

44
Dit. 6-02
Surabaya

DISERTASI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN FAKTOR INDIVIDU TERHADAP PERILAKU KERJA KARYAWAN DAN KINERJA ORGANISASI

(Suatu Studi pada Bank Umum yang Berkantor Pusat di Bali)



IDA BAGUS RAKA SUARDANA

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
FAKTOR INDIVIDU TERHADAP PERILAKU KERJA KARYAWAN
DAN KINERJA ORGANISASI**

(Suatu Studi pada Bank Umum yang Berkantor Pusat di Bali)

DISERTASI

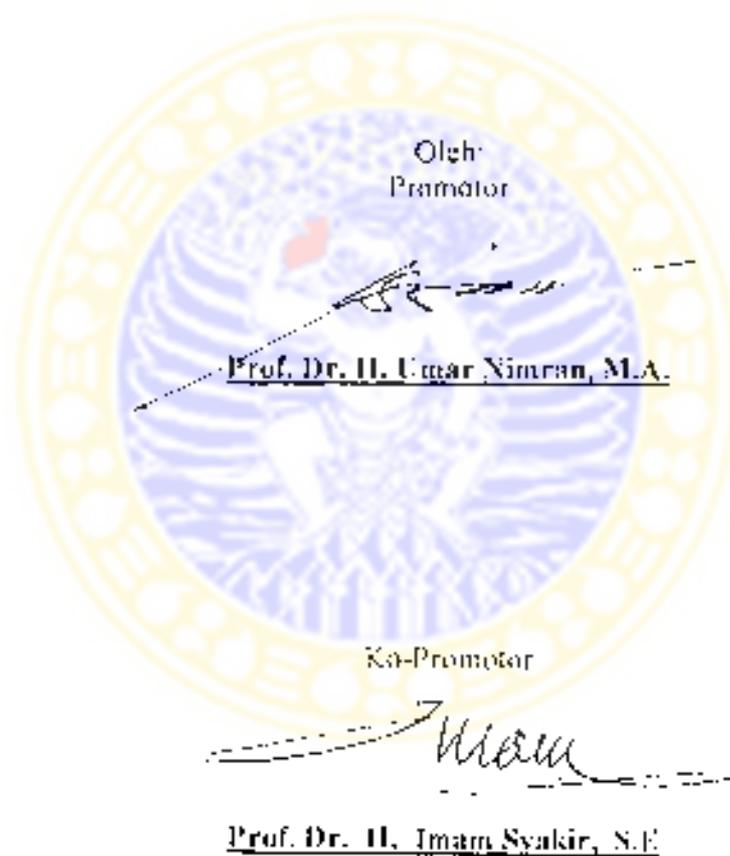
**Untuk memperoleh Gelar Doktor
dalam Program Studi Ilmu Ekonomi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada hari : Selasa
Tanggal : 1 Februari 2005
Pukul 10.⁰⁰ WIB**

Oleh :

**IDA BAGUS RAKA SUARDANA
NIM. 099913655 D**

Lembaran Pergesahan

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 11 FEBRUARI 2005



UCAPAN TERIMA KASIH

Tiada kata yang paling tepat saya sampaikan, kecuali mengucapkan puji syukur kehadapan Tuhan yang Maha Esa, karena berkat Rakhmat dan hidayat-NYA saya bisa menyelesaikan penyusunan naskah disertasi ini.

Penyelesaian disertasi ini merupakan hasil dari suatu proses yang sangat panjang, di mana saya tidak bisa bekerja sendirian untuk menyelesaikannya, namun berkat atas dukungan berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan yang baik ini, saya dengan rasa bangga dan tulus ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyelesaian disertasi ini. Ucapan terima kasih itu ingin saya sampaikan kepada:

Prof. Dr. H. Umar Nimran, M.A., Guru Besar Universitas Brawijaya Malang, selaku promotor yang telah membimbing saya dengan penuh perhatian dan penuh kesabaran, sehingga naskah disertasi ini dapat terselesaikan.

Prof. Dr. H. Imam Syakir, S.E., Guru Besar Universitas Airlangga Surabaya, selaku Ko-Promotor yang telah membimbing saya dengan atensi yang luar biasa, sehingga memotivasi saya untuk menyelesaikan penyusunan naskah disertasi ini.

