberlanjutan organisasi serta pentingnya komitmen organisasional maka penelitian ini dilakukan di Universitas Brawijaya. Universitas Brawijaya memiliki potensi SDM dalam kapasitas yang beragam untuk menjalankan berbagai fungsi kegiatan pendidikan. Disisi lain organisasi juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya yang juga berdampak pada kelangsungan hidup organisasi. Terlebih penting menjaga tingkat persaingan di dunia pendidikan serta keinginan dalam mewujudkan *World Class University*.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis:

- pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen organisasional;
- pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional;
- pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional;
- pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan;
- pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan;
- pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan;
- pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan;

LANDASAN TEORI

Kinerja Karyawan

Istilah kinerja lebih banyak menunjuk pada konteks manajemen personalia. Meskipun akhir-akhir ini makin meluas pada bidang lain seperti hukum, sosial, politik dan pemerintahan. Namun pembahasan hal-hal yang terakhir itu, pada akhirnya bermuara pada manusia yang menjalankannya. Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

Penelitian Klein (2011), Mc Murray et al (2010), dan Denison, *et al.* (2003) telah membuktikan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja.

Definisi kinerja menurut beberapa peneliti berbeda-beda, walaupun pada intinya sama, antara lain: Mangkunegara (2000:67) mendefinisikan kinerja SDM sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas

kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Shore (1990) mendefinisikan kinerja sebagai sampai sejauhmana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu. Sedangkan Robbins (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Mas'ud (2004) ada 7 (tujuh) variabel indikator dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu: (1) kualitas kerja karyawan; (2) efisiensi karyawan; (3) kemampuan karyawan; (4) ketepatan waktu; (5) pengetahuan karyawan; (6) kreatifitas karyawan; dan (7) melaksanakan tugas sesuai prosedur.

Komitmen Organisasional

Pengertian komitmen merujuk pada kesetiaan dan loyalitas. Menurut Griffin (2004) Komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauhmana individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sebaliknya seorang individu yang memiliki komitmen organisasi yang rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar Kiesler dan Sakumura dalam Salancik (1995) mengartikan komitmen sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku. Secara singkat, dikatakan bahwa keterikatan karyawan dengan organisasi dibangun dan dijaga atas dasar kerelaan untuk saling memberi dan menerima keunggulan kompetensi dari kedua pihak.

Ganesan dan Weitz (1996) dalam Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai (1) Perasaan menjadi bagian dari organisasi; (2) Kebanggaan terhadap organisasi; (3) Kepedulian terhadap organisasi; (4) Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi; (5) Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi; dan (6) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

Budaya organisasi

Budaya (culture) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi

adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Pembahasan ini lebih memfokuskan budaya perusahaan dengan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat budaya dari suatu organisasi, Robbins (2006) memberikan 7 (tujuh) karakteristik budaya sebagai berikut:

- Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail
- Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
- Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- Berorientasi pada tim yaitu sejauhmana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
- Agresivitas yaitu sejauhmana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Glaser dalam (Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan

organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading.

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Terdapat 2 manfaat pelibatan karyawan yaitu: *Pertama*, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. *Kedua*, Keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003:18).

Saks (2006) menyatakan bahwa yang membedakan antara komitmen organisasional atau OCB dengan keterlibatan karyawan adalah mengacu pada sikap. Keterlibatan bukan merupakan sikap, melainkan sejauh mana seorang individu memusatkan perhatian dan emosi dalam kinerja mereka. Fokus keterlibatan bersifat peran formal daripada ekstra peran atau kesukarelaan. Saks juga mengklasifikasikan keterlibatan karyawan menjadi 2 (dua) yaitu: Keterlibatan kerja (*job engagement*) dan keterlibatan organisasi (*organization engagement*).

Dalam penelitian (Brown & Leigh, 1996; Hackman & Oldham, dalam Khan, *et al.*, 2011) juga menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja secara psikologis terjadi ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk bekerja dan ketika mereka merasakan arti dari pekerjaan mereka. Senada dengan Brown, Bass (1965) dalam Khan *et al.*, (2011) menyatakan bahwa keterlibatan kerja pegawai dapat meningkat ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kewenangan lebih untuk mengambil keputusan di tempat kerja, memberikan kontribusi penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan mereka dan kewenangan memutuskan sendiri langkah kerja mereka.

Lebih jauh Lawler dan Hall (1970) dalam Khan, *et al.* (2011) menyatakan bahwa pemahaman paling praktis dari keterlibatan kerja sebagai hubungan peran individu dalam pekerjaannya dengan kinerja. Tingkat keterlibatan kerja ini dapat dipengaruhi oleh

kepribadian individu dan variabel situasi seperti komitmen pegawai terhadap organisasi (Rabinowitz & Hall, 1977 dalam Khan, *et al.*, 2011).

