

ANALISIS PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PENINGKATAN SELF EFFICACY DALAM RANGKA PENCAPAIAN KOMITMEN ORGANISASI (Studi Empiris pada Kantor Pelayanan Pajak di Semarang)

Yuliani Purwaningrum dan Pahlawansyah Harahap

ABSTRACT

This study attempts to examine the effect of empowerment and leadership style to increase self efficacy in achieving the organization's commitment to the tax office in Semarang. The problem in this study due to lack of involve employees in decision making, lack of facilities in accommodating the desire to be empowered from the staff and leadership style that is still far from perfect.

This research used purposive random sampling method and data used in this research is in the form of a questionnaire. The study population numbered 409 employees in the executive level, while this sample of 110 employees of the tax office in Semarang. Literature review of relevant literature has been developed for resulting in a hypothetical model consists of 5 observations and 22 variables were tested using Structural Equation Model (SEM) with the criteria of goodness of fit and hypothesis testing are done with AMOS.

Based on the results of confirmatory analysis, has found the absence of differences between the sample covariance matrix and covariance matrix dietimasi population and 22 variables significant observation is the dimension of the latent variable. From SEM analysis, full model, generate all the goodness of fit criteria can be met. All the hypotheses can be accepted and significant with significance level of 5%. Thus, empowerment and leadership style variables can affect the increase in self efficacy and organizational commitment

Keywords : Empowerment, Leadership Style, Self-Efficacy and Organizational Commitment

I. PENDAHULUAN

Sebagian besar negara di dunia memiliki sistem perpajakan untuk membiayai pengeluaran pemerintahnya, tidak terkecuali Indonesia dimana pajak sebagai tulang punggung mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan bernegara, khususnya di dalam pelaksanaan pembangunan. Hal ini disebabkan pajak merupakan sumber pendapatan negara untuk membiayai semua pengeluaran dalam rangka

menyediakan barang dan jasa publik.

Saat ini, hampir 80 % penerimaan APBN bersumber dari penerimaan pajak sehingga dapat dipastikan bahwa ketergantungan pemerintah pada penerimaan pajak sangatlah besar. Pajak merupakan salah satu elemen penting bagi penerimaan negara sebagai sumber pembiayaan pembangunan dalam negeri. Kontribusi pajak terhadap pembangunan telah menyamai atau bahkan lebih besar dari sektor minyak dan gas sebagai sumber dana pembangunan. Agar tujuan

dari pajak itu memiliki efek terhadap pengalokasian sumber pendapatan, pendistribusian pendapatan dan stabilitas ekonomi makro dan pertumbuhan, maka administrasi perpajakan harus berfungsi secara efektif dan efisien. Dengan demikian syarat mutlak menuju kemandirian bangsa adalah memperbaiki administrasi perpajakan dan dengan meningkatkan peran serta aktif seluruh masyarakat melalui pembayaran pajak.

Kondisi ini sudah disadari oleh pemerintah khususnya Direktorat Jenderal Pajak sebagai salah satu institusi yang mengemban tugas mengamankan penerimaan negara. Untuk itu pemerintah mencanangkan suatu program perubahan (*change program*) atau reformasi birokrasi di tubuh Direktorat Jenderal Pajak yang lebih dikenal dengan modernisasi perpajakan. Konsep modernisasi ini pada prinsipnya adalah merupakan perubahan pada sistem administrasi perpajakan yang dapat mengubah pola pikir, mental dan perilaku aparat serta tata nilai organisasi sehingga dapat menjadikan Direktorat Jenderal Pajak menjadi suatu institusi yang profesional dengan citra yang baik di masyarakat.

Istilah modernisasi ini juga merupakan upaya perwujudan visi Direktorat Jenderal Pajak untuk “menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan system administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi”. Modernisasi ini tidak hanya sebatas peraturan

(kebijakan) perpajakan melainkan secara komprehensif dan simultan menyentuh instrumen perpajakan lainnya yang sifatnya lebih menyeluruh dengan fokus perbaikan sistem dan manajemen sumber daya manusia.

Secara nasional modernisasi perpajakan dilaksanakan untuk mencapai 4 sasaran utama yang ditargetkan Direktorat Jenderal Pajak yaitu :

1. Optimalisasi penerimaan yang berkeadilan yaitu perluasan *tax base*, minimalisasi *tax gap* dan stimulus fiskal.
2. Meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak melalui pemberian pelayanan prima dan penegakan hukum yang konsisten
3. Efisiensi administrasi yaitu penerapan sistem dan administrasi yang handal dan pemanfaatan teknologi tepat guna
4. Membentuk citra yang baik dan kepercayaan masyarakat yang tinggi melalui kapasitas sumber daya manusia yang profesional, budaya organisasi yang kondusif dan pelaksanaan *good governance*.

