

DISERTASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
SERTA MOTIVASI TERHADAP PERILAKU KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN HOTEL BERBINTANG
DI KALIMANTAN TIMUR**



M. IRFAN PRANANTA

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
SERTA MOTIVASI TERHADAP PERILAKU KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN HOTEL BERBINTANG
DI KALIMANTAN TIMUR**

DISERTASI

**Untuk memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka**

**Pada hari : Rabu
Tanggal : 9 April 2008
Pukul 10.⁰⁰ WIB**

Oleh :

**M. IRFAN PRANANTA
NIM : 090515755 D**

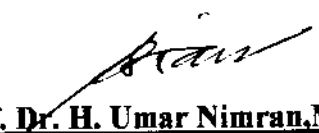
LEMBAR PENGESAHAN

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL 22 MEI 2008

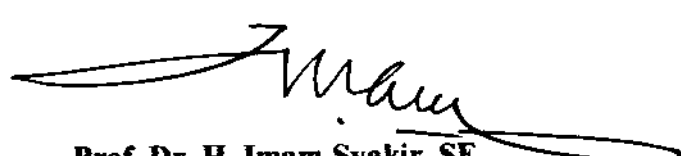
Oleh

Promotor



Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA.
NIP. 130 531 862

Ko Promotor



Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE
NIP 130 675 531

**Telah diuji pada ujian terbuka
Tanggal 9 Pebruari 2008**

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Ketua	Prof. Dr. H. Effendie, SE.
Anggota	1. Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA.
	2. Prof.Dr. H. Imam Syakir, SE.
	3. Prof. Drs.Ec. Budiman Christiananta, MA. Ph.D.
	4. Prof. Dr. IBM.Santika, SE.
	4. Prof. Dr. Djoko. Mursinto, SE. M.Ec.
	5. Prof. Dr. Rika S. Triyoga, dr. SKM.
	6. Dr. H. Yusuf Irianto, Drs. M.Com.
	7. Dr. Anis Eliyana, SE. M.Si.
	8. Dr. H. Moch. Lutfie Misbach, SE. M.Si.

UCAPAN TERIMA KASIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Hanya kalimat Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah SWT Yang Maha Esa yang dapat saya ucapkan pada kesempatan ini karena hanya Dialah tempat bergantungnya segala harapan, dan karena Rahmat serta Karunia-Nya jualah saya bisa menyelesaikan penyusunan naskah disertasi ini.

Penyusunan disertasi ini memerlukan proses yang panjang, dimana saya tidak dapat bekerja sendiri dalam penyelesaiannya dan hanya karena dukungan berbagai pihak, maka disertasi ini dapat saya selesaikan untuk itu pada kesempatan yang baik ini saya dengan rasa tulus ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyelesaian disertasi ini. Ucapan terima kasih ini secara khusus ingin saya sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA. Guru Besar Universitas Brawijaya Malang, selaku Promotor penyusunan Disertasi ini. Beliau adalah Guru Besar yang sangat perhatian, penuh kesabaran, keikhlasan dalam membimbing dan mengarahkan serta memberi dorongan yang kuat agar bimbingannya dapat menyelesaikan studinya, wawasan dan pandangan beliau yang demikian luas sangat membantu penulis pada saat melakukan bimbingan, sehingga kontribusi substantive yang nyata sangat dirasakan dalam penulisan naskah disertasi ini.
2. Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE. Guru Besar Universitas Airlangga Surabaya, selaku Ko-Promotor. Beliau merupakan figur Guru Besar yang tertib, rapi, cermat dan sangat teliti. Beliau juga merupakan figure ayah sekaligus teman bagi saya, karena beliau selalu mendengarkan keluhan kesah saya dalam segala hal. Beliau sangat baik sebagai ayah dan begitu setia sebagai teman. Itulah ciri khas beliau, yang memberikan

peluang bagi saya untuk berani bertanya dan berdiskusi berbagai hal terutama yang menyangkut penyelesaian disertasi ini.

3. Prof. Dr. H. Fasich, Apt. Sebagai Rektor Universitas Airlangga dan Prof.Dr. Med. H. Puruhito, dr. Mantan Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk mengikuti Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
4. Prof Dr. Hj. Sri Hayati, SH. MS. Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, Asisten Direktur I. Prof. Dr. H.R. Eddy Rahardjo, dr. Sp.Ank.lc, Asisten Direktur II. Prof. Dr. Tjiptohadi Sawaryuwono, M.Sc. beserta seluruh staf dan karyawan, Mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. H. Muhamad Amin, dr. Mantan Asisten Direktur I. Prof. Dr. Laba Mahaputra, drh. M.Sc. dan Mantan Asisten Direktur II. DR. Sunaryo, drg. MS. yang telah memberikan fasilitas dan bantuan kepada penulis selama menempuh proses belajar.
5. Prof. Dr. H. Effendie, SE. Selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, sekaligus sebagai penguji yang telah banyak memberikan kritik dan saran demi sempurnanya penulisan disertasi ini.
6. Dr. Ir. Solimun, MS. Pembimbing statistik, metode penelitian, yang telah banyak memberikan pengarahan dan selalu berdiskusi untuk kesempurnaan hasil analisis terhadap penyusunan disertasi, sehingga dapat tersusun secara runtut dan rasional berdasarkan nilai-nilai ilmiah.
7. Para Dosen Pascasarjana Umniversitas Airlangga khususnya, Prof. Dr. Hj. Sri Maemunah Suharto, SE., Prof. Drs.Ec. Budiman Christiananta, MA.,Ph.D., Prof.Dr. H. Parwoto Wignyosubroto., Prof. Dr. IBM. Santika, SE. Prof. Dr. Arsono Laksamana, SE. Akt. Prof.Dr. Lasiyo., Prof.Dr. Sri Edi Swasono., Prof. Dr. H. Sarmanu, Drg. MSc. Prof. Dr. HM. Zainuddin, Apt, Prof. Dr.H. Suroso Imam Zadjuli, SE. Prof. Dr. Harry Susanto, SE.

SU. Prof. Dr. H.Andi Sularso, MS., Prof. Dr. N. Suharno. SE. MM. Dr. Djoko Setyadi, SE. M.Sc. Dr. Sri Wahyuni Astuti.

8. Kepada Ayahanda Drs. H. S. Sajfran Al Habsyi dan Ibunda Dra. Noor Asnie yang telah membesarkan dengan kasih sayang yang tulus, mendidik dengan sabar, mendoakan tiada lelah, mendampingi dan mendukung baik moril dan materil agar saya dapat berhasil dan berguna bagi agama, bangsa dan negara. Hanya doa dari saya sebagai seorang anak yang dapat saya berikan, karena begitu tidak ternilainya semua pengorbanan dan jerih payah beliu. Semoga Allah SWT memberikan Rahmat yang sebesar - besarnya kepada beliu, Amin.
9. Prof. Dr. H. Syaukani HR. Bupati Kabupaten Kutai Kartanegara, Yang telah memberikan ijin, kesempatan dan dukungan selama menempuh pendidikan di Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
10. Bapak Drs. H.M. Hardi, Kepala Kantor Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara tempat saya bekerja yang telah memberikan motivasi, dukungan dan perhatian baik dalam bentuk moril maupun materil kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Airlangga Surabaya.
11. Rekan-rekan angkatan 2005/2006 Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga yang telah banyak memberikan inspirasi serta banyak membantu dalam menjalani proses studi ini khususnya kepada Gank 7 (Achmad Amins, Sugeng Hariyadi, Sukisno S Riadi, Sanita wati, Ali Fitri Noor dan Hermanan). Mudah-mudahan Tuhan Yang Maha Esa selalu memberikan rahmad dan karuniaNya kepada mereka.
12. Ayahanda Mertua H. Kamrul Efendi. Yang selalu mendorong penulis untuk selalu melanjutkan pendidikan dan menyelesaikan studi pendidikan doktor ini, Juga Ibunda mertua Hj. Rukmini, yang selalu memberikan dukungan motivasi dan doa restu hingga penulis menyelesaikan pendidikan ini.

13. Keluarga tercinta, Istriku Yenni Oktania,SE yang telah mendampingi penulis dengan penuh kesabaran, kesetiaan, pengorbanan serta keiklasan serta iringan doa yang tak pernah kering, terlebih pada saat sering saya tinggal selama menjadi mahasiswa program S3. Anak-anakku tersayang Muhammad Nauval Ibnu Irfan dan Naya Zaqlina Zulfa, yang selalu menjadi penghibur dan penyemangat penulis saat menjalani pendidikan di program S3.
 14. Kakakku, adikku beserta keluarga, kakak-kakak iparku, adik iparku beserta keluarga yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala doa dan dorongannya, sehingga penulis bersemangat menyelesaikan studi ini.
 15. Semua Sahabat 2005 di Surabaya, khususnya Diah Puspita Ernawati, yang telah banyak membantu dengan memberikan kritik dan saran dalam rangka kedalaman materi disertasi
 16. Kepada semua staf saya di Bidang RENWASLITBANG Kantor BPKD Kutai Kartanegara yang telah membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan kantor selama saya mengikuti pendidikan ini, dan secara khusus juga saya ucapkan terima kasih kepada rekan-rekan TIM 7 J M J Yang banyak membantu saya secara moril dan materiil.
 17. Kepada Semua pihak yang telah dengan tulus ikhlas dan mendoakan bagi keberhasilan ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu, penulis pada kesempatan ini ingin menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya, semoga Allah SWT. Menerima amal baik saudara - saudara dan memberikan balasan yang setimpal.
- Akhirnya semoga disertasi ini dapat bermanfaat baik kepada pihak-pihak yang berkepentingan, serta dapat menjadi sumbangan pemikiran terhadap pengembangan Ilmu pengetahuan.

RINGKASAN

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Hotel Berbintang Di Kalimantan Timur.

M. Irfan Prananta.

Tujuan studi ini adalah : 1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan. 2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja karyawan. 3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku kerja karyawan. 4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. 5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. 6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja karyawan.

Populasi penelitian ini sebanyak 1.430 karyawan hotel berbintang khususnya hotel bintang 5, hotel bintang 4, dan hotel bintang 3 yang ada di Kalimantan Timur. Dengan mempertimbangkan kecukupan kebutuhan analisis, maka ditetapkan jumlah sampel 221, Namun kuesioner yang kembali lengkap memenuhi syarat untuk diproses analisis sebanyak 157 responden. Teknik sampel yang digunakan adalah Stratified Random Sampling, mengingat hotel berbintang dikelompokkan kedalam beberapa kelas.

Variabel dalam studi ini terdiri 3 variabel eksogen yaitu : variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja sedangkan variabel endogen terdiri perilaku kerja (berperan sebagai variabel intervening) dan kinerja karyawan. Selanjutnya data dianalisis dengan analisis *SEM* menggunakan software *SmartPLS 1.01*.

Hipotesis dalam studi ada 7 yaitu 1. kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. 2. budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. 3. motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. 4. kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 7. perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis maka diperoleh gambaran secara umum hasil-hasil yang disimpulkan sebagai berikut : 1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. 3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. 4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun melalui variabel intervening perilaku kerja berpengaruh signifikan. 6. Motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja namun melalui variabel intervening perilaku kerja berpengaruh signifikan.

terhadap kinerja karyawan.7. Perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbingan di Kalimantan Timur.

Dari ketujuh kesimpulan yang telah diuraikan di atas maka dapat ditarik kesimpulan terintegrasi sebagai berikut : kepemimpinan dan budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja, namun tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel berbitang di Kalimantan Timur.

Summary

**The effect of leadership and organizational culture
as well as motivation on job behavior and employees performance
of star hotel employees in east Kalimantan.**

M. Irfan Prananta.

The objectives of this study are : examining and analysing the effect of leadership on job behavior. examining and analysing the effect of organizational culture on job behavior. examining and analysing the effect of motivation on job behavior. examining and analysing the effect of leadership on performance. 5). Examining and analysing the effect of organizational culture on performance. 6). examining the effect of motivation on performance and examining and analysing the effect of job behavior on performance of star hotel employees in East Kalimantan.

The population of the research were 1.430 employees of star hotel (star 5, 4, 3) in East Kalimantan. Considering the sample adequacy of analysis 221 employees were taken. How ever from those number only 157 employees returned the questionnaires. Sampling technique employeeed in this research was stratified random sampling.

Variables analysed in this research consist of three exogen variables they are leadership, organizational culture and motivation, and two endogen variables, they are job behavior as intervening variable and employees performance. The data obtained was processed and analysed using SEM and smart PLS 1.01 software.

Hypothes 1. Leadership significantly effects on job performance was accepted, hypothes 2. Organizational culture significantly effects on job behavior, hypothes 3. Motivation significantly effects on job behavior, hypothes 4. Leadership significantly effects on performance, hypothes 5. Organizational culture doesn't directly effect on performance, however through intervening variable of job behavior the organizational culture effects on performance. Hypothes 6. Motivation doesn't directly effect on job behavior, but through intervening variable, it effects on performance. Hypothes 7 Job behavior significantly effects on employees performance of star hotel in east Kalimantan.

From the seven conclusion which have been explained previously, the general conclusion is as following : leadership, organisational culture, motivation significantly effects on employee performance.

ABSTRACT

ABSTRACT

The Effect of Leadership and Organizational Culture As well as Motivation on Job Behaviour and Job Performance Of Star Hotel Employees in East Kalimantan.

Nowadays, the government of East Kalimantan is actively continue to develop the region for equalizing with other provinces which are considered to be more developed provinces in terms of social and economic. The government is developing almost all sectors. One of the sector which is considered to be developed rapidly is hotels. This sector is needed by almost all players of the development in East Kalimantan because hotels are supporting. Facilities of development, particularly for business people in running their business activities in East Kalimantan.

Knowing the importance of the hotel sector existence and their position, they therefore, have to survive and grow to give positive contribution to the province of East Kalimantan in particular and in Indonesia in general. The existence of the hotel sector in East Kalimantan will contribute financially to the government in the form of regional tax, reduce the unemployed people etc.

Leadership, organizational culture, and motivation are considered to be important variables to develop job behaviour variable in pursuing job performance of the hotel employees.

Management of the hotel therefore, have to highlighting those three variables to manage the company.

Keywords : Leadership, Organizational Culture, Motivation, Job Behaviour, Performance, Star Hotel.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Lembar Prasyarat Gelar	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Panitia Tim Penguji	v
Ucapan Terima kasih	vi
Ringkasan	x
Summary	xii
Abstract	xiii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	13
1.3. Tujuan Studi	14
1.4. Manfaat Studi	15
1.4.1. Manfaat Teoritis	15
1.4.2. Manfaat Praktis	15
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1. Landasan Teori	17
2.1.1. Pengertian Hotel	17
2.1.2. Karakteristik Hotel	20
2.1.3. Klasifikasi Hotel	21
2.1.4. Kelas Hotel Bintang	26
2.2. Definisi Kepemimpinan	28
2.3. Definisi Budaya Organisasi	40

2.4.	Definisi Motivasi.....	46
2.4.1.	Teori-Teori Motivasi	54
2.4.2.	Tujuan pemberian motivasi	66
2.4.3.	Dampak dari Motivasi	67
2.4.4.	Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja	68
2.5.	Definisi Prilaku Kerja	73
2.6	Definisi Kinerja Karyawan.....	79
2.7.	Penelitian Terdahulu.....	85
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	89
3.1.	Kerangka Konseptual	89
3.2.	Hipotesis	95
BAB 4	METODE PENELITIAN	97
4.1.	Rancangan Penelitian	97
4.2.	Populasi, Besar Sample, Teknik Penarikan Sampel...	98
4.2.1.	Populasi Penelitian.....	98
4.2.2.	Sampel dan Teknik Penarikan Sampel	99
4.3.	Variabel Studi	102
4.3.1.	Klasifikasi Variabel	102
4.4.	Definisi Operasional	102
4.4.1.	Variabel Eksogen	102
4.4.2.	Variabel Endogen	108
4.5.	Metode Pengumpulan data	109
4.6	Teknik Analisis.....	110
4.6.1.	Langkah 1 (Merancang Model Struktural)	110
4.6.2.	Langkah 2.(Merancang model pengukuran).....	111
4.6.3.	Langkah 3.(Mengkontruksi Diagran Jalur).....	111
4.6.4.	Langkah 4.(Konversi Diagram Jalur).....	113
4.6.5.	Langkah 5.(Menentukan Estimasi).....	113
4.6.6.	Langkah 6.(Menentukan Goodness).....	113
4.6.7.	Langkah 7.(Menguji Hipotesis).....	114
BAB 5	ANALISIS HASIL STUDI.....	116
5.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	116

5.1.1	Pertumbuhan Hotel Berbintang Di Kalimantan Timur ..	116
5.1.2	Jumlah Hotel Berbintang, Kamar, Tingkat Hunian	116
5.1.3	Responden Penelitian	117
5.1.4	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	118
5.2.	Hasil Analisis	119
5.2.1	Persepsi Terhadap Variabel Kepemimpinan	119
5.2.2	Kualitas Pribadi	120
5.2.3	Tindakan Administratif	122
5.2.4	Suasana Kerja	123
5.2.5	Pemberian Penghargaan	124
5.2.6	Pemecahan Masalah	125
5.3	Persepsi Terhadap Variabel Budaya Organisasi	126
5.3.1	Toleransi Terhadap Tindakan Yang Beresiko	127
5.3.2	Sistem Imbalan	129
5.3.3	Pola Komunikasi	130
5.3.4	Dukungan Manajemen	131
5.3.5	Tingkat Kontrol	133
5.4	Persepsi Terhadap Variabel Motivasi Kerja	134
5.4.1	Kompensasi	135
5.4.2.	Promosi	137
5.4.3	Kondisi Kerja	138
5.4.4	Penghargaan	140
5.5.	Persepsi Terhadap Variabel Perilaku Kerja	141
5.5.1	Komitmen Kerja	142
5.5.2	Gairah Kerja	143
5.5.3	Inisiatif Kerja	144
5.6.	Persepsi Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	145
5.6.1	Kehadiran Kerja	146
5.6.2	Ketepatan Waktu Kerja	147
5.6.3	Kuantitas Hasil Kerja	148
5.6.4	Kualitas Hasil Kerja	149
5.6.5	Peningkatan Kemampuan Kerja	150

5.7	Hasil Pengujian Asumsi Linier	151
5.8	Goodness of Fit Model	152
5.9	Hasil Pengujian Hipotesis	153
BAB 6	PEMBAHASAN	157
6.1.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja ..	157
6.2.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja	158
6.3	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Kerja	159
6.4	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	161
6.5	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	162
6.6.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	164
6.7	Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	165
6.8	Pembahasan Hasil Penelitian Berdasarkan Penelitian Relevan	166
6.9.	Keterbatasan Studi	169
BAB 7	KESIMPULAN DAN SARAN	171
7.1.	Kesimpulan	171
7.2.	Saran-Saran.....	175
DAFTAR PUSTAKA		180

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Pertumbuhan Hotel Berbintang di Kalimantan Timur	3
Tabel 2.1. Elemen Kepemimpinan dan Konsekwensinya	37
Tabel 4.1. Jumlah, klasifikasi Hotel Bintang 5, 4, 3, serta jumlah karyawan di Kalimantan Timur	98
Tabel 5.1. Jumlah Hotel Bintang jumlah Kamar, jumlah hunian hingga akhir 2006 di Kalimantan Timur	117
Tabel 5.2. Nilai Composite Reliability Masing Masing Variabel	119
Tabel 5.3. Hasil Analisis Deskriptif Indikator Dari variabel Kepemimpinan	120
Tabel 5.4. Hasil Analisis Deskriptif Indikator Dari variabel Buaya Organisasi	127
Tabel 5.5. Hasil Analisis Deskriptif Indikator Dari variabel Motivasi	135
Tabel 5.6. Hasil Analisis Deskriptif Indikator Dari variabel Perilaku Kerja	141
Tabel 5.7. Hasil Analisis Deskriptif Indikator Dari variabel Kinerja Karyawan	145
Tabel 5.8. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas	152
Tabel 5.9. Hasil Pengujian Hipotesis	153

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1.	Tiga Komponen dalam Proses Kepemimpinan 33
Gambar 2.2.	Proses Motivasi 49
Gambar 2.3.	Tahapan pola Proses motivasi 51
Gambar 2.4.	Model Motivasi 52
Gambar 2.5.	Motivasi Sebagai Pembangkit Dorongan 54
Gambar 2.6.	Maslow's Need Hierarchy 61
Gambar 2.7.	Hubungan antara Motivasi Dengan Ekspektasi Dan Kinerja 64
Gambar 2.8.	Ciri-ciri Orang yang Termotivasi 71
Gambar 2.9.	Proses Motivasi pola Awal 76
Gambar 2.10.	Kriteria Kinerja Organisasi 85
Gambar 3.1.	Kerangka Proses Berpikir 91
Gambar 3.2	Kerangka Konseptual 93
Gambar 4.1	Prosedur pengambilan Sampel 101
Gambar 4.2.	Inner Model pada analisis PLS 111
Gambar 4.3.	Diagram Jalur pada Analisis PLS 112
Gambar 5.1.	Digram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis 154

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Pernyataan	188
Lampiran 2 Peta Teori	189
Lampiran 3 Kuesioner	193
Lampiran 4 Hasil Analisis Deskriptif.....	206
Lampiran 5 Hasil uji Asumsi Linieritas.....	213
Lampiran 6 Hasil Analisis PLS.....	220



BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Krisis moneter yang melanda Indonesia dipertengahan tahun 1997 dan berkembang menjadi krisis ekonomi merupakan pukulan terberat bagi pembangunan ekonomi Indonesia. Salah satu dampak yang paling dirasakan adalah naiknya inflasi dan turunnya nilai rupiah yang mengakibatkan pada peningkatan biaya produksi, terlebih pada produksi yang bahan bakunya impor, sehingga tidak sedikit perusahaan yang terpaksa gulung tikar.

Di Provinsi Kalimantan Timur demikian giatnya melaksanakan pembangunan sebagai upaya untuk memperbaiki kondisi ekonomi yang diakibatkan oleh krisis tersebut, sekaligus untuk mengejar keteringgalannya dibanding daerah lain, terutama daerah di Jawa. Keinginan untuk memperbaiki perekonomian ini ditandai banyaknya aktivitas pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, baik berupa pembangunan fisik maupun non fisik yang masih tertinggal dibandingkan di Jawa.

Pembangunan fisik yang telah dilakukan adalah pembangunan yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana, berupa jalan, gedung dan sarana infrastruktur lainnya, sedangkan pembangunan non fisik lebih diarahkan terutama pada peningkatan kualitas sumberdaya manusia beserta piranti-piranti pendukungnya guna

terwujudnya sumber daya manusia yang trampil dan memiliki daya saing yang tinggi di sektor pemerintah maupun swasta.

Aktivitas pembangunan di Provinsi Kalimantan Timur sejak diterapkannya Undang-Undang Otonomi Daerah No 22 Tahun 1999 dan Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah terjadi dengan sangat pesat. Hal ini didukung dengan sumber keuangan daerah yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK).

Sejak dilaksanakannya otonomi daerah tahun 2001, ekonomi Provinsi Kalimantan Timur berkembang dengan pesat. Pada tahun 2003, perekonomian Provinsi Kalimantan Timur berdasarkan harga yang berlaku, tumbuh sebesar 13,53 % dan berdasarkan harga konstan tahun 2000, tumbuh sebesar 1,86 %. Tahun 2004, perekonomian Provinsi Kalimantan Timur berdasarkan harga yang berlaku, tumbuh sebesar 25,5 % dan berdasarkan harga konstan tahun 2000, tumbuh sebesar 1,75 %. Tahun 2005, perekonomian Provinsi Kalimantan Timur tumbuh sebesar 31,73 % dan berdasarkan harga konstan 2000, tumbuh sebesar 2,95 %.(Badan Pusat Statistik Kalimantan Timur, 2006)

Kondisi penerimaan keuangan daerah yang besar tersebut tidak bisa dipungkiri memicu pertumbuhan investasi yang masuk ke Provinsi Kalimantan Timur baik investasi asing (PMA) maupun investasi dalam negeri (PMDN). Sebagai gambaran investasi di Provinsi Kalimantan Timur pada tahun 2003 terdapat 23 proyek PMDN dengan nilai investasi mencapai sebesar Rp 277 milyar, sedangkan investasi asing pada tahun 2002 sebesar US\$ 223,6 juta naik menjadi US\$ 958.7 juta pada tahun 2003 (Badan Promosi dan Investasi Daerah Kaltim, 2006).

Pertumbuhan investasi tersebut juga membawa dampak positif terhadap pertumbuhan jumlah hotel, baik hotel berbintang maupun non bintang. Pada tahun 2002 jumlah hotel berbintang di Provinsi Kalimantan

Timur sebanyak 15 hotel menjadi 23 hotel berbintang pada tahun 2003, dan menjadi 32 tahun 2006 (Kaltim Dalam Angka, 2007).

Pada Tabel 1.1 tampak pertumbuhan jumlah hotel bintang di Provinsi Kalimantan Timur dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2006.

Tabel 1.1
JUMLAH HOTEL BERBINTANG
DI PROVINSI KALIMANTAN TIMUR
TAHUN 2002 - 2006

No	Kota / Kab	2002	2003	2004	2005	2006
1	Kota Samarinda	1	2	2	5	6
2	Kota Balikpapan	5	7	10	13	15
3	Kab. Kutai Kartanegara	-	-	2	2	2
4	Kota Bontang	1	2	2	2	2
5	Kab. Kutai Timur	-	-	-	-	-
6	Kab. Pasir	-	-	-	-	-
7	Kab. Panajam	-	-	-	-	-
8	Kab. Berau	-	-	1	1	2
9	Kab. Bulungan	-	-	-	1	1
10	Kab. Tarakan	-	2	2	3	3
11	Kab. Nunukan	-	-	-	1	1
12	Kab. Malinau	-	-	-	-	-
13	Kab. Kutai Barat	-	-	-	-	-
	Jumlah	7	13	19	28	32

Sumber : Dinas Pariwisata Kaltim 2007

Dari Tabel 1.1. di atas dapat dijelaskan bahwa dari tahun ke tahun jumlah hotel berbintang khususnya hotel bintang 3, 4, 5, di Kalimantan Timur terus mengalami pertambahan, daerah yang terbanyak terdapat hotel bintang ini adalah Balikpapan sebanyak 15 buah atau 47 % dari total jumlah hotel bintang 3, 4, 5. Kemudian Samarinda sebanyak 6 buah atau 19 % dari total jumlah hotel, menyusul Tarakan 3 buah atau 9% dari total jumlah hotel, sedangkan daerah yang belum terdapat hotel bintang 3, 4 dan 5 pada umumnya adalah Kabupaten atau Kota yang baru (baru dimekarkan dari induknya).

Pertumbuhan jumlah hotel bintang di Provinsi Kalimantan Timur diprediksi akan terus meningkat seiring dengan pertumbuhan ekonomi daerah yang semakin baik. Saat ini tingkat hunian (*occupancy rate*) hotel berbintang di Kalimantan Timur rata-rata di atas 64 % (Dinas Pariwisata Kaltim 2007), artinya rasio tersebut masih dianggap *profitable* bagi industri perhotelan dan masih memungkinkan untuk meningkatkan kapasitas kamar atau jumlah hotel. Pertumbuhan jumlah hotel bintang di Provinsi Kalimantan Timur juga tidak terlepas dari semakin berkembangnya sarana dan prasarana pada industri pariwisata.

Hal ini dikarenakan industri perhotelan sangat erat keterkaitannya / hubungannya dengan industri pariwisata. Jadi semakin baiknya sarana dan ragam objek wisata, maka akan diikuti dengan berkembangnya sarana pendukung seperti perhotelan. Bisnis di bidang perhotelan di Provinsi Kalimantan Timur dalam beberapa tahun terakhir ini, lebih banyak tumbuh kearah hotel berbintang yang bertaraf internasional .

Pada kenyataannya industri perhotelan dan industri pariwisata dalam arti luas juga sangat rentan terhadap gejolak sosial ekonomi baik regional maupun internasional. Hal ini dapat dilihat, jika kondisi ekonomi dalam situasi stabil dan maju, maka tingkat kunjungan dan hunian akan naik juga, sebaliknya jika kondisi ekonomi yang sedang lesu ataupun resesi, situasi sosial kurang kondusif maka tingkat hunian juga akan menurun.

Dengan semakin banyaknya hotel berbintang di Provinsi Kalimantan Timur maka akan terjadi persaingan yang semakin ketat untuk

merebut pangsa pasar yang relatif sama. Segmen pasar untuk hotel bintang adalah golongan masyarakat kelas menengah dan atas, sedangkan pangsa pasar hotel melati adalah golongan masyarakat menengah dan bawah.

Perang tarif dan promosi merupakan alat yang lazim digunakan di industri perhotelan untuk merebut pengguna jasa hotel. Dari ketatnya persaingan yang terjadi di lingkungan hotel berbintang dan dalam rangka memenangkan persaingan tersebut, maka pihak manajemen hotel dituntut kemampuannya dalam segala hal, dalam hal ini pimpinan hotel melalui kepemimpinannya dituntut kemampuannya dalam memberdayakan sumberdaya manusia dan non manusia yang dimiliki demi tercapainya tujuan perusahaan. Pimpinan dalam kepemimpinannya harus mampu menggerakkan para karyawan (aset utama perusahaan) ke arah pencapaian tujuan yang ditentukan.

Hersey and Blanchard (1992 : 99) menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Sejalan dengan pemikiran di atas maka kepemimpinan di hotel berbintang sangat diperlukan mengingat hotel berbintang selalu memperkerjakan karyawan dalam jumlah yang besar sehingga diperlukan pola-pola tertentu dalam mengorganisir kegiatan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Definisi kepemimpinan yang hampir sama disampaikan oleh Keating (1986 : 9) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan

bersama. Dengan demikian dipertukan kemampuan yang lebih memadai bagi seorang pemimpin di industri perhotelan khususnya hotel berbintang mengingat kegiatan jenis jasa seperti ini selalu menggunakan tenaga – tenaga terampil dengan keahlian yang khusus pula.

Pengertian kepemimpinan adalah berhubungan dengan kemampuan diri seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang perorang dalam kelompok sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2002 : 163), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan, dimana bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal yang kepentingannya sama, atau bahkan melebihi pengaruh struktur formal, atau dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dapat saja muncul dalam suatu kelompok walaupun tidak diangkat secara formal.

Industri hotel yang memperkerjakan orang dalam jumlah besar maka sangat dimungkinkan adanya individu – individu yang menjadi embrio bagi munculnya pemimpin baru yang berasal dari dalam industri itu sendiri setelah melalui proses penjenjangan karir. Pendapat lain tentang pengertian kepemimpinan yang dianggap dapat mendukung pendapat yang telah diuraikan sebelumnya adalah yang dikatakan oleh Pearce II and Robinson (1989 : 483) yang memberikan definisi bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain guna pencapaian tujuan tertentu, dalam kerangka bisnis seorang manajer adalah juga seorang pemimpin manakala ia mampu mempengaruhi bawahan, rekan kerja atau bahkan atasan mereka untuk mengarahkan

usaha - usaha mereka guna pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin dalam kepemimpinan tidak saja mempengaruhi bawahan tetapi juga bisa mempengaruhi atasannya dengan nilai – nilai positif dalam pencapaian tujuan organisasi dengan jalan mempengaruhi dengan tidak langsung.

Sedangkan Stoner *et al.* (1996 : 161) mendefinisikan kepemimpinan manajerial adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Dwivedi (1979 : 25) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi orang lain untuk memobilisasikan dan mengarahkan usaha mereka kepada tujuan-tujuan tersebut.

Dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut, nampak jelas bahwa kepemimpinan dari seorang pemimpin memiliki peran yang vital dalam setiap upaya mengarahkan, mendorong dan memotivasi serta mempengaruhi aktivitas / perilaku kerja para karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dalam hal ini adalah kinerja organisasi.

Fungsi dari kepemimpinan adalah sangat vital bagi setiap organisasi, hal ini dikarenakan seorang pemimpin melalui kepemimpinannya akan selalu mempengaruhi motivasi dalam diri setiap individu yang ada dalam organisasi, kemudian terwujud dari perilaku kerja dan kinerja para karyawannya kearah pencapaian tujuan organisasi. Namun disisi lain, bagi kepemimpinan yang tidak efektif justru akan menjadi penghambat terhadap terciptanya perilaku kerja dan motivasi kerja karyawan sebagaimana yang diinginkan organisasi.

Budaya Organisasi menurut Robbins and Couter (1999 : 292) adalah sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, makna itu mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Sama halnya dengan budaya suatu suku yang memiliki beberapa aturan dan larangan yang menentukan para anggotanya dalam bertindak terhadap orang yang lain dan terhadap orang luar, organisasi juga memiliki budaya yang menentukan bagaimana anggotanya harus berperilaku.

Selanjutnya Robbins and Couter (1999) menekankan, bahwa budaya organisasi adalah norma-norma dan peraturan-peraturan kerja yang ada dalam suatu organisasi, dimana anggota organisasi harus mentaati peraturan tersebut. Khusus dalam bidang perhotelan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi mutlak harus ditaati oleh semua tingkatan karyawan yang ada, hal ini karena hotel adalah industri bidang jasa yang spesifik sehingga apabila ada aturan yang dilanggar maka dapat berakibat pada larinya konsumen karena ketidak nyamanan. Dalam hubungannya antara aturan dan komitmen Kotter and Heskett (1997 : 157) menyatakan bahwa dalam perusahaan yang memiliki budaya kuat, para manajer cenderung berbaris secara penuh semangat dengan arah yang sama dan dengan terkoordinasi secara baik, Sedangkan budaya lemah tidak akan mampu mempengaruhi perilaku kerja karyawan dengan optimal, sehingga tidak dapat tercipta kinerja organisasi yang optimal.

Jadi budaya organisasi sebagai peraturan yang ada dalam suatu perusahaan / organisasi yang akan menjadi pegangan bagi setiap karyawan dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam organisasi tersebut. Hal inilah yang akan membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dari beberapa pendapat ahli tersebut, akhirnya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan dapat menciptakan suatu prestasi kerja yang maksimal.

Dalam sebuah organisasi karyawan melakukan sesuatu atau berperilaku adalah disebabkan oleh adanya faktor penggerak dalam dirinya, yang pada umumnya dirangsang oleh pemenuhan kebutuhan dan keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Faktor penggerak yang ada dalam diri seseorang disebut motivasi. Koontz *et al.* (1972 : 195) menyatakan “ *Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal* ” (Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau tujuan. Motivasi yang ada dalam diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku untuk mencapai tujuan kepuasan dirinya). Motivasi pada umumnya adalah positif apabila dapat diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi, tidak akan baik suatu motivasi yang hanya bertujuan untuk pemenuhan kebutuhan individu.

Martoyo (2000 : 165) menjelaskan bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan kerja, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Karyawan akan dapat melaksanakan tugasnya

apabila diberi perangsang yang sesuai dengan kebutuhan tertentu dari karyawan. Tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan atau kepuasan. Sedangkan Gitosudarmo dan Sudita (2000 : 28) menyatakan motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Perilaku kerja merupakan rencana tindakan individu termasuk strategi karyawan dan usaha yang akan dilakukan (Steers, 1995 : 151). Gibson *et al.* (1996 : 88) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari perilaku kerja. Selanjutnya Thoha (1993 : 35) menyatakan bahwa perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Hal ini berarti bahwa seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku kerja individu secara langsung.

Karyawan yang berada dalam organisasi selalu berusaha memenuhi kebutuhannya, usaha yang dikerahkan karyawan untuk memenuhi kebutuhannya berkaitan dengan tingkat kemampuannya. Usaha adalah tenaga yang dikeluarkan individu pada saat melakukan pekerjaannya, sedangkan kemampuan menunjukan kecakapan individu Gibson *et al.* (1996 : 94) Jika dalam satu kondisi dimana kebutuhan tidak dapat terpenuhi, akan menyebabkan orang mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan tersebut.

Oleh karena itu orang memilih suatu tindakan, maka terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan, yang pada akhirnya

para manajer ataupun pimpinan harus menilai setiap perilaku para karyawannya. Hasil penilaian prestasi dari setiap para karyawan tersebut harus membawa satu konsekwensi berupa penghargaan maupun hukuman. Hasil tersebut dinilai oleh orang yang bersangkutan, dan kebutuhan yang tidak terpenuhi ditinjau kembali. Pada gilirannya kondisi ini akan menggerakkan proses berlingkar dimulai lagi Gibson *et al.* (1996 :95).

Para pemimpin dengan kepemimpinannya di hotel berbintang berusaha untuk sebaik mungkin dapat mengarahkan perilaku kerja karyawan agar tercipta suatu kinerja yang baik. Demikian pula dengan budaya yang diberlakukan di hotel berbintang untuk sedapat mungkin memberikan suatu suasana kerja yang kondusif, sehingga perilaku kerja karyawan akan selalu mengarah pada pencapaian kinerja yang optimal.

Diyakini adanya hubungan pengaruh dari kepemimpinan dalam sebuah organisasi dan bagaimana budaya organisasi mampu mengikat karyawan untuk melaksanakan komitmen bersama karyawan lainnya untuk mencapai tujuan, serta bagaimana motivasi diri setiap karyawan yang terwujud dalam setiap perilaku yang selalu semangat, optimis, dan percaya diri, yang pada akhirnya mampu membawa karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Karena kinerja maksimal tentunya menjadi dambaan bagi stakeholder.

Kepemimpinan yang didukung oleh kualitas pribadi yang bagus, memiliki kemampuan dan kematangan dalam mengelola administrasi, mampu melihat memahami serta menggunakan nilai-nilai yang ada

dalam organisasi, tanggap dan perhatian terhadap setiap prestasi yang dibuat oleh bawahan dengan cara memberi penghargaan serta memiliki kemampuan yang baik dalam memecahkan setiap permasalahan yang terjadi dalam lingkup tugasnya. Bila kondisi ini dimiliki oleh seorang pemimpin, maka akan mendukung tercapainya kepemimpinan yang baik dalam rangka membangun perilaku kerja bawahan yang baik pula.

Budaya organisasi yang mampu mengakomodir hal-hal diantaranya tingkat toleransi terhadap tindakan-tindakan yang mengandung resiko sebagai wujud improvisasi dalam menjalankan tugas, mencakup sistem imbalan yang baik, terdapat pola komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, maupun antar karyawan, memiliki visi dan misi yang jelas, terukur, dan dapat dicapai dengan tingkat kontrol dan pengawasan yang baik akan semakin menunjang untuk terciptanya perilaku kerja karyawan yang baik pula.

Motivasi kerja, motivasi yang baik yaitu motivasi yang dilakukan harus mampu menggugah karyawan untuk berperilaku dan berkinerja yang baik dan optimal setidaknya tidaknya di dalamnya mengandung unsur balas jasa atau kompensasi yang layak bagi karyawan, memberikan kesempatan promosi yang seluas-luasnya bagi karyawan yang mampu dan memiliki prestasi baik, menciptakan kondisi tempat kerja yang menyenangkan serta penghargaan yang pantas diyakini akan semakin menunjang terciptanya perilaku kerja karyawan yang baik dalam rangka mencapai kinerja yang optimal.

