

Analisis Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Kinerja dengan Komitmen sebagai Variabel *Intervening*

DWI PRASETYO HADI

**Pasca Sarjana Universitas Jenderal Sudirman
Jl. Prof. Dr. HR. Bunyamin Purwokerto 53122
email: dwip1518@gmail.com**

Diterima 20 Januari 2011; disetujui 7 Mei 2011

Abstract: *The objective of the research was to analyze a relation of Superleadership to the performance with intervening role of commitment (a case study at BKM Kabupaten Batang). Using a sampel of 167 employees at BKM Kabupaten Batang. Structural Equation Modelling (SEM) was used to analyze the variable. By using confidence level 95 % showed that superleadership and affective commitment had significant impact with p value 0,000; superleadership and Normative commitment had significant impact with p value 0,000; superleadership and Continuance commitment had significant impact with p value 0,000. By using statistical analysis showed that superleadership and performance had no significant impact with p value 0.068; Affective commitment and performance had no significant impact with p value 0.203; Normative commitment and performance had significant impact with p value 0.002 and Continuance commitment and performance had significant impact with p value 0.022.*

Keywords: *Superleadership, organizational commitment, performance*

PENDAHULUAN

Superleadership adalah tipe kepemimpinan yang mengarahkan orang lain untuk memimpin dirinya sendiri. Tipe pemimpin ini dikenal juga sebagai pemimpin yang memberdayakan orang lain (*empowerment*). Pemimpin menjadi super karena memiliki kekuatan dan kearifan terhadap semua orang dengan membantu para karyawan untuk mampu melepaskan diri dari belenggu ketidakmampuan menyalurkan seluruh kemampuan dari pengikut dengan baik. *Superleadership* melipatgandakan kekuatan yang di miliki melalui kekuatan orang lain. Tugas dari tipe pemimpin *superleadership* membantu para anggota untuk mengembangkan ketrampilan *selfleadership* untuk disumbangkan sepenuhnya

kepada organisasi. Menurut Manz & Sims (2001) kondisi tersebut disebut dengan istilah *empowerment* atau pemimpin yang memberdayakan orang lain, *empowermen* ini berfungsi menjadi minyak pelumas bagi karyawan untuk mempraktekkan pengetahuan yang mereka miliki, artinya para anggota diberi kewenangan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Oleh karena itu organisasi di abad 21 akan berkonsentrasi pada tujuan untuk memberi keyakinan bahwa masing-masing orang memiliki informasi dan kewenangan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Para karyawan harus diberi kebebasan untuk memimpin diri mereka sendiri (*selfleadership*) dan diberi kemampuan untuk menangani pekerjaan yang dihadapi dengan kewenangan yang cukup.

Weick (2001) menemukan relevansi kepemimpinan yang menciptakan *selfleadership* dan membantu mengembangkan potensi manusia. Iklim yang berkembang di sekitar pemimpin yang super memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi melalui sistem kerja yang dikerjakan oleh anggota secara mandiri tanpa bantuan dari pemimpin. Hal ini mendorong kreasi personal, betapa tidak kemampuan membangun rasa percaya diri juga timbul dari anggota karena berbagai keberhasilan mereka termasuk kemampuan mereka dalam mengoreksi kesalahan dalam mengambil resiko keputusan.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap dan perilaku individu seperti komitmen dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja individu. Bahkan tidak hanya berpengaruh pada kinerja individu, tetapi juga berpengaruh pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Di antara penelitian tersebut adalah Manz & Sims (2001) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *superleadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja individu. Demikian pula halnya penelitian Sangkala (2002) menunjukkan pengaruh yang positif gaya kepemimpinan *superleadership* terhadap kinerja individu, tim dan organisasi.

Kinerja tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga ditentukan oleh variabel sikap yang lain seperti komitmen organisasi dari pegawai. Wrihth dan Bonet (2002) menunjukkan hasil empiris bahwa komitmen seseorang pada organisasinya memiliki pengaruh positif pada kinerja individu tersebut. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja individu. Hasil penelitian Podsakoff et al, (1996) menunjukkan fakta empiris bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional.

Seseorang yang memiliki komitmen pada organisasinya cenderung untuk berperilaku disiplin, jarang mangkir, dan kecil kemungkinan keluar dari organisasinya. Komitmen organisasi dapat menjadi dapat menjadi variabel pemediasi, artinya gaya kepemimpinan tak berpengaruh langsung terhadap kinerja tetapi dimediasi oleh

variabel komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Jung dan Avolio (2000) yang menunjukkan adanya variabel lain yang memediasi variabel kepemimpinan pada kinerja. sikap positif ini bisa berbentuk komitmen individu terhadap organisasinya, ketika seseorang sudah memiliki komitmen organisasinya, maka ia akan bekerja yang lebih baik pula. Demikian halnya dengan seseorang yang mendapat dorongan motivasi, bimbingan dan semangat dari pimpinannya akan semakin setia pada organisasinya, konsekuensi dari hal ini adalah kinerja yang lebih baik, komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi sebagaimana pendapat Allen dan Meyer (1990) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga komponen atau dimensi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*), dan komitmen normative (*normative commitment*).

Kinerja individu secara umum dapat dipengaruhi berbagai macam faktor, baik faktor eksternal individu maupun faktor internal individu itu sendiri. Faktor eksternal seperti peraturan, lingkungan kerja, imbalan yang diperoleh dan faktor lainnya yang berada di luar kendali individu. Faktor internal berkaitan dengan sikap dan perilaku individu seperti komitmen pada organisasinya yang menunjukkan sikap kedisiplinan dan kesetiaan, yang tentu akan berpengaruh pada kinerja individu. Hal ini memberikan pengaruh positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mengkaji aspek kepemimpinan dan komitmen serta pengaruhnya pada kinerja individu anggota BKM. Penelitian difokuskan pada pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggota BKM.