Berdasarkan sasaran ke-4 dari modernisasi diatas harus disadari bahwa elemen yang terpenting dari suatu sistem organisasi adalah sumber daya manusia sehingga yang perlu dan harus diperbaiki adalah sistem dan manajemennya. Sumber daya manusia yang dibutuhkan harus memiliki komitmen tinggi dalam penyelesaian tugas untuk memberikan

pelayanan pemerintahan. Pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi akan mendapatkan pengakuan dari rekannya dan mendapatkan nilai lebih meskipun tidak berkorelasi penuh dengan nilai ekonomis. Suatu lembaga yang mendelegasikan sebagian keputusan organisasi kepada pegawai, akan meningkatkan komitmen bagi pegawai tersebut dan lebih termotivasi untuk bekerja produktif memberikan kontribusi kepada organisasi dengan menjalankan tugas sampai selesai.

Akhir-akhir ini muncul di media massa pemberitaan tentang penyimpangan oknum pegawai pajak yang merusak *image* pegawai dan meruntuhkan tonggak reformasi perpajakan. Kepercayaan masyarakat terhadap pegawai DJP menurun tajam, bahkan mereka sempat bereaksi keras dengan melakukan gerakan untuk menolak membayar pajak. Kejadian ini membuat spirit dan motivasi kerja mereka menjadi turun. Peran kepemimpinan yang seakan lepas tangan ikut menunjang demotivasi pegawai yang berakibat pada penurunan keyakinan atas kemampuan yang dimiliki masing-masing pegawai. (*self efficacy*). Nilai-nilai organisasi yang selama ini mereka pegang teguh seolah-olah hilang tanpa bekas. Semua citra, keyakinan diri, komitmen dan integritas menjadi luluh lantak. Hal ini juga berpengaruh terhadap pencapaian penerimaan pajak, dimana berdasarkan data per tanggal 15 November 2010, penerimaan negara dari sektor pajak baru mencapai 77,7 %. Sungguh suatu keadaan yang sangat berat ditengah-tengah krisis

kepercayaan masyarakat.

Permasalahan yang lain adalah seringkali pegawai tidak dilibatkan dalam pengambilan sebuah kebijakan yang menyangkut tugas mereka. Sebagai contoh adanya beberapa pekerjaan yang tidak tercakup dalam *Standar Operation Procedure* (SOP) namun pekerjaan itu ada di lapangan atau sebaliknya ada uraian pekerjaan yang tercantum di SOP namun jarang bahkan tidak ada pekerjaan yang berkaitan di lapangan.

Gaya kepemimpinan juga seringkali menjadi permasalahan yang kerap ditemui di lapangan diantaranya kurangnya komunikasi dua arah antara pimpinan dengan staf dan kompetensi pimpinan dalam memotivasi bawahan juga masih sangat kurang serta figur pemimpin yang bisa dijadikan panutan juga jauh dari sempurna. Sifat keteladanan dan keberanian memutuskan persoalan besar juga masih sulit ditemui di jajaran pejabat dan hal ini selalu jadi momok dalam kepemimpinan di DJP. Untuk itu dibutuhkan suatu peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian komitmen organisasi. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi Bass (1990 dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin.

Pemberdayaan dan gaya kepemim-

pinan memberikan pengaruh yang kuat pada orang-orang yang bekerja di DJP untuk meningkatkan *self efficacy* akan dirinya, karena pegawai pajak adalah pegawai pilihan dengan pengalaman dan skill tinggi, mereka bukan para pegawai yang selalu butuh panduan secara detil. Mereka adalah pegawai-pegawai yang kreatif, pegawai yang mampu dan menguasai "medan pertempuran".

"*Self-Efficacy*" dapat ditingkatkan dengan merubah persepsi individu tentang perbandingan antara beban pekerjaan dan kemampuan pribadi. Apabila individu memiliki persepsi bahwa pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan kemampuan-kemampuan pribadi yang dimiliki, maka akan terwujud *Mentalitas Mampu Berkarya (Can Do Mentality)*, dan keberhasilan menyelesaikan pekerjaannya.

Peningkatan "*Self-Efficacy*" dilakukan pimpinan atau manajer melalui program-program pengembangan kompetensi karyawan (melalui pendidikan dan pelatihan); memberikan dorongan, persuasi dan dukungan emosional terus menerus kepada karyawan; menampilkan keteladanan (*modelling*) pimpinan dalam bekerja dan berkarya secara konsisten.

Keterkaitan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Sebagai definisi yang umum Luthans (1995 dalam Setiadi 2004) mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap

yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi dan tujuan organisasi. Dalam organisasi publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat maka akan memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan terbaik pada masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, salah satu penyebab belum optimalnya pencapaian komitmen organisasi adalah penurunan *self efficacy* akibat dari kurangnya pemberdayaan pegawai dalam penerapan nilai-nilai DJP dan peran gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi dan menjadi panutan pegawai.

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian guna mengetahui pengaruh pemberdayaan dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan *self efficacy* dalam pencapaian komitmen organisasi pada kantor pelayanan pajak di Semarang. Untuk itu peran pemberdayaan dan gaya kepemimpinan bisa menjadi salah satu sumber peningkatan *self efficacy* dalam mengoptimalkan komitmen organisasi.