Perilaku kerja yang baik akan dapat dicapai bila di dalamnya terdapat komitmen kerja yang kuat , gairah kerja yang tinggi serta inisiatif kerja antar karyawan yang baik. Karena ketiganya adalah satu kesatuan yang saling terkait dalam rangka membentuk perilaku kerja.

Berkaitan dengan keyakinan tersebut, maka perlu dilakukan suatu studi dengan judul : *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Hotel Berbintang Di Provinsi Kalimantan Timur.*

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam studi adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur ?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur ?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur ?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan timur ?

7. Apakah perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur ?

1.3. Tujuan Studi

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari dilakukannya studi ini sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

1.4. Manfaat Studi

1.4.1. Manfaat Teoritis

Dari hasil studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis diantaranya :

1. Untuk pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang manajemen yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, perilaku kerja dan kinerja karyawan .
2. Sebagai referensi peneliti lebih lanjut terutama di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada perusahaan jasa industri perhotelan umumnya, dan hotel berbintang khususnya

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis studi ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Sebagai masukan dan sumbangan pemikiran bagi pemilik maupun karyawan perusahaan di bidang jasa perhotelan terutama jasa hotel berbintang di Provinsi Kalimantan Timur mengenai peran sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerjanya dimasa mendatang.
2. Sebagai bahan pertimbangan kebijakan bagi pemilik perusahaan dibidang jasa perhotelan terutama jasa hotel berbintang di

Kalimantan Timur dalam meningkatkan kinerjanya yang optimal melalui program - program kebijakan dibidang sumber daya manusia.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Hotel

Dilihat dari jenis kegiatannya, hotel merupakan sub sektor dari sektor perdagangan, hotel dan restoran. Hotel merupakan salah satu dari bentuk akomodasi yang dikenal dalam pariwisata, sedangkan akomodasi adalah tempat tinggal sementara, akomodasi ini bisa berupa hotel, losmen, *guest house*, pondok, *cottage*, perkemahan dan sebagainya (Supardi, 2006 : 47)

Hotel dalam arti luas adalah termasuk setiap usaha penginapan umum, mulai dari usaha keluarga dengan beberapa kamar, yang menyediakan sarapan pagi dan tempat tidur, hingga hotel dengan ratusan kamar. Sementara definisi lain menyatakan bahwa hotel adalah suatu usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, untuk setiap orang dapat menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran. Ciri khusus dari sebuah hotel adalah mempunyai restoran yang dikelola langsung oleh manajemen hotel tersebut (Suaedi, 2004 : 28).

Melihat dua definisi tersebut dapat dipandang bahwa bisnis hotel tiada lain adalah bisnis dalam hal penyediaan pelayanan yang berkenaan

dengan nilai tambahnya, termasuk di dalamnya adalah pelayanan keamanan untuk kenyamanan. *Hotel Propiortor Act* dalam Sulastiyono (2004 : 5) bahwa hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah uang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

Pengertian hotel secara umum adalah usaha yang menyediakan tempat menginap, makan dan fasilitas lain untuk memberikan suatu pelayanan kepada semua orang yang sanggup memberikan imbalan jasa atas fasilitas yang didapat. Surat Keputusan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi No.KM 37/PW.340/MPPT.86 Bab I, ayat (b) menyebutkan bahwa hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial serta memenuhi ketentuan persyaratan yang ditetapkan didalam keputusan pemerintah. (Deparpostel, 1986)

Selanjutnya Steadmon *and* Kasavana (1990 : 4) menjelaskan hotel adalah sebagai berikut :

A hotel may be defined as an establishment whose primary business is providing lodging facilities for the general public and which furnishes one or more of the following services, food and beverage service, room attendant service, uniformal service, laundering of linens, and use of furniture and fixtures.

(Hotel dapat didefinisikan sebagai sebuah bangunan yang memiliki usaha antaranya adalah penyediaan fasilitas penginapan untuk masyarakat umum dilengkapi satu atau lebih fasilitas jasa sebagai berikut; pelayanan makan dan minum, pelayanan kamar, pelayanan barang bawaan, pencucian pakaian, perabotan dan perlengkapan hotel yang tersedia).

Berdasarkan SK Menparpostel No 37/PW.340/MPPT.86 disebutkan bahwa hotel berbintang digolongkan ke dalam kategori 5 yakni bintang 1, bintang 2, bintang 3, bintang 4 dan bintang 5. Selain dikelompokkan berdasarkan bintangnya, besarnya hotel juga dikelompokkan menjadi 4 golongan; yakni golongan hotel kecil, yakni hotel dengan 25 kamar atau kurang. Hotel sedang yakni hotel yang memiliki jumlah kamar lebih dari 25 kamar tetapi kurang dari 100 kamar, Hotel menengah yakni hotel dengan jumlah kamarnya lebih dari 100 tetapi kurang dari 300 kamar, dan hotel besar yakni hotel dengan jumlah kamar mulai 300 kamar hingga lebih.

Hotel juga dapat digolongkan menurut struktur tarif, lokasi dan jenis tamunya. Hotel – hotel konvensi mencari tamu –tamu konvensi, akan tetapi juga menerima wisatawan yang bersantai. Hotel – hotel resort memusatkan upaya menarik kelompok bisnis, juga mengiklankan sebagai property tempat berlibur dengan menawarkan fasilitas olah raga. Hotel juga dikelompokkan kedalam hotel berbintang, hotel melati, dan penginapan. Hotel sebagai suatu organisasi atau perusahaan dapat digolongkan kedalam industri yang lebih besar yakni industri perhotelan atau yang lebih dikenal dengan istilah (*hospitality industry*) dan lebih jauh lagi industri ini adalah bagian dari industri pariwisata secara total (*Tourism industry*).

2.1.2. Karakteristik Hotel

Sebagai perusahaan yang senantiasa berorientasi pada laba maka hotel akan selalu berusaha untuk menjual jasa sesuai dengan perkembangan selera masyarakat. Sulastiyono (2004 : 25) menyatakan bahwa setiap usaha perhotelan adalah mencari keuntungan dengan menyewakan fasilitas dan atau menjual pelayanan kepada para tamunya.

Berdasarkan pada pengertian hotel maka hotel melakukan kegiatan- kegiatan sebagai berikut :

1. Penyewaan kamar.
2. Penjualan makanan dan minuman.
3. Penyedia pelayanan penunjang lain yang bersifat komersial.

Kemudian untuk melihat ciri-ciri khusus ataupun karakteristik secara spesifik pada industri perhotelan seperti dijelaskan oleh Sihite (200 : 59) sebagai berikut :

1. Penyajian jasa adalah suatu bentuk pelayanan jasa yang akan dinilai baik atau memuaskan bukan hanya harus cepat dan tepat serta seksama namun penyajiannya juga harus diiringi keramah tamahan.
2. Hakekat dari usaha industri jasa adalah pemuasan keinginan dan kebutuhan para pelanggannya yang dalam pelaksanaannya harus memperoleh tingkat keuntungan yang wajar bagi kehidupan dan pertumbuhan perusahaan.
3. Dalam indutri jasa tidak ada suatu produk ataupun jasa pelayanan yang bersifat monoton atau kekal, akan tetapi

bervariasi. Kehidupan usaha jasa harus mampu menumbuhkan kreatifitas dalam menciptakan *comfort* yang baik, kreatif dalam penyajian, bentuk wujud nyata dan menarik dengan selalu mencari untuk ciri yang khas yang belum dimiliki oleh perusahaan lain sejenis.

4. Kesempurnaan akan *product services*, hanya dimungkinkan bilamana terdapat suatu komunikasi timbal balik antara 3 (tiga) unsur yaitu, tamu, pegawai dan pimpinan.
5. Kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan adalah merupakan gabungan antara unsur satu dengan lainnya yaitu sarana fisik dan fasilitas, mutu dari produk dan pelayanan, sikap dan tingkah laku dari para pelaksana dan harga yang kompetitif.
6. Industri jasa atau hotel harus bisa memperoleh *repeat business* atau langganan tetap dan hanya dimungkinkan bila mana *total image* keempat unsur pada butir 5 memiliki karakteristik yang khas melalui *motto* perusahaan.
7. *Motto Industry Hospitality*, haruslah sinkron dengan kenyataan baik di lapangan maupun pelaksanaan kegiatan sehari-hari secara kontinue tanpa terputus dan haruslah selaras dengan kenyataan dalam kondisi serta aspek terkait.

2.1.3. Klasifikasi Hotel.

Supardi (2006 : 52) menjelaskan bahwa pengklasifikasian hotel dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut :

a. Berdasarkan Standar.

Hotel dapat diklasifikasikan berdasarkan standar pada pengelolaannya (*management*), kapasitas ruang / kamar (*room capacity*), ragam fasilitas (*facility*), tenaga kerja (*employment*), pengadministrasian (*administrations*), yaitu dikenal adanya hotel internasional, hotel semi internasional dan hotel nasional.

b. Berdasarkan Jumlah kamar.

Berdasarkan jumlah banyaknya kamar, maka hotel diklasifikasikan sebagai berikut :

1. *Small hotel* (hotel kecil), yaitu hotel dengan jumlah kamar 25 kamar atau kurang .
2. *Medium hotel* (*Hotel sedang*), yaitu hotel dengan jumlah kamar di atas 25 hingga 100 kamar.
3. Hotel menengah, yaitu hotel dengan jumlah kamar diatas 100 hingga 300.
4. *Large hotel* (*Hotel besar*),, yaitu hotel dengan jumlah kamar di atas 300 kamar.

c. Berdasarkan jenis Tamu

Berdasarkan jenis tamu yang datang hotel dapat diklasifikasi sebagai berikut :

1. *Family hotel*, yaitu hotel dimana tamu-tamu yang menginap adalah bersama keluarga.

2. *Business hotel*, yaitu hotel dimana tamu yang datang adalah para pebisnis, oleh karena itu hotel jenis ini diperlukan fasilitas penunjang dalam kegiatan bisnisnya.
3. *Tourist hotel*, yaitu hotel dengan tamu yang datang adalah terdiri dari para wisatawan.
4. *Official hotel*, yaitu hotel dengan tamu yang datang adalah dari instansi maupun perusahaan yang sedang menjalankan tugas perusahaan.
5. *Cure hotel*, adalah hotel dengan tamu yang datang adalah mereka yang akan merawat diri untuk tujuan pengobatan.

d. Berdasarkan lamanya tamu tinggal.

Berdasarkan lamanya tinggal para tamu maka hotel ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. *Resident hotel*, yaitu hotel dengan tamu yang datang untuk tinggal dalam jangka waktu yang relatif lama dan sewa kamarnya dapat bulanan atau jangka waktu tertentu, ataupun jangka panjang.
2. *Transit Hotel*, yaitu hotel yang terletak di tengah kota, pusat perdagangan, pemerintahan, dimana tamunya akan melakukan perjalanan yang bersifat transit (sementar) saja.
3. *Resort hotel*, adalah hotel yang menyediakan fasilitas dan akomodasi tertentu, biasanya berada dalam daerah kawasan pariwisata.

4. *Motel (Motor hotel)*. Hotel yang dirancang khusus untuk tamu yang sedang menjalankan dinas dengan mengendarai mobil sendiri.

e. Menurut Status

Hotel dengan tingkatan status ini dibedakan berdasarkan adanya tanda bintang, sedangkan bintang dimaksud melambangkan kelengkapan fasilitas yang dimiliki oleh hotel tersebut seperti kelengkapan fasilitas, kondisi bangunan, pengelolaan, mutu pelayanan berdasarkan ketentuan yang berlaku dari pemerintah. Klasifikasi hotel berbintang berdasarkan bintang adalah sebagai berikut :

1. Hotel berbintang satu diberi simbol (*)
2. Hotel berbintang dua diberi simbol (**)
3. Hotel berbintang tiga diberi simbol (***)
4. Hotel berbintang empat diberi simbol (****)
5. Hotel berbintang lima diberi simbol (*****)

f. Berdasarkan Tipe Harga Kamar.

Pengklasifikasian hotel berdasarkan harga kamar ini adalah :

1. *Economy hotel*, yaitu hotel dengan tarif ekonomi (tarif murah)
2. *First class hotel*, yaitu hotel dengan tarif sedang
3. *Deluxe hotel*, yaitu hotel dengan tarif tinggi atau dengan tarif mahal.

g. Berdasarkan Bentuk Plan.

Hotel diklasifikasikan berdasarkan *Plan*, yaitu sebuah sistem atau cara yang dipergunakan hotel untuk menentukan tarif yang ada

hubungannya dengan penyediaan ataupun penjualan makanan. Klasifikasi hotel ini meliputi :

1. *European plan (EP)*, sistem harga berlaku hanya untuk sewa kamar saja, tidak termasuk harga makan.
2. *American plan (AP)*, sistem satuan harga sewa kamar sudah termasuk harga makanan yang disajikan pada tamu.
3. *Continental plan (CP)*, sistem satuan harga yang termasuk sarapan.
4. *Bermuda plan (BP)* adalah hotel yang mencantumkan harga termasuk sarapan pagi, bedanya dengan *CP*. adalah pada makanan *breakfastnya*, bisa model *EP*, *AP* atau *CP*.

h. Berdasarkan Lokasi.

Hotel berdasarkan lokasinya dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. *City hotel*, hotel yang berlokasi pada pusat kota.
2. *Resident hotel*, hotel hotel yang berada di pinggiran kota jauh dari kebisingan dan hiruk pikuk keramaian, dengan fasilitas yang cukup.
3. *Ressort hotel*, hotel yang berada di daerah pegunungan ditepi sungai atau tepi danau.
4. *Beach hotel*, hotel yang berlokasi disekitar pantai,
5. *Mountain hotel*, hotel yang berada di pegunungan mirip ressort hotel.
6. *Lake hotel*, hotel yang berada di sekitar danau.
7. *Hill hotel*, hotel yang berada di puncak bukit.

8. *Forest hotel*, hotel yang berada di kawasan hutan lindung.
9. *Airport hotel*, hotel yang berada di sekitar airport atau dikomplek bandara.
10. *Suburb hotel*, hotel yang berada di antara dua kota satelit, kabupaten atau kota.
11. *Urban hotel*, adalah hotel yang berada di pedesaan.

2.1.4. Kelas Hotel Bintang

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata No. KM 03/HK.001/MKP.02. tentang penggolongan kelas hotel dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Golongan kelas hotel terdiri dari hotel bintang dan hotel melati.
- b. Hotel bintang dapat dikelompokkan menjadi hotel bintang satu, bintang dua, bintang tiga, bintang empat dan bintang lima.
- c. Sedangkan hotel kelas melati hanya satu yaitu hotel melati.
- d. Persyaratan yang harus dipenuhi sebuah hotel untuk penetapan kelas dalam klasifikasi hotel meliputi persyaratan sebagai berikut :
 1. Izin usaha hotel (izin operasi)
 2. Izin mendirikan Bangunan (IMB)
 3. Izin Undang-Undang Gangguan (HO)
 4. Izin AMDAL atau UPL/UKL .
 5. Sertifikat kelaikan lift (bila menggunakan lift)
 6. Sertifikat kelaikan listrik.
 7. Sertifikat kelaikan alat pemadam kebakaran.

8. Sertifikat kelaikan sehat hotel.

9. Sertifikat pemeriksaan air kualitas air.

e. Persyaratan teknis operasional meliputi komponen : fisik, pengelolaan dan pelayanan, penilaian unsur fisik dilihat dari ketersediaan kelengkapan dan fungsi dari unsur fisik dari sebuah hotel yang meliputi aspek kenyamanan, keselamatan, keamanan serta fasilitas yang memadai bagi pengunjung yang menyandang cacat. Penilaian dari unsur pengelolaan dimaksudkan sejauh mana berfungsinya sistem administrasi dan teknik operasional hotel tersebut. Sedangkan penilaian unsur pelayanan meliputi kemampuan memberikan pelayanan yang mencakup sikap perilaku, kecepatan ketepatan, atas dasar keramahtamahan. Secara garis besar penilaian unsur fisik, pengelolaan dan pelayanan terdiri dari :

1. Kenyamanan.
2. Kebersihan dan pemeliharaan kesehatan (sanitasi dan *higiene*).
3. Keselamatan.
4. Jaminan keamanan.
5. Keramahan lingkungan.
6. Nilai investasi.
7. Sikap layanan.
8. Ketrampilan.
9. Keteraturan dan ketertiban.
10. Ketepatan.

11. Kecepatan.

- f. Penetapan kelas hotel dilakukan dengan keputusan Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran (PHRI) Pusat setelah memperhatikan dan mempertimbangkan saran setempat. Disamping diberikan keputusan pemberian kelas hotel juga ditandai dengan pemberian sertifikat golongan kelas hotel dan sticker. Sertifikat golongan kelas hotel ditandatangani oleh ketua PHRI pusat dan disahkan / dikukuhkan oleh Gubernur setempat.

2.2. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan dalam banyak cara, tetapi sebagian besar definisi berasumsi bahwa kepemimpinan melibatkan proses pengaruh yang berkaitan dengan memudahkan kinerja tugas secara kolektif Yukl (2001 : 22). Selanjutnya dikatakan bahwa asumsi kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas yang berhubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Banyak ahli memberi pengertian kepemimpinan yang pada prinsipnya adalah sesuai dengan perspektif individualnya dan aspek gejala yang paling menarik perhatiannya, karena seorang pemimpin adalah juga seorang manajer, namun demikian para ahli memberikan pengertian kepemimpinan yang berbeda beda, karena mereka melihat

bahwa kepemimpinan lebih bersifat luas jika dibanding dengan kemanajeraan.

Winardi (2000 : 45) menyatakan bahwa, seorang pemimpin, baik pemimpin formal maupun pemimpin informal menjalankan atau melaksanakan "kepemimpinan" yang dengan sendirinya berbeda berdasarkan :

1. Derajatnya.
2. Bobotnya.
3. Daerah jangkauannya.
4. Sasaran- sasarannya.

Lebih jauh dikatakan bahwa terdapat 10 (sepuluh) sifat penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu :

1. Energik, fisik.
2. Sifat mengenal tujuan dan arah.
3. Enthusiasme.
4. Sifat ramah dan afeksi.
5. Integritas.
6. Kemampuan tekhis.
7. Dapat mengambil keputusan.
8. Intelegensi.
9. Kemampuan untuk mengajarkan sesuatu.
10. Kepercayaan. (Winardi, 2000 : 83)

Sedangkan sifat-sifat yang tidak boleh dilakukan oleh seorang pemimpin dijelaskan oleh Schell dalam Winardi (2000 : 92) adalah :

1. Kekurangan pengetahuan tentang pekerjaan.
2. Bersifat argumentatif.
3. Tidak bersifat kritis terhadap perubahan perubahan.
4. Kurang disiplin.
5. Tidak cukup inisiatif.
6. Tidak dapat memenuhi target waktu.
7. Tidak banyak memberikan latihan – latihan.
8. Tidak sabar.
9. Dalam keadaan “tegang” menjadi bingung dan kehilangan arah.

Definisi kepemimpinan yang lain melihat bahwa kepemimpinan identik dengan orang yang dinamis dan kuat, seperti yang disampaikan oleh Nimran (1999 : 53) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sering diasosiasikan dengan orang-orang yang dinamis, kuat, orang yang mengendalikan perusahaan baik yang besar maupun kecil, atau orang yang menentukan arah suatu negara / bangsa. Banyak para ahli yang memberi pengertian kepemimpinan yang pada prinsipnya adalah sama, karena seorang pemimpin adalah juga seorang manajer, namun demikian banyak pula para ahli yang memberikan pengertian kepemimpinan yang berbeda beda, karena mereka melihat bahwa kepemimpinan lebih bersifat luas jika dibanding dengan kemanajeran.

Harsey and Blancard (1992 : 99) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan dilihat dari sisi proses adalah satu kesatuan yang runut seperti yang dikemukakan

oleh Keating (1986 : 9) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan pendapat lain melihat kepemimpinan dari sisi kemampuan diri dari seorang pemimpin, seperti yang disampaikan oleh Robbins (2002 : 163) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan, dimana bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal yang kepentingannya sama, atau bahkan melebihi pengaruh struktur formal, atau dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dapat saja muncul dalam suatu kelompok walaupun tidak diangkat secara formal. Winardi (2000 :47) mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.

Selanjutnya Pearce II and Robinson (1989 : 483) memberikan definisi bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain guna pencapaian tujuan organisasi tertentu, dalam lingkup bisnis seorang manajer adalah juga seorang pemimpin manakala ia mampu mempengaruhi bawahan, rekan kerja atau bahkan atasan mereka untuk mengarahkan usaha-usaha mereka guna pencapaian tujuan organisasi.

Stoner *et al.* (1996 : 161) mendefinisikan kepemimpinan manajerial adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Dwivedi (Syafar 2001 : 25) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses

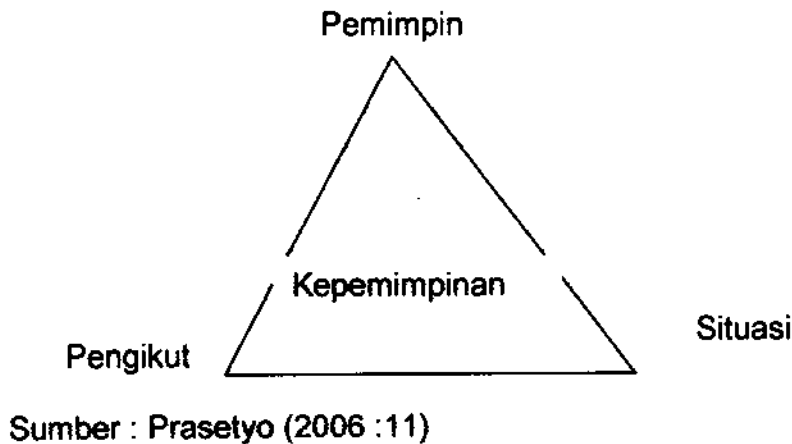
mempengaruhi orang lain untuk memobilisasikan dan mengarahkan usaha mereka kepada tujuan-tujuan tersebut. Kepemimpinan pada intinya adalah bagaimana seorang pemimpin dapat menggali kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang untuk dapat berdayaguna bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan dengan mengurangi sekecil mungkin kerugian.

Bass and Avolio (1990 : 21) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah interaksi antar anggota suatu kelompok. Pimpinan merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada orang lain yang mempengaruhi perilaku mereka. Kepemimpinan timbul ketika suatu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya didalam kelompok.

Definisi kepemimpinan dipandang sebagai sebuah kesatuan dari komponen yang saling berkaitan, hal ini dijelaskan oleh Prasetyo (2006 : 11) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi melalui komunikasi untuk mencapai satu tujuan tertentu, jadi proses kepemimpinan itu memiliki tiga komponen seperti digambarkan pada Gambar 2.1. pada halaman 33.

Ketiga komponen tersebut adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisah – pisahkan karena antara pengikut (orang yang dipimipin), dengan situasi dimana kegiatan itu berlangsung, pada kenyataannya tidak jarang ditemukan bahwa proses kepemimpinan akan dengan sendirinya menyesuaikan. Hal ini dimungkinkan karena bila salah satu

komponen berubah maka komponen lainnya juga akan mengalami perubahan.



GAMBAR 2.1 :
TIGA KOMPONEN DALAM PROSES KEPEMIMPINAN

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan tersebut nampak jelas bahwa kepemimpinan ataupun pemimpin memiliki peran yang vital dalam setiap upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi serta mempengaruhi aktivitas para karyawan dalam rangka mencapai tujuan. Fungsi dan peran kepemimpinan yang sangat vital ini dalam sebuah organisasi bahkan dapat diibaratkan seperti coin mata uang dengan dua sisi, sisi pertama diartikan kepemimpinan dapat mendorong terjadinya produktivitas kerja, komitmen serta perubahan dan inovasi organisasi yang lebih cepat. Namun disisi lain diartikan bahwa kepemimpinan juga dapat menjadi penghambat bagi proses tersebut yang pada akhirnya justru akan menimbulkan kontra produktif.

Gibson *et al.* (1996) menyatakan bahwa peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan kelompok. Selanjutnya Cox and Cooper (1988) menyatakan bahwa pemimpin memerlukan energi ekstra dalam mempertahankan tekatnya untuk meraih prestasi tinggi.

Proses mempengaruhi orang lain dilakukan terus menerus hingga mendapat respon dan simpati dari orang yang dipengaruhi. Pada saat simpati sudah diperoleh dari individu atau karyawan, dan karyawan tersebut mau bekerja sama mau melakukan sesuatu seolah itu adalah kemauannya sendiri. Kepemimpinan dalam hal ini adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran Jacobs and Jacques (1990 : 281). Dalam hal ini para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial dan diharapkan apa yang diperintahkan dapat selalu terpersepsikan seperti apa yang ia inginkan oleh individu ataupun karyawan yang ada

Hubungan antara pemimpin dengan bawahan dipandang sebagai hal yang penting karena berkaitan dengan sejauh mana bawahan menyukai dan mempercayai pimpinan serta mau mengikutinya. Dalam hal ini pimpinan harus menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan, serta membimbing dan memberitahu bawahan tentang apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana cara melakukannya.

Keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi selain ditentukan ragam bawahan, lingkungan sarana dan prasarana maka fungsi kepemimpinan yang harus dijalankan oleh atasan sangatlah dibutuhkan, sehingga segala potensi yang ada seperti manusia, modal, mesin dan metode kerja yang digunakan serta jangkauan pasar yang dimiliki dan sedang diupayakan untuk terus diperluas menjadi suatu potensi yang dapat dimanfaatkan secara optimal.

Seorang pemimpin harus senantiasa memahami kondisi seorang atau sekelompok orang yang dipimpin serta memahami setiap fenomena perubahan yang terjadi bahkan yang akan terjadi pada lingkungan yang dipimpinnya. Hal ini melambangkan betapa besarnya perhatian pimpinan terhadap hal-hal yang ada pada lingkungannya.

Pada umumnya kepemimpinan itu merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku dan aktifitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu proses dan bukan orang yang meliputi 3 (tiga) faktor yaitu : pemimpin, karyawan, dan situasi (Ismail, 2005 : 51)

Dalam konteks manajemen, seorang pemimpin merupakan perencana, pengorganisasi, pengarah dan pengawas. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut untuk dapat memberikan petunjuk, bimbingan dan arahan kepada yang dipimpinnya. Selain itu pemimpin juga perlu menyadari bahwa dia tidak dapat bekerja dengan hasil yang baik tanpa bekerjasama dengan yang dipimpinnya dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Kemudian Trice *and* Beyer (1991 : 153) melakukan penelitian kepustakaan dan memformulasikan sebuah model yang membandingkan pemimpin yang berorientasi transformatif dan yang berorientasi mempertahankan (*maintenance leadership*). Di mana proses kepemimpinan itu berlangsung tentu elemen dari kepemimpinan bila diterapkan akan membawa hasil ataupun konsekwensi yang beraneka ragam, pada umumnya keragaman tersebut berada pada posisi untuk terjadinya sebuah inovasi atau justru berada pada posisi untuk bertahan guna mempertahankan tradisi yang selama ini dianut oleh kelompok tersebut.

Kepemimpinan yang baik setidaknya memiliki 10 unsur ataupun elemen-elemen kepemimpinan di dalamnya, agar kepemimpinan mampu memberikan dampak dan konsekwensi yang logis terhadap setiap permasalahan yang dihadapi. Oleh karena itu Trice (1991 : 38) menyatakan bahwa pada proses kepemimpinan akan selalu mengalami proses yang mengarah kepada inovasi berdasarkan tuntutan tugas yang sedang dihadapi, namun sering ditemukan untuk melakukan inovasi tidaklah semudah yang dibayangkan, karena akan terjadi proses tarik menarik antara menerima proses untuk menuju inovasi atau justru mempertahankan proses yang telah lama terjadi dalam sebuah organisasi, keduanya sama-sama memiliki alasan yang masing-masing dapat merupakan pembenaran bagi kedua proses tersebut.

Lebih jelasnya elemen-elemen tersebut dijelaskan pada Tabel 2.1. halaman 37 sebagai berikut :

Tabel 2.1.

ELEMEN KEPEMIMPINAN DAN KONSEKUENSINYA

No	Elemen-elemen dari Kepemimpinan	Konsekuensi – Konsekuensi	
		Inovasi	Mempertahankan
1	Kualitas Pribadi	Rasa percaya diri Kepribadian yang dominan Pendirian yang kuat Seperti penginjil Dramatis dan ekspresif	Percaya pada kelompok Fasilitator Pendirian yang kuat Katalis Persuasif
2	Situasi yang dirasakan	Krisis	Tak ada krisis atau ada tetap dapat dikendalikan
3	Visi dan Misi	Idiologi yang radikal	Idiologi yang konservatif
4	Atribut pengikut	Pemimpin mempunyai kemampuan yang luar biasa yang dibutuhkan untuk menangani krisis	Pemimpin mewakili nilai-nilai yang berlaku yang telah berhasil dimasa lalu.
5	Kinerja krisis kepemimpinan	Keberhasilan yang berkesinambungan	Keberhasilan yang berulang kali
6	Perilaku Pemimpin	Model peran yang efektif Menciptakan kesan yang berhasil dan kompetensi Mengartikulasikan idiologi Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya pada pengikut Motivasi	Model peran yang efektif Menciptakan peran keberhasilan dan kompetensi Mengartikulasikan idiologi Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya pada para pengikut Motivasi
7	Tindakan – Tindakan Administratif	Struktur- struktur dan strategi strategi baru, atas perubahan yang radikal dalam struktur dan strategi	Mengasah dan memperkuat struktur struktur dan strategi strategi yang ada, atau perubahan sedikit demi sedikit pada struktur dan strategi
8	Penggunaan dari nilai – nilai yang ada	Mengkomunikasikan idiologi kultural dan nilai nilai yang baru	Memperkokoh dan menjayakan bentuk bentuk idiologi dan nilai nilai yang ada
9	Menggunakan tradisi	Menetapkan tradisi tradisi baru	Meneruskan tradisi tradisi yang berlaku
10	Ketekunan yang terus menerus	Perubahan dilembagakan	Kasinambungan dibuat menarik dan vital

Sumber : HM Trice, JM Bayer, (1991: 38)

Hammer and Champy (1994 :98) memperjelas bahwa seorang pemimpin adalah agen dari setiap perubahan, lebih jelasnya siapa yang akan melakukan perubahan dan siapa yang akan merekayasa ulang proses – proses dalam perubahan adalah :

1. Pemimpin.
2. Pemilik proses.
3. Tim Rekaya Ulang.
4. Komite Pengarah.
5. Kaisar Rekayasa Ulang.

Hammer and Champy (1994 :100) pimpinan adalah lebih dititik beratkan pada pandangan bahwa bukan saja sebagai orang yang membuat orang lain melakukan apa yang ia inginkan, melainkan sebagai orang yang membuat mereka menginginkan apa yang diinginkannya. Kemudian Nanus (1992 :22) menyatakan bahwa seorang pimpinan tidak memaksa orang-orang untuk memasuki perubahan yang mereka tolak.

Seorang pimpinan mengartikulasikan visi dan mendorong orang-orang agar mereka ingin menjadi bagian dari visi tersebut, sehingga mereka mau bahkan dengan antusias mengiringi realisasinya, pimpinan yang seperti ini disebut *Visionary Leadership*. Selanjutnya Nanus menjelaskan bahwa kepemimpinan seperti ini cocok untuk diterapkan pada perusahaan – perusahaan yang melakukan perencanaan sistem yang bersifat inovatif karena mampu merangsang motivasi karyawannya untuk berkarya nyata secara inovatif.

Jika definisi-definisi tersebut di atas dikaji lebih seksama, maka ada beberapa perbedaan dan persamaan penekanan. Ada yang menekankan pada kemampuan seseorang mengarahkan orang lain, ada pula yang menekankan pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Implikasi dari semua definisi tersebut

menunjukkan bahwa seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan. Stoner *et al.* (1996 :161) selanjutnya merinci dan mengemukakan implikasi definisi sebagai berikut :

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain (karyawan atau pengikut) dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pimpinan dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin, tanpa orang yang dipimpin semua mutu kepemimpinan dari seorang pemimpin menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok bukannya tanpa kekuasaan, mereka dapat dan membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Sekalipun demikian, pemimpin biasanya mempunyai kekuasaan lebih besar.
3. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara. Artinya seorang pemimpin tidak hanya harus mampu menyuruh bawahannya untuk mengerjakan sesuatu, tetapi juga dapat mempengaruhinya untuk mengikuti petunjuk dan intruksinya.
4. Kepemimpinan menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai.

Beberapa penelitian dan teori dalam studi kepemimpinan dapat dipandang sebagai pendekatan kesifatan, perilaku dan situasional. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi dari beberapa sifat yang tampak, sedangkan pendekatan kedua memandang kepemimpinan sebagai sebuah perilaku pribadi individu yang berkaitan dengan dengan sebuah kepemimpinan yang efektif. Sedangkan yang ketiga memandang kepemimpinan sebagai sebuah pendekatan yang situasional. (Reksohadiprojo dan Handoko, 1996 :196).

2.3. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam, demikian pendapat yang disampaikan oleh Kreitner and Kinicki (2000 : 78). Dari definisi tersebut nampak menitik beratkan kepada tiga hal penting yaitu *pertama*, budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja, ketiga, budaya organisasi berlaku bagi semua tingkatan dalam perusahaan.

Pendapat lain disampaikan oleh Chatab (2007:9) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses (menunjukkan proses organisasi atau disebut sistem / pola hubungan kerja) yang melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas / aktivitas yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama.

Untuk memahami pengertian budaya organisasi lebih dalam maka ada beberapa batasan ataupun pernyataan yang dapat dijadikan alat bantu dalam menyamakan persepsi dalam hal budaya organisasi ini. Oleh karena itu agar benar benar memahami sebuah budaya dan nilai nilainya, serta perilaku nyata dari suatu kelompok, perlulah diselidiki asumsi yang mendasarinya, yang biasanya tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana anggota kelompok berpersepsi, berpikir dan merasakan.

Asumsi seperti itu dengan sendirinya akan menjadi reaksi yang dipelajari, yang bermula sebagai nilai nilai yang didukung, namun ketika nilai menyebabkan perilaku dan ketika perilaku tersebut mulai memecahkan masalah, maka nilai tersebut ditransformasikan menjadi asumsi dasar tentang bagaimana sesuatu itu sesungguhnya terjadi. Dengan kata lain, perbedaan antara asumsi dengan nilai terletak apakah nilai nilai tersebut masih diperdebatkan atau tidak.

Selanjutnya Schein (1985 : 168) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi satu dengan organisasi – organisasi lainnya. Dengan demikian sebuah budaya organisasi yang kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai itu, maka makin kuat budaya tersebut.

Bila dapat selalu konsisten dengan hal tersebut maka budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota

anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi, kebulatan maksud semacam itu akan membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen organisasi.

Schein dalam Luthans (1995 :497) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sebagai :

“ A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaption and internal integration, that has worked well enough considered valid and, therefore, to be tough to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems”

Schein menitik beratkan bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian lingkungan *external* maupun integrasi lingkungan internal yang telah berhasil dengan cukup baik, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat.

Bahwa budaya organisasi adalah bagaimana suatu organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan. Berarti budaya merupakan bauran kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos dan ide yang lain yang digabung menjadi satu untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi tertentu (Tunggal, 2001 : 17). Dengan demikian dalam membentuk suatu budaya organisasi harus memperhatikan bermacam-macam aspek, tidak hanya dari dalam organisasi itu sendiri tapi juga harus memperhatikan pengaruh dari lingkungan sekitar organisasi tersebut berada.

Selanjutnya Susanto (1997 : 3) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Proses individu-individu yang ada dalam suatu organisasi harus melaksanakan budaya organisasi sesuai dengan komitmen yang dibangun dari awal sehingga akan lebih mudah dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang kemungkinan muncul dalam perjalanan organisasi untuk mencapai tujuan

Budaya Organisasi oleh Robbins and Couter dalam Widagdo (2006 : 20) menyatakan : Sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, makna itu mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Sama halnya dengan budaya suatu suku yang memiliki beberapa aturan dan larangan yang menentukan para anggota akan bertindak dan terhadap orang yang lain dan terhadap orang luar, organisasi juga memiliki budaya yang menentukan bagaimana anggotanya harus berperilaku “.

Meskipun banyak kalangan yang meyakini bahwa budaya yang kuat dapat menciptakan suatu prestasi kerja yang maksimal, namun Kotter and Heskett (1997 : 157) memberikan catatan atas teori tersebut. Kotter dan Heskett menyatakan bahwa dalam perusahaan yang memiliki budaya kuat, para manajer cenderung berbaris secara penuh semangat

dengan arah yang sama dan dengan terkoordinasi secara baik. Kebersamaan, motivasi dan kontrol dapat membantu kinerja, tetapi hanya jika tindakan yang berhasil itu cocok dengan strategi bisnis yang pintar untuk lingkungan khusus tempat sebuah perusahaan tersebut beroperasi.

Kinerja tidak akan meningkat jika perilaku dan metode yang umum dalam melakukan bisnis tidak cocok dengan kebutuhan sebuah perusahaan atau pasar jasa, pasar keuangan dan pasar tenaga kerja. Budaya yang kuat dengan praktik yang tidak cocok dengan konteks perusahaan sesungguhnya dapat mengakibatkan orang pandai untuk berpikir destruktif yang secara sistematis menghancurkan sebuah kemampuan organisasi untuk hidup dan berhasil baik.

Lebih jauh Kotter *and* Heskett (1997) menunjukkan bahwa budaya yang tepat secara kontekstual dan strategis tak akan mempromosikan kinerja yang unggul selama periode periode yang panjang kecuali kalau budaya – budaya tersebut mengandung norma dan nilai yang dapat membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah.

Dari beberapa pengertian budaya organisasi di atas dapat diperoleh gambaran bahwa pandangan tentang budaya organisasi sebagai aturan main yang ada dalam suatu perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam organisasi tersebut. Hal ini yang akan membedakan satu organisasi satu dengan organisasi

lainnya, maka suatu organisasi memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lainnya.

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi memiliki fungsi dan peran tertentu seperti yang dijelaskan oleh Robbins (1990 : 601), fungsi tersebut meliputi :

1. Berperan dalam hal menetapkan tapai batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah munculnya komitmen pada kepentingan yang lebih luas.
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Menjadi mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap atau perilaku karyawan.