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data. Warga yang sadar akan potensi dan persoalan yang masih harus diselesaikan dapat mengorganisasi diri sebagai masyarakat warga dan membangun lembaga pimpinan kolektif sebagai representatif dari masyarakat warga kelurahan yang bersangkutan, yang disebut Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM).

Civil Society adalah himpunan masyarakat

yang diprakarsai dan dikelola secara mandiri oleh warga, yang secara damai berupaya memenuhi kebutuhan atau memperjuangkan kepentingan, memecahkan persoalan atau menyatakan kepedulian bersama dengan tetap menghargai hak orang lain untuk berbuat yang sama dan tetap mempertahankan sifat independent dan otonom terhadap intitusi pemerintahan, politik, militer, keluarga, agama (Budiono, 2005).

Responden diambil dari pegawai BKM Kabupaten Batang. Dari pegawai BKM Kabupaten Batang tersebut memiliki populasi kurang lebih 372 dan dengan menggunakan metode Slovin sampel yang diambil sebesar 193 namun karena kuesioner tidak lengkap, tidak kembali dan sebagainya, penelitian ini hanya mendapat sampel sebesar 167 responden.

Definisi Operasional Variabel. Singarimbun (1987:23) memberikan pengertian tentang definisi operasional, adalah unsur penelitian yang memberikan petunjuk bagaimana variabel itu diukur variabel penelitian terdiri dari dua konstruk, yang pertama kepemimpinan superleadership dan komitmen organisasi sebagai variabel eksogen dan konstruk yang kedua adalah kinerja anggota sebagai variabel endogen. Berikut ini definisi operasional masing-masing variabel.

a. Kepemimpinan Superleadership

Penilaian dari kepemimpinan *superleadership* dikembangkan oleh Spreitzer, Grentchen M (1995) yaitu :

1. Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya (X1)
2. Kegiatan-kegiatan dalam pekerjaan secara pribadi sangat berarti bagi saya (X2)
3. Pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti bagi saya (X3)
4. Saya yakin pada kemampuan saya untuk melaksanakan pekerjaan saya (X4)
5. Saya merasa yakin pada kemampuan saya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam pekerjaan saya (X5)
6. Saya mempunyai kemampuan yang bagus yang di perlukan untuk melaksanakan pekerjaan saya (X6)
7. Saya memiliki otonomi yang cukup untuk menentukan bagaimana saya akan melaksanakan pekerjaan saya (X7)

8. Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana saya akan melaksanakan pekerjaan saya (X8)
9. Saya mempunyai banyak kesempatan untuk mandiri dan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan saya (X9)
10. Pengaruh saya terhadap apa yang terjadi dalam BKM saya cukup besar (X10)
11. Saya mempunyai banyak pengaruh untuk mengendalikan terhadap apa yang terjadi dalam BKM saya (X11)
12. Saya memiliki pengaruh penting terhadap apa yang terjadi dalam BKM saya (X12)

b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi juga dapat didefinisikan sebagai sikap kerja yang secara langsung berhubungan dengan perhatian dan partisipasi untuk tetap berada di organisasi dan jelas hubungannya dengan kinerja (Mathieu and Zy, 1990). Komitmen organisasi meliputi tiga komponen (Meyer & Allen, 1991) yaitu : *Affective (Desire to Remain)* artinya keinginan yang kuat untuk tetap tinggal/menjadi bagian dalam organisasi, *Continuance (Perceived Cost of Leaving)* artinya kekuatan untuk tetap berada diorganisasi karena besarnya biaya/resiko yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi, *Normative (Perceived Obligation to Remain)* artinya kekuatan untuk tetap berada diorganisasi karena memiliki kewajiban/keharusan yang harus ditanggung untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Adapun indikator dari komitmen organisasi ini dikembangkan oleh Meyer et al. (1993) meliputi tiga indikator yaitu :

1) Komitmen Afektif

1. Akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini (X13)
2. Membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi (X14)
3. Benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri (X15)
4. Berfikir saya tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti terikat dengan organisasi itu (X16)
5. Merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini (X17)

6. Merasa terikat secara emosional pada organisasi ini (X18)
7. Organisasi ini memiliki arti yang besar bagi anggotanya (X19)
8. Mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini (X20)

2) Komitmen Kontinuan

1. Khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika berhenti dari pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa (X21)
2. Akan sangat berat untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun menginginkannya (X22)
3. Banyak hal dalam kehidupan akan terganggu jika memutuskan untuk ingin meninggalkan organisasi ini sekarang (X23)
4. Akan terlalu merugikan untuk meninggalkan organisasi saat ini (X24)
5. Saat ini tertap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan (X25)
6. Merasa bahwa memiliki sedikit pilihan bila ingin meninggalkan organisasi (X26)
7. Satu akibat serius meninggalkan organisasi ini adalah langkanya peluang alternatif yang ada (X27)
8. Salah satu alasan utama yang melanjutkan bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan sesuai dengan keseluruhan manfaat yang didapat dari sini (X28)

3) Komitmen Normatif

1. Pikir orang terlalu sering berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain (X29)
2. Tidak percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap organisasinya (X30)
3. Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis (X31)
4. Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral (X32)
5. Jika memperoleh tawaran pekerjaan yang

lebih baik di organisasi lain, tidak akan merasa bahwa tawaran tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan organisasi saya (X33)

6. Di didik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi (X34)
7. Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karier mereka (X35)
8. Tidak berpikir menjadi anggota yang tetap setia pada sebuah organisasi merupakan tindakan yang bijaksana (X36)