Selanjutnya untuk mengembangkan permasalahan perlu dikaji lebih lanjut melalui beberapa pertanyaan penelitian mengenai :

- a. Bagaimana pengaruh pemberdayaan terhadap peningkatan *self efficacy* ?
- b. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan *self efficacy*?
- c. Bagaimana pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen organisasi ?
- d. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ?
- e. Bagaimana pengaruh peningkatan *self efficacy* terhadap komitmen organisasi?

II. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah seperti yang telah diuraikan diatas maka terdapat beberapa tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu :

- a. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh pemberdayaan terhadap peningkatan *self efficacy*
- b. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan *self efficacy*
- c. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen organisasi
- d. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi
- e. Untuk menganalisis dan membuka-

tikan pengaruh peningkatan *self efficacy* terhadap komitmen organisasi

III. KERANGKA PEMIKIRAN

Pajak merupakan sumber pembiayaan utama negara. Reformasi administrasi pajak yang digagas pemerintah membawa dampak serius bagi keberlangsungan pembangunan yang dananya bersumber dari pajak. Tujuan utama dari reformasi administrasi adalah untuk meningkatkan citra DJP melalui peningkatan integritas dan penerapan nilai-nilai DJP secara konsisten oleh para pegawai pajak. Namun berbagai permasalahan yang terjadi seperti kasus penyimpangan pajak oleh oknum pajak, kurangnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan kebijakan dan pemimpin yang kurang mendukung berdampak penurunan tingkat keyakinan diri dan komitmen organisasi. Sehingga penyebab belum optimalnya pencapaian komitmen organisasi adalah menurunnya *self efficacy* dari masing-masing pegawai. Untuk itu peran pemberdayaan dan gaya kepemimpinan bisa menjadi salah satu sumber peningkatan *self efficacy* dalam mengoptimalkan komitmen organisasi.

Penelitian ini didukung oleh peneliti terdahulu, diantaranya :

- a. Thomas Praptadi (2008), Analisis pengaruh budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan

kinerja pegawai yang menyatakan bahwa Budaya organisasi dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai

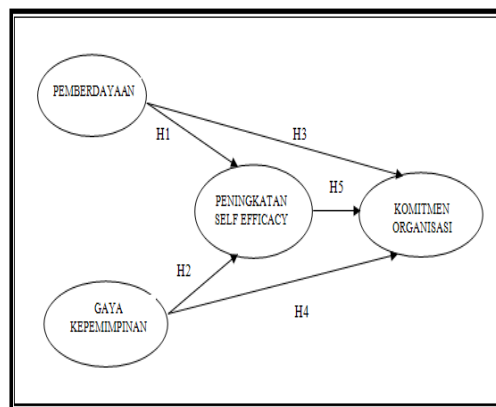
- b. Sovyia Desianty (2005), Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan besar pengaruh yang berbeda. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional
- c. Rahmat Purwantahadi (2007), Analisis pengaruh kepuasan kerja dan *self efficacy* terhadap komitmen organisasi yang menyatakan Kepuasan kerja dan *self efficacy* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat komitmen organisasi

Dari beberapa penelitian terdahulu terdapat beberapa kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan diantaranya mengenai analisis pemberdayaan dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Yang membedakan penelitian ini dari penelitian terdahulu yaitu pengaruh pemberdayaan dan gaya kepemimpinan melalui *variabel intervening* berupa peningkatan *self efficacy*

yang dapat berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hubungan antar variabel, peneliti merumuskan ke dalam kerangka pemikiran teoritis bahwa variabel pemberdayaan dan variabel gaya kepemimpinan akan berhubungan secara langsung dengan variabel komitmen organisasi atau variabel pemberdayaan dan variabel gaya kepemimpinan tidak secara langsung berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasi namun terlebih dahulu harus melalui *intervening variable* "peningkatan *self efficacy*". Maka dari itu, kerangka model penelitian yang dimaksud oleh peneliti adalah sebagai berikut :



2. Hipotesis

Formulasi hipotesis yang dikembangkan atas dasar pengaruh antar variabel kunci dapat diuraikan sebagai berikut :

H1 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*

- H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*
- H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.
- H4 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
- H5 : *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

3. Konsep Operasional

1) Pemberdayaan

Pada hakekatnya konsep pemberdayaan merupakan pengembangan dari teori Manajemen Partisipatif (*Participative Management*). Pemberdayaan merupakan peningkatan kemampuan dan rasa percaya diri untuk menggunakan daya yang ia miliki. Menurut Carver dan Clatter Back (1995) Pemberdayaan dapat diartikan sebagai upaya memberi keberanian dan kesempatan pada individu untuk mengambil tanggung jawab perorangan guna meningkatkan dan memberikan kontribusi pada tujuan organisasi. Tujuan pemberdayaan terfokus pada meningkatkan keterlibatan (*job-involvement*) dan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil produksi dan pelayanan (Moorhead & Griffin, 1995).