Mengenai fungsi budaya organisasi dalam sebuah organisasi dijelaskan pula oleh Chatab (2007 : 11) sebagai berikut :

1. Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi.
2. *Social cohesion* atau pengikat / pemersatu.
3. *Sources*, sumber inspirasi.
4. Sumber penggerak dan pola perilaku.
5. Kemampuan meningkatkan nilai tambah.
6. Pengganti formalisasi.
7. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
8. Orientasi

Pendapat lain yang menjelaskan fungsi budaya organisasi juga dijelaskan oleh Luthans dalam Chatab (2007 : 11) sebagai berikut :

1. Keteraturan perilaku yang dijalankan, seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama.
2. Sumber norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
3. Nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi.
4. Filosofis, seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan.
5. Aturan, seperti tuntutan bagi pekerja baru untuk bekerja di dalam organisasi.
6. Iklim organisasi, seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja (secara fisik).

Sedangkan pengaruh budaya organisasi , motivasi perilaku kerja dan kinerja, terdapat banyak konsep dan pendekatan yang dapat digunakan untuk menjelaskan pengertian mengenai budaya diantaranya adalah bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggotanya, kekuatan budaya perusahaan adalah intensitas dari dampak internalisasi perusahaan pada perilaku karyawan. (Wigjaseptina, 1998).

2.4. Motivasi

Motivasi dapat diartikan berbeda-beda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan daripada masing-masing orang tersebut.

Salah satu di antara penggunaan istilah dan konsep motivasi adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dengan tujuan, di samping itu untuk menggambarkan hubungan antara atasan dan bawahan. (Zainun, 2004 : 17).

Salah satu tugas dari seorang pimpinan adalah dapat memberikan dorongan ataupun motivasi kepada bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan untuk mencapai satu tujuan tertentu. Oleh karena agar dapat melakukan tugas tersebut dengan baik, perlu adanya kesamaan pandang mengenai definisi motivasi.

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti "menggerakkan" (*to move*). ada macam-macam rumusan untuk istilah motivasi, seperti: "...motivasi mewakili proses-peoses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan untuk tujuan tertentu" (Mitchell, 1982:81)

Dale (1999 : 69) menyatakan bahwa "...motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu"

Robbins (2001:208) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya kearah setiap tujuan. Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan

oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Ketiga unsur kunci dalam pengertian ini adalah upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan

Selanjutnya Thoyib dan Kisworini (2005 : 22) menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) unsur dalam motivasi yaitu :

1. *Needs*, yaitu adanya kebutuhan.
2. *Drive*, yaitu adanya gerak.
3. *Incentive*, yaitu adanya insentif

Menurut Luthans (1995 : 249) motivasi adalah suatu proses dimulai dengan kekurangan fisiologis atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang. Kunci untuk memahami proses motivasi adalah arti dan hubungan antara *needs*, *drives*, dan *incentives*. haruslah secara total, karena pada kenyataannya memang tidak dapat dipisah-pisahkan, hal ini untuk menghindari pemahaman sebuah kebutuhan secara parsial.

Selanjutnya dikatakan oleh Luthan bahwa motivasi itu dikendalikan oleh sebuah kebutuhan untuk memperoleh segera dipenuhi dengan berbagai upaya dan usaha lainnya. Pada dasarnya kebutuhan adalah merupakan *driver* dari segala kegiatan yang akan dilakukan, dan bila terpenuhi sebuah kebutuhan maka motif pada atas kebutuhan tersebut akan berkurang dan bergeser pada kebutuhan yang lain. Dan ini akan selalu terjadi secara terus menerus, Proses motivasi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 halaman 49 berikut :



Sumber : Luthans (1995 : 21)

Gambar : 2.2 PROSES MOTIVASI.

- 1). *Needs*, terbentuk ketika terjadi ketidak seimbangan *fisiologis* atau psikologis.
- 2). *Drives*, drive atau motive digunakan untuk menurunkan atau mengurangi *needs*. *fisiologis* secara umum diartikan mengurangi dengan arahan.
- 3). *Incentives*, akhir lingkaran motivasi, diartikan sebagai apa saja yang dapat mengurangi *needs* dan menurunkan dorongan. Incentive akan mengembalikan keseimbangan psikologis dan fisiologi dan memotong atau menurunkan dorongan (*drive*).

Mathis and Jackson (2000: 89) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal : mencapai tujuan, maka motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia.

Kata-kata butuh, ingin, hasrat dan penggerak semuanya sama dengan motive yaitu asal kata dari motivasi. Mengerti motivasi merupakan

hal penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan perhatian sumber daya manusia lainnya berhubungan dengan motivasi tersebut.

Hasibuan (1997 : 176) menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan :

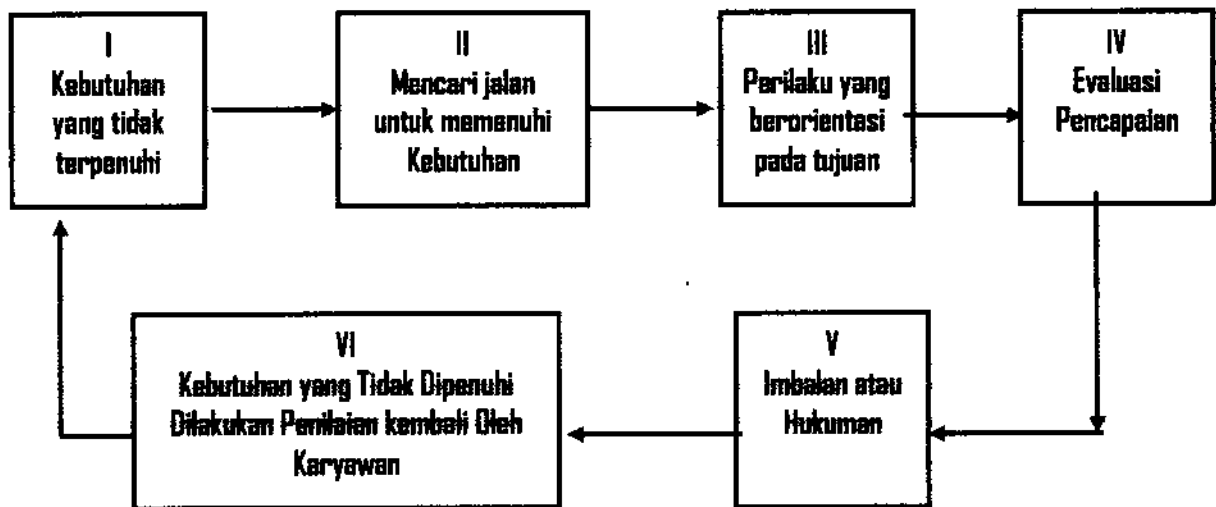
1. Arah perilaku.
2. Kekuatan *respon* (usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu.
3. Ketahanan perilaku, atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu.

Campbell *et al.* dalam Gibson *et al.* (1997:87) mengemukakan bahwa motivasi adalah merupakan suatu hal yang penting tetapi sulit untuk didefinisikan dan dianalisa dalam organisasi, karena motivasi berhubungan dengan tiga hal yaitu perilaku, kekuatan *respon* (yang berupa usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, dan ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu.

Perilaku karyawan dengan berbagai latar belakang budaya level pendidikan serta lingkungan akan membentuk suatu perilaku yang sesuai dengan lingkungan sekitarnya, sedangkan *respon* individu sangat dipengaruhi oleh besarnya hasrat dan kemauan individu yang bersangkutan untuk berusaha memenuhi tingkat kebutuhan yang diinginkan, hal ini akan tampak pula pada tingkat *respon* individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Perilaku seseorang juga sangat ditentukan atas tingkat pencapaian kebutuhan yang diinginkannya, hal ini tercermin pada karyawan yang dalam rangka memenuhi kebutuhannya akan melakukan upaya dan usaha yang maksimal, sesuai besar kecil, luas ataupun sekup dari keinginan yang hendak dicapainya.

Pada diri seseorang jika keinginan yang ingin dicapainya dapat tercapai akan merasakan kepuasan, dengan kepuasan tersebut akan menjadi pendorong untuk melakukan usaha yang lebih keras lagi agar keinginan yang lain juga dapat dipenuhi. sebagaimana dijelaskan pada Gambar 2.3. sebagai berikut :

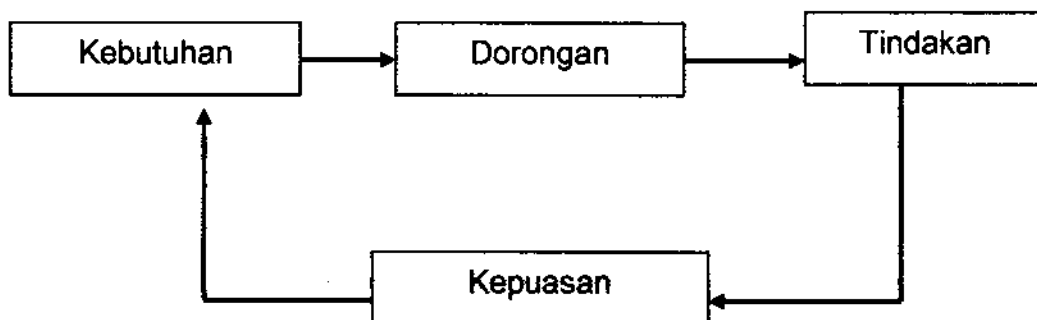


Sumber : James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnely, Jr (1997:89).

Gambar 2.3
TAHAPAN ATAU POLA PROSES MOTIVASI

Mengenai variasi perilaku antar individu dalam sebuah organisasi, namun variasi bahkan perbedaan individual antar para bawahan sangat membuat makin *complicated* tugas memberikan motivasi yang harus dilakukan oleh pimpinan. Heidjrachman dan Husnan (2002 : 199).

Pada kenyataannya dalam sebuah organisasi kebutuhan para individu sangat bervariasi, banyak manajer yang tidak memahami ini dan bila ia hanya ingin mengejar dan mencapai status dan kekuasaan, maka tidak jarang para manajer akan merasa frustrasi karena tidak berhasil memotivasi bawahannya dengan baik. Hal ini dapat dilihat pada uraian Gambar 2.4 berikut :



Sumber : Heidjrachman dan Husnan (2002 : 1999)

GAMBAR 2.4.
MODEL MOTIVASI

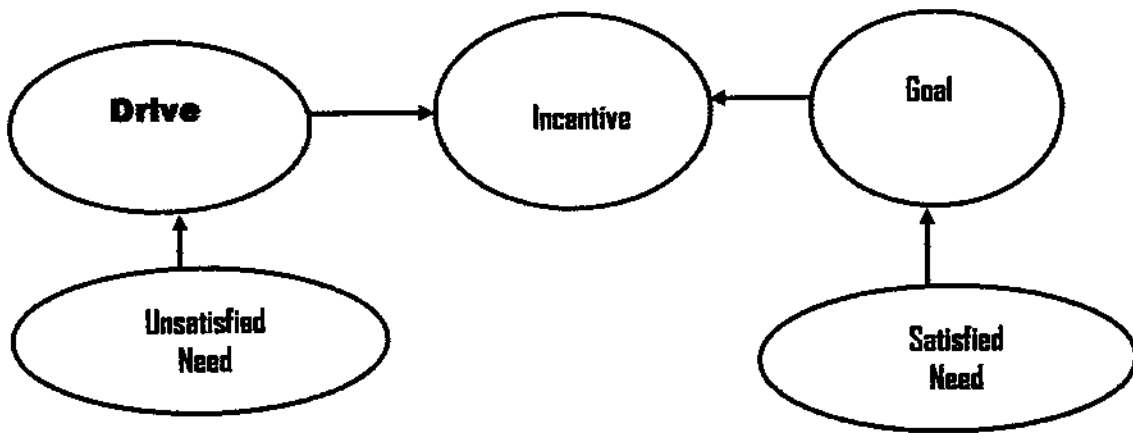
Dari beberapa definisi tentang motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai berikut :

1. Kondisi/keadaan diri / internal seseorang menimbulkan kekuatan, kegairahan / dorongan dan mengarahkan perilakunya pada tujuan yang hendak dicapai.
2. kemauan untuk melakukan upaya yang tinggi/meningkat ke arah pencapaian tujuan organisasi.
3. Merupakan proses yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan / motif fisiologis dan psikologis melalui dorongan beraktifitas.

Memotivasi karyawan merupakan suatu proses agar karyawan berperilaku seperti yang dikehendaki organisasi, dalam hal ini pihak pimpinan atau atasan akan selalu memotivasi karyawannya. Memotivasi kerja merupakan hal yang penting bagi setiap organisasi, karena motivasi yang dimiliki oleh karyawan satu dengan yang lainnya berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk, 2003:41).

Perbedaan ini dikarenakan adanya perbedaan-perbedaan pada individu satu dengan yang lainnya dalam hal pendidikan, umur, jenis kelamin, lingkungan keluarga, lingkungan kerja, status dan lain-lain yang menyebabkan perbedaan keinginan yang ingin dipenuhi oleh karyawan melalui aktifitas kerjanya. Jika kebutuhan yang diinginkanya tersebut dapat terpenuhi nampak kepuasan kerja terpancar pada diri karyawan, dan sebaliknya jika kebutuhan yang diinginkanya tidak dapat terpenuhi

maka kekecewaanlah yang akan muncul pada diri karyawan tersebut kondisi seperti ini dapat dijelaskan pada Gambar 2.5. berikut :



Sumber: Mangkunegara (2002: 94)

Gambar 2.5
MOTIVASI SEBAGAI PEMBANGKIT DORONGAN

2.4.1. Teori – Teori Motivasi

A. Teori Maslow

1. *Sejumlah Proposisi Maslow tentang Perilaku Manusia (Maslow, 1954).*

A.H. Maslow mengemukakan sejumlah proposi penting tentang perilaku manusia sebagai berikut:

- a. Manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginan (*man is a wanting being*). Ia senantiasa menginginkan sesuatu dan ia senantiasa menginginkan lebih banyak. Tetapi, apa yang diinginkannya tergantung pada apa yang sudah dimiliki olehnya. Segera setelah salah satu di antara kebutuhan manusia dipenuhi,

muncullah kebutuhan lain. Proses tersebut tiada akhirnya. Ia berkelanjutan sejak manusia lahir, hingga ia meninggal dunia. Maka sekalipun kebutuhan tertentu telah terpenuhi, kebutuhan-kebutuhan pada umumnya tidak mungkin terpuaskan seluruhnya.

- b. Sebuah kebutuhan yang dipenuhi, bukanlah sebuah motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi memotivasi perilaku. Untuk menjelaskannya, perhatikan kebutuhan kita akan hawa udara. Kebutuhan tersebut hanya mempengaruhi perilaku kita, apabila kita tidak mendapatkannya atau mengalami ancaman tidak mendapatkan hawa udara yang kita perlukan. Dengan demikian, hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan timbulnya kekuatan-kekuatan besar atas apa yang dilakukan seorang individu. Disini kita menemukan sebuah kebenaran penting yang sama sekali tidak diperhatikan oleh para supervisor yang senantiasa berupaya agar para karyawan senang selalu. Tujuan demikian tidak mungkin dicapai (*impossible*) dan ia mencampuradukkan moril dengan motivasi.
- c. Kebutuhan manusia diatur dalam suatu seri tingkatan—suatu hirarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan. Segera setelah kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan lebih rendah kurang lebih terpenuhi, maka muncullah kebutuhan-kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi dan menuntut pemuasan.

Jadi Maslow memandang motivasi seorang individu sehubungan dengan urutan kebutuhan yang dipredeterminasi, yang masing-masing memiliki peringkatnya sendiri-bukan dalam bentuk daftar rangsangan-rangsangan sederhana yang tidak terorganisasi.

1. Kebutuhan-kebutuhan Fisiologikal

Pada tingkatan terendah hirarki yang ada dan pada titik awal teori motivasi, terdapat kebutuhan-kebutuhan fisiologikal. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup. Oksigen, pangan, minuman, eliminasi, istirahat, aktivitas, dan pengaturan suhu dimasukkan pada tingkatan ini.

Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:

- a. Mereka relative tidak saling bergantung satu sama lainnya;
- b. Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus di dalam tubuh (misalnya perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut);
- c. Pada sebuah kultur berkecukupan, kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator tipikal, melainkan motivator-motivator yang tidak biasa.
- d. Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi, maka mereka akan lebih terasa dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya. Boleh dikatakan, bahwa seorang individu

yang tidak memiliki apa-apa dalam kehidupan sekali akan termotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisiologikal.

2. *Kebutuhan akan Keamanan*

Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologikal cukup (tidak perlu sepenuhnya) dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkatan berikut yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan keamanan, mulai mendominasi perilaku manusia. Kebutuhan demikian yang seringkali dinamakan orang kebutuhan akan keamanan (*security needs*), dinyatakan misalnya dalam wujud keinginan akan proteksi terhadap bahaya fisik (bahaya kebakaran, atau serangan kriminal); keinginan untuk mendapatkan kepastian ekonomi (*economic security*); preferensi terhadap hal-hal yang dikenal dan menjauhi hal-hal yang tidak dikenal; dan keinginan atau dambaan orang akan dunia yang teratur, serta yang dapat diprediksi.

Kebutuhan akan keamanan juga mencakup keinginan untuk mengetahui batas-batas perilaku yang diperkenankan (*permissible behavior*)—maksudnya keinginan akan kebebasan di dalam batas-batas tertentu daripada kebebasan yang tidak ada batasnya. Seseorang yang tidak memiliki pengetahuan lengkap tentang batas-batas perilaku yang diterima (akseptabel) bagi dirinya sendiri dapat mempunyai perasaan yang sangat terancam. Agaknya ia akan berupaya untuk menemukan batas-batas demikian, sekalipun pada saat-saat tertentu ia harus berperilaku dengan cara-cara yang tidak dapat diterima (tidak akseptabel).

Para *supervisor* (termasuk pula para orang tua), dapat mengakomodasi kebutuhan akan keamanan orang-orang yang berada dalam organisasi mereka, dengan jalan membentuk dan memaksakan standar-standar perilaku jelas. Perasaan manusia tentang keamanan juga terancam apabila ia tergantung ada pihak lain, ia merasa bahwa ia akan kehilangan kepastian tersebut melalui tindakan-tindakan pihak lain, tanpa adanya pemberitahuan yang tidak dapat ditarik kembali. Apabila seorang individu berada dalam hubungan dependen, maka kebutuhan terbesarnya adalah kebutuhan akan jaminan-jaminan dan proteksi (perlindungan). Hampir setiap karyawan tergantung pada organisasinya sehubungan dengan ketentraman, supervise, keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya, dan peluang kerja yang berkesinambungan.

3. *Kebutuhan-kebutuhan Sosial*

Sewaktu kebutuhan fisiologikal manusia dan kebutuhan akan keamanan relatif terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan sosial yang merupakan kebutuhan pada tingkatan berikutnya menjadai motivator penting bagi perilakunya. Seorang individu ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ia ingin berasosiasi dengan pihak lain, ia ingin diterima oleh rekan-rekannya, dan ia ingin berbagi dan menerima sikap berkawan dan afeksi. Walaupun banyak manajer dewasa ini memahami adanya kebutuhan demikian, terkadang mereka secara keliru menganggapnya sebagai ancaman bagi organisasi mereka, hingga tindakan-tindakan mereka disesuaikan dengan pandangan demikian.

4. *Kebutuhan-kebutuhan akan Penghargaan*

Dalam hirarki Maslow, pada tingkatan berikutnya terlihat adanya kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan atau kebutuhan-kebutuhan egoistic—untuk penghargaan diri maupun untuk penghargaan dari pihak lain. Kebutuhan akan penghargaan diri mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, dan kebebasan serta independensi (ketidak ketergantungan). Kelompok kedua, kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seorang individu, penghargaan dari pihak lain; kebutuhan akan status, pengakuan, apresiasi terhadap dirinya, dan respek yang diberikan oleh pihak lain.

Keinginan atau hasrat kompetitif untuk menonjol dan untuk melampaui prestasi orang-orang lain boleh dikatakan sebuah sifat universal manusia. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini apa bila dimanfaatkan secara tepat dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian luar biasa. Tidak seperti halnya kebutuhan tingkatan lebih rendah, kebutuhan akan penghargaan jarang sekali terpenuhi secara sempurna. Bahkan, kita dapat mengatakan bahwa mereka tidak pernah terpuaskan.

5. *Kebutuhan untuk Aktualisasi*

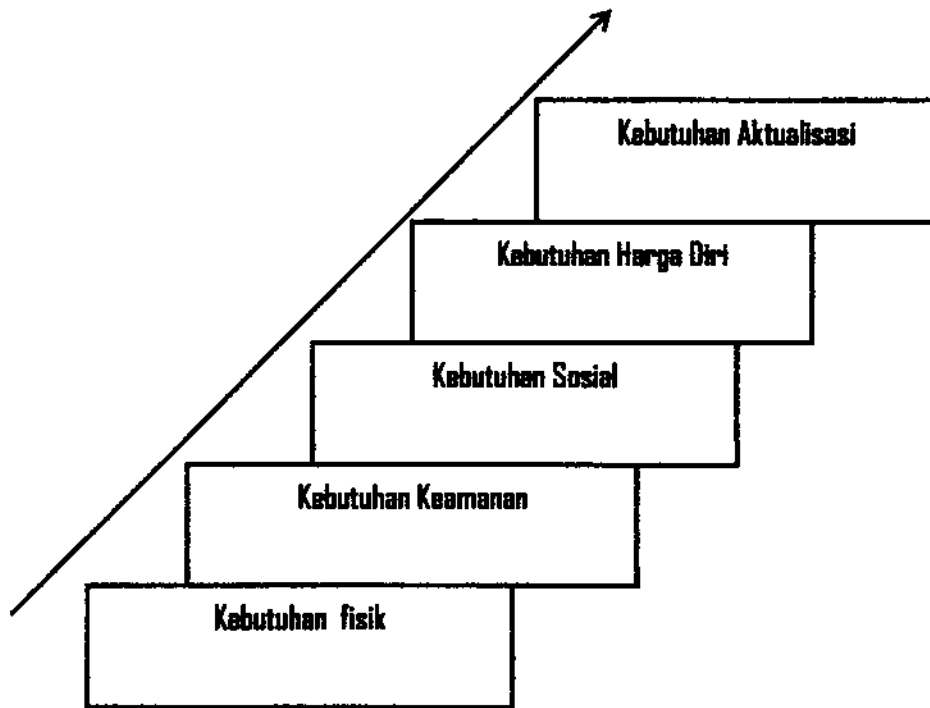
Pada puncak hierarki, terdapat kebutuhan untuk aktualisasi diri, Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai

pengembangan diri secara berkelanjutan dan untuk menjadi kreatif dalam arti kata seluas-luasnya. Bentuk khusus kebutuhan demikian akan berbeda-beda dari orang ke orang, seperti halnya terlihat pada kepribadian-kepribadian manusia.

Contoh pemenuhan kebutuhan demikian misalnya apabila kita dapat mengajukan sebuah teori penting menjadi seorang atlit puncak, membesarkan anak-anak sehat, dan berpendidikan baik, berhasil manage sebuah perusahaan atau dipilih menjadi pejabat tinggi. Selain itu rasa penghargaan yang diberikan oleh sekelilingnya juga akan mempengaruhi pola laku setiap individu dalam kebutuhan tingkat realisasi diri ini. Seperti yang digambarkan pada Gambar 2.6. pada halaman 61.

Pendapat lain yang agak bertentangan dengan Pendapat yang telah disampaikan oleh Maslow adalah pendapat yang disampaikan oleh Gomes (2007 : 192) bahwa banyak pandangan yang mengkritik pendapat Maslow, pertanyaannya adalah apakah benar bahwa kebutuhan manusia itu bersifat berjenjang atau hierarkikah ?.

Dalam perspektif yang demikian apakah benar orang yang sudah menikmati keamanan fisik yang paling mantap sekalipun tetap memerlukan makan, pakaian, perumahan. Pertanyaan lain juga sering dipertanyakan adalah apakah dalam proses memenuhi kebutuhan individu akan melakukannya secara berjenjang adanya ?. Karena pada kenyataannya prioritas pemenuhan kebutuhan tidak selalu mengikuti pola hierarki tersebut, terlebih bila dikaitkan dengan faktor sosial, budaya, ekonomi, dan keamanan.



Sumber : Ishak & Hendri (2003 :38)

Gambar 2.6
MASLOW'S NEED HIERARCHY

B. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Motivasi seseorang dalam bekerja tergantung pada *reward* yang diterima atau *punishment* yang akan diterima nanti (Ishak dan Hendri, 2003: 37). Artinya, motivasi karyawan dalam bekerja akan dipengaruhi oleh penghargaan / sangsi yang diterimanya / akan diterimanya. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Terdapat empat macam penguatan, yaitu :

- a. **Penguatan positif (*positive reinforcement*)**, adalah penguatan yang diarahkan karyawan pada kinerja yang positif melalui aktifitas kerja yang lebih meningkat / baik.
- b. **Penguatan negative (*negative reinforcement*)**, adalah penguatan yang dilakukan karyawan dengan cara mengurangi atau menghentikan aktivitas kerjanya, dikarenakan situasi dan kondisi yang tidak dikehendaknya. Sebagai contoh, atasan yang selalu marah-marah, perintah atasan yang tidak manusiawi, pengawasan dari atasan yang berlebihan dan lain-lain.
- c. **Peredaan (*extinction*)**, yaitu atasan tidak mengakui perilaku kerja karyawan, sehingga perilaku kerja karyawan menurun atau dihentikan untuk mengurangi perilaku kerja karyawan yang tidak diharapkan.
- d. **Hukum (*punishment*)**, yaitu sangsi atau hukuman atas perilaku kerja karyawan yang menyimpang atau kesalahan-kesalahan yang dilakukan karyawan yang dapat merugikan perusahaan.

Cara yang efektif dalam pemberian *reward* (penghargaan) pada para karyawan seharusnya : memenuhi kebutuhan pegawai secara layak bila dibandingkan dengan *reward* yang diberikan oleh perusahaan-perusahaan lain, diberikan secara wajar dan adil baik dalam bentuk, finansial atau non finansial dan dikaitkan dengan prestasi kerja karyawan.

C. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan atau ekspektasi menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh keyakinan-keyakinan dari karyawan terhadap upaya kinerjanya dengan harapan adanya penghargaan atas hasil kerja tersebut.

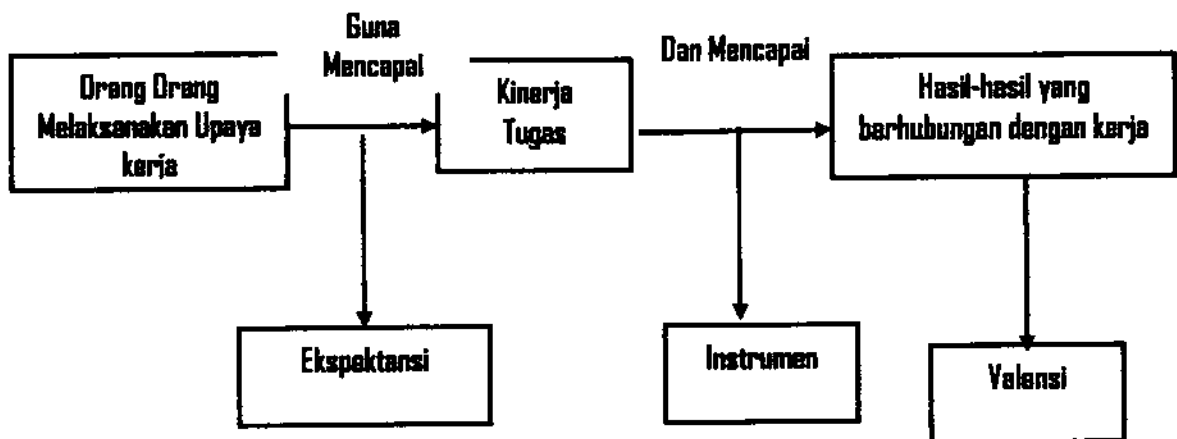
Victor H. Vroom dalam Winardi (2002 : 32) menyatakan bahwa motivasi untuk bekerja merupakan hasil dari ekspektansi x instrumentalitas x valensi. Artinya hubungan multiplikatif tersebut merupakan daya tarik motivasional pada jalur pekerjaan tertentu dan akan sangat berkurang, apabila salah satu di antara: ekspektasi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol.

Agar imbalan tertentu memiliki dampak motivasional yang tinggi dan positif, sebagai hasil kerja karyawan, maka ekspektasi, instrumentalitas dan valensi yang dihubungkan dengan imbalan tersebut harus sesuai dan berdampak positif, artinya harus mampu menggugah karyawan untuk dapat menunjukkan kemampuannya secara maksimal yang pada akhirnya akan mampu mencapai hasil kerja yang maksimal pula. Bila dibuat notasi persamaan maka pendapat tersebut akan tampak sebagai berikut :

$$\text{Motivasi} = \text{Ekspektansi} \times \text{Instrumentalitas} \times \text{Valensi} \quad (M = E \times I \times V)$$

Dalam hubungannya antara motivasi untuk pekerjaan, karyawan melakukan suatu pekerjaan dengan kinerja yang akan diperolehnya akan

berkolerasi positif. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan, seperti terlihat pada Gambar 2.7. sebagai berikut .



Sumber : Winardi (2002:110)

Gambar 2.7

HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DENGAN EKSPEKTANSI DAN KINERJA

i. Teori Motivasi “klasik” dari Frederick W. Taylor

Kebutuhan motivasi klasik mengikuti teori kebutuhan tunggal, bahwa seseorang bersedia bekerja apabila adanya imbalan satu macam barang terutama uang. Konsepsi dasar teori motivasi klasik adalah seseorang akan bersedia bekerja dengan baik apabila orang itu berkeyakinan akan memperoleh imbalan yang ada kaitannya dengan pelaksanaan kerjanya. Seseorang akan menjadi lemah semangat kerjanya apabila imbalannya

yang seharusnya tidak segera diberikan sesuai dengan ketentuan (Innes, 2004: 179).

ii. Teori Motivasi “dua factor” Frederick Herzberg

Konsep dasar dari teori motivasi ini menyatakan bahwa dalam setiap pelaksanaan pekerjaan akan terdapat dua faktor penting yang mempengaruhi pekerjaan akan dilaksanakan dengan baik atau tidak.

Apabila dua factor yang mempengaruhi diperhatikan dengan baik. Adapun dua factor tersebut adalah faktor syarat kerja dan faktor pendorong. Yang termasuk factor syarat kerja ada sepuluh macam, yaitu : kehidupan pribadi, gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, hubungan antar pribadi dan bawahan, hubungan pribadi dan atasan, teknik pengawasan, status, kebijaksanaan dan administrasi instansi. Faktor pendorong ada enam macam, yaitu : tanggung jawab, potensi tumbuh, pekerjaan itu sendiri, kemajuan pengakuan dan prestasi (Innes, 2004: 185-186).

iii. Teori Motivasi “human relation atau hubungan kerja kemanusiaan” Rensis Likert.

Konsep dasar teori motivasi hubungan kerja kemanusiaan adalah bahwa manajer harus menumbuhkan perasaan para pegawai bahwa mereka memang sangat dibutuhkan oleh organisasi, bahwa tiap-tiap pegawai dapat diterima oleh kelompoknya, disamping itu para pegawai harus diyakinkan bahwa mereka adalah termasuk orang-orang penting. Apabila dihubungkan dengan teori kebutuhan Maslow, teori hubungan kerja kemanusiaan ini sama dengan jenjang ketiga yaitu kebutuhan

berkelompok dan jenjang keempat yaitu kebutuhan penghormatan (Innes, 2004: 187).

iv. Teori Motivasi keadilan Strecy Adams

Teori ini menyatakan bahwa input utama kedalam pelaksanaan kerja dan pemuasan adalah tingkat keadilan dari ketidakadilan yang dirasakan orang-orang dalam situasi kerja. Orang akan terdorong bekerja dengan baik apabila akan diperoleh keadilan. Ketidakadilan akan melemahkan semangat kerja seseorang (Innes, 2004:195).

2.4.2. Tujuan pemberian motivasi

Menurut Hasibuan (1997:97) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku, dan lain-lain.

Pendapat lain yang menjelaskan tentang motivasi disampaikan oleh Mangkunegara (2005:95), motivasi kerja sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor :

1. Faktor ekstern (dari luar diri karyawan) antara lain lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang memadai, supervise yang baik, status dan tanggung jawab, peraturan yang berlaku.
2. Faktor intern (dari dalam diri karyawan) antara lain kekuatan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan kerja, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa faktor-faktor ekstern dan intern dapat mempengaruhi diri karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.

2.4.3. Dampak Dari Motivasi Kerja

Dampak dari motivasi kerja terutama akan menciptakan gairah kerja karyawan sehingga produktivitas kerja karyawan akan meningkat. Karyawan yang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya selalu terdorong untuk dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Artinya pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan akan selalu diselesaikannya sesuai dengan standard dan waktu yang ditentukan, karena adanya motivasi sebagai pendorongnya, maka karyawan dalam bekerjanya akan

dengan penuh gairah. Baik karyawan akan merasa dihargai / diakui oleh organisasinya karena pekerjaan tersebut, mengakibatkan ia termotivasi.

Karyawan yang termotivasi akan berusaha dengan keras dan penuh semangat juang yang tinggi agar pekerjaannya dapat ia selesaikan dengan baik. Karyawan yang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, tidak akan membutuhkan terlalu banyak / sering pengawasan (Ishak dan Hendri, 2003).

2.4.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Herzberg dalam Masithoh (1998: 20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Kedua factor tersebut terdiri dari, factor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut sebagai faktor motivator yang merupakan factor-faktor pendorong bagi karyawan untuk berprestasi, dorongan tersebut datang dari dalam diri karyawan yang bersangkutan.

Faktor-faktor motivator terdiri dari :

1. Prestasi yang diraih (*achievement*), karyawan akan memotivasi dirinya agar mampu mencapai / meraih prestasi kerja terbaiknya.
2. Pengakuan orang lain (*recognition*), karyawan akan memotivasi dirinya agar hasil aktivitas kerjanya mendapat pengakuan / diakui oleh atasan dan teman sekerjanya.

3. tanggung jawab (*responsibility*), karyawan akan memotivasi dirinya untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik sebagai pemenuhan tanggung jawab dari pekerjaan yang diberikan organisasi.
4. Peluang untuk maju (*advancement*), karyawan akan terdorong untuk memotivasi dirinya dengan bekerja lebih bergairah agar memperoleh kemajuan di organisasinya.
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*), karyawan akan memotivasi dirinya berkaitan dengan macam pekerjaan yang diberikan organisasi yang sesuai dengan interestnya.
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*), karyawan akan memotivasi dirinya dengan bekerja lebih baik demi mencapai tingkatan pekerjaan / jabatan yang lebih baik / tinggi lagi.

Keenam faktor tersebut selalu ada dalam diri seseorang, hubungan antara perusahaan dengan individu sebagai karyawan adalah setara seyogyanya, hal ini dapat dijelaskan karena keduanya saling membutuhkan. Oleh karena itu adanya karyawan karena adanya perusahaan, sebaliknya adanya perusahaan juga karena adanya karyawan. Oleh karena itu keduanya harus saling memperhatikan dalam pemenuhan kebutuhan.

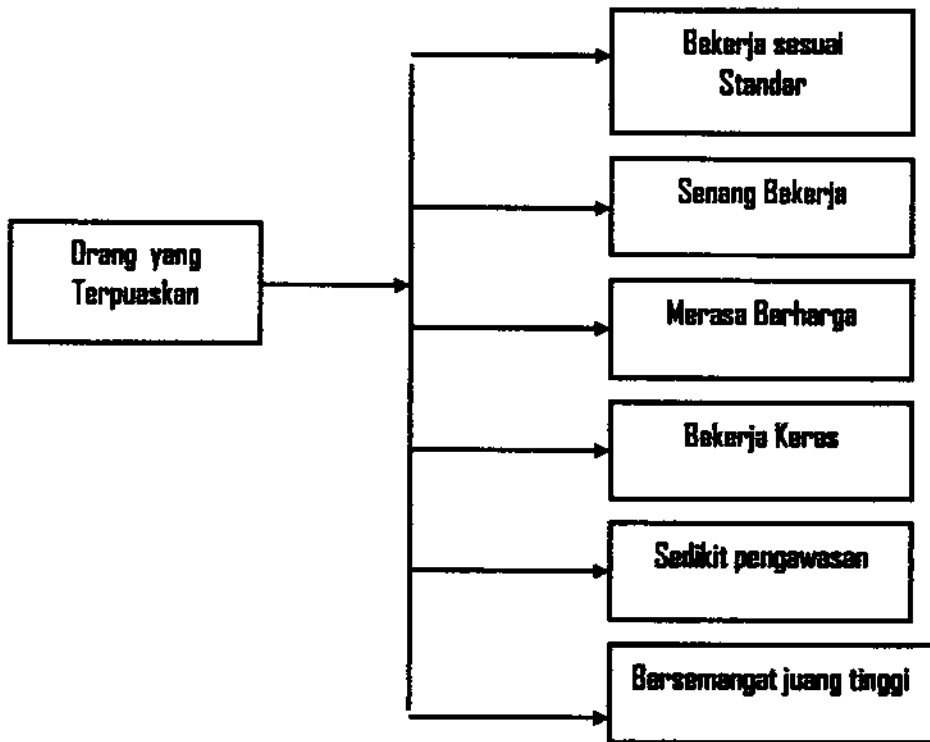
Selain keenam faktor tersebut pendapat lain yang disampaikan oleh Gomes (2003 : 180) menyatakan bahwa motivasi seorang pekerja biasanya melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor

organisasional. Faktor yang sifatnya individual adalah; kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*). Faktor organisasional adalah adalah gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Kemudian Heidjerachman dan Husnan (2002 :204) menyatakan bahwa bentuk - bentuk ataupun metode motivasi yang dapat dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan produktivitas adalah :

1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
2. Informasi.
3. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.
4. Persaingan.
5. Partisipasi.
6. Kebanggaan.
7. Uang.

Sebagai proses motivasi yang baik adalah kebutuhan keduanya harus terpuaskan, dimana perusahaan harus dicapainya tujuan sementara karyawan juga harus dicapainya pemenuhan kebutuhannya secara baik. Kondisi karyawan yang terpuaskan akan berdampak positif pada pencapaian kebutuhan selanjutnya, karena bila kepentingan keduanya dapat tercapai tentu akan mengakibatkan sinergi kepentingan yang baik oleh karena itu karyawan yang terpuaskan dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.8. halaman 71 berikut :



Sumber : Arep Ishak dan Tanjung Hendri (2003: 17)

Gambar 2.8
CIRI-CIRI ORANG YANG TERMOTIVASI

Faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut sebagai *hygiene factor* yang merupakan faktor-faktor yang berhubungan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara ketentraman dan kesehatan karyawan.

Faktor-faktor ini disebut *dissatisfier faktor* (faktor ketidakpuasan) yang merupakan faktor ekstrinsik, yang terdiri dari :

1. Kompensasi, bagi karyawan kompensasi merupakan suatu imbalan atau reward yang sudah menjadi hak dari setiap karyawan dan sudah merupakan kewajiban dari setiap

organisasinya untuk memberikan kompensasi atas tenaga dan pikiran yang karyawan telah berikan.

