

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMUNIKASI INTERNAL, DAN KEMAMPUAN BEKERJA
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA I DI SURABAYA**



Diajukan Oleh :

LAURENTIUS ST GOMO TUMANGGOR
NIM : 1262400012

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMUNIKASI INTERNAL, DAN KEMAMPUAN BEKERJA
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA I DI SURABAYA**



Diajukan Oleh :

LAURENTIUS ST GOMO TUMANGGOR

NIM : 1262400012

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMUNIKASI INTERNAL, DAN KEMAMPUAN BEKERJA
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA I DI SURABAYA**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Program Studi Magister Manajemen
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**

Diajukan Oleh :

LAURENTIUS ST GOMO TUMANGGOR

NIM : 1262400012

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

2025

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMUNIKASI INTERNAL, DAN KEMAMPUAN BEKERJA
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA I DI SURABAYA

Diajukan Oleh:

LAURENTIUS ST GOMO TUMANGGOR

NIM : 1262400012

Disetujui untuk diujikan:

Surabaya: 05 Juni 2025

Dosen : Prof. Dr. drg. Hj. Ida Aju Brahmasari,
Pembimbing I Dipl. DHE., MPA.


.....

Dosen : Prof. Dr. Ida Aju Brahma Ratih,
Pembimbing II MM., MBA.


.....

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI INTERNAL, DAN KEMAMPUAN BEKERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA I DI SURABAYA

Diajukan Oleh:

LAURENTIUS ST GOMO TUMANGGOR

NIM : 1262400012

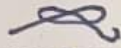
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
dan dinyatakan lulus pada ujian tesis Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada tanggal 21 Juni 2025

Tim Penguji

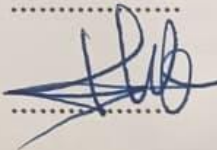
Ketua : Prof. Dr. drg. Hj. Ida Aju Brahmasari,
Dipl. DHE., MPA

.....


Anggota : Prof. Dr. Ida Aju Brahma Ratih,
MM., MBA.

.....


Anggota : M. Sihab Ridwan, Ph.D

.....


Dekan,

Prof. Dr. H. Slamet Riyadi M.Si., Ak.,CA., CTA
NPP. 20220930319

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini :

1. Nama : Laurentius St Gomo Tumanggor
2. NIM : 1262400012
3. Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
4. Program Studi : Magister Manajemen
5. Alamat : Griya Mangli Indah AE 3, RT. 02, RW. 04
Kel. Mangli, Kec. Kaliwates. Jember
6. Telepon : 081216041420

Dengan ini menyatakan bahwa “Tesis” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan MM-UNTAG Surabaya dengan judul :

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, dan Kemampuan Bekerja terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya”

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “Duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain bukan menjadi tanggungjawab pihak pembimbing dan atau pengelola Fakultas tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Atas hal tersebut saya bersedia menerima sanksi , sesuai hukum atau aturan yang berlaku di Indonesia. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dan paksaan dari siapapun.

Surabaya, 21 Juni 2025
Hormat saya,



Laurentius St Gomo Tumanggor



UNIVERSITAS
17 AGUSTUS 1945
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN

Jl. Semolowaru 45 Surabaya
Tlp. 031 593 1800 (ex.311)
Email: perpus@untag-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai Civitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Laurentius St Gomo Tumanggor
NIM : 1262400012
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Karya : ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi/Laporan Penelitian/Makalah~~

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Nonexclusive Royalty-Free Right*), atas karya saya yang berjudul:

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, dan Kemampuan Bekerja terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya”

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Nonexclusive Royalty-Free Right*), Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum nama saya sebagai penulis.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada Tanggal : 30 Juni 2025

Yang Menyatakan,



(Laurentius St Gomo Tumanggor)

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional,
Komunikasi Internal, dan Kemampuan Bekerja
terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi
pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya**

ABSTRAK

PT Perkebunan Nusantara I (PTPN I) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang bergerak di bidang perkebunan, khususnya dalam pengelolaan dan produksi komoditas utama seperti karet, kopi dan teh serta komoditas pendukung seperti tembakau, pabrik karung plastik dan optimalisasi aset. Sejak 1 Desember 2023 PTPN I sebagai subholding memiliki beberapa kantor regional yang tersebar di Sumatera, Jawa, dan Sulawesi untuk mendukung kegiatan bisnisnya. Perusahaan ini memulai sejarahnya di Aceh pada tahun 1961 dengan nama PPN Kesatuan Aceh. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kemampuan bekerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya. Penelitian ini merupakan *causal explanatory* menggunakan metode kuantitatif dengan sumber data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner. Populasi penelitian adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya. Pemilihan responden dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, kemampuan bekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, demikian juga kepemimpinan transformasional, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan komunikasi internal berpengaruh positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, kemampuan bekerja, komitmen organisasi, kinerja organisasi.