Pemberdayaan pegawai menurut Thomas dan Velthouse (1990) dapat diukur melalui 4 indikator yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), penderterminasian diri (*self deter-*

mination) dan pengaruh (*impact*).

2) Gaya Kepemimpinan

Penerapan gaya kepemimpinan bergantung pada situasi yang dihadapi oleh pemimpin tersebut. Pemimpin yang efektif harus fleksibel terhadap situasi yang dihadapi. Pemimpin harus dapat mengadaptasi perilaku gaya kepemimpinan mereka dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional, yang merupakan variabel independen, yang dibentuk dari empat indikator yaitu: pengaruh ideal (gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja bawahan), inspirasi (gaya kepemimpinan memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi), pengembangan intelektual (gaya kepemimpinan memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan diri), dan perhatian pribadi (gaya kepemimpinan mampu memberikan lingkungan yang kondusif).

3) *Self Efficacy*

Self efficacy merupakan konstruk dari teori *social cognitive* yang merupakan model “triple” timbal balik dimana perilaku, kesadaran (cognitive) dan lingkungan saling

mempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam bentuk yang dinamik (Badura 1997). Badura & Wood dalam Gist (1992) dan Mitchel *et.al* (1994) *self efficacy* mengarah pada keyakinan mengenai kemampuan seseorang untuk menggerakkan motivasi, sumber kesadaran (*cognitive recourses*) dan serangkaian tindakan yang dibutuhkan untuk menghadapi situasi yang menuntut. Menurut Badura (1997) peningkatan *self efficacy* dapat diukur melalui 4 indikator yaitu sifat dari tugas yang dihadapi individu, insentif eksternal (*reward*) yang diterima individu dari orang lain, status atau peran individu dalam lingkungannya, informasi tentang kemampuan diri meliputi *Enactive Attainment* (hasil yang dicapai secara nyata), *Vicarious Experiences* (pengalaman orang lain), *Verbal Persuasion* (persuasi verbal) dan *Physiological and emotional arousal* (kondisi dalam diri seseorang baik fisik maupun emosional).

4) **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara

keanggotaannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi. Komitmen organisasi juga dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya (Newstrom and Davis, 1993). Menurut Ganesan dan Weitz (1996 dalam Fuad Mas'ud, 2004) indikator komitmen organisasi dapat diukur dari 7 indikator yaitu perasaan menjadi bagian dari organisasi; kebanggaan terhadap organisasi; kepedulian terhadap organisasi; hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi; kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi; kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi; tidak ada keinginan untuk berpindah.

IV. METODOLOGI

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan, yang memiliki suatu persamaan karakteristik (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai pelaksana pada Kantor-kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Semarang dengan pertimbangan bahwa pegawai di level pelaksana dalam menjalankan aktivitas

kerja setiap harinya selalu berkaitan dengan pelayanan masyarakat sebagai wajib pajak. Jumlah pegawai pelaksana KPP di Semarang yang menjadi populasi adalah sebanyak 409 pegawai.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini tidak dilakukan secara acak namun berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu, yaitu dengan *purposive sampling*. Pertimbangan sampel yang diambil adalah pegawai pelaksana di KPP di Semarang, karena hampir setiap hari bersinggungan dengan wajib pajak yang datang dengan segala permasalahannya. Semua pelaksana dituntut untuk dapat memahami semua aplikasi maupun peraturan yang berkaitan dengan perpajakan.

Ukuran sampel yang memenuhi syarat dalam SEM adalah 100-200, sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap parameter. Bila parameter berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100 (Hair : 1995). Oleh karena itu, untuk menghasilkan informasi, peneliti menyebarkan kuesioner kepada 110 responden (22 indikator x 5) yang bekerja pada Kantor-kantor Pelayanan Pajak di Semarang.

Variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Variabel eksogen, yakni variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model (Ferdinand, 2006). Variabel eksogen dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable*. Dalam

penelitian ini variabel eksogen adalah variabel pemberdayaan dan variabel gaya kepemimpinan

2. Variabel endogen, yakni variabel yang diprediksikan oleh satu atau beberapa variabel yang lain dalam model (Ferdinand, 2006). Ada dua jenis variabel endogen dalam penelitian ini, yakni:
 - a. Variabel endogen *intervening*, yakni variabel yang ikut berpengaruh saat variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen. Dalam penelitian ini variabel *intervening* adalah variabel peningkatan *self efficacy*.
 - b. Variabel endogen tergantung (*dependent variable*). Dalam penelitian ini variabel endogen tergantung adalah variabel komitmen organisasi

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, yakni mengumpulkan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada responden dalam bentuk daftar pertanyaan dan diminta untuk memberikan tanggapan atau jawaban yang telah tersedia.