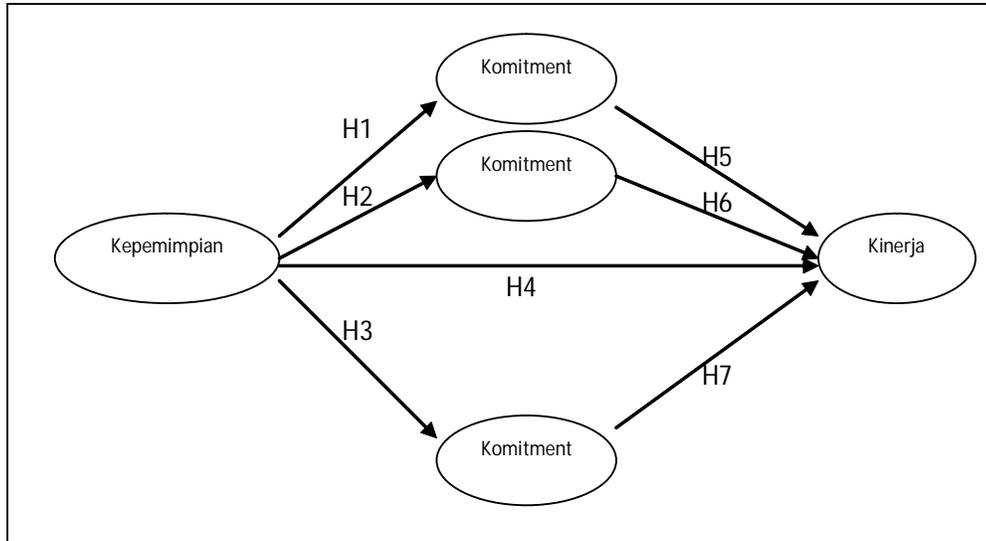
c. Kinerja Anggota

Untuk mengetahui tingkat kinerja dapat dilakukan dengan penilaian (*appraisal of performance*) terhadap seorang anggota. Tingkat kinerja anggota pada dasarnya adalah hasil kerja yang bersangkutan selama periode tertentu dibandingkan dengan standar, target, atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh organisasi. Menurut Dyne et al. (1994) ada 20 item dalam menilai kinerja anggota yaitu:

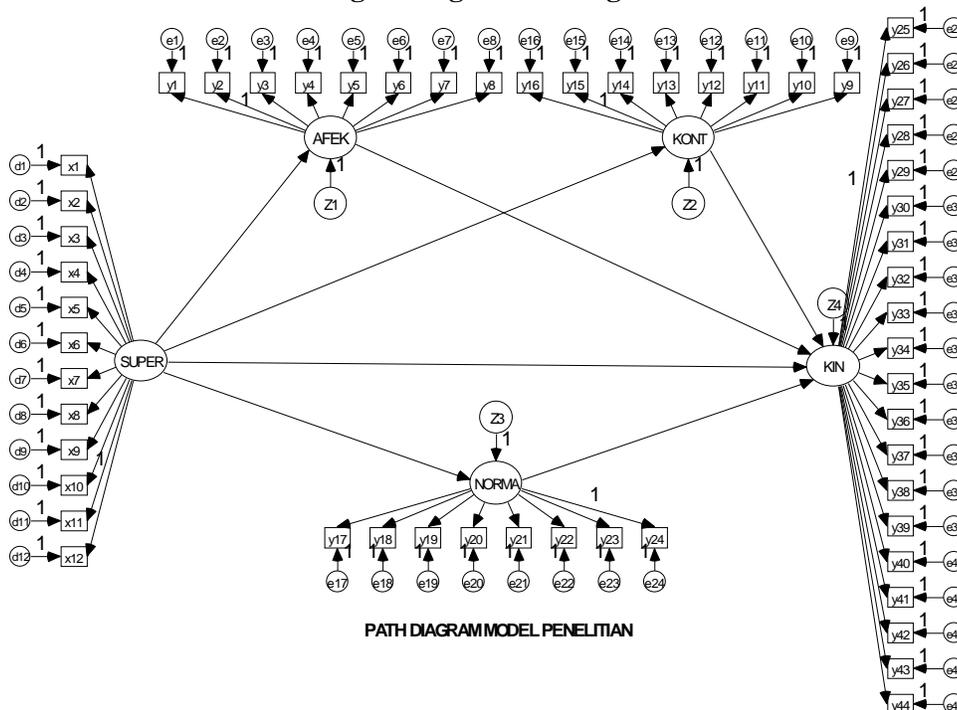
1. Mampu menyelesaikan tugas yang di berikan dengan baik (Y1)
2. Mampu memenuhi tanggung jawab seperti yang dijelaskan dalam uraian pekerjaan (Y2)
3. Mampu mengerjakan pekerjaan yang diharapkan (Y3)
4. Mampu melakukan aktifitas yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya (Y4)
5. Mampu memenuhi persyaratan kinerja formal dalam pekerjaan (Y5)
6. Tidak mengabaikan aspek-aspek pekerjaan yang di tugaskan kepadanya (Y6)
7. Tidak gagal melaksanakan tugas yang penting sekali (Y7)
8. Mau membantu orang yang absen (Y8)
9. Mau membantu orang lain yang beban kerjanya berlebihan (Y9)
10. Mau membantu atasan sekalipun tidak di minta (Y10)
11. Mau mendengarkan karyawan lain yang membutuhkan (Y11)
12. Mau membantu karyawan baru (Y12)
13. Bersedia menomorduakan kepentingan pribadi untuk karyawan lain (Y13)

- 14. Mau memberikan informasi untuk kepada teman kerja (Y14)
- 15. Hadir di tempat kerja melebihi yang di tetapkan (Y15)
- 16. Memberikan informasi terlebih dahulu bila tidak dapat datang (Y16)
- 17. Tidak mengambil waktu istirahat melebihi yang di iijinkan (Y17)
- 18. Tidak menggunakan bayak waktu untuk membicarakan masalah pribadi (Y18)
- 19. Tidak mengeluhkan sesuatu yang tidak penting di tempat kerja (Y19)

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Gambar 2
Pengembangan Path Diagram



20. Berusaha melindungi barang-barang milik organisasi (Y20)

Kerangka Pemikiran. Dalam pencapaian target MDG's tahun 2015 dan merupakan program pemerintah Indonesia 2009 yang bertujuan untuk mengentaskan kemiskinan melalui program PNPM Mandiri Perkotaan yang berlandaskan pada pembentukan BKM berlandaskan pada struktur organisasi BKM maka diperlukan kualitas pemimpin yang sesuai sehingga komitmen para anggota BKM tetap terjaga dan mampu meningkatkan kinerja dari BKM yang telah ada di daerahnya sendiri, dengan harapan ke depan jika kinerja dari BKM yang ada itu dinilai baik maka akan mempengaruhi kondisi kemiskinan yang ada di daerahnya, harapannya angka kemiskinan yang ada di daerahnya semakin berkurang, dampak dari proses yang dilakukan oleh pemerintah diharapkan mampu menyelesaikan masalah kemiskinan khususnya di daerah masing-masing dan umumnya di Indonesia.