Gaya Kepemimpinan

Peran seorang pemimpin dalam memelihara komitmen organisasi sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz dan Khan, 1978; Koh, *et al.*, 1995; Mowday, *et al.*, 1982, dalam Sovyia Desianty, 2005).

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya (Veithzal Rivai, 2004). Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif).
Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.
- Kepemimpinan yang mendukung (*supportive*).
Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan

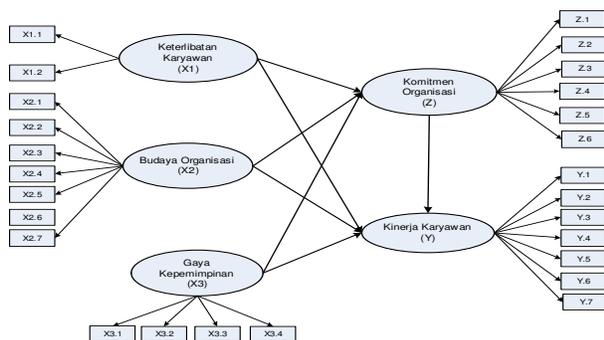
kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya.

- Kepemimpinan partisipatif.
Berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
- Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi).
Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Hipotesis

- H1 : tingkat keterlibatan karyawan akan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan
- H2 : budaya organisasi akan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan
- H3 : Gaya kepemimpinan akan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan
- H4 : gaya kepemimpinan akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
- H5 : tingkat keterlibatan karyawan akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
- H6 : budaya organisasi akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
- H7 : tingkat komitmen organisasional karyawan akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Kerangka Konsep Penelitian



METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori di mana penelitian bertujuan untuk mengkonfirmasi secara statistik model yang telah dibangun peneliti berdasarkan teori yang sudah ada.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan (tenaga administratif) di Universitas Brawijaya yang tidak menduduki jabatan (non kasubag/kabag), yaitu sebanyak ± 1.300 karyawan.

Metode Pengumpulan Data dan sampel

Data yang diambil dalam penelitian ini berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang diberikan secara langsung (Sugiyono, 2008). Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan simple random sampling (teknik sample sederhana), yaitu sebesar 130 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

78,4% responden mayoritas berusia 20–40 tahun. Jenis kelamin responden mayoritas adalah perempuan, dengan tingkat pendidikan paling banyak Sarjana (S1). Masa kerja 50% responden adalah kurang dari 5 tahun. Dilihat dari status kepegawaian, responden mayoritas adalah tenaga honorer yaitu sebanyak 69 orang (53,1%).

Uji Validitas dan Reliabilitas Responden

Validitas instrumen diuji dengan alat analisis Korelasi Pearson antara item dengan total item. Jika nilai korelasi di atas 0.30, mengindikasikan item tersebut valid. Sebaliknya jika nilai korelasi di bawah 0.30 mengindikasikan item tersebut tidak valid, dan layak untuk tidak diikutsertakan pada tahap selanjutnya. Sedangkan reliabilitas instrumen diuji dengan alat analisis *Alpha Cronbach*. Jika nilai koefisien alpha cronbach di atas 0.60 mengindikasikan instrumen reliabel, sebaliknya jika nilai koefisien alpha cronbach di bawah 0.60 mengindikasikan instrumen tidak reliabel. Dari kelima variabel memiliki nilai korelasi keseluruhan di atas 0.30, sehingga seluruh Indikator

dinyatakan valid. Demikian pula nilai koefisien alpha cronbach di atas 0.60 sehingga instrumen-instrumen variabel dinyatakan telah valid dan reliabel.

Hasil Pengujian Analisis SEM

Normalitas

Asumsi normalitas multivariate diuji dengan bantuan *software* AMOS 6 pada Lampiran 4, menunjukkan nilai *critical ratio* sebesar 1.549 dengan nilai kritis Z_{hitung} untuk α 5% adalah sebesar 1.96. Karena nilai mutlak CR untuk multivariate sebesar $1.549 < 1.96$ maka asumsi normalitas multivariate terpenuhi.