Skala interval yang digunakan dalam penelitian ini adalah *bipolar adjective*, yang merupakan penyempurnaan dari *semantic scale* dengan harapan agar respon yang dihasilkan dapat merupakan *intervally scaled data* (Ferdinand, 2006). Skala yang digunakan pada rentang

interval 1-10. Penggunaan skala 1-10 (skala genap) untuk menghindari jawaban responden yang cenderung memilih jawaban di tengah, sehingga akan menghasilkan respon yang mengumpul di tengah (*grey area*).

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model-SEM*) yang dibantu dengan aplikasi *Analysis of Moment Structure* (AMOS). SEM sering disebut *path analysis* atau analisis jalur. Analisis ini memungkinkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. Dalam analisis ini akan dibuat diagram-diagram yang menjelaskan alur ide mengenai hubungan antarvariabel yang dihipotesiskan yang disebut kerangka pemikiran teoritis.

V. SIMPULAN

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan dengan melihat nilai C.R pada setiap indikator, C.R dikatakan normal apabila diperoleh nilai C.R $\pm 1,96$ dari distribusi pada tingkat 5% (0,05) atau C.R $\pm 2,58$ dari distribusi pada tingkat 10% (0,1), jika berada di luar interval tersebut dapat diindikasikan bahwa ada tanggapan responden pada indikator tersebut yang tidak normal. Dari hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa tidak ada angka pada kolom C.R yang lebih besar $\pm 2,58$ dan kisaran angka-angka pada kolom *skewness*

tidak ada yang melebihi $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 5 %. Oleh karena itu dikatakan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal, sehingga dalam penelitian ini tidak ada pengeluaran responden dari indikator dan akan tetap dipertahankan 110 responden.

b. Uji Univariate Outliers

Pengujian tentang ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score yang berada pada rentang antara 3 sampai dengan ± 4 (Hair dkk, 1995), maka hal ini berarti termasuk dalam kategori *outliers*. Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa tidak terdapat *outliers* dalam penelitian ini, karena tidak ada variabel yang mempunyai Z score di atas angka batas tersebut

c. Uji Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *outliers multivariate* didasarkan pada jarak mahalanobis (*the Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata seluruh variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al, 1995; dalam Ferdinand, 2002).

Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* jumlah responden sejumlah 110 dikurangi derajat bebas sebesar 22 (jumlah indikator) pada tingkat *probability significance* $< 0,01$ adalah $\chi^2 (22, 0,01) =$

40,289 (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalnobis minimal adalah 13,736 dan maksimal adalah 39,147. Berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 22 (indikator) pada *probability significance* 0,01 yaitu 40,289, maka nilai *mahalanobis* yang melebihi 40,289, dikatakan sebagai *outliers multivariate*.

Berdasarkan pedoman itu, dalam analisis ini tidak ada kasus yang mempunyai *mahalanobis distance* lebih besar dari 40,289 sehingga data tidak ada yang perlu dihilangkan dari analisis, karena tidak terdapat alasan khusus yang mengharuskannya keluar dari proses analisis.

d. Uji Multicollinearity dan Singularity

Pengujian data selanjutnya adalah melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas pada kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matrik kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati 0 (nol). Dari hasil pengolahan data nilai determinan matrik kovarians sampel didapatkan hasil sebagai berikut :

Determinant of sample covariance matrix = .0278

Melihat nilai determinan matriks kovarians sampel yang jauh dari nilai nol, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

e. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70, walaupun angka itu bukanlah suatu ukuran “mati” (Ferdinand, 2006). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

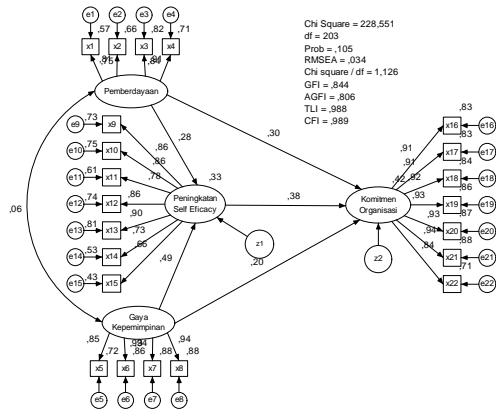
Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel dengan hasil sebagai berikut

- a. Variabel pemberdayaan sebesar 0,897
- b. Variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,953
- c. Variabel *self efficacy* sebesar 0,930
- d. Variabel komitmen organisasi sebesar 0,972

f. Analisis Structural Equation Modelling

Analisis data dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) model penuh (*full model*) dilakukan setelah analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory*

factor analysis. Analisis hasil pengolahan data pada tahap full model SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada gambar berikut ini:



Pengujian *Structural Equation Modelling* dilakukan dengan dua tahapan pengujian (Ferdinand, 2006), yaitu :