2. Keamanan dan keselamatan kerja, bagi karyawan masalah keamanan dan keselamatan kerja merupakan kondisi yang sudah harus/diadakan disediakan dan dipelihara (dilestarikan) oleh setiap organisasi.
3. Kondisi kerja, bagi karyawan kondisi kerja yang kondusif sudah merupakan kewajiban dari setiap organisasi sehingga karyawan merasa nyaman dalam melakukan aktivitas kerjanya.
4. Status, bagi karyawan status adalah kejelasan kedudukan yang diberikan pada karyawan oleh organisasi.
5. Prosedur perusahaan, bagi karyawan prosedur perusahaan/organisasi merupakan aturan-aturan / tatanan-tatanan kerja yang diberlakukan bagi semua karyawannya.

Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari diri karyawan dan dari luar diri karyawan untuk melakukan aktivitas kerja yang lebih baik dari sebelumnya. Motivasi dilakukan karyawan karena ingin merealisasikan / memenuhi kebutuhan-kebutuhannya melalui aktivitas kerjanya di organisasi. Organisasi memotivasi karyawannya agar tujuan organisasi dapat dicapai sebagaimana yang telah direncanakan.

Motivasi kerja merupakan fenomena yang amat penting bagi setiap organisasi, dikarenakan setiap karyawan memiliki perbedaan-perbedaan dalam memotivasi dirinya. Perbedaan tersebut didasarkan pada adanya

perbedaan-perbedaan dalam pemenuhan kebutuhannya. Maslow membagi kebutuhan karyawan menjadi lima tingkatan kebutuhan, mulai dari urutan yang terendah sampai yang tertinggi, kebutuhan fisik, rasa aman, social, penghargaan dan aktualisasi diri. Sedang Herzberg, membagi factor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang terdiri dari, factor pemuas / motivator (*motivation factor*) / *satisfier factor* yang disebut sebagai motivasi intrinsik dan factor pemelihara (*hygiene factor*) / *disatisfier factor* yang disebut sebagai motivasi ekstrinsik.

Dalam sebuah organisasi setiap individu secara implisit selalu membawa kebutuhan dan keinginannya masing masing baik yang positif maupun yang negatif yang tercermin dalam motivasinya serta perilakunya dalam kegiatan sehari hari (Anoraga dan Sayuti, 1995 :57). Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Gibson *et al.* (1996 : 48) yang menyatakan bahwa setiap individu memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda beda. Perbedaan tersebut tercermin pada tujuan yang dimiliki individu dengan usaha dan motivasi diri yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi dalam pemenuhannya.

2.5. Definisi Perilaku Kerja

Hersey and Blanchard (1992 :15) menyatakan perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan, atau dengan bahasa yang lain, dapat dikatakan bahwa perilaku seseorang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu.

Sigmond Freud (Dalam Hersey *and* Blanchard, 1992 :15) adalah orang yang pertama memandang pentingnya motivasi bawah sadar, ia percaya bahwa orang – orang tidak selamanya menyadari hal hal yang diinginkannya, dan karenanya kebanyakan perilakunya dipengaruhi oleh motif atau kebutuhan bawah sadar.

Davis *and* Newstrom (1990 : 4) menjelaskan bahwa perilaku manusia dalam organisasi agaknya tidak dapat diperkirakan seperti yang dibayangkan, karena timbul dari kebutuhan dan sistem nilai yang terkandung dalam diri manusia.

Dalam pandangan ahli lainnya bahwa perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Hal ini berarti bahwa seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung (Thoha 1993 : 35). Demikian pula seperti yang dikatakan oleh Siagian (1985 : 44) bahwa terdapat beberapa faktor pembentuk perilaku manusia diantaranya adalah faktor genetik, faktor pengalaman, faktor lingkungan dan faktor pendidikan.

Beberapa pendapat di atas agak berbeda dengan pendapat yang disampaikan oleh Schein (1996 : 9) yang menyatakan bahwa perilaku adalah :
“ Human behaviour is complex result of the purposes and perception of the current situation, and the assumption or belief in the situation and the people in the situation. On the turn those assumptions is based on the experience in the past, culture norm and what being expected by other people theory. ”

Perilaku manusia adalah hasil yang kompleks dari maksud dan persepsi mengenai situasi yang ada sekarang, dan asumsi asumsi atau kepercayaan tentang situasi serta orang orang yang berada dalam situasi itu. Pada gilirannya asumsi asumsi itu didasarkan atas pengalaman dimasa lalu, norma norma kebudayaan dan apa yang diharapkan menurut ajaran orang lain.

Dari pengertian di atas maka perbedaan yang disampaikan oleh Schein tersebut terletak pada perilaku yang dipengaruhi oleh faktor faktor diluar manusia, bukan faktor dari dalam diri manusia . Walaupun mempelajari perilaku terasa agak rumit namun melalui pemahaman perilaku manusia justru merupakan pangkal tolak untuk dapat memahami bagaimana suatu organisasi dapat berfungsi.

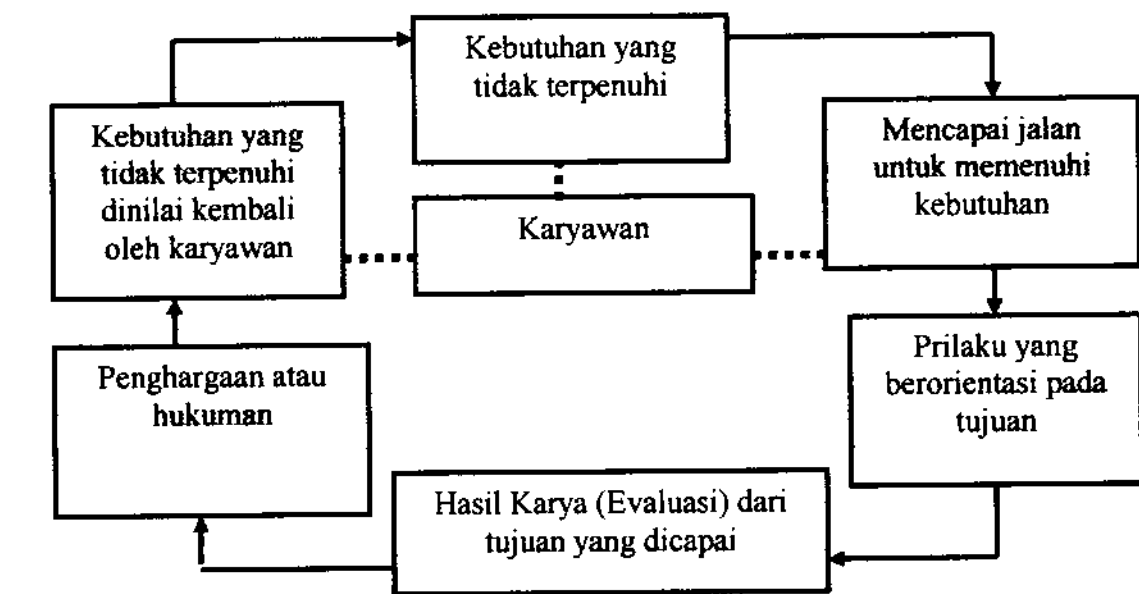
Perilaku kerja merupakan rencana tindakan individu termasuk strategi karyawan dan usaha yang akan dilakukan (Steers, 1995 :151). Selanjtnya Gibson (1992 : 88) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari perilaku kerja. Untuk menjelaskan suatu perilaku diperlukan, selanjutnya Thoha (1993 : 35) menyatakan bahwa perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Hal ini berarti bahwa seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung.

Dalam organisasi karyawan berusaha memenuhi kebutuhannya, jumlah usaha yang dikerahkan untuk memenuhi kebutuhannya itu berkaitan dengan tingkat kemampuannya. Usaha adalah tenaga yang

dikeluarkan individu pada saat melakukan pekerjaannya, sedangkan kemampuan menunjukan kecakapan individu (Gibson, 1992 : 94).

Jika dalam satu kondisi dimana kebutuhan tidak dapat terpenuhi, akan menyebabkan orang mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan tersebut. Oleh karena itu orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena pada akhirnya para manajer ataupun pimpinan harus menilai setiap perilaku para karyawannya.

Hasil penilaian prestasi dari setiap para karyawan tersebut harus membawa satu konsekwensi berupa penghargaan maupun hukuman. Hasil tersebut dinilai oleh orang yang bersangkutan, dan kebutuhan yang tidak terpenuhi ditinjau kembali. Pada gilirannya kondisi ini akan menggerakkan proses berlingkar (siklus) dimulai lagi (Gibson, 1992 :95)



Sumber : Gibson (1992 :95)

Gambar 2.9.
PROSES MOTIVASI :POLA AWAL.

Menurut Hollingsworth dalam Natsir (2004:53) menyatakan ada sepuluh hal penting untuk pembentukan perilaku kerja bagi individu yang bekerja pada perusahaan yaitu :

1. Mengakomodir proses perubahan perilaku. Perilaku berubah dengan bertahap lambat laun, tidak dalam gerakan seketika yang luas.
2. Mendefinisikan pola perilaku baru secara khusus. Menyatakan apa yang akan dicapai dalam istilah yang eksplisit dan dalam jumlah kecil yang dapat dicapai dengan mudah.
3. Memberi individu umpan balik atas prestasi mereka. Suatu penilaian prestasi sekali setahun saja tidak mencukupi.
4. Memperkuat perilaku secepat mungkin.
5. Menggunakan penguatan yang kuat, untuk bisa efektif, penghargaan penting bagi para karyawan bukan untuk manajer.
6. Menggunakan jadwal penguatan yang berkelanjutan. Perilaku yang baru seharusnya diperkuat setiap muncul. Penguatan ini seharusnya berkelanjutan hingga perilaku ini menjadi kebiasaan.
7. Menggunakan suatu jadwal penguatan variabel untuk pemeliharaan. Bahkan setelah perilaku telah menjadi kebiasaan, perilaku masih harus diberi penghargaan, walaupun tidak perlu setiap kali perilaku tersebut muncul.
8. Memberikan penghargaan kepada tim kerja bukan dalam persaingan. Tujuan kelompok dan penghargaan kelompok adalah

suatu cara untuk mendorong kerja sama dalam situasi dimana pekerjaan dan prestasi saling tergantung.

9. Membuat semua penghargaan tergantung pada prestasi.
10. Jangan pernah mengandalkan prestasi yang baik. Karena prestasi yang tertinggipun, jika dibiarkan tidak diberi penghargaan lambat laun akan memburuk.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat kita simpulkan betapa pentingnya pembentukan perilaku kerja yang termodifikasi untuk mengelola perilaku kerja di tempat kerja dalam sebuah organisasi. Dalam kaitannya dengan modifikasi perilaku kerja tersebut Kreitner (2003 :392) menjelaskan, terdapat 4 (empat) langkah dalam memodifikasi perilaku kerja sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi Perilaku Target.
2. Menganalisis Situasi secara Fungsional.
3. Menyusun Pendahuluan dan Menyediakan Konsekwensi.
4. Mengevaluasi Hasil.

Sedangkan perilaku kerja dalam hubungannya dengan kinerja adalah dapat dijelaskan bahwa perilaku kerja menyangkut aktivitas individu pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Hersey and Blanchard (1992 :15) adalah perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Tujuan disini tentunya adalah tujuan yang merupakan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam sebuah perencanaan yang melibatkan seluruh komponen dalam organisasi atau

paling tidak para pengambil keputusan yang ada dalam organisasi tersebut.

Pendapat lain adalah disampaikan oleh Robbins (1996 :282) yang menjelaskan bahwa perilaku berupa tindakan-tindakan dalam mencapai tujuan yang dapat diamati dan diukur, dimana untuk mengukurnya dengan metode dan kaidah tertentu.

2.6. Definisi Kinerja .

Kinerja organisasi diartikan sebagai akumulasi dari keluaran dan kemampuan dari semua upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan. Untuk mencapai kinerja organisasi yang bagus diperlukan langkah-langkah perbaikan secara terus menerus seiring dengan makin dinamisnya perubahan lingkungan organisasi. Hal ini dapat dimaklumi karena kehidupan organisasi itu sendiri dari masa kemasa juga selalu mengalami perubahan. Kehidupan organisasi masa kini dan masa depan sangat dipengaruhi oleh kecepatan, inovasi, kualitas sumberdaya manusia dan layanan serta selalu dapat menciptakan keunggulan-keunggulan yang baru.

Rao (1996 :23) menyatakan bahwa keunggulan dan kekuatan suatu organisasi terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu ataupun orang-orang yang terlibat didalamnya. Selanjutnya dijelaskan bahwa prestasi akhir dari suatu organisasi atau individu disebut dengan *performance* atau kinerja atau unjuk kerja. Jika individu berkinerja yang tinggi maka bagi organisasi

dimana dia berada juga akan berakibat makin tinggi pula kinerja organisasi tersebut.

Gibson *et al.* (1995 : 78) menjelaskan bahwa kinerja adalah " *the outcome of jobs wich relate to the purpose of the organization such as quality,efficiency and any other criteria of effectiveness*". (Hasil suatu pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan beberapa kriteria efektifitas lainnya).

Kemudian Bernardin *and* Beatty (1984 : 46) mendefinisikan kinerja sebagai " *the record of outcomes produced on a specified job function, activity or behavior during a specified time period* " (catatan hasil yang berhasil diproduksi pekerjaan khusus seperti fungsi, aktivitas atau perilaku hingga periode waktu khusus).

Dari beberapa penjelasan di atas dapat ditarik sesuatu kesimpulan bahwa kinerja organisasi adalah suatu prestasi akhir dari suatu organisasi dan mengandung beberapa hal, seperti adanya target tertentu yang dicapai, memiliki jangka waktu dalam pencapaian target dan terwujudnya efisiensi dan efektifitas.

Bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi tentu tidak dapat mengabaikan faktor-faktor yang ikut mempengaruhi dan menentukan kinerja tersebut. Blumberg *and* Pringle dalam Mangkunegara (2002 : 92) menjelaskan bahwa :

The determination of work are : (a). Capacity, such as knowladge, skills and education, (b).opportunity such as organization procedure, leadership

and organization policy and (c) will. Such as motivation, satisfaction of work and job status .

Penentu kinerja adalah : (a). Kapasitas, seperti pengetahuan ketrampilan dan pendidikan, (b). Kesempatan, seperti prosedur organisasi, kepemimpinan dan kebijakan organisasi, dan (c) kemauan, seperti motivasi, kepuasan kerja dan status pekerjaan.

Selanjutnya Rowe and Boulgarides (1992 :123) menyatakan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor komitmen dan kemampuan individu, juga dipengaruhi oleh budaya perusahaan dimana orang tersebut bekerja. Tujuan setiap manajemen dalam setiap organisasi adalah menciptakan kinerja organisasi yang maksimal pada tingkat yang lebih tinggi, oleh karena itu setiap manajer atau pimpinan akan selalu mengembangkan sistem manajemen kinerja atau sistem penilaian kinerja yang selalu disesuaikan atau disempurnakan dari waktu ke waktu.

Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Deal and Kennedy dalam Widagdo (2006 : 70) yang menyatakan bahwa : *There are 3 ways that can be done by organization culture to influence work :*

- a. Manager and organization member will give an extra ordinary attention to the organization.*
- b. Line Manager will make decisions better because they are guided by their perception of values contribution.*
- c. Each person will work hardly because they dedicate themselves to the result .*

(Ada 3 cara yang dapat dilakukan budaya perusahaan dalam mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Manajer dan anggota organisasi akan memberikan perhatian yang luar biasa pada organisasi.
- b. Manajer lini akan membuat keputusan lebih baik karena dipandu oleh persepsi mereka mengenai pembagian nilai.
- c. Setiap orang akan bekerja keras karena mereka mendedikasikan diri pada akibat.

Dari uraian pendapat tersebut diatas, dimana telah dijelaskan hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja. Hal ini dapat dikatakan bahwa bila budaya organisasi benar-benar dipahami oleh seluruh anggota atau individu yang ada dalam organisasi dengan baik, sesuai dengan level atau tingkatannya, maka pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasinya.

Di antara beberapa pendapat di atas Day *and* Wensly (1998) yang menyatakan bahwa salah satu ukuran kinerja bisnis adalah profitabilitas, karena profitabilitas dapat menggambarkan kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam kaitannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri. Pendapat ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Nerver *and* Slater (1990) yang juga mengukur kinerja bisnis dari sisi profitabilitas. Sedangkan Jaworski *and* Kohl (1993) dan Horng *and* Chen (1998) dalam penelitiannya juga menyatakan kinerja bisnis dapat diukur dari kinerja bisnis secara keseluruhan pada tahun lalu

dan kinerja bisnis keseluruhan dibandingkan dengan pesaing utama. (Suardana, 2004 :58).

Selanjutnya Fitzgerald *et.al.* (1999) membagi kinerja kedalam enam jenis yaitu :

1. Daya saing(*competitiveness*).
2. Kinerja finansial (*Financial performance*)
3. Mutu layanan (*quality of service*).
4. Fleksibilitas (*flexibility*).
5. Penggunaan sumber daya (*resource utilization*).
6. Inovasi (*inovation*).

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan Suaedi, (2004 : 92) dimana hasilnya menyatakan ada tiga bidang yang menjadi kelemahan sistem pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi hotel, ketiga bidang tersebut adalah :

1. Pertama, sistem informasi manajemen hotel yang kurang memadai untuk mengukur dan memonitor dimensi – dimensi kinerja.
2. Kedua, walaupun kebutuhan manajerial sangat tinggi untuk mengukur kinerja sumber daya manusia dan aspek pemasaran namun sistem pengukuran kinerja yang ada sering kali tidak mampu melaksanakan tugas tersebut secara akurat.
3. Ketiga, sistem pengukuran kinerja yang efektif haruslah disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari masing-masing hotel.

Dengan memperhatikan pendapat diatas, dapatlah disimpulkan bahwa dalam rangka pengukuran kinerja bagi organisasi hotel secara

akurat diperlukan adanya sistem informasi manajemen yang memadai sehingga dapat digunakan untuk mengukur setiap dimensi kinerja secara efektif. Disamping harus diperhatikan sejauh mana sistem penilaian kinerja yang ada sudah benar-benar dapat berjalan secara efektif dan disesuaikan dengan kondisi spesifik organisasi.

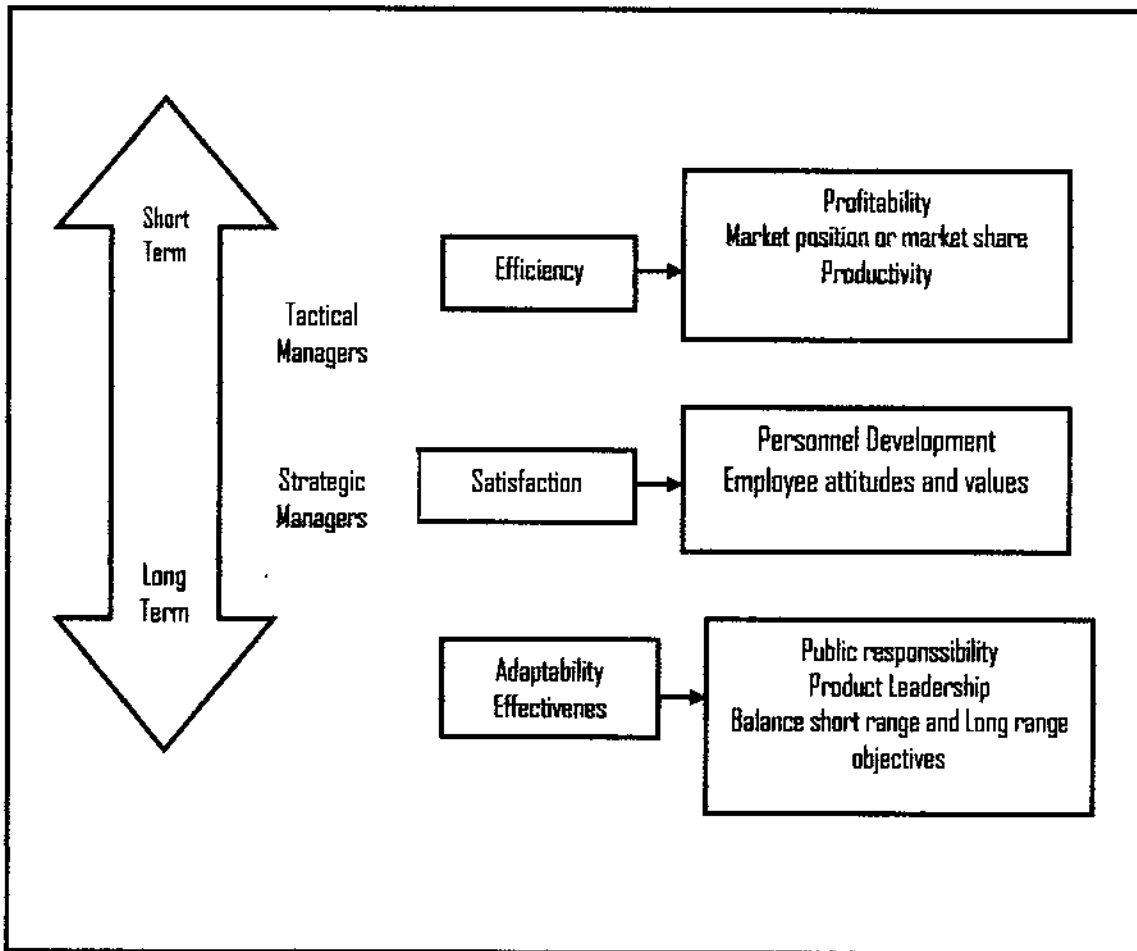
Terdapat beberapa kriteria utama yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menggambarkan sebuah kinerja dari suatu organisasi, kriteria tersebut adalah :

- a. Efisiensi (*Efficiency*)
- b. Kepuasan (*Satisfaction*)
- c. Kemampuan beradaptasi (*Adaptability or Effectiveness*).

Oleh karena itu Anderson (1998 : 26) menyebutkan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai sebuah kemampuan organisasi dalam mencapai tingkat efisiensi, kepuasan dan kemampuan beradaptasi, adaptasi yang baik akan berkonsekuensi terjadinya proses penyesuaian terhadap pola sistem yang berlaku, efisiensi dapat terjadi bila sistem yang berlaku dapat berjalan sesuai dengan harapan.

Dalam situasi seperti ini, akan berdampak pada rasa puas dalam diri karyawan, yang pada akhirnya juga akan berdampak pada etos kerjanya dalam mencapai kinerja yang maksimal. Kemampuan adaptasi bagi seorang karyawan terkadang memerlukan waktu, namun bila adaptasi tersebut dapat dilakukan oleh karyawan, dan karyawan akan merasakan puas, maka efisiensi akan terjadi secara jangka panjang.

Untuk lebih jelasnya maka pendapat Anderson tersebut dituangkan dalam Gambar 2.8. sebagai berikut :



Sumber : Carl R.Anderson (1998 :26)

Gambar.2.10
KRITERIA KINERJA ORGANISASI.

2.7. Penelitian Terdahulu

Agar studi ini dapat lebih fokus kepada variabel-variabel beserta indikator yang ada di dalamnya maka perlu adanya referensi penelitian sebelumnya, sehingga dapat dijadikan perbandingan maupun tolok ukur

sekaligus melihat kesamaan dan perbedaan topik yang diteliti beserta objeknya. Untuk itu perlu adanya seleksi studi – studi yang berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan, perilaku kerja dalam kaitannya dengan kinerja organisasi dan lebih khusus lagi adalah kinerja organisasi hotel berbintang. Hal ini sekaligus untuk mempertegas posisi kajian yang akan dilaksanakan ini.

Penelitian – penelitian terdahulu tersebut dapat disebutkan sebagai berikut :

1. Studi yang dilakukan oleh Kotter *and* Heskett (1997 : 37) tentang hubungan antara budaya dan kinerja perusahaan, penelitian tersebut melibatkan 270 perusahaan sebagai respondennya, lokasinya di Amerika. Hasil dari penelitian ini adalah menyatakan bahwa *pertama*, budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. *Kedua*, budaya perusahaan mungkin akan menjadi satu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan ataupun kegagalan perusahaan. *Ketiga*, budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam perusahaan - perusahaan yang penuh dengan orang yang pandai dan berakal sehat. Keempat, walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar lebih meningkatkan kinerja.
2. Studi yang dilakukan oleh Suaedi (2004) tentang Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis

terhadap Inovasi Organisasi Dan Kinerja Organisasi Hotel Bintang Tiga di Jawa Timur. Hasil penelitian ini adalah bahwa pembuktian secara partial tersebut secara integrasi dapat disimpulkan variabel struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

3. Studi yang dilakukan oleh Supardi (2006) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan distribusi dan prosedural serta produktifitas kerja karyawan hotel bintang di DIY. Sampel yang digunakan 158 pegawai. Variabel penelitian budaya organisasi (X_1), keadilan distributif (X_2), keadilan prosedural (X_3), dan Produktivitas kerja pegawai (Y). Teknik analisis dengan menggunakan SEM.

Hasil Studi :

- a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keadilan distributif.
 - b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keadilan prosedural.
 - c. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai.
 - d. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai.
 - e. Keadilan prosedural berpengaruh tidak signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai.
4. Sudibya (2005) melakukan studi tentang pengaruh kelengkapan dan kualitas isi serta disain WEB terhadap efektifitas komunikasi

pemasaran dan tingkat hunian hotel berbintang di Bali. Sampel yang digunakan 46 hotel berbintang. Variabel yang digunakan adalah kelengkapan isi situs WEB (X_1), kualitas isi situs WEB (X_2), desain Situs WEB (X_3), efektifitas komunikasi (Y_1), dan tingkat hunian (Y_2). Analisis data menggunakan Path. Hasil studi adalah sebagai berikut :

- a. Kelengkapan isi situs WEB berpengaruh signifikan terhadap efektifitas komunikasi.
 - b. Kualitas situs WEB berpengaruh signifikan terhadap efektifitas komunikasi.
 - c. Disain situs WEB berpengaruh signifikan terhadap efektifitas komunikasi.
 - d. Efektifitas komunikasi berpengaruh signifikan terhadap tingkat hunian hotel.
5. Widagdo (2006) melakukan studi tentang pengaruh karakteristik individu dan kepemimpinan terhadap budaya organisasi , manfaat kehidupan kerja dan kepuasan serta kinerja dosen pada perguruan tinggi Muhammadiyah di JawaTimur.
 6. Suardana (2005) melakukan studi tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor-faktor individu terhadap perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi (suatu studi pada Bank Umum yang berkantor pusat di Bali)

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL

DAN HIPOTESIS

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual.

Kerangka konseptual digunakan untuk memberikan gambaran rencana penelitian dengan dukungan konsep baik teoritik maupun empirik, namun sebelum menyusun kerangka konseptual dalam penelitian ini akan dijelaskan mengenai kerangka alur pikirnya melalui kerangka proses pikirnya.

Kerangka proses pikir ini dimaksudkan agar dalam melaksanakan penelitian mendapatkan tuntunan berpikir deduktif melalui studi teoritik yaitu berdasarkan teori maupun konsep-konsep yang telah ada. Disamping itu juga mendapat tuntunan berpikir induktif guna menambah, memperjelas maupun melengkapi wawasan berpikir guna menambah kemampuan analisis dengan studi empiris.

Selain itu berdasarkan kajian teori maupun kajian empirik dapat memberikan gambaran untuk pemilihan dan penyusunan indikator-indikator guna menilai variabel-variabel baik eksogen maupun endogen yang digunakan dalam penelitian ini. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah, bahwa pada penelitian ini sekaligus mempreposisi kepemimpinan, budaya organisasi, iklim kerja, motivasi terhadap perilaku kerja dan kinerja. Dari beberapa teori disebutkan bahwa pada dasarnya akan diuji beberapa preposisi yang

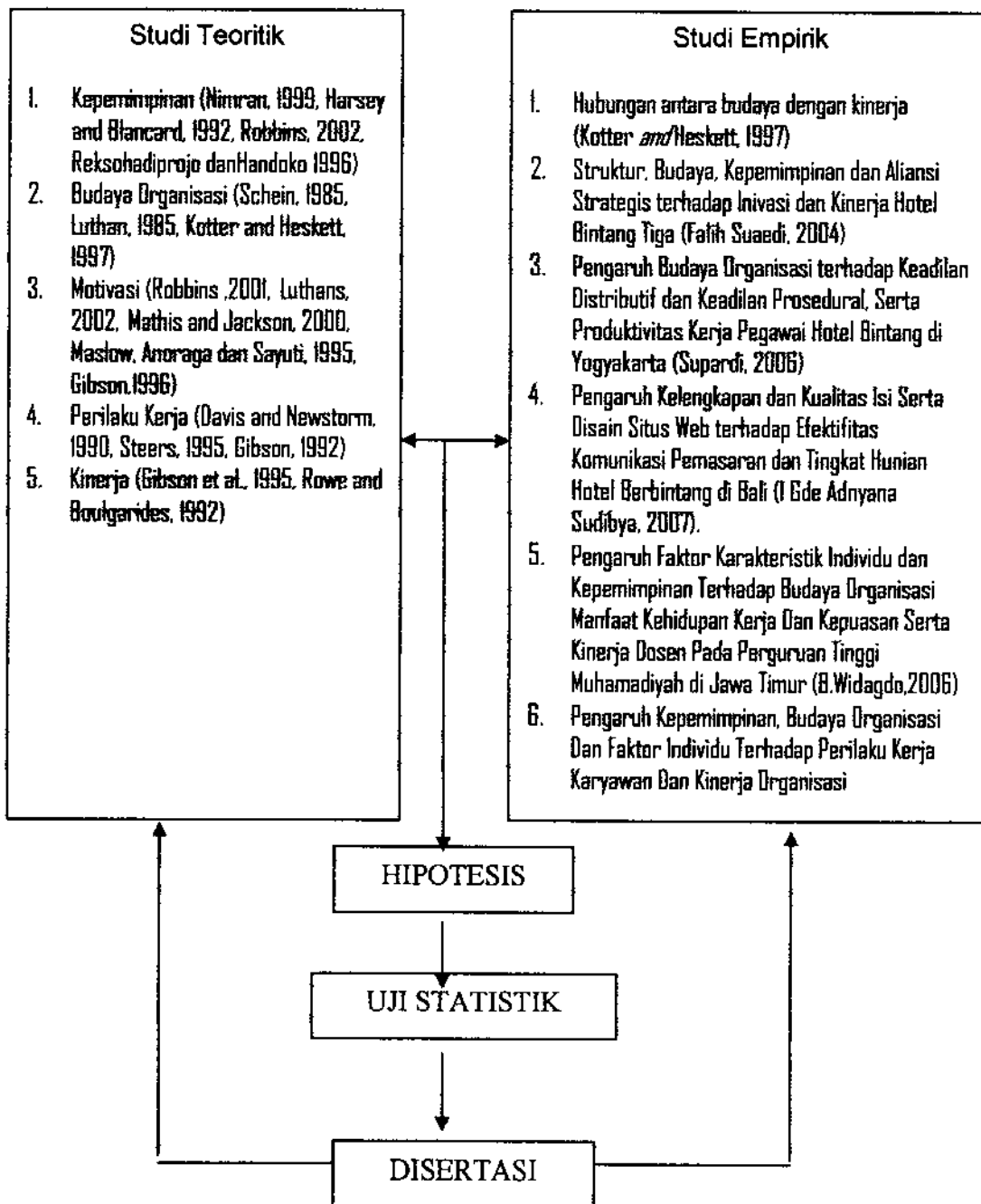
logis, yaitu bahwa kinerja yang dihasilkan sedikitnya akan dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya sebuah kepemimpinan yang baik yang dilandasi budaya organisasi yang ada sehingga dapat membangkitkan motivasi kerja dan perilaku kerja yang menunjang tercapainya kinerja yang optimal.

Setelah tersusun kerangka proses berpikir langkah selanjutnya adalah menyusun kerangka konseptual. Kerangka konseptual dibuat untuk menggambarkan hubungan variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian, yang diperkuat dan didukung oleh kajian teori maupun kajian empirik sebelumnya. Berdasarkan pendekatan deduktif dan induktif yang saling berhubungan yang tergambar dalam kerangka konseptual akhirnya disusun hipotesis penelitian.

Hipotesis yang telah disusun dilakukan pengujian kebenarannya dengan menggunakan alat uji statisti, dalam penelitian ini alat uji yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *software SmartPlus Partial Least Square (PLS)*. Setelah hipotesis diuji akhirnya akan dihasilkan konsep disertasi yang menyeluruh mengenai temuan teoritis yang diharapkan mampu memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu baik yang bersifat sejalan, mendukung, mengembangkan ataupun menolak dari teori yang telah ada sebelumnya.

Dasar pemikiran inilah yang mendasari kerangka proses berpikir dalam penelitian ini, karena pada akhirnya dari temuan penelitian ini pada satu sisi dapat mendukung, mengembangkan teori yang telah ada, dan sisi yang lain dari hasil penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi

empiris dalam membuat kebijakan pada masalah yang relevan lebih jelasnya digambarkan pada Gambar 3.1. sebagai berikut :



Gambar 3.1.
KERANGKA PROSES BERPIKIR

Dengan demikian penelitian ini mengacu pada teori maupun kajian empirik sebagai berikut : Variabel kepemimpinan mengacu kepada teori yang disampaikan Hersey *and* Blanchard (1992), Robbins (2002), Reksohadiprojo dan Handoko (1996), Nimran (1999), serta penelitian Supardi (2004 : 99). Dengan tiga indikator dalam penelitian ini dikembangkan menjadi 5 (lima) indikator. Yaitu kualitas pribadi, tindakan administrasi, penggunaan nilai yang ada, pemberian penghargaan, serta pemecahan masalah.

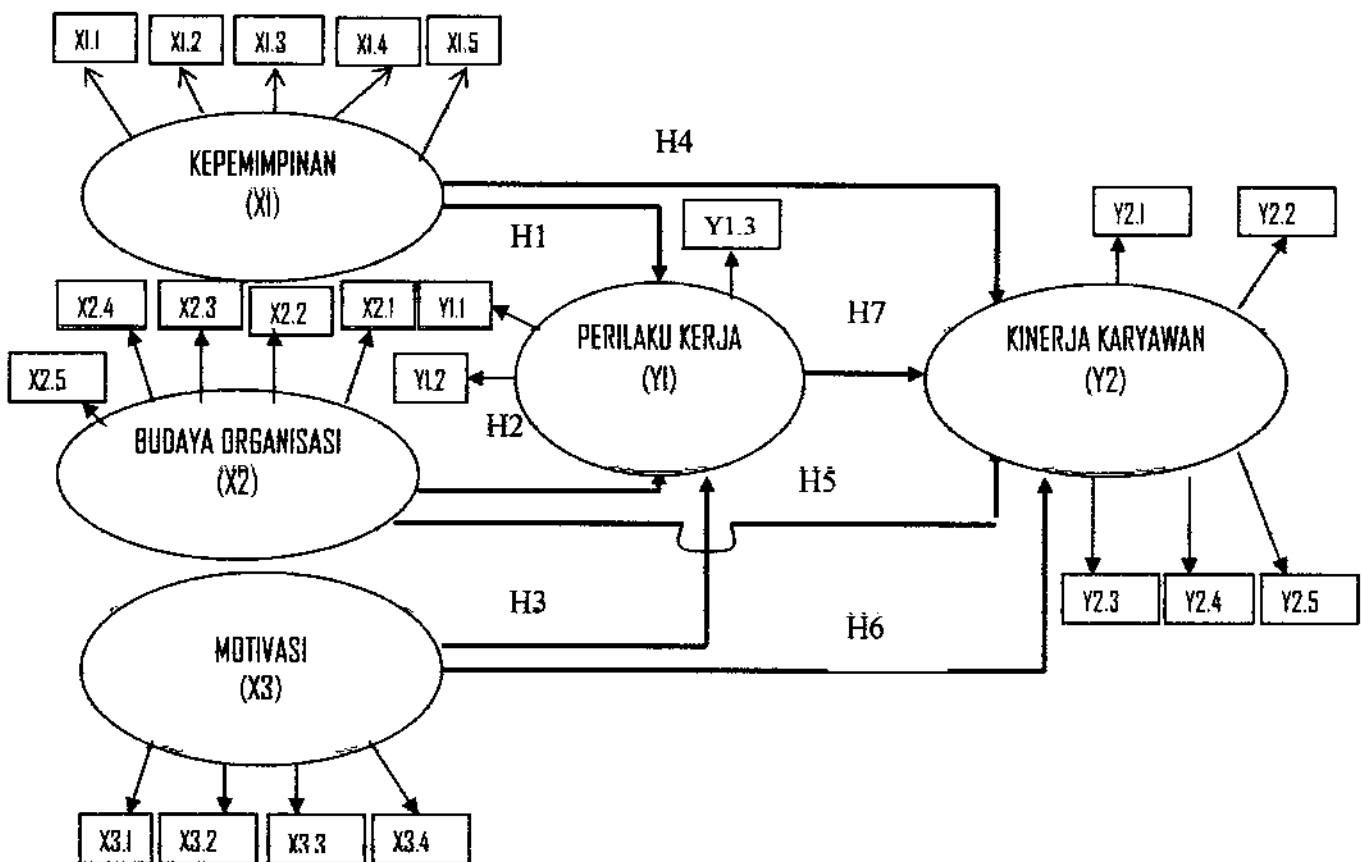
Kemudian variabel budaya organisasi mengacu kepada teori budaya organisasi yang disampaikan oleh Schein (1985), Luthans (1985), Kotter *and* Heskett (1997), serta penelitian Supardi (2004) serta Widagdo(2006) yang mengukur dengan enam indikator dalam penelitian ini disesuaikan dengan objek penelitian menjadi 5 (lima) indikator. Yaitu tingkat toleransi terhadap tindakan beresiko, pola komunikasi, visi dan misi, serta tingkat kontrol.

Variabel Motivasi mengacu pada Teori Robbins (2001), Luthans (2002), Mathis *and* Jackson (2000), Maslow (2002), Anoraga dan Sayuti, 1995, Gibson,1996). Dalam penelitian ini menggunakan 4 indikator. Yaitu kompensasi, promosi, kondisi tempat kerja, penghargaan.

Variabel Perilaku Kerja mengacu pada Teori Perilaku yang disampaikan oleh Gibson (1992), Davis *and* Newstorm (1990), Steers, (1995). Dalam penelitian ini menggunakan 3 (tiga) indikator. Yaitu komitmen kerja, gairah kerja, inisiatif kerja.

Variabel Kinerja karyawan mengacu pada teori Kinerja (Gibson *et al.*, (1995), Rowe and Boulgarides (1992), Gibson (1995), serta penelitian Natsir (2004:24) dengan empat indikator, namun dalam penelitian ini dikembangkan menjadi 5 (lima) indikator. Yaitu kehadiran kerja, ketepatan waktu kerja, kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, peningkatan kemampuan kerja.