Outlier

Untuk menguji ada tidaknya outlier, dapat dilihat dengan *mahalanobis distance* (Md). Mahalanobis distance adalah suatu jarak yang mengukur jauh dekatnya titik pusat data "rata-rata" dengan masing-masing titik observasi. Dalam kasus ini titik observasi adalah nomor kuisioner dari responden. Pemeriksaan terhadap outliers multivariat dilakukan menggunakan kriteria mahalanobis pada tingkat $p < 0.001$. *Mahalanobis distance* dievaluasi menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar banyaknya parameter dalam model yang digunakan yaitu=92 di mana dari tabel statistik diperoleh $\chi^2_{92} = 139.67$. Kaidah pengambilan keputusan, jika Md dari titik obeservasi > 139.67 maka dikatakan bahwa titik observasi itu adalah outlier, sedangkan jika Md dari titik observasi < 139.67 maka dikatakan bahwa titik observasi itu bukan suatu *outlier*.

Dari tabel Mahalanobis distance dapat dilihat bahwa titik observasi yang paling jauh adalah responden pertama dengan nilai Md=61.035. Jika dibandingkan dengan nilai $\chi^2_{92} = 139.67$ maka nilai Md titik pertama < 139.67 , maka disimpulkan bahwa semua titik observasi bukan merupakan *outlier*.

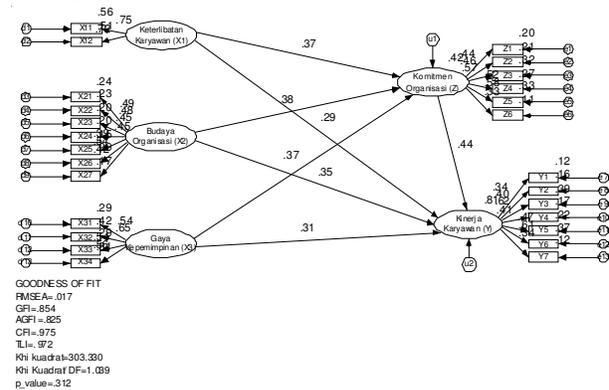
Linieritas

Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode *Curve Fit*, dihitung dengan bantuan *software* SPSS. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan

sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, inverse, logaritmik, power, compound, growth, dan eksponensial. Dari hasil pengujian semua model model yang terbentuk signifikan sehingga asumsi linieritas terpenuhi.

Goodness of Fit Model

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik. Hasil pengujian *goodness of fit overall model*, sesuai dengan hasil analisis SEM guna mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik, diberikan pada gambar dan tabel di bawah ini.



Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* dapat dilihat pada gambar. Menurut Arbuckle dan Wothke, dalam Solimun (2009), kriteria terbaik yang digunakan sebagai indikasi kebaikan model adalah nilai Chi Square/DF yang kurang dari 2, dan RMSEA yang di bawah 0.08. Pada penelitian ini, nilai CMIN/DF dan RMSEA telah memenuhi nilai *cut off*. Oleh karena itu model SEM pada penelitian ini cocok dan layak untuk digunakan, sehingga dapat dilakukan interpretasi guna pembahasasan lebih lanjut.

Model Pengukuran (CFA)

Model pengukuran diukur dari nilai *loading factor* (*standardize coefficient*) pada setiap indikator ke variabel laten. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan).

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari kelima variabel disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian *Measurement Model* Variabel

Indikator	Standardize	P-Value
X1.1 : Keterlibatan Kerja	0.747	fix
X1.2 : Keterlibatan Organisasi	0.717	0.001
X2.1 : Inovasi dan Keberanian mengambil resiko	0.492	Fix
X2.2 : Perhatian terhadap detail	0.483	0.001
X2.3 : Berorientasi pada Hasil	0.445	0.001
X2.4 : Berorientasi pada Manusia	0.447	0.001
X2.5 : Berorientasi pada Tim	0.392	0.001
X2.6 : Agresivitas	0.542	0.001
X2.7 : Stabilitas	0.415	0.001
X3.1: Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh	0.542	Fix
X3.2: Kepemimpinan yang mendukung	0.646	0.001
X3.3 : Kepemimpinan Partisipatif	0.538	0.001
X3.4: Kepemimpinan yang Berorientasi pada pencapaian	0.556	0.001
Z.1: Perasaan Menjadi bagian dari Organisasi	0.443	0.001
Z.2: Kebanggaan terhadap Organisasi	0.462	0.001
Z.3 : Kepedulian terhadap Organisasi	0.570	0.001
Z.4 : Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi	0.519	0.001
Z.5 : Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi	0.577	0.001
Z.6 : Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi	0.330	Fix
Y.1 : Kualitas Kerja Karyawan	0.341	0.006
Y.2 : Efisiensi Karyawan	0.402	0.001
Y.3 : Kemampuan Karyawan	0.621	0.001
Y.4 : Ketepatan Waktu	0.414	0.001
Y.5 : Pengetahuan Karyawan	0.469	0.001
Y.6 : Kreatifitas Karyawan	0.605	Fix
Y.7 : Melaksanakan tugas sesuai prosedur	0.344	0.001

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2012

Model Struktural

Hubungan antar variabel (pengaruh langsung) telah diuji dan kelima variabel tersebut mempunyai nilai p-value < 0.05 sehingga dinyatakan signifikan. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan yang searah.