***The Influence of Transformational Leadership,
Internal Communication, and Work Ability
on Organizational Commitment and Organizational Performance
at PT Perkebunan Nusantara I in Surabaya***

ABSTRACT

PT Perkebunan Nusantara I (PTPN I) is an Indonesian State-Owned Enterprise (BUMN) specializing in plantation operations, particularly the cultivation and processing of primary commodities, including rubber, coffee, and tea. Additionally, the company engages in secondary ventures such as tobacco production, plastic sack manufacturing, and asset optimization. As of December 1, 2023, PTPN I functions as a subholding entity with regional offices strategically located in Sumatra, Java, and Sulawesi to enhance operational efficiency. The company was originally established in Aceh in 1961 as PPN Kesatuan Aceh, marking the beginning of its long-standing presence in the industry. This study aims to analyze the impact of transformational leadership, internal communication, and work ability on both organizational commitment and organizational performance at PTPN I's Surabaya region. Utilizing a quantitative causal-explanatory approach, primary data was collected through structured questionnaires. The target population comprised employees of PTPN I in Surabaya, with 100 respondents selected via purposive sampling. Data analysis techniques included descriptive statistics and SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Squares). Findings reveal that transformational leadership, internal communication, and work ability significantly and positively influence organizational commitment. Likewise, transformational leadership, work ability, and organizational commitment exhibit a significant positive relationship with organizational performance. However, although internal communication has a favorable effect, its impact on organizational performance is not statistically significant in this context.

Keywords: *transformational leadership, internal communication, work ability, organizational commitment, organizational performance*

RINGKASAN

PT Perkebunan Nusantara I sebagai salah satu entitas subholding PT Perkebunan Nusantara III, merupakan hasil penggabungan dari PT Perkebunan Nusantara II, VII, VIII, IX, X, XI, XII dan XIV yang mengelola bisnis utama yaitu perkebunan karet, kopi dan teh serta komoditas pendukung seperti tembakau, pabrik karung plastik dan optimalisasi aset mulai dari hulu sampai dengan produk hilir yang langsung dinikmati konsumen. PT Perkebunan Nusantara I yang memiliki visi baru yaitu menjadi perusahaan agribisnis terdiversifikasi yang unggul dan berdaya saing global, dihadapkan pada tantangan VUCA, fluktuasi harga komoditas, perubahan iklim global, kompetisi meraih pasar yang ketat, dan perubahan regulasi serta kebutuhan efisiensi operasional perusahaan.

Tekanan dan tantangan akibat perubahan organisasi yang mendasar akan bertambah dan bukan berkurang, sehingga diperlukan kepemimpinan transformasional untuk memberi semangat hidup baru pada organisasi PT Perkebunan Nusantara I. Kepemimpinan transformasional harus menciptakan sesuatu yang baru dari sesuatu yang lama, mengembangkan dan mengkomunikasikan visi baru dari visi lama, dan membuat agar semua orang tidak hanya melihat visi baru tetapi juga memberikan komitmen pencapaian visinya. Kemampuan beradaptasi dan keterampilan komunikasi pemimpin berpengaruh terhadap kerja sama tim, lingkungan kerja sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi dan mampu bekerja secara efektif. Sumber daya manusia yang memiliki komitmen dan berkinerja tinggi menjadi aset utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Masih terdapat indikasi bahwa tingkat komitmen organisasi dan kinerja organisasi masih perlu ditingkatkan dalam masa transisi kondolidasi subholding. Beberapa permasalahan yang dihadapi antara lain:

1. **Kepemimpinan:** Gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya transformasional, sehingga dibutuhkan upaya optimal yang efektif dalam memotivasi karyawan.
2. **Komunikasi Internal:** Risiko proses komunikasi yang kurang efektif antar bagian dan antar tingkatan organisasi, sehingga menghambat penyampaian informasi maupun koordinasi pekerjaan.
3. **Kemampuan Bekerja:** Adanya kesenjangan antara pendidikan, kemampuan karyawan dan adaptasi dengan tuntutan pekerjaan,

terutama respon dalam menghadapi perkembangan teknologi, perubahan regulasi dan dinamika pasar.