Hubungan antar variabel yang dijelaskan tersebut di mana Variabel kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan lebih jelas dan lengkapnya dapat digambarkan pada Gambar 3.2. sebagai berikut :



Gambar 3.2.
KERANGKA KONSEPTUAL

Keterangan :

○ : Variabel laten

□ : Indikator

→ : Pengaruh

← : Dimensi

X1.1. Kualitas pribadi
X1.2. Tindakan adm
X1.3. Penggunaan nilai yang ada
X1.4. Pemberian penghargaan.
X1.5. Pemecahan masalah

X2.1. Tingkat Toleransi terhadap tindakan beresiko
X2.2. Sistem imbalan
X2.3. Pola komunikasi
X2.4. Visi dan misi
X2.5. Tingkat kontrol

X3.1. Kompensasi
X3.2. Promosi
X3.3. Kondisi Tempat Kerja
X3.4. Penghargaan

Y1.1. Komitmen kerja
Y1.2. Gaerah kerja
Y1.3. Inisiatif kerja

Y2.1. Kehadiran kerja
Y2.2. Ketepatan waktu kerja
Y2.3. Kuantitas hasil kerja
Y2.4. Kualitas hasil kerja
Y2.5. Peningkatan kemampuan kerja

Berdasarkan pemikiran pada Gambar 3.2. dapat dijelaskan bahwa keterkaitan antar variabel berjalan searah (rekursif) yang dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

Pertama adalah keterkaitan yang meliputi tiga variabel eksogen yaitu Kepemimpinan (X_1), Budaya organisasi (X_2), Motivasi kerja (X_3) dan satu variabel endogen Perilaku kerja (Y_1). Dalam hal ini Perilaku kerja (Y_1)

dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan (X_1), Budaya organisasi (X_2) dan Motivasi kerja (X_3)

Kedua adalah keterkaitan yang meliputi empat variabel eksogen yaitu variabel Kepemimpinan (X_1), Budaya organisasi (X_2), Motivasi kerja (X_3), dan satu variabel endogen Kinerja karyawan (Y_2). Dalam hal ini variabel Kinerja karyawan (Y_2) dipengaruhi oleh Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Motivasi kerja (X_3).

Ketiga adalah keterkaitan yang meliputi tiga variabel eksogen yaitu Kepemimpinan (X_1), Budaya organisasi (X_2), Motivasi kerja (X_3), dan satu variabel endogen Kinerja Karyawan (Y_2). Dalam hal ini Kinerja karyawan (Y_2) dipengaruhi oleh Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Motivasi kerja (X_3) melalui variabel intervening Perilaku kerja (Y_1). Sedangkan variabel intervening dipengaruhi oleh Kepemimpinan (X_1), Budaya orgtanisasi (X_2), Motivasi kerja (X_3).

3.2. Hipotesis

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan timur.
4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.
6. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan timur.
7. Perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

BAB 4

METODE PENELITIAN

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian observasional dengan rancangan data cross sectional . Rancangan penelitian yang digunakan adalah semi survey di mana data primer diperoleh dari responden yang telah ditentukan dengan cara wawancara maupun questioner yang telah disiapkan. Kemudian untuk melengkapi data sekunder, dilakukan dengan cara menghimpun data baik berupa laporan tahunan Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) maupun laporan tahunan dari masing-masing hotel yang beroperasi di Kalimantan Timur.

Ruang lingkup penelitian adalah pada perusahaan hotel dengan kategori hotel berbintang di Kalimantan Timur yang secara resmi terdaftar sebagai anggota Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI). Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional medel* seperti yang dikatakan oleh Arikunto (2002 :76) yaitu untuk mengetahui beberapa variabel yang membentuk kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. Beberapa variabel yang diidentifikasi diantaranya adalah variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi sebagai variabel eksogen, kemudian variabel perilaku kerja sebagai variabel intervening serta variabel indogenya adalah kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu tahap *pertama* yang meliputi kegiatan persiapan dan fisibilitas data yang dikumpulkan,

sedangkan tahap *kedua* adalah meliputi kegiatan pengumpulan data skunder diantaranya pencatatan data yang ada serta wawancara dengan karyawan hotel berbintang.

4.2. Populasi, Besar Sampel dan Teknik Penarikan Sampel

4.2.1. Populasi Penelitian

Populasi adalah sekelompok orang , kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantono dan Supomo, 1999 : 115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel berbintang yang ada di Kalimantan Timur yang berjumlah 32 buah hotel.

Penyebaran jumlah hotel berbintang 5, bintang 4 dan bintang 3 serta jumlah karyawannya di Kalimantan Timur berjumlah 16 buah dengan total karyawan 1.476 orang dengan rincian sebagai berikut : hotel bintang 5 sebanyak 305 orang, hotel bintang 4 sebanyak 345 orang, hotel bintang 3 sebanyak 826. Lebih jelas penyebaran populasi tersebut dapat dijelaskan Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1

JUMLAH DAN KLASIFIKASI HOTEL BINTANG 5, BINTANG 4, BINTANG 3, SERTA JUMLAH KARYAWAN DI KALIMANTAN TIMUR

Klasifikasi Hotel Berbintang	Jumlah Hotel	Jumlah Karyawan
Hotel berbintang V	2	305
Hotel berbintang IV	3	345
Hotel berbintang III	11	826
Total	16	1476

Sumber : Dinas Pariwisata Kal-Tim, 2007 (diolah)

4.2.2. Sampel dan Teknik Penarikan Sampel

Supardi (2006 : 161) menyatakan bahwa terdapat dua hal yang harus diperhatikan dalam penelitian sampel yaitu mengenai jumlah sampel dan teknik pengambilan sampel. Berkaitan dengan jumlah sampel (*sample size*), banyak pendapat yang dapat dikemukakan sebagai berikut

- a. Solimun (2007 : 4) menyatakan bahwa banyaknya sampel dapat ditentukan berdasarkan banyaknya parameter dalam model kali 5 hingga 10"
- b. Ferdinand (2002 : 48) menyatakan bahwa *pertama*, 100 sd 200 sampel untuk tehnik *maximum likelihood Estimation*, *kedua* tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5 – 10 jumlah parameter yang diestimasi, *ketiga* tergantung jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10, bila terdapat 20 indikator, besarnya sampel adalah antara 100- 200, *keempat*, bila sampelnya sangat besar, maka peneliti dapat memilih teknik estimasi. Misalnya bila sampel di atas 2500 tehnik estimasi ADF (*asymptotically distribution free estimation*) dapat dipakai.

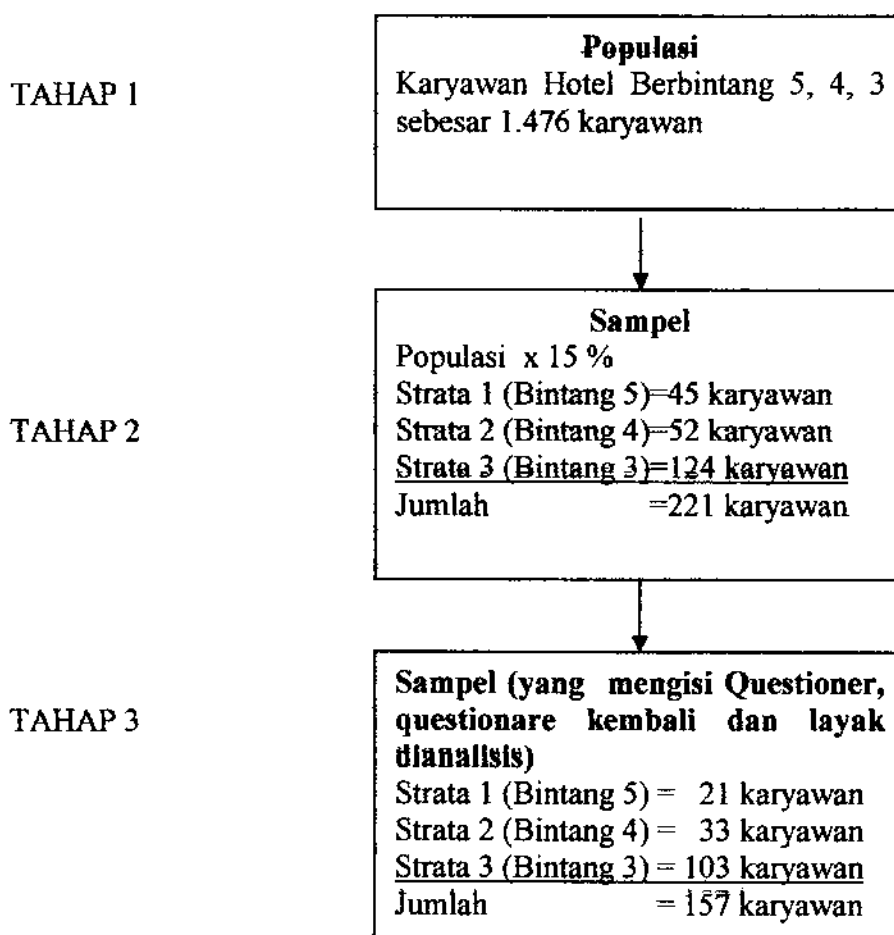
Sampel dalam penelitian ini ditetapkan dengan teknik random sampling, sedangkan responden dalam penelitian ini adalah karyawan hotel berbintang baik bintang 5 (lima), bintang 4 (empat) dan bintang 3 (tiga) yang ada di wilayah Kalimantan Timur.

Jumlah sampel bila mengacu pada pendapat Solimun (2007: 4) jumlah indikator maksimal yaitu sebanyak parameter dalam model dikali 10 berarti 220 sampel yang dibutuhkan, oleh karena itu dari jumlah populasi 1.476 karyawan untuk memperoleh jumlah 220 berarti dibutuhkan responden kurang lebih sebanyak 15 % dari populasi tersebut.

Rangkaian prosedur pengambilan sampel tersebut dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Langkah pertama, dilakukan penghitungan jumlah hotel berbintang 5, bintang 4, dan bintang 3 yang ada di wilayah Kalimantan Timur, setelah itu dilakukan penghitungan jumlah karyawan yang ada pada hotel bintang tersebut. (menghitung jumlah populasi)
- b. Langkah kedua, setelah diketahui jumlah karyawan pada masing masing hotel berbintang berdasarkan klasifikasi bintang yang dimiliki oleh hotel masing-masing, maka setiap karyawan hotel berdasarkan strata hotelnya dikalikan dengan 15 % (menghitung jumlah sampel)
- c. Langkah ketiga, menghitung jumlah kuesioner yang kembali dan dilakukan pemeriksaan kelengkapan dan kelayakan jawaban kuesioner untuk dilakukan analisis data.

Secara lengkap prosedur pengambilan sampel tersebut yang meliputi tiga tahapan tersebut dapat digambarkan sesuai Gambar 4.1, pada halaman 101 berikut :



Gambar 4.1.

Prosedur Pengambilan Sampel Penelitian.

Berdasarkan proses pengambilan sampel tersebut, sampel penelitian diambil dan disesuaikan dengan kebutuhan analisis data, sebagai referensi berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut adalah sebesar 15 % yaitu sebanyak 221 orang karyawan hotel berbintang 5, bintang 4, dan bintang 3. yang ada di Kalimantan Timur (45 karyawan hotel bintang 5, 52 karyawan hotel bintang 4, serta 124 karyawan hotel berbintang 3). Dari sampel sebanyak 221, kuisisioner yang kembali dan memenuhi syarat dianalisis sebanyak 157 kuesioner.

4.3. Variabel Penelitian

4.3.1. Klasifikasi Variabel.

Untuk mempermudah proses penganalisaan, maka dianggap penting untuk melakukan identifikasi setiap variabel yang digunakan dalam penelitian berdasarkan permasalahan penelitian. Secara agak longgar ilmuwan menyebutkan konstruk - konstruk atau sifat – sifat yang mereka pelajari sebagai variabel. Dimana variabel adalah merupakan simbol / lambang yang padanya dilekatkan bilangan atau nilai (Kerlinger, 2000 :49)

Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan perilaku kerja serta kinerja karyawan. Berdasarkan status dan fungsinya maka variabel-variabel tersebut dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu ; pertama variabel eksogen yaitu terdiri dari Kepemimpinan (X_1), Budaya organisasi (X_2), Motivasi (X_3), kedua adalah variabel endogen yaitu Perilaku kerja (Y_1) Kinerja karyawan (Y_2)

Dalam penelitian ini juga untuk mempermudah dalam menganalisa dan menilai hasil dari jawaban responden maka digunakan skala ukur berupa skala Likert yang memiliki 5 point.

4.4. Definisi Operasional

4.4.1. Variabel Eksogen

1. **Kepemimpinan (X_1)** adalah kemampuan manajemen perusahaan untuk mempengaruhi individu atau kelompok

dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Fungsi dan peran pemimpin dalam mengelola sumber daya tercermin pada visi dan misi yang ada pada organisasi, yang pada akhirnya akan melahirkan komitmen dan kebersamaan serta kepercayaan bagi seluruh individu yang ada didalam organisasi. Indikator yang digunakan dalam mengalisa variabel kepemimpinan adalah :

a. Kualitas pribadi ($X_{1.1}$).

Suatu tingkat kepercayaan diri seorang pemimpin dalam menjalankan tugas untuk mempengaruhi individu maupun kelompok guna mencapai tujuan organisasi. Tanggapan responden tentang kualitas pribadi dikonversikan dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5. (Menggunakan skala Likert, 5 tingkatan/ 5 point)

b. Tindakan administrasi ($X_{1.2}$)

Suatu tindakan maupun langkah yang dilakukan oleh pimpinan bagi kebaikan organisasi yang berakibat pada perubahan yang signifikan. tanggapan responden tentang tindakan administratif dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

c. Suasana kerja ($X_{1.3}$)

Merupakan suasana kebersamaan dan hubungan harmonis antara atasan dengan bawahan maupun antara bawahan

dengan bawahan Tanggapan responden atas suasana kerja dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

d. Pemberian Penghargaan ($X_{1.4}$)

Suatu tindakan pimpinan dalam memberikan penghargaan pada setiap individu yang berprestasi dalam organisasi dengan objektif, baik dan benar, dalam bentuk non materi, tanggapan responden tentang pemberian penghargaan dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

e. Pemecahan Masalah ($X_{1.5}$)

Suatu metode ataupun cara pimpinan dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang muncul dalam organisasi, tanggapan responden atas pemecahan masalah dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

2. **Budaya Organisasi (X_2)**, adalah suatu sistem makna bersama dalam sebuah organisasi yang dianut oleh anggota – anggotanya, yang membedakan antara satu organisasi satu dengan organisasi lainnya. Makin banyak anggota nya menerima nilai yang terkandung didalamnya makin besar pula komitmen mereka pada nilai tersebut, dan makin kuat budaya tersebut. Dalam penelitian ini budaya organisasi lebih dititik beratkan kepada sistem pengertian dan nilai- nilai yang diterima

bersama dalam sebuah organisasi. Dengan indikator sebagai berikut :

a. Toleransi terhadap tindakan yang beresiko ($X_{2.1}$), adalah kepercayaan yang diberikan kepada anggota organisasi dalam bentuk kebebasan dalam mengerjakan pekerjaan yang hasilnya belum pasti, tanggapan responden atas toleransi terhadap tindakan yang beresiko ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

b. Sistem imbalan ($X_{2.2}$), adalah suatu sistem perhitungan pemberian penghargaan organisasi kepada anggota organisasi atas kontribusi yang telah diberikannya pada organisasi dalam bentuk materi, tanggapan responden atas sistem imbalan ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

c. Pola komunikasi ($X_{2.3}$), adalah suatu pola penyampaian pesan dari atasan kepada anggota ataupun kepada sesama anggota dalam organisasi, tanggapan responden atas pola komunikasi ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

d. Visi dan Misi ($X_{2.4}$), adalah suatu arah yang jelas yang akan dicapai oleh organisasi, tanggapan responden atas visi dan misi ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

- e. **Kontrol ($X_{2.5}$)**, adalah tingkat pengawasan maupun pengendalian yang dilakukan terhadap anggota dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, tanggapan responden atas kontrol ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.
3. **Motivasi (X_3)**, adalah suatu yang dilakukan oleh atasan untuk mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan optimal, variabel ini dianalisis dengan menggunakan indikator:
- a. **Kompensasi ($X_{3.1}$)** besaran kesesuaian antara beban tugas dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan baik gaji bonus maupun insentif lainnya, tanggapan responden atas kompensasi ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.
- b. **Promosi ($X_{3.2}$)** adalah suatu kondisi yang objektif bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang (promosi) berdasarkan keahlian dan hasil kerja. tanggapan responden atas promosi ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.
- c. **Kondisi kerja ($X_{3.3}$)**, adalah kondisi lingkungan kerja yang representatif untuk melaksanakan tugas, tanggapan responden atas kondisi kerja ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

d. **Penghargaan.(X_{3.4})**, apresiasi atasan terhadap kinerja bawahan baik moril maupun materil secara transparan tanggapan responden atas penghargaan ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

4. **Perilaku kerja (Y₁)**, adalah sebuah proses sejauh mana rencana kerja karyawan untuk mengambil tindakan secara individu dalam kaitannya dengan kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada dalam organisasi, variabel ini akan diukur dengan indikator sebagai berikut :

a. **Komitmen kerja (Y_{1.1})**, adalah upaya karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan sepenuh hati serta tidak pernah menolak tugas tambahan yang diberikan oleh atasan, tanggapan responden atas komitmen kerja ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

b. **Gairah kerja (Y_{1.2})**, adalah merupakan usaha karyawan untuk selalu senang dan semangat bekerja dengan tidak menunda-nunda pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, tanggapan responden atas gairah kerja ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

c. **Inisiatif kerja (Y_{1.3})**, adalah upaya yang dilakukan karyawan untuk selalu melakukan inisiatif dengan cara mencari cara

terbaik serta memecahkan masalah kerja yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, tanggapan responden atas inisiatif kerja ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

4.4.2. Variabel Endogen

5. Kinerja Karyawan (Y_2), adalah merupakan maksimal hasil akhir yang dapat dicapai oleh karyawan hotel berbintang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Setelah memanfaatkan seluruh faktor – faktor input yang dimilikinya. Dalam menganalisa kinerja karyawan hotel berbintang indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Kehadiran kerja ($Y_{2.1}$), adalah ketaatan karyawan dalam menjalani disiplin kerja melalui usaha untuk menghindari absen dan mangkir kerja dan selalu beraktifitas sesuai ketentuan yang berlaku, tanggapan responden atas kehadiran kerja ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

b. Ketepatan waktu kerja ($Y_{2.2}$), adalah ketaatan karyawan dalam menjalani disiplin kerja dengan cara untuk selalu tepat waktu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. tanggapan responden atas ketepatan waktu kerja ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

c. **Kuantitas hasil kerja ($Y_{2.3}$)**, banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pada kurun waktu tertentu tanggapan responden atas kuantitas hasil kerja ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

d. **Kualitas kerja ($Y_{2.4}$)** adalah hasil kerja karyawan berdasarkan standar yang ditetapkan serta rendahnya tingkat kesalahan yang dibuat oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. tanggapan karyawan atas kualitas hasil kerja ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

e. **Peningkatan kemampuan kerja ($Y_{2.5}$)**, adalah usaha karyawan untuk selalu meningkatkan kualitas dirinya dengan cara kursus dan pelatihan lainnya. tanggapan karyawan atas peningkatan kemampuan kerja ini dikonversi dalam 5 point skala. Terendah point skala 1 dan tertinggi point skala 5.

Karyawan adalah pegawai hotel berbintang 3, 4, 5 yang ada di Kalimantan Timur yang telah memiliki status sebagai pegawai tetap pada masing masing unit kerjanya, berjabatan setinggi-tinggi supervisor.

4. 5. Metode Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan metode survey, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. yaitu data yang

diperoleh secara langsung, data dapat dikumpulkan dengan cara wawancara, tatap muka, telepon, atau surat menyurat (Cooper and Emory, 1995 :28).

4.6. Tehnik Analisis

Sebelum dilakukan analisis terlebih dahulu dilakukan editing yaitu pemeriksaan data yang meliputi kelengkapan data (kelengkapan isian data), relevansi dan konsistensi jawaban responden dari data yang telah terkumpul. Tehnik analisis yang dilakukan menggunakan Model Persamaan Struktural, dalam penelitian ini menggunakan alat analisis *SEM* yang berbasis pada *variance* atau *Composed Based SEM* atau lebih sering dikenal dengan istilah *PLS (Partial Least Square)* dengan pertimbangan :

1. Model analisisnya berjenjang dan model persamaan struktural memenuhi model rekursif.
2. Variabelnya laten.
3. Indikatornya bersifat formatif.

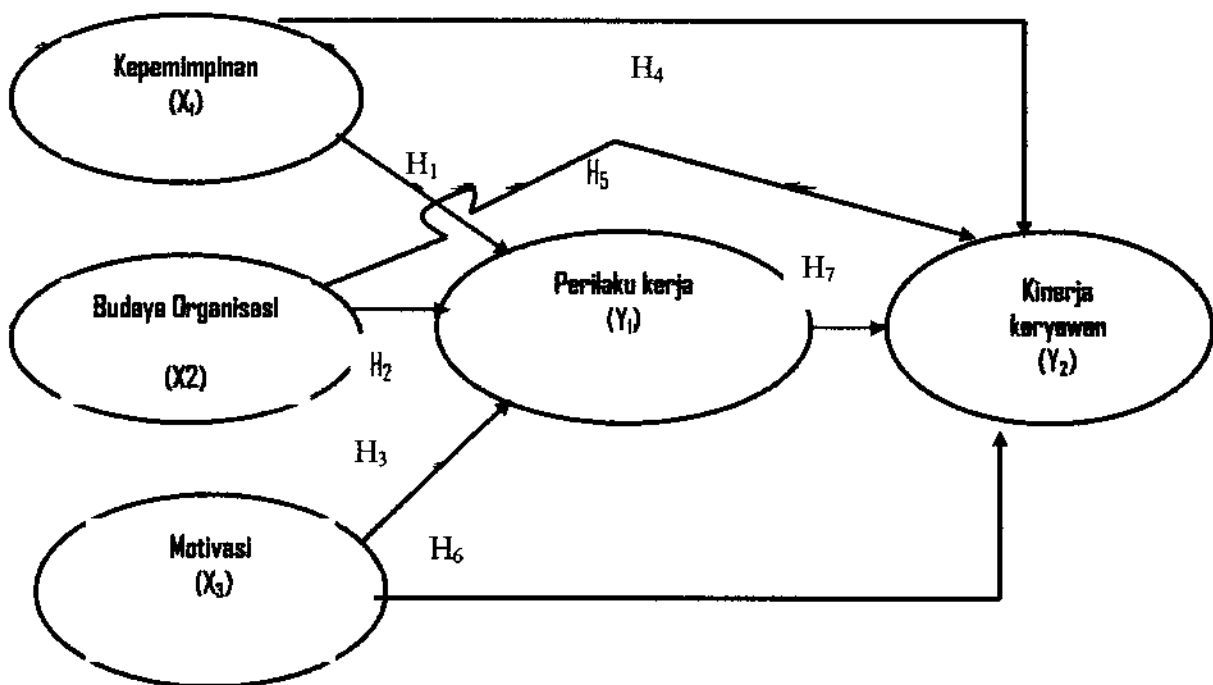
Untuk melakukan hal ini ada beberapa langkah yang harus dilalui dalam analisis menggunakan *PLS* sebagai berikut (Solimun, 2007 :29)

4.6.1.Langkah 1 (Merancang Model Struktural)

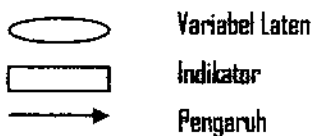
Langkah pertama ini dimaksudkan untuk merancang model struktural hubungan antar variabel laten dalam *PLS* yang didasarkan pada permasalahan yang ada dalam penelitian beserta hipotesisnya. Hal ini dapat dijelaskan pada Gambar 4.3. pada halaman 111

4.6.2. Langkah ke 2. (Merancang Model Pengukuran./ outer model)

Perancangan model pengukuran (outer model) merujuk pada definisi operasional variabel sehingga model pengukuran akan selalu dapat bersesuaian dengan instrumen yang ada dalam penelitian dan bersifat normatif.



Keterangan:

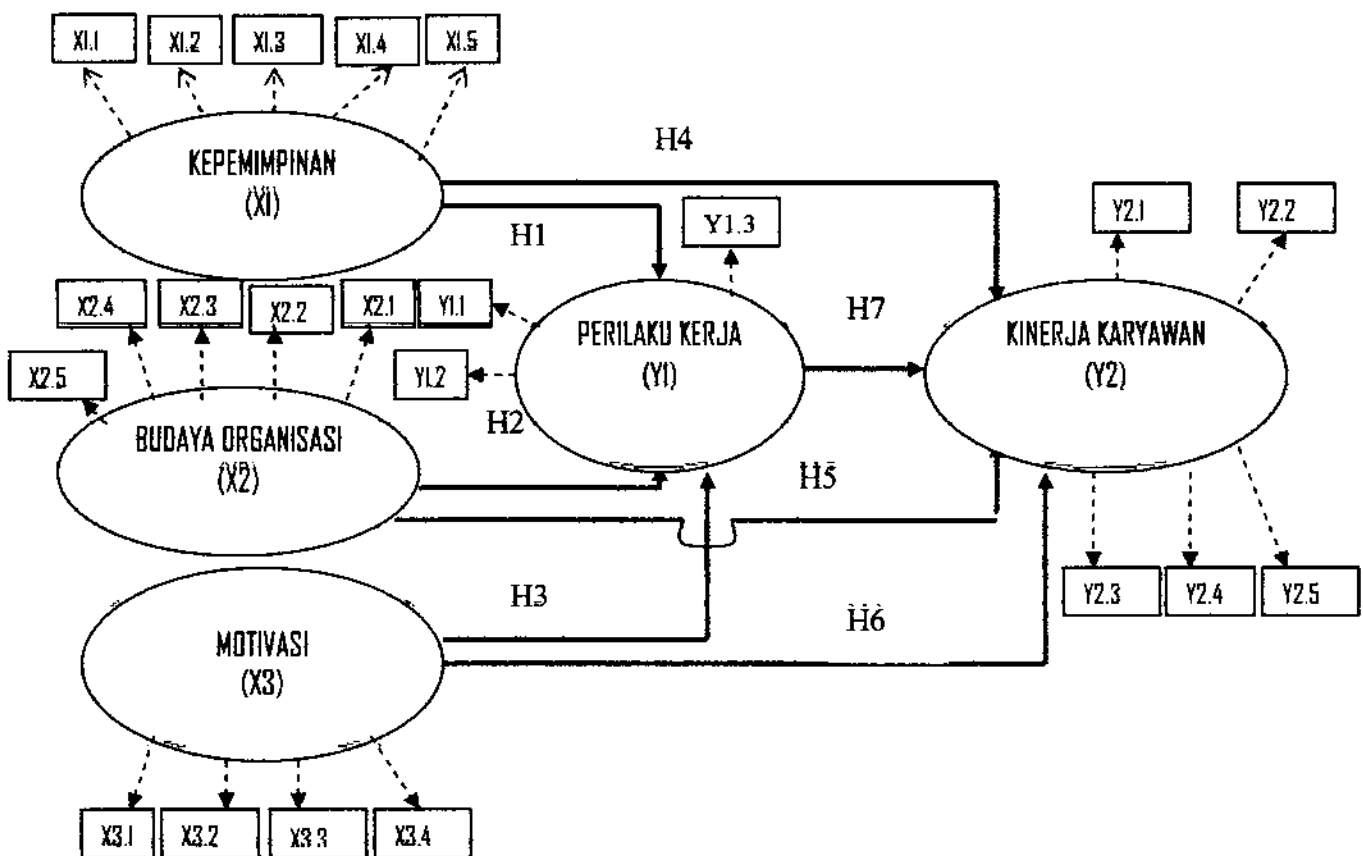


GAMBAR 4.2
INNER MODEL PADA ANALISIS PLS.

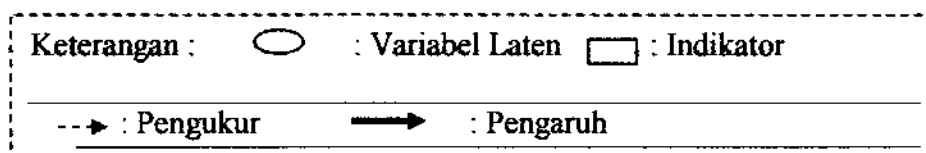
4.6.3. Langkah 3. (Mengkonstruksi Diagram Jalur).

Mengkontruksi diagram jalur dimaksudkan untuk mempermudah memahami hasil yang akan dicapai, hasil perancangan inner model dan outer model tersebut kemudian dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah digambarkan sebelumnya, maka diagram jalur tersebut dibuat untuk menggambarkan pola hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian, beserta semua indikator formatif setiap variabel, sebagaimana yang dinyatakan dalam Gambar 4.3. berikut :



Gambar 4.3.
DIAGRAM JALUR PADA ANALISIS PLS



4.6.4. Langkah ke 4 (Konversi Diagram Jalur ke dalam sistem persamaan.)

- a. Outer model, adalah sebuah spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, juga disebut outer relation, karena model ini mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. outer model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

$$\xi_2 = \gamma_4 X_{2.1} + \gamma_5 X_{2.2} + \gamma_6 X_{2.3}$$

- b. Inner model, adalah sebuah spesifikasi hubungan antar variabel laten (struktur model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian :

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \xi_1$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_3 \xi_1 + \gamma_4 \xi_2 + \xi_2$$

$$\eta_3 = \beta_2 \eta_1 + \beta_3 \eta_2 + \gamma_3 \xi_1 + \gamma_4 \xi_2 + \xi_2$$

4.6.5. Langkah 5 (Menentukan Estimasi).

Yaitu menentukan langkah metode pendugaan atau metode estimasi, dalam proses PLS menentukan metode estimasi dengan metode kuadrat terkecil (least square methods). Dalam metode ini proses perhitungan estimasi dilakukan dengan cara iterasi, dan iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi yang konvergen.

4.6.6. Langkah ke 6 (Menentukan Goodness of Fit).

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap inner model dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yang dinyatakan dengan

memperhatikan nilai R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran Stone-Geisser Q Square test dan juga melihat besarnya nilai koefisien jalur strukturalnya.

4.6.7. Langkah ke 7 (Pengujian Hipotesis)

Pengujian hipotesis (β , γ , λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

Hipotesis statistik untuk outer model adalah :

$H_0 : \lambda_1 = 0$ lawannya $H_1 : \lambda_1 \neq 0$

Sedangkan hipotesis statistik untuk inner model pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah :

$H_1 : \lambda_i = 0$ lawannya $H_i : \lambda_i \neq 0$

Sedangkan hipotesis untuk inner model, pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah :

$H_0 : \beta_1 = 0$ lawan $H_1 : \beta_1 \neq 0$

Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (distribusi free), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t-test, bila mana diperoleh $p\text{-value} \leq 0,05$ (alpha 5 %), maka disimpulkan signifikan dan sebaliknya. Dan bila hasil pengujian pada inner model adalah signifikan

maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

BAB 5

ANALISIS HASIL STUDI

BAB 5

ANALISIS HASIL STUDI

Sesuai rencana penelitian yang telah disampaikan pada Bab 4, maka pada bab ini berturut turut akan disajikan gambaran umum mengenai obyek penelitian, responden penelitian, uji validitas, dan reliabilitas, demografi responden yang dijadikan sampel penelitian, deskripsi masing- masing variabel, analisis model dan pengujian hipotesis.

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

5.1.1. Pertumbuhan Hotel Bintang di Kalimantan Timur.

Pertumbuhan jumlah hotel bintang di Kalimantan Timur menunjukkan perkembangan yang positif, hal ini ditandai dengan terus berdiri hotel hotel baru hampir disemua ibukota kabupaten maupun kota di Kalimantan Timur. Kondisi ini dimungkinkan karena sejak era Otonomi Daerah dilaksanakan pada tahun 2000, daerah ini terus memacu diri mengejar ketinggalannya dengan daerah lain melalui pembangunan baik fisik maupun sarana penunjang lainnya. Kondisi tersebut mendorong hampir di semua daerah kota dan kabupaten di Kalimantan Timur berdiri hotel sebagai salah satu sarana pendukung akibat tuntutan kemajuan pembangunan tersebut.

5.1.2. Jumlah Hotel Berbintang, Jumlah Kamar dan Tingkat Hunian.

Secara keseluruhan jumlah hotel berbintang yang ada di Wilayah Kalimantan Timur yang terdiri dari 13 kota dan Kabupaten, berdasarkan

klasifikasinya adalah hotel berbintang lima terdapat 2 hotel berada pada kota Balikpapan, kemudian hotel berbintang 4 terdapat 3 hotel berada pada kota Balikpapan dan Samarinda masing masing dua hotel, sisanya hotel berbintang 2 dan 1 menyebar hampir disemua kota ada di Kalimantan Timur. Lebih jelasnya mengenai jumlah hotel jumlah kamar dan tingkat huniannya dapat disajikan pada Tabel 5.1. sebagai berikut :

Tabel 5.1.

Jumlah Hotel Berbintang Jumlah Kamar dan Jumlah Hunian Hingga Akhir Tahun 2006 di Kalimantan Timur

No	Nama Hotel	Klasifikasi	Jumlah Kamar	Tingkat Hunian(%)
1	Grand Senyur	*****	183	80
2	Novotel Hotel	*****	198	80
3	Altea Benakutai	****	176	65
4	Le Grandeur	****	189	72
5	Bumi Senyur	****	144	80
6	Swiss Bell Hotel	***	189	78
7	Mesra International	***	250	86
8	Confort Hotel Sagita	***	101	90
9	Grand Tiga Mustika	***	119	90
10	Adhika Hotel Bahtera	***	162	85
11	Blue Sky	***	120	70
12	Garden City	***	83	76
13	Bintang Sintuk	***	102	90
14	Crown Hotel	***	53	60
15	Singgasana	***	61	90
16	Lesong Batu	***	18	80

Sumber : Dinas Pariwisata Propinsi Kal-Tim, 2007

5.1.3. Responden Penelitian.

Semua hotel berbintang yang ada di Kalimantan Timur dipilih sebagai tempat penelitian ini, metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket (kuestioner) yang diisi oleh ataupun dijawab oleh karyawan hotel berbintang yang ada di Kalimantan Timur.

Pada setiap hotel berbintang sesuai dengan kelas maupun tingkatan predikat bintang yang dililikinya, dalam rangka menentukan jumlah responden secara proporsional sesuai dengan jumlah karyawan pada masing masing tingkatan hotel, maka setiap hotel bintang 5 diberikan kuesioner sebanyak 45 kuesioner, hotel berbintang 4 diberikan kuesioner sebanyak 52 kuesioner, hotel bintang 3 diberikan 124 kuesioner.

Jumlah keseluruhan kuesioner yang diberikan responden adalah untuk dijawab ataupun diisi sebanyak 221 kuesioner, secara keseluruhan kuesioner yang terkumpul sebanyak 221 buah. Dari jumlah 221 kuesioner tersebut setelah dilakukan evaluasi dan koreksi, ternyata yang sempurna terjawab (terisi) dan memenuhi syarat untuk diolah adalah sebanyak 157 kuesioner (Lampiran 1.)

5.1.4. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Seperti yang telah direncanakan sebelumnya bahwa *pengujian* validitas instrumen pada studi disertasi ini dilakukan dengan menguji validitas konvergen, yaitu pengujian validitas instrumen dihitung menggunakan *software SmartPLS* dan hasilnya secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 3, dalam pengujian ini diketahui bahwa suatu item (indikator) dikatakan valid jika nilai *outer loading* $> 0,50$. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator memiliki *outer loadings* bernilai positif dan semuanya $> 0,50$ sehingga dikatakan valid.

Uji reliabilitas yang digunakan di dalam studi ini adalah *Composite Reliability (RC)*. Instrumen penelitian untuk mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability* $\geq 0,7$. Hasil analisis menghasilkan *composite reliability* seperti pada Tabel 5.2 sebagai berikut :

Tabel 5.2.
NILAI COMPOSITE RELIABILITY MASING-MASING VARIABEL

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan	0,824	Reliabel
Bdy Organisasi	0,881	Reliabel
Motivasi	0,809	Reliabel
Perilaku Krj	0,892	Reliabel
Kinerja	0,841	Reliabel

Sumber : data primer diolah.

Tabel 5.2. menunjukkan bahwa semua variabel baik kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, perilaku kerja dan kinerja karyawan memiliki indikator yang reliabel . Sehingga indikator semua variabel ini memiliki kontribusi yang kuat terhadap variabel masing-masing. Dengan demikian instrumen penelitian bersifat valid dan reliabel, sehingga dapat menghasilkan data yang akurat.

5.2. Hasil Analisis Deskriptif

5.2.1. Persepsi Terhadap Variabel Kepemimpinan (X_1)

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan adalah kualitas pribadi ($X_{1.1}$), tindakan administrasi ($X_{1.2}$), Suasana kerja ($X_{1.3}$), Pemberian penghargaan ($X_{1.4}$) dan Pemecahan masalah ($X_{1.5}$). Hasil analisis deskriptif masing-masing indikator mengenai besarnya

kontribusi terhadap variabel tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 5.3. sebagai berikut :

Tabel 5.3.
**HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR DARI VARIABEL
KEPEMIMPINAN**

Skor	Persentase				
	X _{1,1}	X _{1,2}	X _{1,3}	X _{1,4}	X _{1,5}
1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	43,9	46,5	43,9	42,7	29,9
4	52,2	49,7	52,2	41,4	54,1
5	3,8	3,8	3,8	15,9	15,9
Rerata Indikator	3,60	3,57	3,60	3,73	3,86
Rerata Variabel	3,672				

Sumber : data primer di olah

Tabel 5.3. menunjukkan bahwa responden (karyawan) mempersepsi positif terhadap kepemimpinan, yaitu dengan rata-rata skor 3,67. Melihat besarnya nilai rata-rata skor jawaban responden tersebut dapat diartikan bahwa pemimpin yang ada pada masing-masing hotel dipersepsikan oleh karyawan telah cukup baik menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dengan indikator tingkat kompetensi yang dimiliki, tindakan administratif yang dilakukan menciptakan suasana kerja yang nyaman, pemberian penghargaan kepada karyawan serta dalam pemecahan masalah yang terjadi.

5.2.2. Kualitas Pribadi (X_{1,1}).

Jawaban responden terhadap kepemimpinan dalam organisasi apabila dilihat dari indikator kualitas pribadi cenderung cukup setuju, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden ketika ditanyakan " Apakah

atasan memiliki kompetensi dalam melakukan tugas kepemimpinannya dan memiliki kemampuan yang baik dalam melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan?”. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, tidak ada juga responden yang menjawab tidak setuju, sebanyak 43,9 % responden menjawab cukup setuju, 52,2 % responden menjawab setuju, dan sebanyak 3,8 % responden menjawab sangat setuju, dengan nilai rata-rata jawaban 3,60 (Tabel 5. 3).