PEMBAHASAN

Pengaruh antara Keterlibatan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Keterlibatan Karyawan dengan Komitmen Organisasional adalah sebesar 0.367 dengan p-value sebesar 0.028. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya hubungan antara Keterlibatan Karyawan dengan Komitmen Organisasi" diterima. Karena koefisien pengaruh bertanda positif mengindikasikan hubungan

searah. Artinya semakin tinggi nilai Keterlibatan Karyawan, semakin tinggi pula nilai Komitmen Organisasional.

Hal ini mendukung penelitian Blau & Boal (1987), Saks (2006) dan Khan (2011) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mampu meningkatkan komitmen organisasional.

Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional adalah sebesar 0.383 dengan p-value sebesar 0.032. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional" diterima. Karena koefisien pengaruh bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi, semakin tinggi pula nilai Komitmen Organisasional.

Hal ini mendukung penelitian Chen (2004), Suliman (2002), Ogbonna dan Haris (2000), dan

Brahmasari & Suprayitno (2008) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasional.

Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasional adalah sebesar 0.374 dengan p-value sebesar 0.031. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasional" diterima. Karena koefisien pengaruh bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai Gaya Kepemimpinan, semakin tinggi pula nilai Komitmen Organisasional.

Pengujian hipotesis yang dilakukan mendukung penelitian Chen Li (2004) dan Suliman (2002) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan.

Pengaruh antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.437 dengan p-value sebesar 0.041. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan" diterima. Karena koefisien pengaruh bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai Komitmen Organisasional, semakin tinggi pula nilai Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian McNeese-Smith (1996), Suliman (2002) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

Pengaruh antara Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Keterlibatan Karyawan dengan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.291 dengan p-value sebesar

0.030. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya hubungan antara Keterlibatan Karyawan dengan Kinerja Karyawan" diterima. Karena koefisien pengaruh bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai Keterlibatan Karyawan, semakin tinggi pula nilai Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Blau dan Boal (1987), Rotenberry & Moberg (2007), Saks (2006), dan Shuck dkk (2011) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan.

Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.352 dengan p-value sebesar 0.018. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan" diterima. Karena koefisien pengaruh bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai Budaya Organisasi, semakin tinggi pula nilai Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Brahmasari & Suprayitno (2008), Chen Li (2004), Suliman (2002), Ogbonna dan Haris (2000), dan Armanu (2005).

Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, koefisien hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.306 dengan p-value sebesar 0.028. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan" diterima. Karena koefisien pengaruh bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai Gaya Kepemimpinan, semakin tinggi pula nilai Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan mendukung penelitian Kreitner dan Kinicki (2005), Armanu (2005), Bass & Avolio (1993) dan Brahmasari Suprayitno (2008) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi Kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Keterlibatan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional. Artinya, semakin tinggi nilai Keterlibatan Karyawan, semakin tinggi pula nilai Komitmen Organisasional.
- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional. Artinya, semakin kuat nilai Budaya Organisasi, semakin tinggi pula nilai Komitmen Organisasional.
- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional. Artinya, semakin efektif Gaya Kepemimpinan, semakin tinggi pula nilai Komitmen Organisasional.
- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin tinggi nilai Keterlibatan Karyawan, semakin tinggi pula nilai Kinerja Karyawan.
- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin kuat Budaya Organisasi, semakin tinggi pula nilai Kinerja Karyawan.
- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin efektif Gaya Kepemimpinan, semakin tinggi pula nilai Kinerja Karyawan.
- Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin tinggi nilai Komitmen Organisasional, semakin tinggi pula nilai Kinerja Karyawan.

Saran

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan, agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan

penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah:

- Merubah/menambah variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Variabel yang disarankan seperti kepuasan kerja, motivasi karyawan, lingkungan kerja dan lain sebagainya.
- Penelitian perlu dilakukan tidak hanya pada Universitas Brawijaya (PTN) tetapi juga pada perguruan tinggi lainnya terutama perguruan tinggi swasta (PTS), karena perbedaan budaya, sistem pengelolaan dan lain-lain tentunya mengakibatkan hasil yang berbeda pula.