Penelitian ini penting untuk dilakukan guna mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kemampuan bekerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga dan rekomendasi bagi manajemen PT Perkebunan Nusantara I Surabaya dalam meningkatkan kualitas SDM dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dalam perumusan kebijakan-kebijakan untuk peningkatan komitmen organisasi dan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan pola-pola kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan kemampuan bekerja sebagai *soft skill* yang perlu dimiliki sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode hubungan sebab akibat (*causal explanatory*) untuk membuktikan dan menganalisis hipotesis yang telah dirumuskan yaitu pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan kemampuan bekerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja organisasi. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya, sejumlah 282 karyawan dengan teknik pengambilan sampel adalah *non-random* atau *non-probability sampling* sebesar 100 responden. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan *software Warp Partial Least Square* (Warp PLS) versi 7.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap 7 hipotesis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, kemampuan bekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, demikian juga kepemimpinan transformasional, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan komunikasi internal berpengaruh positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya. Saran dalam penelitian ini adalah "Penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan untuk menambahkan variabel yang dapat memediasi, memoderasi dan mempengaruhi komunikasi internal, dan kinerja organisasi selain dari variabel yang telah

digunakan dalam penelitian ini”, sedangkan untuk PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya disarankan untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung efektifitas komunikasi internal yang bernilai tambah, meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional karyawan; mendorong gaya kepemimpinan berbasis visi, komunikatif dan nilai yang menginspirasi karyawan untuk melampaui target pribadi demi tujuan bersama; melakukan penguatan komunikasi internal disertai pengembangan Sumber Daya Manusia dan penguatan komitmen secara strategis.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya-lah, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, dan Kemampuan Bekerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi Pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya”**. dengan baik dan tepat waktu.

Tesis ini merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan strata 2 (dua) pada Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Pada proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini, penulis mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu selama ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya dari hati yang paling dalam kepada:

1. Prof. Dr. drg. Hj. Ida Aju Brahmasari, Dipl. DHE., MPA. selaku Dosen Pembimbing pertama yang sangat sabar dalam memberikan masukan, ilmu dan bimbingan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan,
2. Prof. Dr. Ida Aju Brahma Ratih, MM., MBA. selaku Dosen Pembimbing kedua dan sebagai dosen penguji yang selalu memberikan arahan yang sangat berharga, membagikan pengetahuan yang mendalam, dan memberikan pandangan kritis, bimbingan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan,
3. Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPAI selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menuntut ilmu dan menyelesaikan Pendidikan Program Magister dan Sarjana di Kampus Merah Putih ini,
4. Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA., CTA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas kesempatan untuk mengembangkan diri melalui berbagai kegiatan akademik dan non-akademik yang diberikan kepada penulis,
5. Prof. Dr. Siti Mujanah, MBA sebagai Ketua program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas kesempatan untuk mengembangkan diri melalui berbagai kegiatan akademik dan non-akademik yang diberikan kepada penulis,
6. M. Sihab Ridwan, Ph. D. selaku dosen penguji tesis saya yang telah memberikan masukan, saran dan arahan demi lebih baik hasil tesis yang dibuat penulis,