1. Uji Kesesuaian (*Goodness of Fit Test*)

Salah satu syarat untuk dapat menganalisis data menggunakan SEM adalah model yang diajukan sesuai dengan datanya (*goodness of fit model*). Uji kesesuaian dimaksudkan untuk mengetahui bahwa data yang diobservasi sesuai atau konsisten dengan teori atau model yang akan diuji. Dapat dikatakan juga bahwa model yang dikembangkan atau diuji mendapat dukungan yang empiris yang sesuai dan memadai (Ferdinand, 2006). Dalam analisis SEM tidak ada alat uji

statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair dkk, 1995). Maka peneliti melakukan uji kesesuaian terhadap tujuh *fit* indeks untuk mengukur kebenaran model yang diajukan atau untuk menguji apakah model yang diajukan diterima atau ditolak, yaitu: *chi square*, *probability*, RMSEA, GFI, AGFI, TLI, CFI dan CMIN/DF, Model dapat dikatakan sesuai dengan data bila dari tujuh pengujian tersebut terdapat maksimal dua pengujian yang hasilnya kurang baik atau *marginal*. Hasil pengujian *goodness of fit* terhadap model standar yang diajukan dapat dilihat pada tabel berikut ini

Hasil Uji Goodness of Fit

Goodness Of Fit	Model Standar yang Diusulkan		
	Hasil	Cut of Value	Penilaian
chi-square	228,551	Diharapkan kecil	Baik
probability	0,105	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,034	$\leq 0,08$	Baik
CMIN/DF	1,126	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0,844	$\geq 0,90$	Marginal
AGFI	0,806	$\geq 0,90$	Marginal
TLI	0,988	$\geq 0,95$	Baik
CFI	0,989	$\geq 0,95$	Baik

Hasil pengujian *goodness of fit* pada model standar yang dipakai dalam penelitian ini menunjukkan bahwa data yang diobservasi sudah sesuai atau konsisten dengan teori atau model yang akan diuji. Tingkat signifikansi sebesar 0,105 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik.

Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI dinilai *marginal* tetapi masih dapat memenuhi ketentuan, karena pengujian yang hasilnya kurang baik atau *marginal* maksimal adalah dua pengujian, sedangkan dalam model ini hanya ada dua nilai yang tidak memenuhi syarat, sehingga model yang diajukan dinilai cukup baik dan dapat diterima sebagai model yang sesuai dalam penelitian ini.

2. Uji Kausalitas (*Regression Weight*)

Untuk uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui C.R dan nilai *probability significance* masing-masing hubungan antar variabel. Untuk proses pengujian statistik ini tampak pada tabel :

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Peningkatan_Self Efficacy	<--- Pemberdayaan	0.191	0.066	2.896	0.004	
Peningkatan_Self Efficacy	<--- Gaya_Kepemimpinan	0.296	0.061	4.807	***	
Komitmen_Organisasi	<--- Pemberdayaan	0.302	0.090	3.357	***	
Komitmen_Organisasi	<--- Gaya_Kepemimpinan	0.175	0.081	2.147	0.032	
Komitmen_Organisasi	<--- Peningkatan_Self Efficacy	0.554	0.157	3.539	***	

Persamaan regresi yang dapat dituliskan dari hasil pengujian di atas adalah sebagai berikut :

Model Persamaan Struktural

$$\text{Peningkatan Self Efficacy} = 0,191 \text{Pemberdayaan} + 0,296 \text{Gaya Kepemimpinan} + Z_1$$

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0,302 \text{Pemberdayaan} + 0,175 \text{Gaya Kepemimpinan} + 0,554 \text{Peningkatan Self Efficacy} + Z_1$$

g. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dikupas secara terperinci dan bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Lima hipotesis diajukan dan pembahasannya adalah sebagai berikut :

1. Uji Hipotesis 1

H1 : Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Self Efficacy

Dari hasil olah data diketahui koefisien regresi sebesar 0,414 dan diketahui pula nilai C.R pada hubungan antara variabel pemberdayaan dan variabel peningkatan *self*

efficacy seperti yang tampak pada di atas adalah sebesar 2,896, dengan nilai *probability significance* sebesar 0,004 lebih kecil daripada *probability*

significance sebesar 0,05, sehingga variabel pemberdayaan secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan *self efficacy*.

2. Uji Hipotesis 2

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan self efficacy

Dari hasil olah data diketahui koefisien regresi sebesar 0,296 dan diketahui pula nilai C.R pada hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel peningkatan *self efficacy* seperti yang tampak pada di atas adalah sebesar 4,807, dengan nilai *probability significance* sebesar 0,000 lebih kecil daripada *probability significance* sebesar 0,05, sehingga variabel gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan *self efficacy*.