DAFTAR RUJUKAN

- Adi, A.N. 2012. Driving Performance and Retention to Employee Engagement: A Case Study in University of Brawijaya, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (1). hal. 338–350.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. 1990. "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, hal. 1–18.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Bass, Bernard, M., and Avolio, B.J. 1993. "Transformational Leadership And Organizational Culture," *Public Administration Quarterly*, 17:1, hal. 112–121.
- Blau, G.J., dan Boal, K.B. 1987. Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Management Review*, Vol 12, No 2. hal. 288–300.
- Block Lory. 2003. The leadership culture connection: an exploratory investigation: *Leadership and organization development journal*, 24/6.2003, hal. 318–334.
- Brahmasari, I.A., dan Suprayitno, A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan; *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 10, no 2, september 2008, hal 124–135.
- Brown, S.P. dan Leigh, T.W. 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81, No. 4 hal. 358–368.
- Chen, L.Y. 2004. "Examining The Effect of Organization Culture And Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance

- At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan,” *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, hal. 432–438.
- Denison, D.R., Haaland, S., and Goelzer, P. 2003. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar pattern Around the World? *Advances in Global Leadership*, Vol. 3, hal. 205–227.
- Fandy, T., dan Anastasia, D. 2003. *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Andi.
- Ferdinand, A. 2006. *Structural Equation Modeling*, Dalam Penelitian Manajemen, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fey, C.F., and Denison, D.N. 2000. “Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia and Sweden,” *Working Paper Services in Business Administration*, No.2000, 4.
- Flippo, E.B. 1994. “*Manajemen Personalia*,” Edisi Keenam, Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Griffin, W.R. 2004. *Manajemen*, Jilid 2: Edisi 7. Jakarta: Penerbit Airlangga.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. 2006. “*Multivariate data Analysis*”, Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Khan, T.I., Jam Ahmeed Farooq, Akbar Aisha, Khan Muhammad Bashir, dan Hijazi Syed Tahir. 2011. Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 4. hal. 252–262.
- Klein, A. 2011. Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage; Emerald Group Publishing Limited; *Journal of Business Strategy* Vol. 32 no. 2, hal. 21–28.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. 2005. *Organizational Behavior: Perilaku Organisasi* Buku 1 Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. 2006. “*Perilaku Organisasi*”, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Markos, S., dan Sridevi, M.S. 2010. Employee engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and management*, Vol. 5 No. 12, Desember.
- Mas’ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- McNeese-Smith, D. 1996. “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment,” *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41: 2, Summer, hal. 160–175
- Mc. Murray, A.J., Merlo, A.P., Sarros, J.C., Islam, M.M. 2010. Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Non Profit Organization, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 5, hal. 436–457.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., dan Murthy, Y.S.R. 2011. HRM Practices and organizational performance in Oman; *Personnel Review*, hal. 239–251.
- Ogbonna, E., and Harris, L.C. 2000. “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies,” *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, hal. 766–788.
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2006. “*Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks.
- Rotenberry, P.F., dan Moberg, P.J. 2007. Assessing the impact of job involvement on Performance, *Management research News Emerald group publishing* Vol. 30 No. 3, hal. 203–215.
- Saks, A.M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement; *Journal of Managerial Psychology Emerald Group Publishing*, vol 21, No. 7. hal. 600–619.
- Salancik, G.R. 1995. “Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief,” *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, ed. Barry M Staw New Jersey: Prentice-Hall, Inc. hal. 284.
- Shore Lynn Mc Farlane, Newton, Lucy, A., and Thornton III George, C. 1990. Job and Organizational Attitudes in Relation to Employee Behavioral Intentions, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, hal 57–67.
- Shuck, M. Brad, Rocco, T.S., dan Alborno, C.E. 2011. Employee Engagement from the Employee Perspective: Implications for HRD; *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 No.4 hal. 300–325.
- Solimun. 2003. *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos: Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi Sosial, Kedokteran dan Agro-kompleks*. Edisi I. Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Sovya, D. 2005. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang”. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 2. No. 1, Januari, hal. 69–84.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ketujuh, Bandung: CV Alfabeta.
- Suliman, A.M.T. 2002. “Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment

- In Work Climate-Performance Relationship,” *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, March 2002, hal. 170–183.
- Thoyib, A. 2005. ”Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep,” *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, hal. 60–73.
- Welch, M. 2011. The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications; *Corporate Communication: an Internasional Journal* Vol. 16 No. 4, hal. 328–346.
- Xu, J., dan Thomas, H.C. 2011. How Can Leaders Achieve High Employee Engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 4, hal. 399–416.