Besarnya nilai rata-rata jawaban responden di atas menunjukkan bahwa responden cukup setuju untuk menjadi seorang pimpinan harus memiliki kualitas pribadi yang baik, karena semakin baik kualitas pribadi dimiliki seorang pimpinan akan semakin membuat proses kepemimpinannya dalam organisasi semakin baik pula.

Kemudian besarnya nilai *loading factor* adalah $0.592 > 0.50$ dan nilai $P_{\text{value}} = 0.000, < 0.05$, (Lampiran 4) menunjukkan bahwa indikator ini memiliki kontribusi yang cukup kuat sebagai pengukur variabel kepemimpinan.

Temuan ini mendukung pendapat Trice and Bayer (1991 : 38) sebuah kepemimpinan dibutuhkan elemen-elemen diantaranya kualitas pribadi yang baik akan memiliki konsekwensi rasa percaya diri bagi individu yang ada. Temuan ini juga mendukung temuan Locke and Associate (1997) yang menyatakan bahwa para ilmuwan berperilaku telah mengungkap berbagai faktor seperti ciri, kemampuan, perilaku, sumber kekuasaan, dan situasi yang menentukan baik dan tidaknya

seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dalam mencapai tujuan.

5.2.3. Tindakan Administrasi ($X_{1,2}$)

Indikator kedua variabel kepemimpinan adalah tindakan administratif. Jawaban responden terhadap kepemimpinan dalam organisasi bila dilihat dari indikator tindakan administrasi cenderung setuju, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden ketika ditanyakan "Apakah pimpinan konsekwen dalam menerapkan peraturan dan memberikan sanksi bagi mereka yang melanggar?" Responden tidak ada yang menjawab dengan jawaban sangat tidak setuju, juga tidak ada responden yang menjawab dengan jawaban tidak setuju, namun ada 46,5 % responden yang menjawab cukup setuju, 49,7 % responden menjawab setuju, serta 3.8 % mereka menjawab sangat setuju. Nilai skor jawaban rata-rata 3.57 . (Tabel 5.3).

Besarnya nilai rata-rata jawaban tersebut menunjukkan responden cenderung setuju bahwa untuk menjadi seorang pimpinan yang baik penting untuk menerapkan tindakan administratif yaitu konsekwen menerapkan peraturan dan memberi sanksi bagi yang melanggar, bila ini dilakukan dengan baik akan semakin membuat kepemimpinan yang ada dalam organisasi akan semakin baik.

Kemudian besarnya nilai *loading factornya* $0.707 > 0.50$ dan *P-value* $0.00 < 0.05$, (lampiran 4) ini menunjukkan bahwa indikator tindakan administratif memiliki kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel

kepemimpinan. Temuan ini mendukung pendapat Trice *and* Bayer (1991 :38) yang menyatakan bahwa tindakan – tindakan administrasi untuk penerapan peraturan perusahaan sekaligus memberi sanksi bagi yang tidak konsekwen melaksanakannya agar mereka memiliki perilaku kerja yang produktif.

5.2.4. Suasana kerja ($X_{1.3}$)

Indikator ketiga dari variabel kepemimpinan adalah tindakan suasana kerja. Jawaban dari pertanyaan yang disampaikan pada responden “ Apakah pimpinan menekankan pentingnya kebersamaan, sekaligus menciptakan hubungan yang harmonis dalam melaksanakan tugasnya ?” Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, demikian pula tidak ada yang menjawab tidak setuju, yang menjawab cukup setuju yaitu sebanyak 43.9 %, yang terbanyak diantara mereka menjawab setuju yaitu 52.2 % , dan 3.8 % diantara mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban tersebut diperoleh skor rata-rata dari semua jawaban 3.60. (Tabel 5.3).

Besarnya nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa seorang pimpinan yang baik penting menciptakan suasana kerja yang baik melalui penanaman rasa kebersamaan dan menciptakan hubungan yang harmonis dengan semua individu yang ada dalam sebuah organisasi, jika ini dilakukan dengan baik maka akan membawa dampak pada proses kepemimpinan akan menjadi lebih baik pula.

Kemudian besarnya nilai *loading factornya* $0.865 > 0.50$ dan *P-value* $0.00 < 0.05$ (lampiran 4). Besarnya koefisien *loading factor*, menunjukkan bahwa indikator ini memberikan kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel kepemimpinan.

Temuan ini mendukung pendapat Trice and Bayer (1991 : 38) yang menyatakan bahwa seseorang pemimpin harus berusaha menciptakan suasana maupun situasi kerja yang baik dan merangsang gairah kerja dan perilaku kerja karyawan. Karena akan semakin merangsang karyawan untuk berproduktivitas.

5.2.5. Pemberian Penghargaan. (X_{14})

Indikator keempat dari variabel kepemimpinan adalah pemberian penghargaan. Jawaban dari pertanyaan yang disampaikan pada responden “ Apakah pimpinan memberikan pengakuan ataupun pujian terhadap kinerja bawahan yang baik, dan memperhatikan saran-saran dari bawahan ?” Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, demikian pula tidak ada yang menjawab tidak setuju, namun yang paling banyak diantara mereka menjawab cukup setuju yaitu sebanyak 42,7 %, kemudian yang menjawab setuju yaitu 41.4 % , dan sebanyak 15.9 % diantara mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban tersebut diperoleh skor rata-rata dari semua jawaban 3.73 (Tabel 5.3).

Besarnya nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa seorang pimpinan yang baik penting melakukan pemberian penghargaan berupa pemberian pengakuan maupun pujian

terhadap kinerja bawahan, serta memperhatikan saran dan pendapat bawahan. Bila hal ini dilakukan oleh pimpinan dengan baik maka akan semakin membuat kepemimpinan dalam organisasi tersebut lebih baik lagi. Kemudian besarnya nilai *loading factor*nya $0.673 > 0.50$ dan $P\text{-value}$ $0.00 < 0.05$. (Lampiran 4.) nilai koefisien *loading faktor* ini menunjukkan bahwa indikator ini memberikan kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel kepemimpinan.

Temuan ini mendukung pendapat Kausas and Posner (1997 :83) yang menyatakan bahwa seseorang pemimpin penting untuk memberikan penghargaan bagi karyawannya yang berprestasi secara berkesinambungan, agar mereka berperilaku yang sesuai keinginan pimpinan.

5.2.6. Pemecahan Masalah ($X_{1,5}$)

Indikator kelima dari variabel kepemimpinan adalah pemecahan masalah, pada saat responden diberikan pertanyaan "Apakah pimpinan memiliki kemampuan yang sangat baik dalam mengatasi permasalahan yang timbul dan mengikut sertakan bawahan dalam memecahkan masalah ?" Jawaban yang diperoleh adalah, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, demikian pula tidak ada yang menjawab tidak setuju, sedangkan yang menjawab cukup setuju sebanyak 29,9 %, kemudian yang menjawab setuju yaitu 54.1 % , dan sebanyak 15.9 % diantara mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban tersebut diperoleh skor rata-rata dari semua jawaban 3.86 . (Tabel 5.3).

Besarnya nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bila seorang pimpinan yang baik penting memiliki kemampuan dalam mengatasi permasalahan perusahaan, serta mengikut sertakan bawahan dalam pemecahan masalah. Bila hal ini dilakukan oleh pimpinan dengan baik maka akan semakin membuat kepemimpinan dalam organisasi tersebut lebih baik lagi.

Kemudian besarnya nilai *loading factornya* $0.623 > 0.50$ dan $P\text{-value} = 0.00 < 0.05$, (Lampiran 4) besarnya nilai koefisien loading faktor menunjukkan bahwa indikator ini memberikan kontribusi yang cukup kuat sebagai pengukur variabel kepemimpinan.

Temuan ini mendukung pendapat Bragg and andrews (1986 : 62) Salah satu indikator pemimpin yang baik adalah mampu memecahkan masalah yang muncul setiap saat dalam organisasi.

5.3. Persepsi Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi terdiri dari lima indikator yaitu toleransi terhadap tindakan yang berisiko ($X_{2.1}$), sistem imbalan ($X_{2.2}$), pola komunikasi ($X_{2.3}$), visi dan misi ($X_{2.4}$) dan kontrol ($X_{2.5}$).

Hasil analisis deskriptif masing-masing indikator mengenai besarnya kontribusi terhadap variabel tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 5.4. halaman 127 berikut :

Tabel 5.4.
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR DARI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Skor	Persentase				
	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}	X _{2.5}
1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	0,0	1,9	3,8	0,6	0,6
3	15,3	11,5	10,8	13,4	12,1
4	63,7	47,1	62,4	45,9	47,1
5	21,0	39,5	22,9	40,1	40,1
Rerata Indikator	4,06	4,24	4,04	4,25	4,27
Rerata Variabel	4,172				

Sumber : data primer di olah

Tabel 5.4. menunjukkan bahwa responden (karyawan) memberikan persepsi baik terhadap budaya organisasi, yaitu dengan rata-rata skor 4,17. Melihat besarnya nilai rata-rata skor jawaban responden tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang ada pada masing-masing hotel dipersepsikan oleh karyawan telah baik dalam membangun tingkat toleransi terhadap tindakan beresiko oleh karyawan, dalam membangun sistem kompensasi, membangun pola komunikasi, bentuk dukungan manajemen terhadap kiprah karyawan, serta membentuk tingkat kontrol bagi karyawan.

5.3.1. Toleransi Terhadap Tindakan yang Berisiko (X_{2.1}).

Persepsi responden terhadap budaya organisasi bila dilihat dari indikator toleransi terhadap tindakan yang berisiko menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan “Apakah atasan memberikan kesempatan pada karyawan untuk meningkatkan kreativitas kerjanya sendiri, dan apakah atasan

memberikan kesempatan ataupun toleransi pada karyawan untuk melaksanakan tugas yang berisiko / yang menantang ?." Responden tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, responden juga tidak ada yang menjawab cukup setuju, 15,3 % menjawab setuju 63,7 %, menjawab sangat setuju 21,0 % (Tabel 5.4) menjawab sangat tidak setuju. Dan rata-rata jawaban dari indikator ini sebesar 4.06

Dari jawaban tersebut diperoleh nilai rata-rata jawaban indikator yang tinggi 4.06 (Tabel 5.4). Nilai rata-rata jawaban setiap indikator tersebut, diatas rata-rata jawaban, berarti responden setuju jika atasan cukup memiliki toleransi terhadap tindakan yang berisiko yang dilakukan oleh karyawan.

Pada hasil uji estimasi *loading factor* untuk variabel faktor budaya organisasi diperoleh nilai $0,507 > 0,500$ dan $P\text{-value } 0,00 < 0.05$ (Lampiran 4. Hasil Analisis PLS), dikatakan indikator toleransi terhadap tindakan yang berisiko memiliki kontribusi yang signifikan terhadap variabel budaya organisasi.

Temuan ini mendukung temuan Betts and Halfhill dalam Robbins (1990 : 480) yang menyatakan bahwa karakteristik utama yang membedakan dalam sebuah budaya organisasi adalah :

1. Inisiatif individual, tingkat tanggung jawab kebebasan dan indepenensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi atasan terhadap tindakan berisiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

5.3.2.Sistem Imbalan ($X_{2.2}$).

Indikator kedua variabel budaya organisasi adalah sistem imbalan, persepsi responden terhadap sistem imbalan ini menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan “Apakah perusahaan menerapkan besar gaji karyawan atas besarnya tugas dan tanggung jawab, dan juga memberikan insentif maupun tunjangan kesejahteraan lainnya pada karyawan?” Responden tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, kemudian terdapat 1.9 % responden yang menjawab tidak setuju, namun terdapat 11,5 % menyatakan cukup setuju, kemudian terdapat 47.1 % dari mereka menjawab setuju 47,1 % mereka menjawab setuju, dan 39,5 % mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,24 %. (Tabel 5.4).

Hasil nilai jawaban rata-rata indikator ini menunjukkan bahwa para responden menyatakan setuju bila atasan dapat memberikan gaji dan tunjangan yang sepadan dengan tugas dan tanggung jawab yang harus diembannya, sehingga nantinya karyawan akan berperilaku sesuai yang digariskan dalam budaya organisasi yang telah ditetapkan.

Kemudian besarnya nilai *loading factor* indikator sistem imbalan ini terhadap variabel budaya organisasi adalah $0.951 > 0,5$ dan nilai $P\text{-value} = 0.00 < 0,05$, (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator sistem imbalan memberikan kontribusi yang tinggi sebagai pengukur variabel budaya organisasi.

Temuan ini mendukung pendapat Betts *and* Halfhill dalam Robbins (1990 : 480) yang menyatakan bahwa karakteristik utama yang membedakan dalam sebuah budaya organisasi adalah : Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, premi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai, sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

5.3.3. Pola Komunikasi ($X_{2,3}$).

Indikator ketiga variabel budaya organisasi adalah pola konsumsi, persepsi responden terhadap pola komunikasi ini menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan " Apakah atasan menerapkan komunikasi dua arah terhadap bawahan, dan komunikasi dua arah tersebut tidak harus berdasarkan hierarki jabatan ?" Responden tidak ada yang menjawab dengan jawaban sangat tidak setuju, namun terdapat 3.8 % responden yang menyatakan tidak setuju, 10.8 % dari semua responden yang menjawab cukup setuju, 62,4 % mereka menjawab setuju, dan 22,9 % mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,04 (Tabel 5.4).

Hasil ini menunjukkan bahwa para responden menyatakan setuju bila dalam sebuah organisasi atasan mengembangkan pola komunikasi yang baik yaitu komunikasi dua arah dan tidak harus bergantung pada pola komunikasi berdasarkan hierarki jabatan. Semakin baik komunikasi

yang terjadi dalam organisasi akan semakin membangun budaya organisasi yang baik pula.

Kemudian besarnya nilai *loading factor* indikator pola komunikasi ini terhadap variabel budaya organisasi adalah $0.520 > 0,50$ dan nilai $P\text{-value} = 0.000, < 0.05$. (Lampiran 4. Hasil Analisis PLS). Ini menunjukkan bahwa indikator pola komunikasi memberikan kontribusi yang cukup kuat sebagai pengukur variabel budaya organisasi.

Temuan ini mendukung pendapat Betts and Halfhill dalam Robbins 1990 : 480) yang menyatakan bahwa karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi adalah : Pola- pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

Temuan ini juga mendukung temuan Gibson *et al.* (1996 : 112) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mengandung bauran nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku, (didalamnya terdapat pola komunikasi bagi anggotanya dalam suatu organisasi. Selanjutnya Rusaw (2000 : 249-250) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu set yang sistematis tentang norma, kepercayaan, serta sikap yang diterima dan tidak perlu dipertanyakan sebagai petunjuk berpikir, berkomunikasi dan berperilaku setiap harinya.

5.3.4. Dukungan Manajemen ($X_{2.4}$).

Indikator keempat variabel budaya organisasi adalah dukungan manajemen, persepsi responden terhadap pola komunikasi ini

menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan "Apakah pimpinan / atasan selalu memberikan dukungan terhadap kelancaran pelaksanaan tugas dan tidak membiarkan kesalahan kerja yang terjadi hingga berlarut larut?".

Responden tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, kemudian 0.6 % responden yang menjawab tidak setuju, terdapat 13,4 % responden yang menjawab cukup setuju, 45,9 % responden memberikan jawaban setuju, dan 40,1 % mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,27. (Tabel 5.4).

Hasil ini menunjukkan bahwa para responden menyatakan setuju bila dalam sebuah organisasi yang seorang atasan atau pimpinan membantu kelancaran pelaksanaan tugas karyawan dalam bentuk dukungan moral dan materil. juga tidak membiarkan kesalahan yang dilakukan karyawan hingga berlarut-larut. Semakin baik dukungan manajemen dalam sebuah perusahaan terhadap kelancaran kerja dan tidak membiarkan kesalahan kerja karyawan berlarut-larut akan semakin membuat budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut semakin baik pula.

Kemudian besarnya nilai *loading factor* indikator dukungan manajemen ini terhadap variabel budaya organisasi adalah $0.976 > 0.50$ dan nilai $P_{\text{-value}} = 0.000, < 0.05$. (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator pola komunikasi memberikan kontribusi yang sangat kuat sebagai pengukur variabel budaya organisasi.

Temuan ini mendukung pendapat Betts *and* Halfhill dalam Robbins (1990 : 480) yang menyatakan bahwa karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi adalah dukungan dari manajemen, tingkat sejauh mana para atasan memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Sedangkan Rusaw (2000 : 249-250) menyatakan bahwa budaya organisasi suatu set yang sistematis tentang norma, kepercayaan, serta sikap yang diterima dan tidak perlu dipertanyakan sebagai petunjuk berpikir, berkomunikasi dan berperilaku setiap harinya

5.3.5. Tingkat Kontrol ($X_{2.5}$).

Indikator kelima variabel budaya organisasi adalah tingkat kontrol, persepsi responden terhadap tingkat kontrol dalam budaya organisasi menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan "Apakah pimpinan / atasan menerapkan cara / sistem pengawasan yang berlebihan / terlalu ketat terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugasnya dan apakah pimpinan / atasan dalam pengawasannya lebih menekankan kelancaran karyawan dalam melaksanakan tugasnya atau lebih mendidik?".

Responden tidak ada yang menjawab dengan jawaban sangat tidak setuju, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 0.6 % , kemudian responden yang menjawab cukup setuju sebanyak 12.1 % , 47.1 % responden memberikan jawaban setuju, dan 40,1 % mereka

menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,27. (Tabel 5.4).

Hasil ini menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju bila dalam sebuah organisasi seorang atasan atau pimpinan menerapkan cara / sistem pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan tugas, dan dalam pengawasannya pelaksanaannya lebih bersifat mendidik. Bila ini dilakukan oleh didalam perusahaan akan semakin membuat budaya organisasi yang ada tersebut semakin baik pula.

Kemudian besarnya nilai *loading factor* indikator dukungan manajemen ini terhadap variabel budaya organisasi adalah $0.958 > 0.50$ dan nilai $P_{\text{-value}} = 0.000, < 0.05$. (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator tingkat kontrol memberikan kontribusi yang sangat kuat sebagai pengukur variabel budaya organisasi.

Temuan ini mendukung pendapat Betts and Halfhill dalam Robbins 1990 : 480) yang menyatakan bahwa karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi adalah tingkat kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai .

5.4. Persepsi Terhadap Variabel Motivasi Kerja (X_4)

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja terdiri dari empat indikator yaitu kompensasi ($X_{3.1}$), Promosi ($X_{3.2}$), kondisi kerja ($X_{3.3}$), penghargaan ($X_{3.4}$). hasil analisis kontribusi semua

indikator terhadap variabel tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 5.5 sebagai berikut :

Tabel 5.5.
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR DARI VARIABEL
MOTIVASI

Skor	Persentase			
	X _{3,1}	X _{3,2}	X _{3,3}	X _{3,4}
1	0,0	0,0	0,0	0,0
2	2,5	1,9	1,9	0,6
3	22,3	12,7	10,2	8,9
4	51,6	48,4	52,9	63,1
5	23,6	36,9	35,0	27,4
Rerata Indikator	3,94	4,20	4,21	4,17
Rerata Variabel	4,13			

Sumber : data primer di olah

Tabel 5.5. menunjukkan bahwa responden (karyawan) mempersepsi tinggi terhadap motivasi, yaitu dengan rata-rata skor 4,13. Melihat besarnya nilai rata-rata skor jawaban responden tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja pada masing-masing hotel, dipersepsikan oleh karyawan baik adanya, karena adanya kompensasi yang wajar, jenjang promosi yang terbuka lebar, kondisi kerja yang kondusif, serta imbalan finansial sebagai bentuk penghargaan lain oleh atasan. Dalam kondisi yang demikian maka variabel motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan dirasakannya telah tumbuh dan berkembang dengan baik.

5.4.1. Kompensasi (X_{3,1}).

Persepsi responden terhadap motivasi bila dilihat dari indikator kompensasi menunjukan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan " Apakah upah yang dibayarkan kepada karyawan sudah sesuai dengan besarnya tugas, dan

perusahaan selalu memberikan insentif dan bonus kepada karyawan yang berprestasi ?” jawaban yang diperoleh adalah tidak ditemukan responden yang menjawab sangat tidak setuju, kemudian 2.5 % jawaban responden yang menyatakan tidak setuju, terdapat 22,3 % dari responden yang menjawab cukup setuju, 51.6 % responden menjawab setuju, dan 23.6 % mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 3.94 (Tabel 5.5).

Nilai skor rata-rata ini menunjukkan bahwa para responden menyatakan setuju bila besaran kompensasi disesuaikan dengan besarnya tugas dan tanggung jawab, dan karyawan perlu diberikan insentif maupun bonus lainnya bagi yang berprestasi, bila ini dapat dilakukan maka proses motivasi bagi karyawan akan semakin berjalan dengan baik.

Kemudian besarnya nilai *loading factor* adalah $0.504 > 0.50$ dan nilai $P\text{-value} = 0.000, < 0.05$, (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator kompensasi memiliki kontribusi yang kuat terhadap motivasi kerja.

Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan Herzberg dalam Munandar (2001 : 331), dikatakan oleh Herzberg bahwa apa yang membuat orang tidak bahagia, tidak bergairah atau tidak termotivasi ditempat kerja, bukan karena pekerjaan tetapi bagaimana orang diperlukan (*dissatisfiers*) yang berhubungan dengan tidak hanya isi pekerjaan tapi juga pada konteks kerja. Dalam konteks kerja ini faktor yang menentukan adalah administrasi dan kebijakan perusahaan (*company policy and administration practice*), supervisi (*supervision*), hubungan

antar pribadi (*interpersonal relationship*), Kondisi kerja (*working candition*), gaji (*salery*), status (*satatus*) dan keamanan (*security*).

Temuan ini juga mendukung temuan Taylor dalam Ike (2004 : 185) menyatakan bahwa seseorang akan bersedia bekerja dengan baik apa bila orang itu berkeyakinan akan memperoleh imbalan yang ada kaitannya dengan pelaksanaan kerjanya. Seseorang akan menjadi lemah semangat apabila imbalannya yang seharusnya tidak segera diberikan sesuai dengan ketentuan.

5.4.2. Promosi (X_{3.2}).

Indikator kedua variabel motivasi adalah promosi, persepsi responden terhadap promosi ini menunjukan perhatian yang tinggi , hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan " Apakah atasan mempromosikan karyawan berpedoman atas objektivitas kinerjanya dan mempromosikan karyawan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan keahlian karyawan?" Tidak ada Responden yang menjawab sangat tidak setuju, 1,9 % responden menjawab dengan tidak setuju, kemudian terdapat 12.7 % dari mereka yang menjawab cukup setuju, 48.4 % mereka menjawab setuju, dan 36,9 % mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,20. (Tabel 5.5).

Nilai rata-rata skor jawaban tersebut menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju bila dalam sebuah organisasi untuk memotivasi karyawan agar lebih giat berkinerja atasan perlu melakukan

promosi berpedoman pada obyektivitas kinerjanya, dan melakukan promosi karyawan pada bidang pekerjaan sesuai dengan keahliannya.

Kemudian besarnya nilai *loading factor* indikator promosi terhadap variabel motivasi kerja $0.644 > 0.50$ dan nilai $P\text{-value} = 0.000 < 0.05$. (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator motivasi memberikan kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel motivasi kerja.

Temuan ini mendukung pendapat Gitosudarmo (1997 :29) menyatakan bahwa yang menimbulkan motivasi individu adalah kemampuan organisasi melalui berbagai cara memenuhi kebutuhan yang dianggap penting oleh pekerja, seperti pemberian uang, status, kondisi kerja, penghargaan, pemberian imbalan materi, dan pemberian material nonmateri lainnya.

5.4.3. Kondisi Kerja (X_{3.3}).

Indikator ketiga variabel motivasi kerja adalah kondisi kerja, persepsi responden terhadap kondisi kerja menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan “Apakah lingkungan kerja yang ada di perusahaan sangat kondusif bagi karyawan dan tempat kerja yang tersedia bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja sangat representatif. ?” responden memberikan jawaban tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju, namun terdapat jawaban 1,9 % menyatakan tidak setuju, 10.2 % diantara mereka menjawab cukup setuju, 52,9 % mereka menjawab setuju, dan

35,0 % mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,21 (Tabel 5.5).

Nilai skor rata-rata tersebut menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju bila kondisi kerja yang terdiri suasana yang kondusif, dan kelengkapan peralatan kerja penting untuk disediakan, bila ini dilakukan maka akan semakin membuat motivasi kerja karyawan akan semakin baik pula.

Besarnya nilai *loading factor* indikator kondisi kerja terhadap variabel motivasi kerja adalah $0.884 > 0.50$ dan nilai $P\text{-value} = 0.00 < 0.05$, (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator kondisi kerja memberikan kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel motivasi kerja.

Temuan ini mendukung pendapat Mangkunegara (2005 : 95) motivasi kerja sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor :

1. Faktor ekstern (dari luar karyawan) antara lain lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, status dan tanggung jawab, serta peraturan yang berlaku.
2. Faktor Intern (dari dalam diri karyawan) antara lain kekuatan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan kerja, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan dan kepuasan kerja.

5.4.4. Penghargaan (X_{3.4}).

Indikator keempat variabel motivasi kerja adalah penghargaan, persepsi responden terhadap penghargaan menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan "Apakah atasan selalu memberikan imbalan finansial pada karyawan yang kinerjanya baik, dan atasan selalu mengumumkan atau menginformasikan secara terbuka bagi kinerja karyawan yang terbaik?". Responden memberikan jawaban sebagai berikut, tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, namun terdapat jawaban 0.6 % menyatakan tidak setuju, kemudian 8.9 % responden menjawab cukup setuju, 63.1 % responden menjawab setuju, dan 27.4 % responden menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,17 (Tabel 5.5).

Nilai skor rata-rata jawaban responden menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju bila atasan memberikan imbalan finansial bagi karyawan yang kinerjanya baik serta mengumumkan secara terbuka siapa saja karyawan yang memiliki kinerja terbaik. Dan bila ini dilakukan oleh atasan akan semakin membuat motivasi yang dilakukan akan semakin baik lagi.

Besarnya nilai *loading factor* indikator penghargaan terhadap variabel motivasi kerja adalah $0.884 > 0.5$ dan nilai $P_{\text{-value}} = 0.00 < 0.05$ (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator penghargaan ini memberikan kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel motivasi kerja.

Temuan ini mendukung pendapat Kreitner dalam Natsir (2004 :53) yang menyatakan ada sepuluh hal penting untuk pembentukan motivasi kerja satu diantaranya adalah memberikan penghargaan kepada tim maupun individu bila dalam sebuah tim untuk mendorong kerja sama dalam situasi dimana pekerja dan tuntutan kinerja saling tergantung.

5.5. Persepsi Terhadap Variabel Perilaku Kerja (Y_1)

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel perilaku kerja terdiri dari tiga indikator yaitu komitmen kerja ($Y_{1.1}$), gairah kerja ($Y_{1.2}$), inisiatif kerja ($Y_{1.3}$), hasil analisis kontribusi semua indikator terhadap variabel perilaku kerja tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 5.6 sebagai berikut :

Tabel 5.6.

HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR DARI VARIABEL PERILAKU KERJA

Skor	Persentase		
	$Y_{1.1}$	$Y_{1.2}$	$Y_{1.3}$
1	0,0	0,0	0,0
2	0,0	0,0	0,0
3	8,3	5,7	10,2
4	52,9	65,0	52,2
5	38,9	29,3	37,6
Rerata Indikator	4,31	4,24	4,27
Rerata Variabel	4,273		

Sumber : data primer di olah

Tabel 5.6. menunjukkan bahwa responden (karyawan) mempersepsi positif terhadap perilaku kinerja, yaitu dengan rata-rata skor 4,27. Melihat besarnya nilai rata-rata skor jawaban responden tersebut dapat diartikan bahwa perilaku kerja pada masing-masing hotel,

dipersepsikan oleh karyawan baik adanya, karena adanya komitmen kerja yang baik, gairah kerja yang baik juga berada pada posisi yang baik.

5.5.1. Komitmen Kerja ($Y_{1.1}$).

Persepsi responden terhadap perilaku kerja bila dilihat dari indikator komitmen kerja menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan "Apakah karyawan selalu melakukan tugas-tugas yang diberikan atasan dengan sepenuh hati dan apakah karyawan pernah menolak tugas tambahan yang diberikan oleh atasan?" jawaban responden yaitu, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, demikian pula tidak ada responden yang menjawab tidak setuju, namun terdapat 8.3 % dari responden yang menjawab cukup setuju, 52.9 % responden menjawab setuju, 38.9 % responden menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,31 (Tabel 5.6).

Nilai skor rata-rata menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju bila ingin memperbaiki perilaku kerja karyawan maka komitmen karyawan penting untuk diperbaiki yaitu karyawan harus melakukan tugas-tugas pokoknya yang diberikan oleh atasan dengan sepenuh hati serta tidak menolak tugas tambahan dari atasan. Bila hal ini dapat dilakukan maka komitmen karyawan dalam berperilaku yang baik juga akan lebih baik. Kemudian besarnya nilai *loading factor* adalah $0.942 > 0.5$ dan nilai $P\text{-value} = 0.00 < 0.05$, (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator

komitmen kerja memiliki kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel perilaku kerja.

Temuan ini mendukung Nadler (1979), Mohyi (1999) dan Nimran (1999) yang menyatakan bahwa perilaku anggota organisasi dipengaruhi oleh faktor individu masing masing anggotanya.

5.5.2. Gairah Kerja (Y_{1.2}).

Indikator kedua variabel perilaku kerja adalah gairah kerja, persepsi responden terhadap gairah kerja menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan “Apakah karyawan menggunakan kemampuan kerja secara optimal dalam melaksanakan tugas atasan dan karyawan tidak berniat untuk melakukan lembur terhadap pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai jam kerja yang tersedia?”. Jawaban responden adalah, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, demikian juga tidak ada responden yang menjawab tidak setuju, namun terdapat 5,7 % yang menjawab cukup setuju, 65,0 % responden menjawab setuju, 29,3 % menyatakan sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,24 (Tabel 5.7).

Hasil rata-rata skor jawaban ini menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju bila karyawan menggunakan kemampuan kerja secara optimal dalam melaksanakan tugas serta tidak berniat lembur terhadap pekerjaannya, bila ini dilakukan karyawan maka gairah kerja akan lebih baik dan tentunya komitmen kerja dalam perilaku kerja juga akan menjadi semakin baik.

Besarnya nilai *loading factor* yaitu gairah kerja terhadap variabel perilaku kerja adalah $0.620 > 0.5$ dan nilai $P_{\text{value}} = 0.00 < 0.05$ (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator gairah kerja memberikan kontribusi yang cukup kuat sebagai pengukur variabel budaya organisasi.

Temuan ini mendukung pendapat Thoha (1993 : 35) yang menyatakan bahwa seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Sedangkan Siagian (1985 :44) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor pembentuk perilaku manusia diantaranya adalah faktor genetik, faktor pengalaman, faktor lingkungan, dan faktor pendidikan.

5.5.3. Inisiatif Kerja (Y_{1.3}).

Indikator ketiga variabel perilaku kerja adalah inisiatif kerja persepsi responden terhadap inisiatif kerja menunjukan perhatian yang tinggi , hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan “ Apakah karyawan selalu berusaha untuk mengatasi sendiri setiap masalah yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan, dan selalu menggunakan cara untuk menyelesaikan tugas dari atasan ?”. Jawaban responden yaitu tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju, 10,2 % responden menjawab cukup setuju, 52,2 % responden menjawab setuju, 37,6 % responden menjawab sangat setuju, nilai skor rata-rata jawaban 4.27 (Tabel 5.6).

Hasil ini menunjukkan bahwa bahwa responden setuju bila karyawan berusaha mengatasi sendiri masalahnya dalam melaksanakan

kerja, dan menggunakan cara yang dimiliki untuk kelancaran menjalankan tugas, bila ini dilakukan maka inisiatif karyawan akan semakin baik..

Kemudian besarnya nilai *loading factor* indikator inisiatif kerja terhadap variabel perilaku kerja adalah $0.975 > 0.50$ dan nilai $P\text{-value} = 0.00 < 0.05$, (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator inisiatif kerja memberikan kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel perilaku kerja.

5.6. Persepsi Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan terdiri dari lima indikator yaitu kehadiran kerja ($Y_{2.1}$), ketepatan waktu kerja ($Y_{2.2}$), kuantitas hasil kerja ($Y_{2.3}$), kualitas kerja ($Y_{2.4}$), dan peningkatan kemampuan kerja ($Y_{2.5}$) analisis kontribusi semua indikator tersebut terhadap variabel kinerja tersebut pada Tabel 5.7 dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.7.
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR DARI VARIABEL KINERJA KARYAWAN

Skor	Persentase				
	$Y_{2.1}$	$Y_{2.2}$	$Y_{2.3}$	$Y_{2.4}$	$Y_{2.5}$
1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	0,0	0,0	0,6	3,2	3,8
3	2,5	8,9	10,8	1,3	5,7
4	42,0	51,0	52,2	41,4	50,3
5	55,4	40,1	36,3	54,1	40,1
Rerata Indikator	4,50	4,31	4,24	4,46	4,27
Rerata Variabel	4,356				

Sumber : data primer di olah

Tabel 5.7. menunjukkan bahwa responden (pimpinan / atasan langsung) mempersepsi baik terhadap kinerja karyawan, yaitu dengan rata-rata skor 4,36. Melihat besarnya nilai rata-rata skor jawaban responden (pimpinan/Atasan) pada masing-masing hotel tersebut, dapat diartikan bahwa kinerja karyawan pada masing-masing hotel, dipersepsikan oleh pimpinan / atasan berada pada level yang baik bahkan cenderung sangat baik.

Pimpinan / atasan melihat hal ini didasarkan pada tingkat kehadiran, ketepatan waktu kerja, kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, serta peningkatan kemampuan kerja karyawan yang ada pada masing masing hotel berbintang yaitu hotel bintang 5, bintang 4, ataupun hotel bintang 3. yang ada di Kalimantan Timur.

5.6.1. Kehadiran kerja ($Y_{2.1}$).

Persepsi responden (pimpinan / atasan) terhadap kinerja karyawan bila dilihat dari indikator kehadiran kerja menunjukkan perhatian yang tinggi , hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan “ apakah karyawan selalu hadir kerja setiap hari kerja kecuali ijin dan apakah karyawan datang dan pulang kerja sesuai jam kerja berlaku ? “. Jawaban responden (pimpinan / atasan) adalah, tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, demikian pula tidak ditemukan jawaban responden yang menyatakan tidak setuju, namun terdapat 2.5 % responden menjawab cukup setuju, 42.0 % responden

mereka menjawab setuju, dan 55,4 % responden menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,50. (Tabel 5.7).

Hasil skor rata-rata jawaban tersebut menunjukkan bahwa para responden setuju untuk selalu hadir setiap hari kerja kecuali sakit dan datang serta pulang kerja sesuai kam kerja yang berlaku, dan bila hal ini dilakukan oleh karyawan maka akan semakin memperbaiki kehadiran kerja karyawan.yang pada akhirnya akan berpengaruh baik pada kinerja karyawan.

Besarnya nilai *loading factor* adalah $0.717 > 0.50$ dan nilai $P\text{-value} = 0.00 < 0.05$. (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator ketepatan waktu kerja memiliki kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel kinerja karyawan.

5.6.2. Ketepatan Waktu Kerja (Y.2.2).

Indikator kedua variabel kinerja karyawan adalah ketepatan waktu kerja, persepsi responden (pimpinan / atasan) terhadap ketepatan kerja ini menunjukan perhatian yang tinggi , hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan “ Apakah karyawan selalu memulai aktivitas kerjanya tepat waktu, dan menggunakan jam istirahat sesuai jadwal ?” Tidak ditemukan jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju, juga tidak ditemukan jawaban responden yang menyatakan tidak setuju namun terdapat 8.9 % menyatakan cukup setuju, 51.0 % menjawab setuju, 40.1 % responden menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,31 (Tabel 5.7).

Hasil skor rata-rata menunjukkan bahwa para responden setuju bila untuk memperbaiki ketepatan waktu kerjanya karyawan harus memulai aktifitas kerja tepat waktu dan karyawan karyawan selalu tepat menggunakan jam istirahatnya.

Kemudian nilai *loading factor* indikator ketepatan waktu kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah $0.661 > 0.50$ dan nilai $P_{\text{value}} = 0.00 < 0.05$ (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator ketepatan waktu memberikan kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel kinerja karyawan.

5.6.3. Kuantitas Hasil Kerja (Y_{23}).

Indikator ketiga variabel kinerja karyawan adalah kuantitas hasil kerja, persepsi responden (pimpinan / atasan) terhadap kuantitas hasil kerja menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan "Apakah karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sesuatu target, dan karyawan sering mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang seharusnya?". Jawaban responden adalah tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju, namun terdapat jawaban 0.6 % menyatakan tidak setuju, kemudian terdapat 10.8 % dari mereka yang menjawab cukup setuju, 52,2 % mereka menjawab setuju, dan 36.3 % mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,24 %. (Tabel 5.7).

Hasil skor rata-rata jawaban tersebut menunjukkan bahwa para responden setuju untuk meningkatkan kuantitas hasil kerja seorang

karyawan harus karyawan harus mampu menyelesaikan tugasnya sesuai target, dan karyawan mestinya sering mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang seharusnya. Bila hal ini dilakukan karyawan dengan baik, maka kuantitas hasil kerja karyawan juga akan lebih baik..

Kemudian besamya nilai *loading factor* indikator kuantitas hasil kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah $0.792 > 0.50$ dan nilai $P\text{-value} = 0.000$, (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator kuantitas hasil kerja memberikan kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel kinerja karyawan.

5.6.4. Kualitas Hasil Kerja (Y_{2.4}).

Indikator keempat variabel kinerja karyawan adalah kualitas hasil kerja, persepsi responden (pimpinan / atasan) terhadap kualitas hasil kerja menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan "Apakah karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai standar kualitas yang telah ditetapkan, dan apakah karyawan jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya?"

Responden memberikan jawaban sebagai berikut, tidak ada jawaban yang menyatakan sangat setuju, namun terdapat jawaban 3.2 % responden menyatakan tidak setuju, terdapat 1,3 % responden menjawab cukup setuju, 41.4 % responden menjawab setuju, dan 54.1 % responden menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,46 (Tabel 5.7).