3. Uji Hipotesis 3

H3 : Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Dari hasil olah data diketahui koefisien regresi sebesar 0,302 dan diketahui pula nilai C.R pada hubungan antara variabel pemberdayaan dan variabel komitmen organisasi seperti yang tampak pada di atas adalah sebesar 3,357, dengan nilai *probability significance* sebesar 0,000 lebih kecil daripada *probability significance* sebesar 0,05, sehingga

variabel pemberdayaan secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

4. Uji Hipotesis 4

H4 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Dari hasil olah data diketahui koefisien regresi sebesar 0,175 dan diketahui pula nilai C.R pada hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel komitmen organisasi seperti yang tampak pada di atas adalah sebesar 2,147, dengan nilai *probability significance* sebesar 0,032 lebih kecil daripada *probability significance* sebesar 0,05, sehingga variabel gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

5. Uji Hipotesis 5

H5 : Peningkatan self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Dari hasil olah data diketahui koefisien regresi sebesar 0,554 dan diketahui pula nilai C.R pada hubungan antara variabel peningkatan *self efficacy* dan variabel komitmen organisasi seperti yang tampak pada di atas adalah sebesar 3,539, dengan nilai *probability significance* sebesar 0,000 lebih kecil daripada *probability significance* sebesar 0,05, sehingga variabel

peningkatan *self efficacy* secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

VI. PENUTUP

a. Implikasi Teoritis

Berdasar hasil penelitian menggunakan daftar pustaka maupun menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), diperoleh bukti bahwa :

1. Pemberdayaan mempengaruhi peningkatan *self efficacy* dengan arah pengaruh parameter estimasi bertanda positif yang ditunjukkan oleh *standard estimate* sebesar 0,191, maknanya bahwa semakin tinggi pemberdayaan, maka *self efficacy* semakin meningkat. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan Greis M. Sendow (Unibraw, 2010)
2. Gaya Kepemimpinan mempengaruhi peningkatan *self efficacy* dengan arah pengaruh parameter estimasi bertanda positif yang ditunjukkan oleh *standard estimate* sebesar 0,296, maknanya bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan, maka *self efficacy* semakin meningkat. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan Linawati (UGM, 2004)
3. Pemberdayaan mempengaruhi komitmen organisasi dengan arah pengaruh parameter estimasi bertanda positif

yang ditunjukkan oleh *standard estimate* sebesar 0,302, maknanya bahwa semakin tinggi pemberdayaan, maka komitmen organisasi semakin baik. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan Thomas Praptadi (UNDIP, 2009)

4. Gaya Kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi dengan arah pengaruh parameter estimasi bertanda positif yang ditunjukkan oleh *standard estimate* sebesar 0,175, maknanya bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan, maka komitmen organisasi semakin baik, hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan Durrotun Nafisah (UNDIP, 2005)
5. Peningkatan *self efficacy* mempengaruhi komitmen organisasi dengan arah pengaruh parameter estimasi bertanda positif yang ditunjukkan oleh *standard estimate* sebesar 0,554, maknanya bahwa semakin tinggi *self efficacy*, maka komitmen organisasi semakin baik dan penelitian yang dilakukan Rahmat Purwantahadi (UNAIR, 2007).

b. Implikasi Manajerial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor pemberdayaan dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan *self efficacy* dalam rangka pencapaian komitmen organisasi. Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini, maka ada

beberapa hal yang dapat dijadikan arahan kebijakan bagi instansi Direktorat Jenderal Pajak. Arahan kebijakan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan program pemberdayaan dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya dan sama kepada seluruh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak untuk dapat berpartisipasi karena pada dasarnya mereka sudah memiliki kemampuan dasar dan tinggal mengasahnya
2. Peran kepemimpinan terutama gaya kepemimpinan perlu ditingkatkan dengan memberikan *training* kepada para pemimpin untuk dapat selalu memberikan inspirasi dan motivasi kepada pegawai di bawahnya untuk melakukan sesuatu melebihi tugas wajibnya dan mendorong pegawai untuk bisa berfikir mandiri.
3. *Peningkatan self efficacy* sangatlah besar pengaruhnya terhadap pencapaian komitmen organisasi. Untuk itu perlu dibentuk *self efficacy* yang tinggi, yaitu dengan cara memberikan kesempatan untuk diberdayakan untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

c. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang.

Berdasarkan hasil analisis, permodelan penelitian ini juga terbatas, yang dapat dilihat dari nilai GFI dan AGFI yang diterima secara marginal sehingga diperlukan adanya variable lain yang perlu dimasukkan ke dalam model penelitian

Keterbatasan lain adalah implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dengan pemberdayaan dan gaya kepemimpinan, sementara masih mungkin terdapat variabel lain yang mempengaruhi peningkatan *self efficacy* dan komitmen organisasi.

d. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan *self efficacy* dan komitmen organisasi masih dimungkinkan untuk dikembangkan dalam menguji ulang model penelitian dengan menambah variabel baru. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dan dengan jumlah sampel yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1997, The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Orga-