Metode Analisis Data. Dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket statistik AMOS yang akan digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

AMOS sangat tepat untuk analisis dalam penelitian ini karena kemampuannya untuk :

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural.
- b. Mengakomodasi model yang meliputi laten variabel.
- c. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen.
- d. Mengakomodasi hubungan timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Sebelum memproses SEM, langkah yang harus dilakukan adalah:

a. Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengukur suatu hasil pengukuran relatif konstan apabila dilaksanakan pengukuran kembali. Reliabilitas adalah tingkat kestabilan dari suatu alat ukur dalam mengukur gejala. Untuk mengukur reliabilitas digunakan proses pengujian sebelum penelitian sebenarnya dilakukan dan butir pertanyaan yang tidak valid dan tidak reliabel tidak akan digunakan dalam penelitian ini. Nilai reliabilitas yang diterima adalah $e' > 0.70$.

b. Uji Validitas

Uji ini dilakukan untuk melakukan validitas pertanyaan kuesioner. Menurut Hair *et al.* (1996) sebuah pertanyaan dinyatakan valid jika hasil perhitungan validasi > 0.4 . Menurut Ferdinand, 2005 (dalam Suliyanto) ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM yaitu :

1) Pengembangan Sebuah Model Berbasis Teori

Merupakan pengembangan model teoritis dengan melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model tetapi untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empiris.

2) Pengembangan Path Diagram

Model teoritis yang telah dibangun akan digambarkan pada sebuah *path diagram* untuk diestimasi.

Konstruk yang dibangun dalam diagram jalur dapat dibedakan menjadi dua kelompok

- a. Konstruksi Eksogen (*exogenous construct*) atau source variabel atau independen variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruksi eksogen adalah konstruksi yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

- b. Konstruksi Endogen (*endogenous construct*) yang merupakan faktor faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi. Konstruksi endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya tetapi konstruksi endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksi eksogen.

3) Konversi diagram jalur ke dalam persamaan

Pada langkah ini model dinyatakan dalam path diagram kemudian dikonversi ke dalam rangkaian. Diagram path yang dikonversi terdiri dari :

- a. Persamaan struktural (*Structural Equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruksi.

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*), di mana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.
- 4) Memilih Matriks Input dan Estimasi Model**
- a. Matriks input data yang digunakan adalah matriks varian / kovarian atau matriks korelasi.
- b. Ukuran sampel, menurut Hair *et al.*, (1996) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100–200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimasi parameter.
- c. Estimasi model, yang tersedia dalam program AMOS adalah teknik *Maximum Likelihood Estimation Method*, *Generalized Least Square Estimation Method*, *Unweighted Least Square Estimation (ULS)*, *Scale Free Least Square Estimation (SLS)* dan *Asymptotically Distribution Free Estimation (SLS)*.
- 5) Menilai Problem Identifikasi**
- Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidaktahuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.
- 6) Evaluasi Criteria Goodness of Fit**
- Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah berbagai *criteria goodness of fit*.
- 7) Interpretasi dan Modifikasi Model**
- Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. *Cut-off value* sebesar 2.58 (Hair *et al.* 1995; Joreskog, 1993 dalam Ferdinand; p. 97) dapat digunakan untuk menilai signifikansi tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum responden yang menjadi subyek penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin bahwa jumlah responden laki-laki yang menjadi responden lebih banyak dibandingkan dengan perempuan yaitu sebanyak 111 berbanding 56 atau 66.5 % berbanding 33.5 %. Dari perbandingan di sini terlihat bahwa jenis kelamin laki-laki mendominasi pegawai BKM Kabupaten Batang karena pekerjaan ini membutuhkan keuletan dan mobilitas yang tinggi.

2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Umur

Jumlah responden berdasarkan umur tampak bahwa kelompok umur 30-39 tahun jumlahnya lebih banyak dibandingkan kelompok lainnya. Dengan usia yang mayoritas masih produktif, pegawai BKM Kabupaten Batang masih dapat dikembangkan dan diharapkan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik.

3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan

Jumlah responden berdasarkan pendidikan tampak bahwa sebagian pegawai BKM Kabupaten Batang pada penelitian ini berpendidikan SLTA yaitu 58.7%. Dengan pendidikan tersebut terlihat bahwa pekerjaan ini tidak membutuhkan skill khusus.

4. Hasil Pengukuran Sikap Responden pada Variabel Kepemimpinan Superleadership

Hasil pengukuran sikap responden pada variabel kepemimpinan *superleadership* yang diperoleh dengan membagikan kuesioner pada pegawai BKM Kabupaten Batang terlihat bahwa secara total sebagian pegawai BKM Kabupaten Batang menjawab setuju dan sangat setuju (skala 6 dan 7) sebesar 61.8% artinya pemimpin mereka telah menjalankan tugasnya sesuai dengan karakteristik kepemimpinan *superleadership*.

Berdasarkan pertanyaan terbuka mengenai pendapat pegawai BKM Kabupaten

Batang mengenai penerapan kepemimpinan *superleadership* yang berjalan di organisasinya terlihat bahwa pendapat pegawai BKM Kabupaten Batang mengenai *superleadership* di organisasinya sudah baik yaitu 61.08 %, ini artinya pemberdayaan pada pegawai sudah berjalan dengan baik.