Hasil skor rata-rata jawaban tersebut menunjukkan bahwa para responden menyatakan setuju untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan seharusnya karyawan menyelesaikan tugas sesuai standar mutu yang ditetapkan, dan tidak banyak melakukan kesalahan. Bila ini dapat dilakukan oleh karyawan, maka kualitasnya akan semakin baik, yang pada gilirannya kinerjanya akan baik pula

Besarnya nilai *loading factor* indikator kualitas hasil kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah $0.727 > 0.50$ dan nilai $P\text{-value} = 0.00 < 0.05$ (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator kualitas hasil kerja memberikan kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel kinerja karyawan.

5.6.5. Peningkatan Kemampuan Kerja (Y_{2.5}).

Indikator kelima variabel kinerja karyawan peningkatan kemampuan kerja, persepsi responden (pimpinan / atasan) terhadap peningkatan kemampuan kerja menunjukkan perhatian yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari skor jawaban responden pada saat ditanyakan "Apakah karyawan selalu berinisiatif sendiri untuk dapat meningkatkan kemampuan kerjanya dan Karyawan tidak pernah menolak bila diikutkan dalam pelatihan maupun kursus yang berkaitan dengan pekerjaannya?" Jawaban responden adalah sebagai berikut, tidak ditemukan jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju, namun terdapat jawaban 3.8 % menyatakan tidak setuju, kemudian terdapat 5.7 % dari mereka yang menjawab cukup setuju, 50,3 % mereka menjawab setuju, dan 40.1 %

mereka menjawab sangat setuju, dari jawaban ini diperoleh skor rata-rata jawaban 4,27 (Tabel 5.7.)

Hasil skor rata-rata jawaban menunjukkan bahwa para responden menyatakan setuju, bahwa untuk peningkatan kemampuan kerja yang baik, maka karyawan harus selalu berinisiatif sendiri dan karyawan tidak menolak bila diikutkan dalam pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Besarnya nilai *loading factor* dari indikator peningkatan kemampuan kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah 0.687 yaitu > 0.50 dan nilai $P_{\text{-value}} = 0.00$ yaitu < 0.05 . (Lampiran 4) Ini menunjukkan bahwa indikator peningkatan kemampuan kerja memberikan kontribusi yang kuat sebagai pengukur variabel kinerja karyawan.

5.7. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Asumsi linieritas diuji dengan metode Curve Fit, hasilnya disajikan pada Lampiran 2. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian ternyata hasilnya signifikan atau non signifikan hal ini berarti model dikatakan linier.

Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logarithmic*, *power*, *S*, *compound*, *growth* dan eksponensial. Setelah dilakukan pengujian, maka hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel dapat disajikan secara ringkas pada Tabel 2.8. pada halaman 152 berikut.

Tabel 5.8.
HASIL PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS

Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Pengujian ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
Kepemimpinan	Perilaku Kerja	Model linier signifikan	Linier
Budaya Organisasi	Perilaku Kerja	Model linier signifikan	Linier
Motivasi	Perilaku Kerja	Model linier signifikan	Linier
Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Model linier signifikan	Linier
Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Semua Model Nonsignifikan	Linier
Motivasi	Kinerja Karyawan	Model linier signifikan	Linier
Perilaku Kerja	Kinerja Karyawan	Model linier signifikan	Linier

Tabel 5.8. menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel yang terdapat di dalam model struktural adalah linier, sehingga asumsi linieritas pada analisis PLS adalah terpenuhi.

5.8. Goodness of Fit Model

Analisis *goodness of fit* digunakan untuk mengetahui apakah model hasil analisis cukup baik untuk menjelaskan fenomena yang dikaji. Hasil analisis *goodness of fit* model dengan *software* SmartPLS, secara lengkap disajikan pada Lampiran 5 PLS). Pengujian *goodness of fit* model diperoleh nilai *Q-Square predictive relevance*:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,491)(1 - 0,558) \\
 &= 0,7750
 \end{aligned}$$

Hal ini mengindikasikan bahwa model adalah baik, variabel-variabel yang terlibat dalam model sudah mampu menjelaskan variabel yang mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 77,50 %. Sedangkan sisanya 22,50 % merupakan faktor lain yang turut mempengaruhi Kinerja

Karyawan yang belum dimasukan ke dalam model, termasuk di dalamnya adalah *error*.

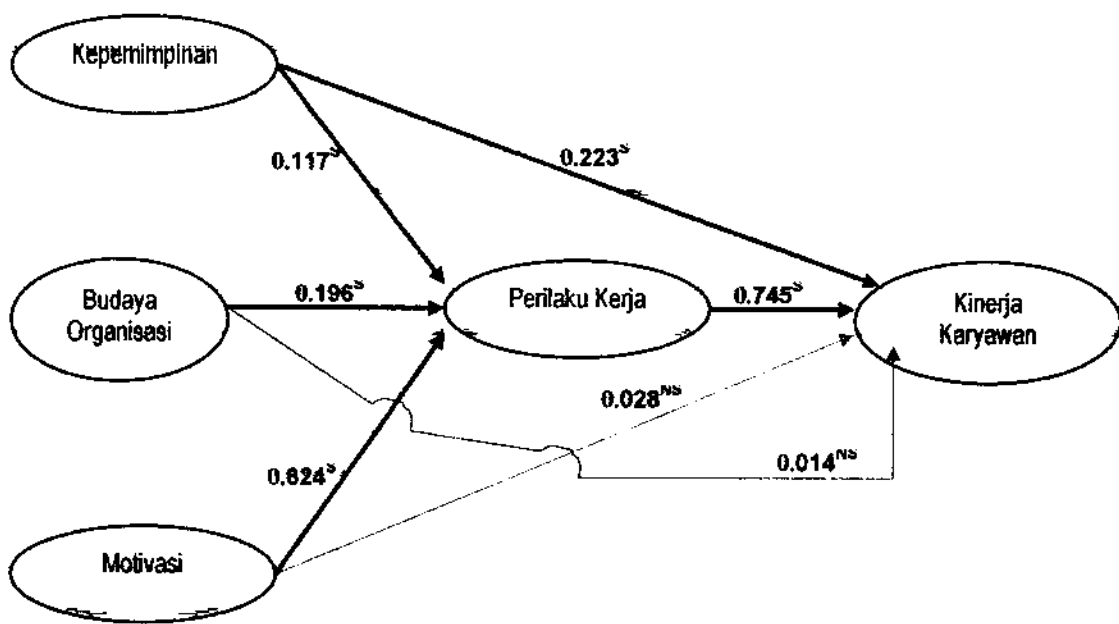
5.9. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian koefisien jalur, dilakukan dengan uji t pada analisis PLS dan dihitung menggunakan *software* SmartPLS, secara lengkap disajikan pada Lampiran 5 (PLS). Hasil pengujian hipotesis tersebut secara rinci dapat dilihat pada Tabel 5.9. berikut:

Tabel 5.9.
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	<i>p-value</i>	Keputusan Uji Hipotesis
Kepemimpinan -> Perilaku Krj	0,117	0,006	Signifikan
Bdy Organisasi -> Perilaku Krj	0,196	0,009	Signifikan
Motivasi -> Perilaku Krj	0,624	0,000	Signifikan
Kepemimpinan -> Kinerja	0,223	0,047	Signifikan
Bdy Organisasi -> Kinerja	0,014	0,834	Nonsignifikan
Motivasi -> Kinerja	0,028	0,635	Nonsignifikan
Perilaku Krj -> Kinerja	0,745	0,000	Signifikan

Keterangan: Signifikan = *p-value* < 0,05



Gambar 5.1
DIAGRAM JALUR HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.9. dan Gambar 5.1 diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja koefisien jalur sebesar 0,117 dengan $p = 0,006$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif kepemimpinan terhadap perilaku kerja, yaitu semakin baik kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan maka akan memperbaiki perilaku kerjanya.
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja koefisien jalur sebesar 0,196 dengan $p = 0,009$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif Budaya Organisasi terhadap perilaku kerja, yaitu semakin baik budaya organisasi maka akan memperbaiki perilaku kerja karyawan.

3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja koefisien jalur sebesar 0,624 dengan $p = 0,000$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif motivasi terhadap perilaku kerja, yaitu semakin tinggi motivasi karyawan maka akan memperbaiki perilaku kerjanya.
4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan koefisien jalur sebesar 0,223 dengan $p = 0,047$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif kepemimpinan terhadap kinerja, yaitu semakin baik kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya.
5. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah ditolak. Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,014 dengan $p = 0,834$, bertentangan dengan bunyi hipotesis sehingga diputuskan nonsignifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, dengan peran mediasi variabel perilaku kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja, dengan koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar $= 0,146$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang semakin baik, maka akan dapat memperbaiki perilaku kerja karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.
6. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah

ditolak. Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,028 dengan $p = 0,635$, sehingga diputuskan nonsiginifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, dengan peran mediasi variabel perilaku kerja, motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja, dengan koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar $= 0,465$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan, maka akan dapat memperbaiki perilaku kerjanya dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

7. Perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja koefisien jalur sebesar 0,745 dengan $p = 0,000$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif perilaku kerja terhadap kinerja, yaitu semakin baik perilaku kerja karyawan maka akan semakin tinggi kinerjanya.

BAB 6

PEMBAHASAN

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja.

Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,117 dengan $p = 0,006$, (Tabel 15.10) sehingga diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif kepemimpinan terhadap perilaku kerja, yaitu semakin baik kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan maka akan memperbaiki perilaku kerjanya.

Diantara lima indikator yang membangun variabel kepemimpinan tersebut, baik berdasarkan nilai rata-rata jawaban maupun nilai *loading factor* yang diperoleh dari hasil analisis masing – masing 0.592 untuk ($X_{1.1.}$) 0.707 untuk ($X_{1.2.}$), 0.865 untuk ($X_{1.3.}$), 0,673 untuk ($X_{1.4.}$) dan 0.623 untuk ($X_{1.5}$) ((Lampiran 4) semuanya memberikan kontribusi yang positif dan signifikan.

Besarnya pengaruh setiap indikator tersebut suasana kerja ($X_{1.3}$) memberikan pengaruh yang dominan terhadap terbentuknya variabel kepemimpinan, sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terkecil diantara lainnya adalah kualitas pribadi ($X_{1.1}$). Hal ini dalam kenyataannya adalah pada umumnya setiap individu yang melaksanakan aktivitas kerjanya, selain materi yang menjadi tuntutan biasanya membutuhkan suasana kerja yang nyaman, dengan suasana kerja yang nyaman, akan mampu mempengaruhi kepemimpinan yang baik dan pada akhirnya

dapat berkinerja yang optimal.

Dengan demikian dalam studi ini hipotesis yang pertama yakni kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur terbukti dan diterima. Temuan ini : Menolak hasil temuan Suardana (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan

6.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja.

Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,196 dengan $p = 0,006$, (Tabel 5.10) sehingga diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif budaya organisasi terhadap perilaku kerja, yaitu semakin baik kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan maka akan memperbaiki perilaku kerjanya.

Diantara lima indikator yang membangun variabel budaya organisasi tersebut, baik berdasarkan nilai rata-rata jawaban maupun nilai *loading factor* yang diperoleh dari hasil analisis masing – masing 0.507 untuk ($X_{2.1.}$) 0.951 untuk ($X_{2.2.}$), 0.520 untuk ($X_{2.3.}$), 0,976 untuk ($X_{2.4.}$) dan 0.958 untuk ($X_{2.5}$) (Lampiran 4) semuanya memberikan kontribusi yang positif dan signifikan.

Besarnya kontribusi setiap indikator dengan melihat besarnya koefisien *loading factor* tersebut, nampak bahwa indikator dukungan manajemen ($X_{2.4}$) memberikan kontribusi yang paling besar, pada terbangunnya variabel budaya organisasi, sedangkan indikator tingkat

toleransi terhadap resiko ($X_{2.1}$) memberikan kontribusi yang paling kecil diantara indikator lain,

Hal ini dalam kenyataannya adalah pada umumnya setiap individu yang melaksanakan aktivitas kerjanya, selain mengandalkan kemampuan dirinya sendiri, namun dukungan atasan untuk melihat hasil kerja dan mengkoreksi atas kesalahan yang terjadi secara langsung dapat menjadikan karyawan merasa aman dan lebih percaya diri lagi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kondisi seperti ini bila secara kontinyu dapat dilakukan oleh atasan maka akan berpengaruh pada semakin budaya organisasi yang semakin baik pula yang pada gilirannya akan semakin memperbaiki kinerjanya.

Dengan demikian dalam studi ini hipotesis yang ke dua yakni budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur terbukti dan diterima. Temuan ini mendukung hasil temuan Suardana (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan

6.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Kerja.

Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,624 dengan $p = 0,006$, (Tabel 5.10) sehingga diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif motivasi kerja terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur, yaitu

semakin baik motivasi yang ada dalam perusahaan yang dirasakan oleh karyawan maka akan memperbaiki perilaku kerjanya.

Di antara lima indikator yang membangun variabel motivasi kerja tersebut, baik berdasarkan nilai rata-rata jawaban maupun nilai *loading factor* yang diperoleh dari hasil analisis masing – masing 0.504 untuk ($X_{3.1.}$) 0.644 untuk ($X_{3.2.}$), 0.884 untuk ($X_{3.3.}$), 0,806 untuk ($X_{3.4.}$) (Lampiran 4) semuanya memberikan kontribusi yang positif dan signifikan.

Besarnya kontribusi setiap indikator dengan melihat besarnya koefisien *loading factor* tersebut, nampak bahwa indikator kondisi kerja ($X_{3.3}$) memberikan kontribusi yang paling besar, pada variabel motivasi kerja, sedangkan indikator kompensasi ($X_{3.1}$) memberikan kontribusi yang paling kecil di antara indikator lain,

Hal ini dalam kenyataannya adalah pada umumnya setiap karyawan yang melaksanakan aktivitas kerjanya, tidak dapat dipungkiri tujuan utamanya adalah gaji maupun imbalan lainnya, namun selain gaji dalam menjalankan aktifitas kerjanya karyawan juga membutuhkan kondisi kerja yang baik, yaitu suasana yang kondusif, peralatan dan perlengkapan yang lengkap agar karyawan dapat bekerja dengan tenang dan optimal.

Kecilnya kontribusi kompensasi bukan berarti indikator ini dapat diabaikan, karena semua indikator yang ada sebagai pengukur variabel motivasi adalah satu kesatuan yang saling mendukung dan melengkapi. Kondisi seperti ini bila secara kontinyu dapat dilakukan oleh atasan maka akan berpengaruh pada semakin baiknya motivasi yang terjadi pada

perusahaan dan bila motivasi yang terjadi semakin baik pada akhirnya akan berpengaruh pada perilaku kerja yang baik pula.

Dengan demikian dalam studi ini hipotesis yang ke tiga yakni motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur terbukti dan diterima.

6.4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,223 dengan $p = 0,047$, (Tabel 5.10) sehingga diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur, yaitu semakin baik kepemimpinan yang ada dalam perusahaan yang dirasakan oleh karyawan maka akan memperbaiki kinerja karyawan.

Besarnya kontribusi setiap indikator dengan melihat besarnya koefisien *loading factor* tersebut, nampak bahwa indikator penggunaan nilai yang ada ($X_{1,3}$) memberikan kontribusi yang paling besar, pada variabel kepemimpinan, sedangkan indikator kualitas pribadi ($X_{1,1}$) memberikan kontribusi yang paling kecil diantara indikator lain,

Hal ini dalam kenyataannya adalah pada umumnya setiap karyawan yang melaksanakan aktivitas kerjanya, tidak dapat dipungkiri tujuan utamanya adalah gaji maupun imbalan lainnya, namun selain gaji dalam menjalankan aktifitas kerjanya karyawan juga membutuhkan kondisi kerja yang baik, yaitu suasana yang kondusif, peralatan dan

perlengkapan yang lengkap agar karyawan dapat bekerja dengan tenang dan optimal.

Kecilnya kontribusi kualitas pribadi bukan berarti indikator ini dapat diabaikan, karena semua indikator yang ada sebagai pengukur variabel kepemimpinan adalah satu kesatuan yang saling mendukung dan melengkapi. Kondisi seperti ini bila secara kontinyu dapat dilakukan oleh atasan maka akan berpengaruh pada semakin baiknya kepemimpinan yang terjadi pada perusahaan dan bila kepemimpinan yang terjadi semakin baik pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja karyawan hotel berbintang.

Dengan demikian dalam studi ini hipotesis yang ke empat yakni, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur terbukti dan diterima.

6.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,014 dengan $p = 0,834$, (Tabel 5.10) sehingga diputuskan non signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

Secara langsung variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun demikian dengan peran mediasi variabel perilaku kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja, dengan koefisien

jalur pengaruh tidak langsung sebesar = 0.146 Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang semakin baik, maka akan semakin dapat memperbaiki perilaku kerja karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Budaya organisasi sebagai norma-norma dan aturan-aturan kerja yang dianut / diberlakukan oleh organisasi terdiri dari dua jenis budaya organisasi, pertama budaya organisasi sangat kuat, yaitu norma-norma dan aturan-aturan kerja yang diterima dan dipersepsikan oleh seluruh atau sebagian besar anggota organisasi (mulai pimpinan sampai dengan bawahan) Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan prestasi kerja yang maksimal (Kotter and Heskert, 1997). Kedua, budaya organisasi yang lemah yaitu norma-norma dan aturan-aturan kerja bagi anggota organisasi yang kurang / tidak diterima oleh sebagian ataupun keseluruhan anggota organisasi. Budaya organisasi yang lemah tidak akan mampu mempengaruhi /menciptakan kinerja yang maksimal atau baik.

Budaya organisasi yang diberlakukan oleh hotel berbintang di Kalimantan Timur, ternyata dari jawaban kuisioner yang diajukan yang berintikan pada indikator dari budaya organisasi berkisar 21 % sampai dengan 40 % saja dari responden yang menyatakan sangat setuju. Berarti budaya organisasi yang diberlakukan oleh hotel berbintang di Kalimantan Timur dipersepsikan oleh karyawan (Responden) belum mampu secara langsung mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dalam studi ini hipotesis ke lima yakni, budaya

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur tidak terbukti dan ditolak.

6.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,028 dengan $p = 0,635$, (Tabel 5.10) sehingga diputuskan non signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

Secara langsung variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun demikian dengan peran mediasi variabel perilaku kerja, motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar $= 0.465$. Pada studi teori dikenal bahwa m

otivasi terdiri dari dua jenis / macam pertama motivasi internal / interinsik, yaitu dorongan untuk melakukan aktivitas yang lebih baik yang timbul dari diri karyawan itu sendiri. Kedua, motivasi eksternal / ekstrinsik, yaitu dorongan yang datang dari luar diri karyawan (organisasi, atasan, teman sekerja dan bawahan) yang mengakibatkan peningkatan motivasi interinsik karyawan.

Pada studi ini motivasi yang dimaksudkan adalah motivasi eksterinsik, yang dalam hal ini tidak bermakna / signifikan mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. Hasil studi yang menolak hipotesis, berarti kompensasi, promosi, kondisi

tempat kerja dan penghargaan yang diberikan / diterapkan oleh pihak manajemen hotel berbintang di Kalimantan Timur belum memberikan pengaruh langsung yang bermakna / signifikan bagi peningkatan kinerja karyawan, hal ini didukung oleh persepsi karyawan (Responden yang sangat puas sebesar 23,6 % sampai dengan 36,9 % saja) artinya motivator-motivator yang diberikan pihak manajemen tidak terlalu kuat untuk secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, atau dengan kata lain motivasi eksterinsik tidak bermakna mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. Koefisien jalur yang bertanda positif menjelaskan bahwa peningkatan motivasi yang dilakukan pihak manajemen tetap memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan motivasi intrinsik karyawan walaupun tidak terlalu bermakna. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan dapat memperbaiki perilaku kerjanya dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerjanya sebagai karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

Dengan demikian dalam studi ini hipotesis yang ke enam yakni motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur tidak terbukti dan ditolak.

6.7. Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,745 dengan $p = 0,000$, (Tabel 5.10) sehingga diputuskan signifikan. Hal ini

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif perilaku kerja terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa semakin baik perilaku kerja seorang karyawan akan dapat memperbaiki kinerjanya sebagai karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

Dengan demikian dalam studi ini hipotesis yang ke tujuh yakni perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur terbukti dan diterima.

6.8. Pembahasan Hasil Studi Berkaitan Dengan Tinjauan Studi yang Relevan.

Kesimpulan dari pembahasan hasil studi adalah menunjukkan bahwa kepemimpinan, dan budaya organisasi serta motivasi memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja, kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Namun budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Demikian pula motivasi juga tidak memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan.

Budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan setelah melalui mediator yaitu variabel intervening perilaku kerja dari seorang karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan nya seorang pimpinan hotel harus mempengaruhi terlebih dahulu perilaku kerja dari karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. Hal ini

menunjukkan bahwa untuk meningkatkan perilaku kerja dari karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur seorang atasan atau pimpinan harus memperbaiki kepemimpinannya, dengan memperhatikan kualitas pribadinya, tindakan admistrasinya, suasana kerja, pemberian penghargaan serta pemecahan masalahnya.

Selain itu untuk meningkatkan perilaku kerja karyawan seorang atasan atau pimpinan harus memperbaiki budaya yang ada dalam organisasi yang meliputi tingkat toleransi terhadap tindakan yang beresiko, sistem kompensasi, pola komunikasi, dukungan manajemen, dan tingkat kontrol.

Demikian pula untuk meningkatkan perilaku kerja yang baik dalam perusahaan, atasan/ pimpinan harus memperhatikan motivasi yang saat ini dilaksanakan pada perusahaan, yang meliputi, kompensasi, promosi, kondisi kerja, penghargaan, yang diberikan pada karyawan selama ini.

Bila dikaitkan dengan studi yang relevan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa temuan studi ini ada yang menunjang beberapa hasil studi yang ada juga tidak menunjang atau menolak penelitian yang ada, diantaranya adalah :

1. Temuan hasil studi Suardana (2005) tentang :

- a. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja, sedangkan dalam studi ini kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan.
- b. Kepemimpinan tidak dapat berpengaruh langsung kepada kinerja karyawan, sedangkan dalam studi ini kepemimpinan dapat

berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan menghasilkan koefisien jalur yang positif dan signifikan. jadi studi ini menolak temuan Suardana.

- c. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap perilaku kerja karyawan, sedangkan dalam studi ini budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja positif dan signifikan. jadi studi ini menolak temuan Suardana.
- d. Budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kepemimpinan dan sebaliknya kepemimpinan dapat mempengaruhi budaya organisasi sedangkan dalam studi ini tidak melihat hubungan tersebut.

2. Temuan hasil Studi Supardi

Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan, sedangkan dalam studi ini budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi studi ini mendukung temuan hasil studi Supardi.

3. Temuan hasil penelitian Suaedi

Budaya organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan dalam studi ini budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Temuan hasil studi Sedianingsih

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan dalam studi ini motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, jadi temuan ini menolak temuan Sedianingsih.

6.9. Keterbatasan Studi.

Hasil studi yang tersusun dalam disertasi ini telah dilakukan dengan mengikuti prosedur dan karakteristik penelitian ilmiah, namun bagaimanapun dalam studi ini masih terdapat kendala dan keterbatasan yang sudah diduga sebelumnya. Beberapa catatan sebagai keterbatasan dalam studi disertasi ini diharapkan dikemudian hari dapat dilakukan oleh peneliti sendiri maupun peneliti lainnya yang berminat melakukan kajian ilmiah dan empirik mengenai tema kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, perilaku kerja dan kinerja karyawan. Beberapa keterbatasan yang dimaksud dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Bahwa studi ini memiliki variabel-variabel penelitian yang terbatas yaitu 5 variabel penelitian yang terdiri variabel eksogen yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi variabel intervening perilaku kerja, dan variabel endogen yaitu kinerja karyawan. Namun hasil studi ini memberikan kontribusi empirik dan teoritik tentang peranan kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi dalam upaya meningkatkan perilaku individu yang baik dan kinerja karyawan.
- b. Dalam menghubungkan dan mencari kausalitas variabel, sebatas pada hotel bintang 3, 4, dan 5 saja yang ada di Provinsi Kalimantan Timur. Bougre (1998 : 51-57) berpendapat bahwa banyak peneliti yang menyatakan bahwa demografi mempunyai pengaruh terhadap penelitian

atau persepsi diri, sehingga subyektivitas dan bias demografis tidak dapat dihindari.

- c. Studi ini bersifat *cross sectional*, atau sesaat saja sehingga tidak dapat diketahui secara terus menerus dari proses kinerja yang terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi. dalam diri individu.
- d. Studi ini juga tidak melakukan melakukan kajian tentang hubungan yang sama terhadap hotel kelas melati di Kalimantan Timur.

KESIMPULAN DAN SARAN

BAB 7

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel bintang di Kalimantan Timur. Hal ini berarti bahwa apabila kepemimpinan yang dipersepsikan oleh para karyawan merupakan fenomena yang positif, atau semakin tinggi, maka persepsi karyawan mengenai perilaku kerja akan semakin tinggi pula. Berdasarkan uji hipotesis dengan Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur yang signifikan. Temuan ini sejalan dengan Temuan Bass and Avolio (1990 :21), Ismail (2005 : 51), menolak temuan Suardana (2005)
 2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel bintang di Kalimantan Timur. Hal ini berarti bahwa apabila budaya organisasi yang dipersepsikan oleh para karyawan merupakan fenomena yang positif, atau semakin tinggi, maka persepsi karyawan mengenai perilaku kerja akan semakin tinggi pula. Berdasarkan uji hipotesis dengan Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur yang signifikan. Temuan ini sejalan dengan Temuan Suardana (2005)
- 7.1. Kesimpulan**

BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN

5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur adalah ditolak. Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS. Menghasilkan koefisien jalur yang non
4. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. Hal ini berarti bahwa apabila kepemimpinan yang dipersepsikan oleh para karyawan merupakan fenomena yang positif, atau semakin tinggi, maka persepsi karyawan mengenai kinerja karyawan akan semakin tinggi pula. Berdasarkan uji hipotesis dengan Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur yang signifikan. Temuan ini mendukung Temuan Yuki (2001:22), Harsey and Blancard (1992:99), Lutans (1995:249), Prasetyo (2006:11), Suhaedi (2004), menolak temuan Suardana (2005).
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. Hal ini berarti bahwa apabila motivasi kerja yang dipersepsikan oleh para karyawan merupakan fenomena yang positif, atau semakin tinggi, maka persepsi karyawan mengenai perilaku kerja akan semakin tinggi pula. Berdasarkan uji hipotesis dengan Model Persamaan Struktural pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur yang signifikan. Temuan ini sejalan dengan temuan Robbins (2001:208), Hasibuan (1997:176), Dale (1999:69), Suardana (2005)

6. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur adalah ditolak . Hasil pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural pendekatan PLS. Menghasilkan koefisien jalur yang nonsignifikan. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi menjadi tidak signifikan dikarenakan masih banyaknya peluang kerja yang tersedia di Kalimantan Timur sehingga secara umum para karyawan lebih leluasa memilih pekerjaan lain apabila mereka diberhentikan apabila motivasi yang didapatkan di dalam perusahaan lebih rendah dari yang ada di luar. Temuan ini mendukung temuan

temuan Suardana (2005), Supardi (2005)
Temuan Kotter and Heskert (1997), Widago (2006), menolak manajemen untuk tetap menguasai pasar. Temuan ini mendukung banyak mempengaruhi kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak pesaing baik itu hotel berbintang maupun non bintang yang sedikit memerlukan proses adaptasi. Selain itu banyak bermunculannya diterbitkan oleh pemerintah sehingga diperlukan penyesuaian yang gangguan dengan banyaknya peraturan-peraturan yang baru hotel berbintang yang ada di Kalimantan timur mengalami sedikit pada umumnya ini terjadi dikarenakan budaya organisasi hotel – budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan yang tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan

- hotel dalam kaitannya dengan aspek kepemimpinan yang ada
9. Dalam hal untuk peningkatan kinerja karyawan, pihak manajemen (1992: 88).
- teori Hersey and Blanchard (1992:15), Steers (1995 :151), Gibson akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mendukung akan dapat memperbaiki perilaku kerja karyawan yang pada organisasi yang kuat dan motivasi kerja yang semakin baik, maka kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya dan motivasi kerja dapat berpengaruh positif signifikan terhadap 8. Dengan peran mediasi variabel perilaku kerja budaya organisasi (2005).
- :88), Natsir (2004 :53), Supardi (2005), Widagdo (2006), Suardana Harsey and Blanchard (1992:15), Siagian (1985 :44), Gibson (1992 meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung temuan bahwa perilaku kerja yang semakin baik, pada akhirnya akan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif perilaku kerja pendekatan PLS. Menghasilkan koefisien jalur yang signifikan. Hal pengujian hipotesis dengan metode Model Persamaan Struktural hotel berbintang di Kalimantan Timur adalah signifikan. Hasil 7. Perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sedianingsih (2006), menolak temuan Suardana (2005) Robbins (2001:208), Hasibuan (1997 :176), Dale (1999: 69).

organisasi yang kuat atau tinggi akan berdampak pada persepsi

a. Manajemen Perusahaan sebaiknya mengembangkan budaya

1. Saran Bagi Perusahaan

7.2. Saran-Saran

intervening perilaku kerja.

kinerja karyawan, tetapi akan signifikan bila melalui variabel kerja namun tidak berpengaruh langsung positif signifikan terhadap pula motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku signifikan bila melalui variabel intervening perilaku kerja. Demikian tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh langsung, signifikan terhadap perilaku kerja namun melalui variabel intervening perilaku kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan tidak langsung terhadap kinerja karyawan positif signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, dan diambil kesimpulan terintegrasi bahwa kepemimpinan berpengaruh

10. Dari sembilan kesimpulan yang telah disampaikan tersebut dapat

pelatihan pada level pimpinan.

penguatan kepemimpinan misalnya diadakannya pelatihan hotel dapat melakukan suatu tindakan yang mengarah pada baik oleh bawahan yaitu angka 4 - 5, dengan demikian manajemen dari angka ideal untuk suatu kepemimpinan yang dipersepsikan rerata dari variabel kepemimpinan sebesar 3,672 masih di bawah dipersepsikan karyawan masih mendekati cukup dengan angka

tentang perilaku kerja dan kinerja karyawan. Dengan kondisi seperti sangat dimungkinkan untuk melakukan upaya menanamkan dan menumbuh kembangan budaya organisasi pada perusahaan baik dalam bentuk penanaman dan pengembangan nilai-nilai etika, kebiasaan-kebiasaan baik, simbul-simbul atau lainnya yang mampu menimbulkan persepsi positif bagi para karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur. Karena bagi manapun budaya organisasi sangat diperlukan karena penuh dengan tata nilai norma etika guna membentuk watak karyawan, agar mampu berbuat dan memahami kebutuhan perusahaan dan sebaliknya perusahaan harus memperlakukan karyawan sebagai mitra yang berkeadilan.

b. Manajemen Perusahaan diharapkan senantiasa memperbaiki tata cara dan sistem motivasi bagi karyawan yang menyangkut sistem kompensasi, promosi, menciptakan kondisi kerja yang kondusif serta memberikan penghargaan bagi karyawan yang layak menerimanya. Melibatkan karyawan melalui serikat pekerja perusahaan dalam setiap membahas dan memutuskan sesuatu yang berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan. Dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, para karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi dan akan menjunjung tinggi tanggung jawab yang disepakatinya, yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur.

b. Para karyawan harus diberdayakan dengan cara membangkitkan rasa memiliki dan menyayangi pekerjaan, maupun perusahaan, dengan jalan memahami tata aturan mengenai hakaknya, karena bila mereka memahami kondisi yang diinginkan oleh diri karyawan, serta kondisi yang diinginkan oleh perusahaan, maka

a. Para karyawan hotel berbintang di Kalimantan Timur untuk senantiasanya meningkatkan kemampuan diri dengan mempelajari, mengenali dan memahami serta meresapi budaya organisasi yang yang ditanamkan dan disosialisasikan oleh perusahaan, disamping itu karyawan harus memahami arti kepemimpinan yang ada di perusahaan, agar dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh manajemen, sehingga ada titik temu antara maunya atasan dengan karyawan bawah. Hal ini dilakukan karena untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal.

2. Saran Bagi Karyawan.

c. Manajemen Perusahaan untuk selalu mengembangkan SDM yang dimiliki, karena SDM di bidang perhotelan sangat diperlukan untuk melakukan perubahan sikap perilaku kerja berdasarkan budaya organisasi. Pengembangan SDM perhotelan dapat dilakukan dengan berbagai bentuk permainan yang menyentuh pada permasalahan yang ingin dipecahkan. Saat ini banyak pelatihan SDM dengan menggunakan sarana *Outbond management training*, yaitu pelatihan yang sering dilakukan diluar ruangan.

c. Disertasi ini memiliki variabel-variabel penelitian yang terbatas yaitu hanya 5 (lima) variabel penelitian. Namun hasil disertasi ini telah memberikan kontribusi empirik dan teoritik tentang peranan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dalam upaya meningkatkan perilaku kerja yang baik dan kinerja karyawan yang

menjadi lebih komprehensif.

b. Penelitian tentang kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan khususnya kajian tentang kepemimpinan, budaya organisasi, organisasi, dan pencapaian kinerja yang maksimal, sehingga variabel), yang mengkaji kepemimpinan terhadap perilaku dilakukan dengan meneliti berbagai variabel antara (*intervening* pengaruh antar variabel tersebut. Kesempurnaan studi ini dapat ditemukan hal-hal yang baru tentang peran hubungan maupun oleh karena harapannya ada penelitian lain sehingga dapat kerja, perilaku kerja, kinerja karyawan selalu menarik untuk diteliti, b. Penelitian tentang kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi

lagi pada tempat maupun lokasi yang berbeda.

a. Penelitian dengan topik yang sama dapat dilakukan dengan meneliti pada obyek yang sama namun variabel yang lebih disempurnakan

3. Untuk Peneliti Selanjutnya

dilakukan karena dalam rangka mencapai kinerja yang optimal. kelebihan antara dirinya dengan tempat kerjanya. Hal ini perlu akan muncul jiwa yang memaklumi atas kekurangan dan

- yang optimal.
- yang terjadi atas perilaku SDM guna mencapai keberhasilan kinerja *longitudinal research*, agar dapat diketahui perubahan-perubahan serta motivasi, perilaku kerja dan kinerja karyawan secara penelitian lebih lanjut penelitian kepemimpinan, budaya organisasi
- e. Jika memang tersedia waktu, dana, dan tenaga, dapat dilakukan dalam penelitian ini.
- Disamping itu memasukkan demografi sebagai variabel kontrol kepuasan kerja, agar lebih dalam dan luas cakupan hasilnya. melakukan hal yang sama dengan memasukkan variabel inovasi, Peneliti lain termasuk peneliti disertasi berikutnya kiranya dapat kinerja karyawan.
- d. Kajian kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, menjadi lebih menarik untuk dikembangkan mengingat pada kenyataannya berpengaruh terhadap variabel yang secara signifikan namun ada pula yang tidak signifikan, semua terhadap perilaku kerja dan optimal. Peneliti lain termasuk peneliti disertasi berikutnya, kiranya dapat melakukan kajian terhadap hal yang sama dengan memasukkan variabel lain yang relevan seperti inovasi, kepuasan kerja, atau variabel lainnya terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Carl R. 1998. *Management Skills Function and Organization Performance*, Seven Editions, Allyn and Bacon, Inc. Needham Heights, MA.
- Anoraga P. Dan Sayuti S. 1995 *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta : Pustaka Jaya.
- Ishak, Arep. dan Tanjung Hendri, 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Badan Pusat Statistik. 2006. *Kalim Dalam Angka*. Samarinda
- Badan Promosi dan Investasi Daerah. 2006. *Potensi Daerah Kalimantan Timur*. Samarinda
- Bass, B.M. dan B.J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Osaka : SAGE Publications
- Bernardin HJ. and Beaty RW. 1984. *Performance Appraisal ; Assessing Human Behavior at Work*. Boston : Kent
- Beugre, Constan D. 1998. *Managing Fairness In Organizations*. London : Westport-Connecticut Quorum Books.
- Bragg and Andrews. 1986. *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya Edisi Terjemahan*. Yogyakarta : Kanisius.
- Chatab, Nevizond. 2007. *Profil Budaya Organisasi*, Bandung : Alfabeta
- Cooper, D.R. and, C.W. Emory. 1996. *Business Research Methods* Five Edition. USA : Richard D. Irwin, Inc.
- Davis, Keith. 1985. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. New Delhi: McGrow Hill Publishing Company.
- Davis, Keith, and Newstrom, JW. 1990. *Human Behavior at Work ; Organizational Behavior*. Seventh Edition. New York: McGraw-Hill. Inc.

- Day, DV. and Wensley R. 1988. Executive Leadership and Organizational Performance ; Suggestions for New Theory and Methodology. *Journal of Management*. 14. pp.453-464
- Deal, T. and Kennedy A. 1982. *Corporate Cultures*. Addison-Wesley. Reading MA.
- Deparpostel, 1986. *Kriteria Penetapan Klasifikasi Hotel di Indonesia*, Jakarta : Deparpostel.
- Dinas Pariwisata Kalimantan Timur.2007. *Potensi Pariwisata Bersama Pendukungnya di Kalimantan Timur*, Samarinda : Disparda Kaltim.
- Dwivedi, RS.1979. *Human Relation and Organizational Behavior*, New Delhi : Oxford and IBH Publishing.
- Ferdinan, A.2002. *Aplikasi SEM-AMOS Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang : BP UNDP.
- Fitzgerald, L. Johnston R. Brignall S. Silvestro R. Voss C. 1999. *Performance Measurement in Service Business*. Published by the Chartered Institute of Management Accounting (ISBN 0 94803678.8.) London. P.8
- Gibson, J.L. Ivancevich.J.M. Donnelly Jr. JH. 1996. *Organizations* (8 ed),New York : Richard D. Irvin,Inc.
- Gibson, F.W. 1992. Leader Abilities and Group Performance as a Function of Stress in K Klark. M.B. Klark and D.P. Carnbell (eds). *Impact of Leadership*, Greensboro NC. *Center of Creative Leadership*. Pp.333-343.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita.2000. *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Yogyakarta : BPFE.
- Gomes, C. Faustino, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta : Penerbit Andi.
- Gray, Matear S. Boshoff. Matheson. 1984. *Developing a better model of Marketing*
- Hammer, M.dan James Champy.1994. *Rekayasa Ulang Perusahaan*, Terjemahan.Jakarta: Pustaka Utama.