- nization," *Journal of Occupational Psychology*
- Augusty Ferdinand, 2000, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-model rumit dalam penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Augusty Ferdinand, 2006, *Structural Equation Model dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip : Semarang
- Argyris, Chris, (1998), Empowerment: The Emperor's New Clothes, *Harvard Business Review*, May/June, 1998
- Badura A, 1997, *Self Efficacy Mechanism in Psychological and Health-Promoting Behavior*, Prentice Hall, New Jersey
- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J, 1993, Transformational Leadership And Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*
- Bass, B.M. dan Avolio, 1997, Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?, *Journal American Psychologist*
- Baron, Robert A. and Jerald Greenberg, (1989), *Behavior in Organization : Understanding and Managing the Human Side of Work*, The Ohio State, Allyn and Bacon, Massachusetts
- Conger dan Jay A, Kanungo, 1987, Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4
- Debora, 2006, Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.8 No.2
- Dessler, Gary, 1999, *Manajemen Personalia : Teknik dan Konsep Modern*, Terjemahan Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Donna, McNeese-Smith, (1996), Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Psychology*
- Dubinsky, Alan J., Francis J. Yammarino, Marvin A. Jolson, *An Examination of Linkages Between Personal Characteristic and Dimension of Transformational Leadership*, Human Science Press, Inc., 1995
- Cooper, D.R. and Emory, C.W, 1995, *Business Research Method*, Fifth Edition USA : Richard d. Irwin, Inc
- Fuad Mas'ud (2004), *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L et. al 2006, *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., J.H. and Konopaske, R. *Organization: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill, 2006.
- Griffin, Ricky W, 1980, Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables, *Academy of Management Journal*, Vol.23, No. 4
- Hail, J.F. Black, W.C. Babin, B.J.

- Anderson, R.E. & Tatham R.L. 2006, *Multivariate data Analysis*, Sixth Edition, New Jersey : Prentice Hall
- Koberg, Coberg. S, Boss. R. Wayne, Seryem, Jason, C, and Goodman, Fric, A, 2000, *Antecedent and Outcomes of Empowerment : Empirical Evicance from the Health Care Industry, Group and Organization Management*, Sage Publications, Vol.24
- Lawler, E and Porter L, (1979), *Organizational Behavior and Human Performance, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.2
- Luthan F 1995, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Mc-Graw Hill, New York
- Menon, Maria E, 2002, Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus, *The International Journal of Educational Management*, 16 February
- Meyer , BM, Ravlin, E.C and Adkins, C.L. 1989. A Work value Approach to comparate culture : a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*
- Miftah Thoha, 2001, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya* Edisi ketiga, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. *Organizational Behavior*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 1995.
- Mowday, R.T, L.W, Portner and R.M, Steers. (1992). *Employee Organization Linkages*, New York, Academic Press.
- Nur Chasanah, 2008, *Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi empiris pada karyawan PT. Mayora Tbk. Regional Jateng dan DIY)*, Semarang, UNDIP
- O'Boyle, T.F. At Any Cost: Jack Welch, *GE and the Pursuit of Profit*. New York: Vintage Books, 1998.
- Pascale, R.T., and Athos, A.G., *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Warner Books, 1981
- Rakhmat, J., *Psikologi Komunikasi*, Edisi Revisi, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 1996
- Rahmat Purwantahadi, 2007, *Analisis pengaruh kepuasan kerja dan self efficacy terhadap komitmen organisasi (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Sawahan)*
- Rani Mariam, 2009, *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening (Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero))*
- Robbins, Stephen P, 1996, *Organizational Behaviour Concept, Controversies, Applications*, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Robbins, S.P. *Perilaku Organisasi* (terjemahan oleh Benjamin Molan), Jakarta : PT. Indeks, 2006
- Sovyia Desianty, 2005, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Semarang. *Jurnal Studi*

- Manajemen & Organisasi*, Vol.2
No.1 Januari
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward;
Gilbert JR, Daniel R, 1996,
Manajemen Jilid I, PT. Bhuana Ilmu
Poluler
- Steers R.M, Porter L.W, (1979),
Motivation and Work Behaviour,
Second Edition, International Student
Edition, Mc Graw-Hill Inc., To
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward;
Gilbert JR, Daniel R, 1996,
Manajemen Jilid II, PT. Bhuana Ilmu
Poluler
- Tichy, N.M. and Sherman, S. Control
*Your Destiny or Someone Else Will:
Lessons in Mastering Change – The
Principles Jack Welch is Using to
Revolutionize General Electric*. New
York: Doubleday, 1993.
- Thomas, K, W, Velthouse, B.A, 1990,
Cognitive Elements of Empowerment
: an Interpretative Model of Intrinsic
Task Motivation, *Academy of
Management Review*, Vol:15
- Turner, CH, 1994, *Corporate Culture :
How to Generate Organisational
Strength and Lasting Commercial
Advantage*. London Piatkus
- Veithzal Rifai, 2004, *Kepemimpinan dan
Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua
PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wahibur Rokhman, (2001), *Pemberdayaan
dan Komitmen: Upaya Mencapai
Kesuksesan Organisasi Dalam
Menghadapi Persaingan Global*",
dalam *Usahawan* edisi Juni No.06
Th.XXX
- Wood, J., Wallace, J., and Zeffane, R.M.
*Organizational Behaviour: A Global
Perspective*. Bisbane, Aust.: John
Wily & Sons, 200
- Yulk, Gary, 2005, *Kepemimpinan Dalam
Organisasi*, Edisi kelima, PT. Indeks,
Jakarta