5. Hasil Pengukuran Sikap Responden pada Variabel Komitmen Afektif

Hasil pengukuran sikap responden pada variabel komitmen afektif yang diperoleh dengan membagikan kuesioner pada pegawai BKM Kabupaten Batang terlihat bahwa sebagian pegawai BKM Kabupaten Batang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 61.5 % artinya sebagian pegawai telah memiliki komitmen afektif.

6. Hasil Pengukuran Sikap Responden pada Variabel Komitmen Kontinuan

Hasil pengukuran sikap responden pada variabel komitmen kontinuan yang diperoleh dengan membagikan kuesioner pada pegawai BKM Kabupaten Batang terlihat bahwa sebagian pegawai BKM Kabupaten Batang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 48.65 % artinya sebagian pegawai belum sepenuhnya memiliki komitmen kontinuan.

7. Hasil Pengukuran Sikap Responden pada Variabel Komitmen Normatif

Hasil pengukuran sikap responden pada variabel komitmen normatif yang diperoleh dengan membagikan kuesioner pada pegawai BKM Kabupaten Batang disajikan bahwa sebagian pegawai BKM Kabupaten Batang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 59.81 % artinya sebagian pegawai belum sepenuhnya memiliki komitmen normatif.

8. Hasil Pengukuran Sikap Responden pada Variabel Kinerja

Hasil pengukuran sikap responden pada variabel kinerja yang diperoleh dengan membagikan kuesioner pada pegawai BKM Kabupaten Batang terlihat bahwa sebagian pegawai total menjawab setuju sebesar 36.44 % artinya kinerja pegawai tergolong kurang.

Dalam pengujian model dengan menggunakan SEM, terdapat tujuh langkah yang ditempuh, yaitu (Ferdinand, 2005):

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Model penelitian ini terdiri dari 56 indikator untuk menguji kepemimpinan *superleadership*, komitmen dan kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang.

2. Penyusunan Path Diagram

Model memiliki konstruk endogen dan eksogen sebagai berikut :

- Konstruk eksogen : kepemimpinan Superleadership
- Konstruk endogen pertama : komitmen Afektif
- Konstruk endogen kedua : komitmen Kontinuan
- Konstruk endogen ketiga : komitmen Normatif
- Konstruk endogen keempat : kinerja

3. Menyusun Persamaan Struktural dan Measurement Model

- Persamaan Pengukuran

Konstruk eksogen kepemimpinan superleadership

$$X_{1-12} = \lambda_{1-12} \text{ superleadership} + \varepsilon_{1-12}$$

Konstruk endogen komitmen afektif

$$Y_{1-8} = \lambda_{1-8} \text{ Commit Afektif} + \varepsilon_{1-8}$$

Konstruk endogen komitmen kontinuan

$$Y_{9-16} = \lambda_{9-16} \text{ Commit Kontinuan} + \varepsilon_{9-16}$$

Konstruk endogen komitmen normatif

$$Y_{17-24} = \lambda_{17-24} \text{ Commit Normatif} + \varepsilon_{17-24}$$

Konstruk endogen kinerja

$$Y_{25-44} = \lambda_{25-44} \text{ kinerja} + \varepsilon_{25-44}$$

- Persamaan Struktural

$$Y1 = \beta1 \text{ kepemimpinan superleadership} + \varepsilon$$

$$Y2 = \gamma1 \text{ kepemimpinan superleadership} + \gamma2 \text{ komitmen afektif} + \gamma3 \text{ komitmen kontinuan} + \gamma4 \text{ komitmen normatif} + \varepsilon$$

4. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Uji yang dilakukan dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas maka input yang digunakan adalah kovarian. Teknik estimasi yang digunakan adalah metode *maximum likelihood estimation* yang terdefault dalam program AMOS.

5. Menilai Kemungkinan Munculnya Identification Problem

Jika terdapat *identification problem*

program AMOS akan memberikan *warning*, sehingga pengguna akan melakukan langkah perbaikan.

6. Analisis Konfirmatori Faktor (*Confirmatori Factor Analysis*).

Proses penyusunan model persamaan struktural dimulai dari menentukan konstruk laten dengan *Confirmatori Factor Analysis* (CFA). CFA merupakan tahap yang penting didalam SEM karena pada tahap ini akan menguji apakah indikator-indikator yang digunakan benar-benar merupakan indikator dari konstruk laten tersebut.

1. Kepemimpinan Superleadership

Untuk menguji apakah konstruk laten variabel eksogen kepemimpinan superleadership merupakan konstruk unidimensional yang didefinisikan oleh variabel observed $x_1 - x_{12}$ dapat digunakan analisis konfirmatori. Berdasarkan patokan sebuah indikator dinyatakan dapat diterima jika Loading Factor $> 0,4$ maka hasil analisa konfirmatori faktor dari kepemimpinan superleadership. Jadi berdasarkan analisa konfirmatori indikator X1, X2, X3, X4, X5 tidak dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Komitmen Afektif

Untuk menguji apakah konstruk laten variabel endogen komitmen afektif merupakan konstruk unidimensional yang didefinisikan oleh variabel observed $y_1 - y_8$ dapat digunakan analisis konfirmatori. Berdasarkan patokan sebuah indikator dinyatakan dapat diterima jika Loading Factor $> 0,4$ maka hasil analisa konfirmatori faktor dari komitmen afektif. Jadi berdasarkan analisis konfirmatori faktor variabel Y4 tidak dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

3. Komitmen Kontinuan

Untuk menguji apakah konstruk laten variabel endogen komitmen kontinuan merupakan konstruk unidimensional yang didefinisikan oleh variabel observed $y_9 - y_{16}$ dapat digunakan analisis konfirmatori. Berdasarkan patokan sebuah indikator dinyatakan dapat diterima jika Loading

Factor $> 0,4$ maka hasil analisa konfirmatori faktor dari komitmen kontinuan semua faktor variabel valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4. Komitmen Normatif