- Hasibuan, Malayu S.P. 1997. *Organisasi dan Motivasi Dasar : Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hersey, Paul. and Blanchard, Ken. 1992. *Manajemen Prilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Jakarta : Erlangga
- Herzberg, 1974. *Motivation Hygiene Profile*, Research Associate at the University of Utah.
- Hofstede, G.H.1994. *Culture'sConsequences : International Differences in Work-Related Value*. London: Sage Publications Beverly Hills.
- Hong S. Chen AC.1998. Market Orientation of Small and Medium Size Firm in Taiwan. *Journal of Small Business Management*. 36. p.79-85
- Husnan, Suat dan Ranupandojo H. 2002. *Manajemen Personalita*. Yogyakarta : BPFE.
- Innes, Pamela Brownrigg. 2004. *The Influence of Leadership on Perceptions of Organizational Politics Job Involvement And Organizational Commitment*. Dissertation Regent University.
- Ismail, Irtani. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten Kabupaten di Madura*. Disertasi. Surabaya. Pasca Sarjana Unair (Tidak dipublikasikan)
- Jacobs, TO. And Jascues, E.1990. *Military Executive Leadership*, In K.E. Clark and M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*, West Orange, NJ. Leadership Library of America.
- Kauzes, James M., and Barry Z. Posner,1997.*Kredibilitas*, Edisi terjemahan, Jakarta : Profesional Books.
- Keating, Charles J.1986. *Kepemimpinan Teori dan Pendayagunaannya Terjemahan*. Jogjakarta : Kanisius.

- Kilmann R.H. Ralph H. Mary J.S. Serpa R. 1985. *Gaining Control of The Corporate Culture*. San Fransisco : Jossey-Bass. Inc.
- Kreitner, Robert, And Kinicki, Angelo. 2003. *Organizational Behavior*, New York : Richard D. Irwin. Inc.
- Koontz, Harold and Cyril O' Donnel, 1972. *Principles of Management : An Analysis of Managerial Function*, 5th edition, Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha LTD.
- Kotter J.P. and Heskett J.L. 1997. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Luthans, Fred. 1995. *Organization Behavior*, Seven Edition, Singapore: McGrawHill, Book Inc.
- Locke Ea Associates. 1997. *The Essence of Leadership : The Four Keys to leading Successfully*, New York Mcmillan Inc.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke Empat, Yogyakarta : BPFE.
- Masithoh, Nurul, 1998. *Pengaruh Unsur-Unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional Pada Perusahaan Sepatu Yang Go Public Di Jawa timur. Tesis tidak diterbitkan* Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Maslow, A.H. 2002. *A Theory Of Human Motivation*, Second Edition. Wasington: An International Thomson Publishing Company.
- Mathis, L. Robert. John H. Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat.
- Mitchell, T.R. 1982. Expectancy models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal. *Psychological Bulletin* 81 : 105 -107

- Nanus, Burt. 1992. *Visionary Leadership*. San Francisco : Josse-Bass Publisher.
- Narver, J.C. and F.S. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*. pp.20-25
- Nazir, Muhammad, 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan Ke Empat. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nimran, Umar, 1999. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ke 2. Surabaya : Citra Media
- Pearce II, John A., Richard B. Robinson. 1989. *Management*. San Francisco: Mc Graw-Hill. International Edition.
- Prasetyo, Ristiyanti. 2006. *Kepemimpinan*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Rao TV. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*, Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo
- Reksohadiprojo, S. Handoko T.H. 1996. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta : BPFE.
- Rowe AlJ. Boulgarides JD. 1992. *Managerial Decision Making ; Guide to successful Business Decision*. USA: McMillan Publishing Company
- Robinson Jr. Richard B. Moraga Y. Salem. 1986. Planning Activities related to Independent retail firm performance, *American Journal Of Small Business*, Summer, 12.84-97
- Robbins, Stephen P. 2002. *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, And Applications*, Eight Edition, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Prenhalindo.
- Robbins. SP. Couter. 1999. *Management*. Sixth Edition. New Jersey: Prantice Hall Inc.
- Robbins , Stephen, 1990. *Organization Theory : Structure Design and Applications*, New York : Prentice Hall, Inc Englewood Clifs.
- Rusaw AC. 2000. Uncovering Training Resistance A Critical Theory Perspective *Journal Of Organizational Change Management*. 13. p.249-263.

- Schein, E.H. 1996. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Siagian, Salim. 1997. *Kewirausahaan Indonesia Dengan Semangat 17-8-45*. Jakarta: Puskatop.
- Sihite, Richard. 2000. *Tourism Industry (Keparuwisataan)*. Surabaya : SIC.
- Solimun. 2007. *Analisis Multivariat : Pendekatan Mutakhir*, Malang : Universitas Brawijaya.
- Steadmon, Charles E. and Michael L. Kasavana. 1990. *Managing Front Office Operations*. Educational Institute of The American Hotel & Motel Association.
- Steers Ricard.M. 1995. *Effektifitas Organisasi*, Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A.F. Freeman. R.E. Gilbert, J.R. 1996. *Manajemen, Terjemahan*, Jakarta : Prenhalindo
- Suaedi, Falihi. 2004. *Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi Hotel Bintang Tiga di Jawa Timur*. Disertasi. Surabaya. Pasca Sarjana Unair (Tidak dipublikasikan)
- Suardana, IBR. 2005. *Pengaruh Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Faktor Individu Terhadap Perilaku Kerja Karyawan Dan Kinerja Organisasi*. Disertasi, Surabaya : Program Pascasarjana Unair (tidak dipublikasikan).
- Supardi. 2006. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Jogjakarta. VII Press.
- Supardi. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Serta Produktifitas Kerja Pegawai Hotel Berbintang di Yogyakarta*. Disertasi. Surabaya. Disertasi Program Pasca sarjana Unair (tidak dipublikasikan)
- Sulastiyono, Agus. 2004. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Cetakan Keempat. Bandung: Alfabeta.

- Suprihanto John, dkk., 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Susanto, AB. 1997. *Budaya Perusahaan; Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta : Elex Media komputindo.
- Syafar, Abdul Wahid. 2001. *Kepemimpinan : teori gaya dan analisis perspektif budaya*. Palu : Untad Press.
- Taylor, C. Jr. 1993. *Culture Diversity in Organizations : Theory, Research & Practice*, San Fransisco : Barret Kohler
- Timpe, A. Dale, 1999. *Memotivasi Pegawai*. Cetakan ke Empat. Jakarta : Gramedia Asri Media.
- Thoyib, A. dan Kisworn, W. 2005. *Pengaruh Motivasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan*. Surabaya. Publish.
- Trice, HM. and Beyer, JM. 1986. Charisma and its routinization in two social movement organizations, In BM. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, vol 8; 113-164
- Thoha, M. 1993. *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Tunggal, Amin Wijaya. 2002. *Manajemen Kewirausahaan*. Jakarta: Harvarindo.
- Widagdo, Bambang. 2006. *Pengaruh Faktor Karakteristik Individu Dan Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Manfaat Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Serta Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jawa Timur*. Disertasi Program Pasca sarjana Unair (tidak dipublikasikan)
- Wigjaseptina C. 1998 *Pengukuran kekuatan Budaya Perusahaan, Identifikasi Faktor-faktor yang Mempengaruhinya* (Studi Kasus: PT.X)
<http://diglib.ti.tib.ac.id/go.php?id=jbptitb-gdl-S2-citaungas-47>.
- Winardi, 2002. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta : Rineka Cipta.

Yuqi A. Gerry dan Wexly, N. Kenneth. 2001. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia*, Terjemahan Cetakan ke tujuh. Jakarta : Bina Aksara.

Zainun, Buchari, 2004. *Manajemen Dan Motivasi*, Jakarta : Balai Aksara.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
SURAT PERNYATAAN

Lampiran 1 :

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

N a m a : M. Irfan Prananta, SE. MM.

N I M : 090515755 D

Program Studi : S3 Ilmu Ekonomi Pasca Sarjana Unair

Alamat / No Telp : Jl. Maritim No. 28 Samarinda / 0541 743269

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di Perguruan lain.
2. Dalam Disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apa bila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, 30 Januari 2008
Yang membuat pernyataan,

M. Irfan Prananta
NIM 090515755 D

LAMPIRAN 2
PETA TEORI

Lampiran 2.

PETA TEORI

No	Penulis Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Lokasi	Teori	Hasil
1	Fahih Suaedi, 2004	Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan Aliansi Strategis Terhadap Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi	Var. Eksogen, Struktur Organisasi, Kepemimpinan Aliansi Strategis Var. Endogen, Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi	SEM	Jawa Timur	Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (1992) adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang ataupun kelompok orang untuk mencapai tujuan dan situasi tertentu Kinerja menurut Anderson(1988) ada tiga kriteria untuk menggambarkan kinerja organisasi yaitu Efisiensi, Satisfaction dan Efektivitas.	Kepemimpinan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi
2	Triatmanto, 2001	Analisis Variabel-variabel yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan pada Hotel Bintang dan Mon Bintang di Kabupaten dan Kota Malang	Var Eks. tipah, peralatan kerja, kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan, kebutuhan berprestasi, dan pendidikan. Var End. Motivasi	Uji Beda	Malang	Motivasi menurut Robbins (1996) adalah merupakan sesuatu yang ada dalam pribadi seseorang yang dapat mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan- kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan.	Variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi adalah upah, peralatan kerja, kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan kebutuhan berprestasi dan pendidikan.
3	Supardi, 2006	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Serta Produktifitas Kerja Pegawai Hotel Bintang di Jogjakarta.	Var. Eksogen adalah budaya organisasi Var. Intervening Keadilan distributif dan keadilan prosedural sedangkan var. Endogen adalah produktifitas kerja pegawai	SEM	Jogjakarta	Budaya Organisasi menurut Deal and Kennedy(2001) adalah nilai-nilai, mitos, kepahlawanan dan simbol-simbol yang menjadi spirit bagi individu-individu yang bekerja didalam organisasi.	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai
4	Ida Bagus Raka	Pengaruh Kepemimpinan Budaya	Var. Eksogen	SEM	Bali	Kepemimpinan menurut Nimitran (1999)	Kepemimpinan tidak

	Suardana	Organisasi Dan Faktor Individu Terhadap Prilaku Kerja dan Kinerja Organisasi	Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Faktor Individu Var. Intervening Prilaku Kerja Var Endogen adalah Kinerja Organisasi			adalah orang-orang yang dinamis dan kuat, orang yang mengendalikan perusahaan baik besar maupun kecil atau orang yang menentukan arah suatu negara. Budaya organisasi (Klaman et al,1985) adalah falsafah, idiologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap norma yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi / masyarakat)	berpengaruh signifikan terhadap prilaku kerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prilaku kerja karyawan. Prilaku kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
5	Syahir Natsir, 2004	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah	Var. Eksogen adalah Gaya Kepemimpinan, Var intervening Prilaku Kerja sedangkan Var endogen adalah Kinerja Karyawan	SEM	Sulawesi Tengah	Kepemimpinan (Robbins,2002) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan dimana bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal maupun informal. Prilaku Kerja (Stevens,1985) adalah merupakan rencana tindakan individu termasuk strategi karyawan dan usaha yang dikerjakan Kinerja (Assa'ad, 1991) adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.	Terdapat pengaruh yang signifikan dan langsung faktor kepemimpinan terhadap prilaku kerja. Terdapat pengaruh yang signifikan dan langsung faktor kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
6	Ida Bagus Raka	Pengaruh Kepemimpinan Budaya	Variabel Eksogen	SEM	Bali	Kepemimpinan (Gibson,1985) peran	Kepemimpinan tidak

	Suardana 2005	Organisasi Dan Faktor Individu Terhadap Perilaku Kerja Karyawan Dan Kinerja Organisasi	Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Faktor Individu Variabel Endogen, Perilaku Kerja Karyawan (variabel intervening) Dan Kinerja Organisasi			kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku untuk mencapai tujuan. Budaya Organisasi (Kilman, 1985) adalah suatu falsafah, idologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan sikap dan norma yang dimiliki bersama oleh suatu masyarakat. Faktor Individu (Gibson, 1995) adalah keragaman individu adalah Sama, tetapi terkadang berbeda dan unik) Perilaku Kerja (Hersey and Blanchard, 1992), perilaku pada dasarnya adalah berorientasi pada tujuan. Kinerja Organisasi (Gibson, 1995) Hasil suatu pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan berbagai kriteria efektivitas lainnya.	signifikan berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja karyawan juga tidak signifikan berpengaruh langsung pada kinerja organisasi
7	M. Irfan Prananta	Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Hotel Bertintang Di Kalimantan Timur	Variabel Eksogen Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Variabel Endogen, Perilaku Kerja (variabel intervening) Dan Kinerja Organisasi	PLS	Kalimantan Timur	Kepemimpinan (Hersey and Blanchard, 1992) proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Budaya Organisasi (Schein, 1985) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi satu dengan lainnya. Motivasi kerja (Robbins, 2000) suatu	Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap perilaku kerja. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap perilaku kerja. Terdapat pengaruh

						proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, ketahanan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Perilaku Kerja (Davis and Newstrom) bahwa perilaku manusia dalam organisasi tidak dapat di perkirakan seperti yang dibayangkan, karena timbul dari kebutuhan dan sistem nilai yang terkandung dalam diri manusia. Kinerja (Rowe and Bougardes, 1992) selain dipengaruhi oleh komitmen dan kemampuan individu juga dipengaruhi oleh budaya perusahaan dimana rang tersebut bekerja.	Yang signifikan motivasi terhadap perilaku kerja Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan.
--	--	--	--	--	--	--	--

LAMPIRAN 3
QUESTIONER

Lampiran 3

KUISIONER PENELITIAN

Bapak / Ibu Yang Terhormat,

Dalam rangka penyusunan Disertasi yang sedang kami lakukan pada Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, maka kami mohon kesediaan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri untuk menjawab kuisisioner yang kami ajukan. Kami berharap jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri berikan dengan obyektif. Kerahasiaan atas jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri berikan merupakan tanggung jawab kami dan tidak akan mempengaruhi keberadaan di organisasi / perusahaan tempat Bpk/Ibu/Sdr/Sdri bekerja.

Atas partisipasi yang Bpk/Ibu/ berikan, kami mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat kami,

M. Irfan Prananta

Petunjuk Pengisian Kuisisioner:

Bpk/Ibu/Sdr/Sdri diminta untuk melingkari / menyalin hanya satu jawaban yang menurut Bpk/Ibu/Sdr/Sdri paling benar / sesuai. Adapun jawaban yang tersedia dengan skor / nilai, sebagai berikut :

Jawaban (a) dengan skor / nilai = 5 (tinggi)

Jawaban (b) dengan skor / nilai = 4 (tinggi)

Jawaban (c) dengan skor / nilai = 3 (cukup tinggi)

Jawaban (d) dengan skor / nilai = 2 (rendah)

Jawaban (e) dengan skor / nilai = 1 (terendah)

Kepemimpinan (X₁)**Kualitas Pribadi (X_{1.1})**

1. Pimpinan saya memiliki kompetensi dalam melakukan tugas kepemimpinannya.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

2. Pimpinan saya memiliki kemampuan yang baik melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

Tindakan Administratif (X_{1.2})

1. Pimpinan saya konsekuen dalam menerapkan peraturan-peraturan kerja yang berlaku.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

2. Pimpinan saya memberikan sanksi pada karyawan yang melanggar / tidak disiplin pada peraturan kerja yang berlaku.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

1. Pimpinan saya memberikan pengakuan / pujian terhadap kinerja yang baik dari para bawahannya.
- a. Sangat setuju
b. Setuju
c. Cukup setuju
d. Tidak setuju
e. Sangat tidak setuju
2. Pimpinan saya terbuka / memperhatikan saran-saran / pendapat-pendapat yang datang dari bawahannya.
- a. Sangat setuju
b. Setuju
c. Cukup setuju
d. Tidak setuju
e. Sangat tidak setuju

Pemberian Penghargaan (X1.4)

1. Pimpinan saya melaksanakan tugas-tugas perusahaan.
- a. Sangat setuju
b. Setuju
c. Cukup setuju
d. Tidak setuju
e. Sangat tidak setuju
2. Pimpinan saya selalu menciptakan hubungan yang harmonis dengan para bawahannya.
- a. Sangat setuju
b. Setuju
c. Cukup setuju
d. Tidak setuju
e. Sangat tidak setuju

Suasana Kerja (X1.3)

1. Pimpinan saya menekankan pentingnya kebersamaan dalam

- Budaya Organisasi (X₂)**

1. Atasan / manajemen memberikan kesempatan pada karyawan untuk meningkatkan kreativitas kerjanya sendiri.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

2. Atasan / manajemen memberikan kesempatan / toleransi pada karyawan untuk melaksanakan tugas yang berisiko / yang menantang.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju
- Pemecahan Masalah (X_{1.5})**

1. Pimpinan saya memiliki kemampuan yang sangat baik dalam hal mengatasi permasalahan-permasalahan perusahaan.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju
2. Pimpinan saya mengikut sertakan bawahan dalam pemecahan masalah perusahaan.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

Sistim Kompensasi (X2.2)

1. Perusahaan menerapkan besarnya gaji / upah karyawan atas dasar besar / kecilnya tugas, wewenang dan tanggung jawab dari karyawan.
- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Cukup setuju
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju
2. Selain gaji / upah pokok, perusahaan memberikan insentif dan tunjangan kesejahteraan bagi semua karyawan.
- a. Sangat benar
- b. Benar
- c. Cukup benar
- d. Tidak benar
- e. Sangat tidak benar

Pola Komunikasi (X2.3)

1. Atasan / manajemen selalu menerapkan komunikasi dua arah terhadap bawahan.
- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Cukup setuju
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju
2. Komunikasi dua arah yang diterapkan atasan / manajemen tidak selalu harus berdasarkan hirarkhi jabatan / pekerjaan.
- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Cukup setuju
- d. Tidak setuju
- e. Sangat tidak setuju

1. Atasan / manajemen menerapkan cara / sistem pengawasan yang berlebihan / terlalu ketat terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

2. Atasan / manajemen dalam pengawasannya lebih menekankan pada kelancaran karyawan dalam pelaksanaan tugasnya atau lebih bersifat mendidik .

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju
- Tingkat Kontrol (X2.5)**
1. Atasan / manajemen menerapkan cara / sistem pengawasan yang berlebihan / terlalu ketat terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

2. Atasan / manajemen tidak akan membiarkan kesalahan kerja yang dilakukan karyawan sampai berlanjut-larut.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju
- Dukungan Manajemen (X2.4)**
1. Atasan / manajemen memberikan dukungan terhadap kelancaran pelaksanaan tugas-tugas karyawan.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

2. Atasan / manajemen tidak akan membiarkan kesalahan kerja yang dilakukan karyawan sampai berlanjut-larut.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

- Motivasi Kerja (X_3)

Kompensasi ($X_{3,1}$)

1. Gaji / upah yang dibayarkan perusahaan pada karyawan sudah sesuai dengan besarnya tugas.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

2. Insentif dan bonus diberikan pada karyawan atas prestasi karyawan.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju
- Promosi ($X_{3,2}$)

1. Alasan / manajemen dalam mempromosikan karyawan selalu berpedoman pada obyektivitas (kinerja).

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

2. Alasan / manajemen dalam mempromosi karyawan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan keahlian karyawan.

a. Sangat setuju

b. Setuju

c. Cukup setuju

d. Tidak setuju

e. Sangat tidak setuju

- Kondisi Kerja (X3.3)
1. Lingkungan kerja yang ada di perusahaan sangat kondusif bagi karyawan .
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
 2. Ruang / tempat kerja yang tersedia bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja sangat representatif / nyaman.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
- Penghargaan (X3.4)
1. Atasan / manajemen selalu memberikan imbalan finansial pada karyawan yang kinerjanya baik.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
 2. Atasan / manajemen selalu menginformasikan / mengumumkan secara terbuka bagi karyawan yang kinerjanya terbaik.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

- Gairah Kerja (Y_{12})**
1. Saya selalu menggunakan kemampuan kerja secara optimal dalam melaksanakan tugas atasan / manajemen.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
 2. Saya tidak berniat untuk melakukan lembur terhadap pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai jam kerja yang tersedia.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

- Komitmen Kerja (Y_{11})**
1. Saya selalu melakukan tugas-tugas pokok yang diberikan oleh atasan / manajemen dengan sepenuh hati.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
 2. Saya tidak pernah menolak tugas-tugas tambahan yang diberikan atasan / manajemen.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Perilaku Kerja (Y_1)

- Kinerja Karyawan (Y₂)**
Kehadiran Kerja (Y_{2.1})
1. Bawahannya / karyawannya selalu hadir setiap hari kerja, kecuali ijin (sakit, dan lain-lain).
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

Catatan: Untuk Kinerja Karyawan (Y₃) akan dilakukan oleh atasan langsung dan karyawannya.

- Inisiatif Kerja (Y_{1.3})**
1. Saya selalu berusaha untuk mengatasi sendiri setiap masalah yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Saya selalu berusaha menggunakan bermacam cara demi kelancaran penyelesaian tugas-tugas atasan / manajemen.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

- Kuantitas Hasil Kerja (Y3.3)**
1. Bawahan / karyawan selalu dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang ditargetkan.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

- Ketepatan Waktu Kerja (Y2.2)**
1. Karyawan / bawahan selalu memulai aktivitas kerjanya tepat waktu.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Karyawan / bawahan selalu tepat dalam menggunakan jam istirahatnya sesuai jadwal (1 jam).
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

2. Bawahan / karyawan selalu datang dan pulang kerja sesuai jam kerja yang berlaku.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

- Peningkatan Kemampuan Kerja (Y2.5)**
1. Bawahan / karyawan selalu berinisiatif sendiri untuk dapat meningkatkan kemampuan kerjanya.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

2. Bawahan / karyawan sangat jarang melakukan kesalahan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju
- Kualitas kerja (Y2.4)**
1. Bawahan / karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan .
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

2. Bawahan / karyawan sering mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang seharusnya.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

2. Bawahan / karyawan tidak pernah menolak bila dilibatkan dalam pelatihan / kursus yang berkaitan dengan pekerjaannya.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Tidak setuju
 - e. Sangat tidak setuju

LAMPIRAN 4
HASIL ANALISIS DESKRIFTIF

Lampiran 4. Hasil Analisis Deskriptif

Frequency Table

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	69	43.9	43.9	43.9
	4	82	52.2	52.2	96.2
	5	6	3.8	3.8	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

X11

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	73	46.5	46.5	46.5
	4	78	49.7	49.7	96.2
	5	6	3.8	3.8	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

X12

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	69	43.9	43.9	43.9
	4	82	52.2	52.2	96.2
	5	6	3.8	3.8	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

X13

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	67	42.7	42.7	42.7
	4	65	41.4	41.4	84.1
	5	25	15.9	15.9	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

X14

		Valid				Total	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		2	3	4	5					
		6	17	98	36	157				
		3.8	10.8	62.4	22.9	100.0				
		3.8	10.8	62.4	22.9	100.0				
		3.8	14.6	77.1	100.0					

X23

		Valid				Total	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		2	3	4	5					
		3	18	74	62	157				
		1.9	11.5	47.1	39.5	100.0				
		1.9	11.5	47.1	39.5	100.0				
		1.9	13.4	60.5	100.0					

X22

		Valid				Total	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		3	4	5						
		24	100	33		157				
		15.3	63.7	21.0		100.0				
		15.3	63.7	21.0		100.0				
		15.3	79.0	100.0						

X21

		Valid				Total	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		3	4	5						
		47	85	25		157				
		29.9	54.1	15.9		100.0				
		29.9	54.1	15.9		100.0				
		29.9	84.1	100.0						

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	3	1.9	1.9	1.9
	3	20	12.7	12.7	14.6
Valid	4	76	48.4	48.4	63.1
	5	58	36.9	36.9	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

X32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	4	2.5	2.5	2.5
	3	35	22.3	22.3	24.8
Valid	4	81	51.6	51.6	76.4
	5	37	23.6	23.6	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

X31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	.6	.6	.6
	3	19	12.1	12.1	12.7
Valid	4	74	47.1	47.1	59.9
	5	63	40.1	40.1	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

X25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	1	.6	.6	.6
	3	21	13.4	13.4	14.0
Valid	4	72	45.9	45.9	59.9
	5	63	40.1	40.1	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	5.7	5.7	5.7
	4	102	65.0	65.0	70.7
	5	46	29.3	29.3	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	8.3	8.3	8.3
	4	83	52.9	52.9	61.1
	5	61	38.9	38.9	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.6	.6	.6
	3	14	8.9	8.9	9.6
	4	99	63.1	63.1	72.6
	5	43	27.4	27.4	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

X34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1.9	1.9	1.9
	3	16	10.2	10.2	12.1
	4	83	52.9	52.9	65.0
	5	55	35.0	35.0	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

X33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.6	.6	.6
	3	17	10.8	10.8	11.5
	4	82	52.2	52.2	63.7
	5	57	36.3	36.3	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

Valid		Total	
3	14	8.9	100.0
4	80	51.0	40.1
5	63	40.1	100.0
Frequency		Valid Percent	Cumulative Percent

		Valid				Total	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			
2	4	2.5	2.5	2.5	4	5	Total
4	66	42.0	42.0	44.6	87	100.0	
5	87	55.4	55.4	100.0	157		
					100.0		

Y13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	10.2	10.2	10.2
	4	82	52.2	52.2	62.4
	5	59	37.6	37.6	100.0
	Total	157	100.0	100.0	

Descriptive Statistics						
Valid N (listwise)	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
	X21	157	3	5	4.06	.602
	X22	157	2	5	4.24	.729
	X23	157	2	5	4.04	.701
	X24	157	2	5	4.25	.706
	X25	157	2	5	4.27	.692
		157				

Descriptive Statistics					
Valid N (listwise)	157				
	157	3	5	3.86	.665
	157	3	5	3.73	.720
	157	3	5	3.60	.565
	157	3	5	3.57	.568
	157	3	5	3.60	.565
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

Descriptives

Y25					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
2	6	3.8	3.8		3.8
3	9	5.7	5.7		9.6
4	79	50.3	50.3		59.9
5	63	40.1	40.1		100.0
Total	157	100.0		100.0	

Y24					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
2	5	3.2	3.2		3.2
3	2	1.3	1.3		4.5
4	65	41.4	41.4		45.9
5	85	54.1	54.1		100.0
Total	157	100.0		100.0	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y21	157	2	5	4.50	.637
Y22	157	3	5	4.31	.629
Y23	157	2	5	4.24	.664
Y24	157	2	5	4.46	.684
Y25	157	2	5	4.27	.737
Valid N (listwise)	157				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y11	157	3	5	4.31	.617
Y12	157	3	5	4.24	.545
Y13	157	3	5	4.27	.637
Valid N (listwise)	157				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X31	157	1	5	3.94	.830
X32	157	2	5	4.20	.732
X33	157	2	5	4.21	.698
X34	157	2	5	4.17	.601
Valid N (listwise)	157				

LAMPIRAN 5
HASIL UJI LINIERITAS

Lampiran 5. Hasil Uji Asumsi Linieritas

Curve Fit

Model Summary and Parameter Estimates									
Dependent Variable: Perilaku_Kerja									
Model Summary					Parameter Estimates				
Equation	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.038	6.136	1	155	.014	1.60E-016	-.195		
Logarithmic(a)	-	-	-	-	-	-	-		
Inverse	.019	2.928	1	155	.089	-.022	-.010		
Quadratic	.148	13.370	2	154	.000	-.325	-.242	.328	
Cubic	.155	9.325	3	153	.000	-.304	-.406	.294	.083
Compound(b)						.000	.000		
Power(b,a)						.000	.000		
S(b)						.000	.000		
Growth(b)						.000	.000		
Exponential(b)						.000	.000		
Logistic(b)						.000	.000		
The independent variable is Kepemimpinan.									
a The independent variable (Kepemimpinan) contains non-positive values. The minimum value is -1.47854.									
The Logarithmic and Power models cannot be calculated.									
b The dependent variable (Perilaku_Kerja) contains non-positive values. The minimum value is -1.87685.									
Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.									

Model Summary and Parameter Estimates									
Dependent Variable: Penlaku_Kerja									
Model Summary					Parameter Estimates				
Equation	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.194	37.256	1	155	.000	2.64E-016	.440		
Logarithmic(a)									
Inverse	.067	11.086	1	155	.001	.093	.111		
Quadratic	.194	18.519	2	154	.000	.009	.438	-.009	
Cubic	.203	13.020	3	153	.000	.090	.590	-.108	-.077
Compound(b)						.000	.000	.000	
Power(b,a)						.000	.000	.000	
S(b)						.000	.000		
Growth(b)						.000	.000		
Exponential(b)						.000	.000		
Logistic(b)						.000	.000		
The independent variable is Budaya_Organisasi									
a The independent variable (Budaya_Organisasi) contains non-positive values. The minimum value is - 2.99183. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.									
b The dependent variable (Penlaku_Kerja) contains non-positive values. The minimum value is -1.87685. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.									

Model Summary and Parameter Estimates											
Dependent Variable: Perilaku_Kerja											
Equation	Model Summary						Parameter Estimates				
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3		
Linear	.338	79.055	1	155	.000	6.70E-017	.581				
Logarithmic(a)											
Inverse	.073	12.209	1	155	.001	-.023	.025				
Quadratic	.520	83.261	2	154	.000	-.269	.751	.271			
Cubic	.524	56.122	3	153	.000	-.228	.823	.212	-.028		
Compound(b)						.000	.000				
Power(b,a)						.000	.000				
S(b)						.000	.000				
Growth(b)						.000	.000				
Exponential(b)						.000	.000				
Logistic(b)						.000	.000				
The independent variable is Motivasi.											
a The independent variable (Motivasi) contains non-positive values. The minimum value is -3.81540. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.											
b The dependent variable (Perilaku_Kerja) contains non-positive values. The minimum value is -1.87685. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.											

Model Summary and Parameter Estimates											
Dependent Variable: Kinerja											
Equation	Model Summary						Parameter Estimates				
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3		
Linear	.052	4.312	1	155	.043	-.144E+016	.145				
Logarithmic(a)	.	.	.	.	.	.	.				
Inverse	.026	4.100	1	155	.045	.026	.012				
Quadratic	.146	13.145	2	154	.000	-.372	-.009	.375			
Cubic	.166	10.139	3	153	.000	-.409	.276	.432	-.144		
Compound(b)	.	.	.	.	.	.000	.000	.000			
Power(b,a)	.	.	.	.	.	.000	.000	.000			
S(b)	.	.	.	.	.	.000	.000	.000			
Growth(b)	.	.	.	.	.	.000	.000	.000			
Exponential(b)	.	.	.	.	.	.000	.000	.000			
Logistic(b)	.	.	.	.	.	.000	.000	.000			
The independent variable is Kepemimpinan											
a The independent variable (Kepemimpinan) contains non-positive values. The minimum value is -1.47854. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.											
b The dependent variable (Kinerja) contains non-positive values. The minimum value is -3.05466. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.											

Model Summary and Parameter Estimates										
Dependent Variable: Kinerja										
Model Summary					Parameter Estimates					
Equation	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3	
Linear	.009	1.398	1	155	.239	-1.10E-016	.095			
Logarithmic(a)										
Inverse	.034	1.840	1	155	.143	.084	.100			
Quadratic	.016	1.258	2	154	.287	-.076	.112	.076		
Cubic	.033	1.729	3	153	.163	.032	.313	-.056	-.102	
Compound(b)						.000	.000	.000		
Power(b,a)						.000	.000	.000		
S(b)						.000	.000	.000		
Growth(b)						.000	.000	.000		
Exponential(b)						.000	.000	.000		
Logistic(b)						.000	.000	.000		
The independent variable is Budaya_Organisasi.										
a The independent variable (Budaya_Organisasi) contains non-positive values. The minimum value is - 2.99183. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.										
b The dependent variable (Kinerja) contains non-positive values. The minimum value is -3.05466. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.										

Model Summary and Parameter Estimates											
Dependent Variable: Kinerja											
Equation	Model Summary						Parameter Estimates				
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3		
Linear	.043	6.917	1	155	.009	-1.61E-016	.207				
Logarithmic(a)											
Inverse	.045	7.321	1	155	.008	-.018	.020				
Quadratic	.162	14.939	2	154	.000	-.219	.345	.220			
Cubic	.164	10.032	3	153	.000	-.246	.297	.259	.019		
Compound(b)						.000	.000				
Power(b,a)						.000	.000				
S(b)						.000	.000				
Growth(b)						.000	.000				
Exponential(b)						.000	.000				
Logistic(b)						.000	.000				
The independent variable is Motivasi.											
a The independent variable (Motivasi) contains non-positive values. The minimum value is -3.81540. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.											
b The dependent variable (Kinerja) contains non-positive values. The minimum value is -3.05466. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.											

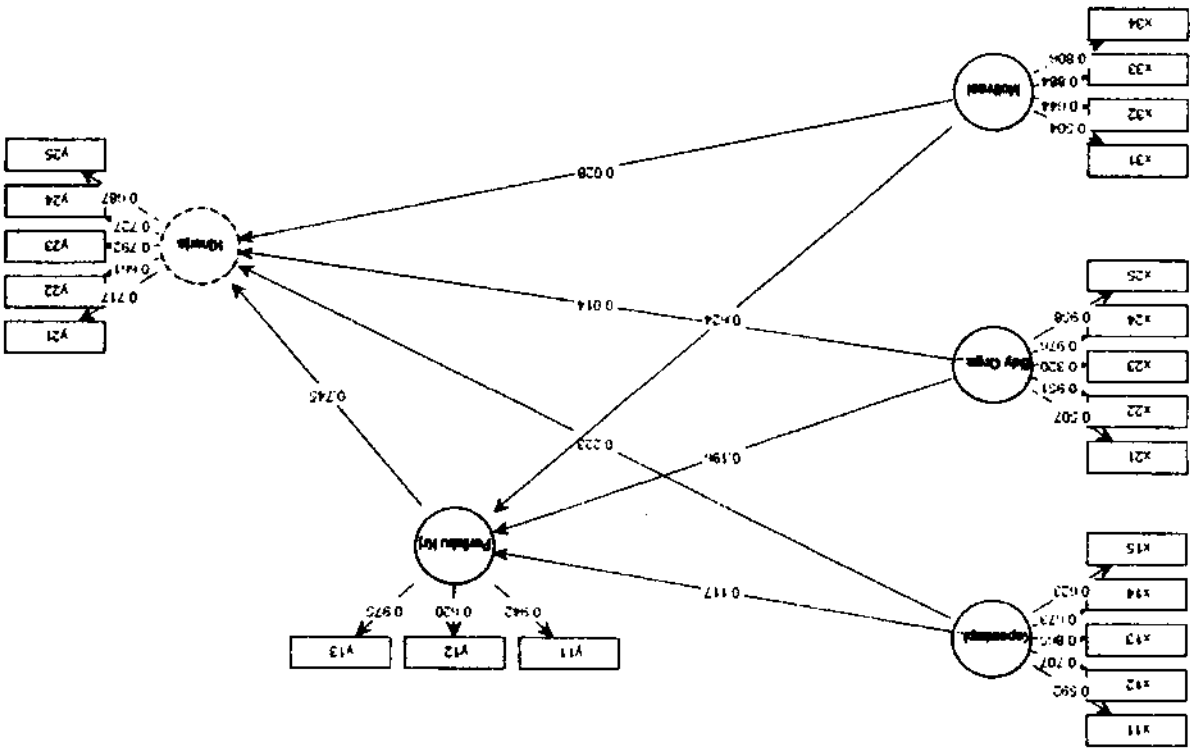
Model Summary and Parameter Estimates										
Dependent Variable: Kinerja										
Equation	Model Summary						Parameter Estimates			
	R Square	F	dF1	dF2	Sig.	Constant	b1	b2	b3	
Linear	.264	55.730	1	155	.000	-2.06E-016	.514			
Logarithmic(a)										
Inverse	.024	3.820	1	155	.052	-.039	.013			
Quadratic	.287	31.063	2	154	.000	-.145	.529	.146		
Cubic	.295	21.298	3	153	.000	-.066	.756	.055	-.113	
Compound(b)						.000	.000	.000		
Power(b,a)						.000	.000	.000		
S(b)						.000	.000	.000		
Growth(b)						.000	.000	.000		
Exponential(b)						.000	.000	.000		
Logistic(b)						.000	.000	.000		
The independent variable is Perilaku_Kerja										
a The independent variable (Perilaku_Kerja) contains non-positive values. The minimum value is -1.87685. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.										
b The dependent variable (Kinerja) contains non-positive values. The minimum value is -3.05466. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.										

LAMPIRAN 6
HASIL ANALISIS PLS

	Composite Reliability
Kepemimpinan	0.824
Bdy Organisasi	0.881
Motivasi	0.809
Pertilaku Kyr	0.892
Kinerja	0.841

[CSV-Version]

Composite Reliability



Lampiran 6. Hasil Analisis PLS

	R-square
Kepeimpinan	
Bdy Organisasi	
Motivasi	
Perilaku Kjt	0.491
Kinerjs	0.558

[CSV-Version]

R-square

	original sample estimate	mean of subesamples	Standard deviation	T-Statistic	p-value
Kepeimpinan					
x11	0.592	0.719	0.147	4.030	0.0001
x12	0.707	0.656	0.071	10.014	0.0000
x13	0.865	0.849	0.035	24.624	0.0000
x14	0.673	0.667	0.056	12.111	0.0000
x15	0.623	0.538	0.108	5.774	0.0000
Bdy Organisasi					
x21	0.507	0.522	0.061	8.279	0.0000
x22	0.951	0.946	0.019	50.809	0.0000
x23	0.520	0.349	0.011	9.894	0.0000
x24	0.976	0.970	0.014	68.211	0.0000
x25	0.958	0.955	0.013	71.269	0.0000
Motivasi					
x31	0.504	0.501	0.063	7.946	0.0000
x32	0.644	0.646	0.051	12.524	0.0000
x33	0.884	0.886	0.015	59.523	0.0000
x34	0.806	0.801	0.027	29.782	0.0000
Perilaku Kjt					
y11	0.942	0.944	0.009	108.066	0.0000
y12	0.620	0.613	0.044	13.973	0.0000
y13	0.975	0.976	0.004	265.145	0.0000
Kinerjs					
y21	0.717	0.629	0.116	6.167	0.0000
y22	0.661	0.621	0.082	8.060	0.0000
y23	0.792	0.840	0.068	11.579	0.0000
y24	0.727	0.640	0.116	6.269	0.0000
y25	0.687	0.701	0.042	16.427	0.0000

[CSV-Version]

results for outer loadings

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic	p-value
Kepemimpinan -> Perilaku KriJ	0.117	0.118	0.042	2.784	0.0056
Bdy Organisasi -> Perilaku KriJ	0.196	0.186	0.075	2.629	0.0088
Motivasi -> Perilaku KriJ	0.624	0.636	0.080	7.777	0.0000
Kepemimpinan -> Kinerja	0.223	0.125	0.112	1.988	0.0474
Bdy Organisasi -> Kinerja	0.014	-0.025	0.068	0.210	0.8338
Motivasi -> Kinerja	0.028	-0.004	0.058	0.475	0.6350
Perilaku KriJ -> Kinerja	0.745	0.797	0.080	9.305	0.0000

[CSV-Version]

results for inner weights