7. Para dosen program studi Magister Manajemen angkatan 60 dan 61 Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan ilmu kepada penulis,
8. Bapak Subagiyo, SE., MSM., selaku Region Head PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya atas persetujuan ijin dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian tesis ini,
9. Ibu Erna Anastasia D.E, SP., MM., selaku Kepala Bagian SDM PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya atas dukungan, diskusi dan berbagi pengalaman kepada penulis selama penyusunan tesis ini,
10. Rekan - rekan kerja pada PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya atas bantuan dan dukungannya kepada penulis selama pelaksanaan penelitian dan penyusunan tesis.
11. Kepada Mita Suriaty Girsang, istri saya terkasih, yang selalu memberikan dukungan, kesabaran, dan kasih sayang tiada henti selama saya menjalani proses pendidikan ini. Kehadiran dan semangat yang diberikan menjadi sumber motivasi utama yang terus mendorong saya untuk tetap fokus dan berusaha dengan sebaik-baiknya dalam menyelesaikan tesis ini.
12. Kepada almarhum Ayahanda MR. Tumanggor dan Ibunda MR. Sihotang sangat saya cintai dan hormati, yang telah melahirkan saya ke dunia kehidupan ini, mendidik dan mewariskan pendidikan yang holistik kepada penulis serta penyertaan doa maupun berkatnya sampai hari ini. Pengorbanan, keteladanan, kasih sayang, dan nasihat yang diberikan tidak ternilai harganya dan menjadi inspirasi terbesar bagi saya dalam mencapai jalan penghidupan ini.
13. Kepada Bapak mertua K. Girsang dan Ibu mertua R. Sipayung yang saya hormati, yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan moral serta spiritual sejak awal hingga akhir proses studi saya. Pengorbanan, kasih sayang, dan nasihat yang diberikan tidak ternilai harganya dan menjadi inspirasi terbesar bagi saya dalam upaya menjalani kehidupan ini.
14. Kepada anak-anakku tercinta Ave Regina SUDRT, Alexander Joshua Tumanggor dan Alvin Antonio Tumanggor, yang dengan penuh pengertian dan kesabaran mendukung ayah selama proses penyusunan tesis ini. Kehadiran kalian selalu memberikan kebahagiaan dan menjadi penyemangat tersendiri bagi ayah untuk terus berjuang dan memberikan yang terbaik. Terima kasih atas cinta dan dukungan kalian yang begitu berarti.

15. Teman-teman seperjuangan MM60 dan MM61 terima kasih atas kebaikan, kerjasama dan semangat kekeluargaan selama 3 semester ini. Semoga semua sukses dan jalinan silaturahmi selalu terjaga.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini memberikan manfaat dan permintaan maaf yang tulus jika seandainya dalam penulisan ini terdapat kekurangan dan kekeliruan, penulis juga menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan tesis ini.

Surabaya, 21 Juni 2025

Penulis,

Laurentius St Gomo Tumanggor

DAFTAR ISI

Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Lembar Prasyarat Gelar.....	iii
Lembar Tanda Tangan Pembimbing.....	iv
Lembar Tanda Tangan Penguji.....	v
Surat Pernyataan Originalitas.....	vi
Lembar Pernyataan Persetujuan Publikasi	vii
Abstrak	viii
<i>Abstract</i>	ix
Ringkasan.....	x
Kata Pengantar	xiii
Daftar Isi.....	xvi
Daftar Tabel.....	xx
Daftar Gambar.....	xxi
Daftar Lampiran	xxii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.4.1 Manfaat Teoritis	5
1.4.2 Manfaat Praktis.....	5
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Perilaku Organisasi.....	7

2.1.2. <i>Resource Based View</i> (RBV)	12
2.1.3. Kepemimpinan Transformasional.....	14
2.1.4 Komunikasi Internal	20
2.1.5. Kemampuan Bekerja	24
2.1.6. Komitmen Organisasi	27
2.1.7. Kinerja Organisasi	30
2.2. Penelitian Terdahulu	34
 BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	59
3.1 Kerangka Konseptual.....	59
3.2 Hipotesis Penelitian	60
 BAB IV METODE PENELITIAN.....	65
4.1 Rancangan Penelitian.....	65
4.1.1. Jenis Penelitian	65
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	65
4.3 Subjek Penelitian	65
4.3.1 Populasi Penelitian	65
4.3.1 Sampel Penelitian	66
4.4 Definisi Konsep dan Operasional Variabel Penelitian	66
4.4.1 Definisi Konsep	66
4.4.2. Definisi Operasional	68
4.4 Instrumen Penelitian	70
4.5 Sumber Data dan Jenis Data	70
4.6.1 Metode Pengumpulan Data	70
4.6.2 Teknik Pengukuran.....	70
4.7. Teknik Analisis Data.....	71
4.7.1 Analisis Deskriptif.....	71
4.7.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	71