Untuk menguji apakah konstruk laten variabel endogen komitmen normatif merupakan konstruk unidimensional yang didefinisikan oleh variabel observed $y_{17} - y_{24}$ dapat digunakan analisis konfirmatori. Berdasarkan patokan sebuah indikator dinyatakan dapat diterima jika Loading Factor $> 0,4$ maka hasil analisa konfirmatori faktor dari komitmen normatif dapat dilihat berdasarkan analisis konfirmatori faktor variabel Y20 tidak dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

5. Kinerja

Untuk menguji apakah konstruk laten variabel endogen kinerja merupakan konstruk unidimensional yang didefinisikan oleh variabel observed $y_{25} - y_{44}$ dapat digunakan analisis konfirmatori. Berdasarkan patokan sebuah indikator dinyatakan dapat diterima jika Loading Factor $> 0,4$ maka hasil analisa konfirmatori faktor dari kinerja analisis variabel Y25 dan Y26 tidak dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

6. Structural Equation Model (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model SEM* dapat dianalisis.

Hasil model diketahui bahwa besarnya Chi-square = 2891.350 dengan probabilitas = 0,000 hal ini berarti bahwa model belum memenuhi standar, begitu juga dengan nilai AGFI, GFI, belum memenuhi standar yang direkomendasikan, namun jika dilihat melalui *modification indexes* (MI) tidak terdapat variabel yang dapat dikorelasikan sehingga hasil model ini sudah maksimal dan hanya menunjukkan berkurangnya kepercayaan terhadap penelitian ini.

7. Evaluasi Normalitas Data

Evaluasi normalitas data dapat dilakukan

dengan menggunakan kriteria nilai kritis (c.r.) sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Apabila Z-value lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data tidak normal. Hasil uji normalitas komunikasi baik dapat dilihat pada lampiran 2. Dari lampiran 2 tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel observed Y43, Y42, Y41, Y31, Y30, dan Y11 normal sedangkan variabel lain tidak normal akan tetapi secara keseluruhan tidak mempengaruhi hasil analisis karena hanya merupakan data yang tersebar / bervariasi.

8. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Dengan menggunakan kriteria nilai kritis ± 3 , maka data dinyatakan outlier jika memiliki nilai Z-score lebih tinggi 3 atau lebih rendah dari -3.

Evaluasi outliers dapat dianalisa dengan menggunakan dua cara yaitu analisis terhadap univariat outliers dan analisis terhadap multivariate outliers.

a. Uji Outlier data secara Univariate

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standart score* atau z-score yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu (Ferdinand, 2000)

Berdasarkan Uji *Univariate Outliers* terlihat bahwa nilai Z-score tidak ada yang >3 namun beberapa variabel terdapat nilai Z-Score <-3 diantaranya X1, X2, X3, X4, X5, X6, Y3, Y5, Y7, Y8, Y22, Y25, Y29, Y33, Y35, Y36, Y38, Y39, Y40 dan Y44 mengandung nilai outlier akan tetapi secara keseluruhan tidak mempengaruhi hasil analisis.

b. Uji Outlier data secara Multivariate

Menurut Ferdinand (2000), *the mahalanobis distance* untuk tiap-tiap

observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional. Dalam analisis ini outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut. Secara *multivariate* data dinyatakan normal jika nilai tertinggi *mahalanobis* lebih kecil dari nilai *chi square*.

Berdasarkan lampiran 4 didapat hasil :

Nilai chi square (56, 0.0010) = 94.46

Nilai mahalanobis distance = 104.786

Karena nilai mahalanobis distance (94.46) < 104.786 maka data secara multivariate dinyatakan normal.

9. Evaluasi Atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Deteksi adanya multikolinieritas atau singularitas pada data penelitian, yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data tersebut tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000). Berdasar pada output terlihat bahwa nilai determinant covariance matriks jauh dari nilai 0 (3.44e+002) maka dinyatakan : Tidak terjadi multikolinieritas dan singularitas.

10. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Bahwa RMSEA dan CMIN/DF terlihat marginal sedang *goodness of fit* yang lain jelek, ini berarti model belum memenuhi standar namun jika dilihat dari *modification index* tidak terdapat variabel yang dapat dihubungkan sehingga model ini dianggap sudah maksimal.

11. Analisis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan superleadership terhadap komitmen afektif sebesar 0,554; pengaruh langsung kepemim-

pinan superleadership terhadap komitmen normatif sebesar 0,576; pengaruh langsung kepemimpinan superleadership terhadap komitmen kontinuan sebesar 0.720; pengaruh langsung kepemimpinan superleadership terhadap kinerja sebesar -0.259 dan pengaruh langsung komitmen afektif terhadap kinerja sebesar 0,138; pengaruh langsung komitmen normatif terhadap kinerja sebesar 0.511 dan pengaruh langsung komitmen kontinuan terhadap kinerja sebesar 0.346.

12. Analisis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan superleadership terhadap kinerja sebesar 0,620.

13. Analisis Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total (*Total Effect*) adalah pengaruh dari berbagai hubungan menunjukkan pengaruh total kepemimpinan superleadership terhadap komitmen afektif sebesar 0,554; pengaruh total kepemimpinan superleadership terhadap komitmen normatif sebesar 0,576; pengaruh total kepemimpinan *superleadership* terhadap komitmen kontinuan sebesar 0.720; pengaruh total kepemimpinan *superleadership* terhadap kinerja sebesar 0.360; pengaruh total komitmen afektif terhadap kinerja sebesar 0,138; pengaruh total komitmen normatif terhadap kinerja sebesar 0.511 dan pengaruh total komitmen kontinuan terhadap kinerja sebesar 0.346.

14. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Untuk menguji validitas dapat dilihat pada nilai loading yang didapatkan dari *standardized direct effect-estimates* untuk setiap indikator. Menurut Hair (1995), sebuah indikator dinyatakan layak sebagai penyusun konstruk variabel jika memiliki loading faktor > 0,4. Hasil *loading standardized direct effect* terlihat semua variabel telah valid.

b. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

1) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Construct Reliability Kinerja : 0.925, Construct Reliability Afektif : 0,845, Construct Reliability Normatif : 0,759, Construct Reliability kontinuan : 0.940, Construct Reliability Superleader : 0.915

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah 0.7, namun nilai ini bukan merupakan nilai mati. Menurut Nunally dan Bernstein (1994) menyatakan bahwa nilai 0.5 – 0.6 cukup untuk menjustifikasi hasil penelitian. Jadi berdasarkan perhitungan diatas maka kelima variabel dinyatakan reliabel.

2) Uji Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran variance extract menunjukkan jumlah variance dari indikator yang diekstraksikan oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai Variance extract yang dapat diterima adalah $\geq 0,5$. Uji Variance Extract terlihat pada hasil tiap-tiap variable Variance Extract Kinerja : 0.416, Variance Extract Afektif : 0.447, Variance Extract Normatif : 0.323, Variance Extract Kontinuan : 0.667, Variance Extract Superleader : 0.611.

15. Pengujian Hipotesis (*Structural Equation Model*)

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan structural equation modeling maka model ini dapat dijalankan dan dengan melalui *regression weights* ini akan dilakukan pengujian kepada hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Analisa signifikan dapat dilihat dari nilai $P < 0.05$, Menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

a. Pengaruh Kepemimpinan Superleadership terhadap Komitmen Afektif Pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P

- sebesar 0,000 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator kepemimpinan *superleadership* akan mempengaruhi perubahan variabel komitmen afektif.
- b. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Komitmen Normatif Pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,000 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator kepemimpinan *superleadership* akan mempengaruhi perubahan variabel komitmen Normatif.
 - c. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Komitmen Kontinuan Pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,000 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator kepemimpinan *superleadership* akan mempengaruhi perubahan variabel komitmen kontinuan.
 - d. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Kinerja Pegawai BKM Kabupaten Batang tidak signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,068 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator kepemimpinan *superleadership* tidak akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja.
 - e. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai BKM Kabupaten Batang tidak signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,203 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator komitmen afektif tidak akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja.
 - f. Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kinerja Pegawai BKM Kabupaten Batang signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,002 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator komitmen normatif akan mempengaruhi perubahan

variabel kinerja.

- g. Pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap Kinerja Pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,022 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator komitmen Kontinuan akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai BKM Kabupaten Batang sebagian besar didominasi oleh kaum laki-laki dengan prosentase sebesar 66,5%, hasil ini artinya bahwa kaum laki-laki lebih diperlukan tenaganya dibanding kaum wanita. Jika dilihat dari umurnya terlihat bahwa 55.1% pegawai BKM Kabupaten Batang masih berumur 30–39 artinya kantor BKM Kabupaten Batang masih mampu meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan komitmen pegawai mereka karena tergolong masih dalam usia produktif. Namun apabila ditinjau dari pendidikannya 58.7% pegawai berpendidikan SLTA sehingga kemampuan dan keahlian pegawai BKM Kabupaten Batang masih dalam golongan sedang.

Dari beberapa gambaran tersebut dapat dibahas :

1. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Komitmen Afektif pegawai BKM Kabupaten Batang

Dari hasil kuesioner yang diisi oleh pegawai BKM terlihat bahwa persepsi mereka terhadap pimpinan 61.8 % menyatakan setuju bahwa mereka telah melakukan tipe kepemimpinan *superleadership* dan 61.5% pegawai menyatakan setuju bahwa mereka telah muncul rasa komitmen afektif terhadap organisasi walaupun bila dilihat dari pendidikan mereka masih tergolong SLTA, hasil ini menunjukkan bahwa perlu dipahami bagaimana meningkatkan komitmen pegawai BKM Kabupaten Batang melalui kepemimpinan *superleadership* agar tercapainya tujuan yang diharapkan. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Komitmen Normatif pegawai BKM Kabupaten Batang.

2. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Komitmen Kontinuan pegawai BKM

Kabupaten Batang

Berdasar pada penelitian pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap komitmen kontinuan pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,000 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator kepemimpinan *superleadership* akan mempengaruhi perubahan variabel komitmen kontinuan. Hasil ini menunjukkan bahwa perlu dipahami bagaimana meningkatkan komitmen pegawai BKM Kabupaten Batang melalui kepemimpinan *superleadership* agar tercapainya tujuan yang diharapkan. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Komitmen Kontinuan pegawai BKM Kabupaten Batang

3. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang

Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang tidak signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,068 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator kepemimpinan *superleadership* tidak akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa perlu dipahami bagaimana meningkatkan kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang melalui kepemimpinan *superleadership* agar tercapainya tujuan yang diharapkan.

4. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang tidak signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,203 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator komitmen afektif tidak akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa perlu dipahami bagaimana meningkatkan Komitmen Afektif pegawai BKM Kabupaten Batang melalui kepemimpinan *superleadership* agar tercapainya tujuan yang diharapkan.

5. Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang

Pengaruh Komitmen Normatif terhadap kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,002 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator komitmen normatif akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa perlu dipahami bagaimana meningkatkan Komitmen Normatif pegawai BKM Kabupaten Batang agar mampu meningkatkan kinerja pegawai BKM sehingga tercapai tujuan yang diharapkan.

6. Pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap Kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang

Pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,022 dengan taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator komitmen Kontinuan akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa perlu dipahami bagaimana meningkatkan Komitmen Kontinuan pegawai BKM Kabupaten Batang agar mampu meningkatkan kinerja pegawai BKM sehingga tercapai tujuan yang diharapkan.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis data dapat di simpulkan

1. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Komitmen Afektif pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator kepemimpinan *superleadership* akan mempengaruhi perubahan variabel komitmen afektif.
2. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Komitmen Normatif pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator kepemimpinan *superleadership* akan mempengaruhi perubahan variabel komitmen Normatif.
3. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Komitmen Kontinuan pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator kepemimpinan *superleadership* akan mem-

- pengaruhi perubahan variabel komitmen kontinuan.
4. Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang tidak signifikan. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator kepemimpinan *superleadership* tidak akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja.
 5. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang tidak signifikan. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator komitmen afektif tidak akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja.
 6. Pengaruh Komitmen Normatif terhadap kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator komitmen normatif akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja.
 7. Pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap kinerja pegawai BKM Kabupaten Batang adalah signifikan. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator komitmen Kontinuan akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja.
- Danny Sutjiono, 2007. Pedoman Teknis Pendataan Relawan dan Pelaksanaan Rembuk Kesiapan Masyarakat, P2KP.
- Danny Sutjiono, 2007. Pedoman Teknis Pelaksanaan FGD Refleksi Kemiskinan, P2KP.
- Danny Sutjiono, 2007. Pedoman Teknis Pembentukan Badan Kwadayaan Masyarakat, P2KP.
- Danny Sutjiono, 2007. Pedoman Teknis Perencanaan Partisipatif PJM PRONARKIS, P2KP.
- Danny Sutjiono, 2007. Pedoman Teknis Pendampingan Pencairan Dana BLM, P2KP.
- Durham, Randall B., Grube, Jeans A., Castaneda, Maria B., 1994. Organizational commitment : the utility of an integrative definition. *Journal of applied psychology*, 79 : 370-390.
- Elizabeth Lucky 2002. Peran pemimpin dalam maksimisasi Sumber Daya Manusia dan Strategi bersaing untuk membentuk organisasi kelas dunia. *Usahawan* No 11 TH XXXI.
- Fuad Mas'ud. 2004. Survei diagnosis organisasional konsep dan aplikasi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gary Yukl, 2001. Kepemimpinan Dalam Organisasi, State University of New York at Albany terjemahan. Jakarta PT Indek, Jakarta.
- Hari Susanto N. 2004. Menerapkan kepemimpinan super dalam organisasi *Usahawan* No 07 TH X X X I I I .
- House, R.J. and Shamir B. Toward an intergration of transformasional, charismatic, and visionary theories of leadership. In M Chemmers & R Ayman (Eds) *Leadership. Perspectives and research direction* : 81- 107 . New York : Academic Press.
- Howell, J.M 1988. Two faces of charisma : Socialized and personalized leadership in organization. In J.A Conger and R.N. Kanguno (Eds) *Characteristic Leadership : the eksklusif factor in organizational effectiveness*, San Francisco, CA Jossey- Bass, 213 – 236.
- Imam Ghozali, 2004. Konsep dan aplikasi amos 16.0, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jose Alarista, James Arrowsmith. 2003. Managing employee commitment in the not-for-profit sector. Emerald Group Publishing Limited.
- Kuspriyomurdono, S., 1996. Problem of Government human resources management in Indonesia, state Administration institute, the National administrative staff college, diklat spamen angkatan 1-F, Jakarta.
- Lee, Juan. 2005. Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership*

DAFTAR PUSTAKA

- Aremu, A. Oyesoji & Adeyoju, C.A. 2003. Job Commitment, Job Satisfaction and gender as predictors of mentoring in the Nigeria police. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 26 (3) : 377-388.
- Allen, N. J., P. 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 : 1-18.
- A. Budiono, 2007. Pedoman umum P2KP-3. Dirjen Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum
- A. Budiono, 2007. Petunjuk Pelaksanaan PNPB mandiri-P2KP 2007. Dirjen Cipta Karya Departemen Pekerjaan Umum.
- Bass, B. M, 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York : The Free Press.
- Charles C. Manz, Henry P. Sims, Jr. 1991. *Superleadership : Beyond the Myth of Heroic Leadership*. *Organizational Dynamics*.
- Dov Elizur. Meni Koslowsky. 2000. Value and organizational commitment. *International Journal of Manpower*.
- Danny Sutjiono, 2007. Pedoman Teknis Pemetaan Sosial Dan Sosialisasi Awal, P2KP.

- and Organizational Development Journal, 26: 655-872.
- Mas'ud. Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit –UNDIP Semarang.
- Md. Zabid Abdul Razhid, Murali Sambasivan & Juliana Johari, 2003, The Influence of Corporate Culture and organisation comitment on performen , journal of management, vol . 4 No 22, may no 8 , 2003.
- Michail kibara Muchiri, 2002 the effects of leadership style on ogranisational citizenship behavioral and comitment, *gajah mada journal of Busines* , Vol, no 22 May 2002.
- Mathiu, J.E & Zajac, D.M. A. reviu and meta-analysis of the antecedent correlated, and consequences of organizational commitment. *Psychological Buletin*, 108 (2), 171-194, 1990.
- Meyer, J.P., Allen, N.J 1984. Testing the “side-be theory” Of organizational commitment : some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.
- Meyer, J.P., allen, N.J., C.A., 1993. Commitment to organizations and occupation : Extension and test of a three-component model conceptualization. *Journal of applied pscology*, 78 : 538-551.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.P., Gellatly I.R., Goffin, R.D. 1989. Organizational Comitment and job performance : it’s the nature commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 : 152-156.
- Nunnally, J.C. 1978, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Riketta, Michael. 2002. Attudinal organizational commitment and job performen : A meta analysis. *Journal of organizational behavior*, 23 : 257-266.
- Suliyanto, 2007 , *Praktikum Analisis Statistik* , program Pascasarjana Magister Sains Ekonomi manajemen Universitas Jendral Sudirman, Purwokerto , 2007.
- Sangkala, 2002. “The Superleadeship” gaya kepemimpinan di era bisnis yang hiper kompetitif. *Usahawan* No 11 TH XXXI.
- Zhixing Xiao. 2006. When broken do not work: Social capital in high-comitment organizational. *China Europe Internasional Bussines Scool*.