4.7.2.1 Uji Validitas	71
4.7.2.2 Uji Reliabilitas	72
4.7.3 Evaluasi Asumsi <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	72
4.7.4 Pengujian Hipotesis	73
 BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	79
5.1 Gambaran Umum.....	79
5.2. Analisis Deskriptif	80
5.2.1 Karakteristik Responden	80
5.2.2 Tanggapan responden terhadap masing-masing variabel	82
5.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	87
5.2.3.1 Uji Validitas Instrumen.....	88
5.2.3.2 Uji Reliabilitas Instrumen	91
5.3. Penilaian kesesuaian model (<i>Measure of Fit</i>)	91
5.3.1 Model Penelitian dengan Menggunakan <i>Partial Least Square</i>	92
5.3.2 Model Pengukuran <i>Outer Model</i>	92
5.3.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	93
5.3.3 Model Pengukuran <i>Inner Model</i>	96
5.4. Pengujian Hipotesis	97
5.4.1 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya	98
5.4.2 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya..	99
5.4.3 Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya.....	99
5.4.4 Komunikasi Internal berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi	99
5.4.5 Kemampuan Bekerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya.....	100

5.4.6 Kemampuan Bekerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya.....	100
5.4.7 Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada PT Perkebunan Nusantara I di Surabaya.....	100
5.5. Pembahasan.....	100
5.5.1 Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi	101
5.5.2 Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi	102
5.5.3 Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi	103
5.5.4 Komunikasi Internal berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi	104
5.5.5 Kemampuan Bekerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi	106
5.5.6 Kemampuan Bekerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi	107
5.5.7 Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi	108
5.6. Implikasi Penelitian	109
5.6.1 Implikasi Teoritis	109
5.6.2 Implikasi Praktis	110
BAB VI PENUTUP	111
6.1 Simpulan	111
6.2 Saran	112
Daftar Pustaka	113
Lampiran	127

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Skala Pengukuran Likert	71
Tabel 4. 2 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural Warp PLS.....	77
Tabel 5. 1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	80
Tabel 5. 2 Karakteristik responden berdasarkan usia	80
Tabel 5. 3 Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja	81
Tabel 5. 4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan.....	81
Tabel 5. 5 Interval Kelas Variabel	82
Tabel 5. 6 Tanggapan responden terhadap Kepemimpinan Transformasional	83
Tabel 5. 7 Tanggapan responden terhadap Komunikasi Internal.....	84
Tabel 5. 8 Tanggapan responden terhadap Kemampuan Bekerja.....	85
Tabel 5. 9 Tanggapan responden terhadap Komitmen Organisasi	86
Tabel 5. 10 Tanggapan responden terhadap Kinerja Organisasi.....	87
Tabel 5. 11 Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional	88
Tabel 5. 12 Uji Validitas Instrumen Variabel Komunikasi Internal.....	89
Tabel 5. 13 Uji Validitas Instrumen Variabel Kemampuan Bekerja.....	89
Tabel 5. 14 Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasi.....	90
Tabel 5. 15 Uji Validitas Instrumen variabel Kinerja Organisasi	90
Tabel 5. 16 Hasil Uji Reliabilitas	91
Tabel 5. 17 Indikator Variabel Penelitian	94
Tabel 5. 18 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	94
Tabel 5. 19 Nilai Cross loading	95
Tabel 5. 20 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	96
Tabel 5. 21 Nilai R-Square	97
Tabel 5. 22 Hasil Pengujian Hipotesis.....	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual Penelitian	59
Gambar 5. 1 Model SEM Penelitian	93
Gambar 5. 2 Koefisien jalur model penelitian	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Tesis.....	127
Lampiran 2 Surat Ijin Penelitian	133
Lampiran 3 Bio Data Responden	134
Lampiran 4 Descriptives Variables.....	137
Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	139
Lampiran 6 General SEM Analysis Result.....	142
Lampiran 7 Mapping Jurnal Penelitian	161
Lampiran 8 Tabulasi Responden 30 Uji Reliabilitas	168
Lampiran 9 Tabulasi Responden 100 SEM PLS	171
Lampiran 10 Kartu Bimbingan	177
Lampiran 11 Turnitin.....	179
Lampiran 12 Jurnal Publikasi.....	202