Prof. Kuntoro, dr., MPH, Dr PH, Guru Besar Universitas Airlangga Surabaya selaku konsultan statistik, yang telah begitu banyak memberikan

masuk dan saran dalam menuntun dan membimbing saya saat mulai awal hingga akhir proses penyusunan naskah disertasi ini.

Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr., selaku Rektor Universitas Airlangga dan Prof. H. Soedarto, dr., DTM&H, Ph.D., selaku mantan Rektor Universitas Airlangga, yang telah memberi kesempatan kepada saya untuk mengikuti program Doktor dalam bidang ilmu ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga sejak tahun 1999.

Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, dan Prof. Dr. H. Soedijono, dr., selaku mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, yang telah memberi bantuan, kesempatan, fasilitas dan berbagai kemudahan kepada saya selama mengikuti program Doktor dalam Bidang Studi Ilmu Ekonomi di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Prof. Dr. Laba Mahaputra, drh., M.Sc., selaku Asisten Direktur I dan Dr. Soenarjo, dr., M.S., M.Sc., selaku Asisten Direktur II Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, beserta seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti studi lanjut dan telah begitu banyak memberikan bantuan dalam proses saya melaksanakan studi di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Kepada Prof. Dr. H. Effendie, S.E., selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, yang telah memberikan petunjuk, arahan dan motivasi kepada saya selaku mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Para Dosen penanggung jawab mata kuliah (PJKM), dosen mata kuliah selama studi dan dosen penguji ujian kualifikasi serta ujian proposal, di antaranya Prof. Dr. H. M.S. Idrus, S.E., M.Ec., Dr. Ida Bagus Made Santika S.E., Armanu Thoyib, M.Sc., Ph.D., dan Prof. Dr. H. Setyaningsih Sujoso, S.E., yang telah memberikan pertanyaan, masukan dan saran saat melakukan ujian terhadap diri saya.

Prof. Dr. I Gusti Ngurah Gorda Drs. M.S., M.M., mantan Rektor Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar, yang juga Pendiri Utama Yayasan Pendidikan Kejuruan Nasional (YPKN) Denpasar (kini menjadi Perkumpulan Pendidikan Nasional / Perdiknas Denpasar), yang sejak awal sampai akhir memberikan motivasi yang sangat luar biasa kepada saya pribadi untuk mengikuti dan menyelesaikan studi lanjut di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya

Bapak Ketut Sambereg, Drs. M.M., selaku Bendahara Umum dan juga pendiri Perdiknas Denpasar (di/h YPKN Denpasar), yang dengan tidak pernah bosan mendorong saya untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya

Bapak I Gusti Ngurah Putra Suryanatha, Drs., M.S., selaku Rektor Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar beserta Deputi Rektor (DR) I, Bapak Dr. Gede Sri Dama, S.T.,M.M., Deputi Rektor II, Bapak IB Teddy Prianthara, S.E., Ak., Deputi Rektor III, Bapak I Made Rai Mardingga, S.H., dan Deputi Rektor IV, Bapak Dr. Anak Agung Ngurah Oka Suryadinatha Gorda, S.E., M.M., yang telah banyak memberikan bantuan, motivasi, dorongan dan berbagai kemudahan sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan naskah disertasi ini.

Pimpinan dan staf Bank Pembangunan daerah (BPD) Bali, Bank Sinar Harapan Bali dan Bank Sri Partha Denpasar, yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian, sehingga tanpa bantuan mereka saya tidak dapat menyelesaikan penelitian ini.

Orang tua (Alm. Ida Wayan Kastu dan Jero Sri Sutari), Mertua (Wayan Pama, BBA dan Made Nari) dan saudara kandung (Ida Ayu Suastika, S.E.,M.M., Ida Bagus Ari, S.H., Ida Ayu Suastini dan Ida Bagus Oka Suasta, serta para ipar Putu Adi Pertama, S.E., dan Luh Komang Candra Dewi, S.E., M.M.) yang tak pernah bosan mendorong dan memotivasi selama studi.

Istri tercinta, Luh Kadek Budi Martini, S.E.,M.M., beserta anak-anak tersayang, Ida Bagus Darmawan Suardana (Ajus), Ida Ayu Damayanthi Putri Suardana (Ogeq), Ida Ayu Radinia Asri Suardana (Nina) dan Ida Bagus Bujangga Pidada Kastu Suardana (Angga), saya mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya karena telah dengan penuh kasih

sayang, kesabaran, pengorbanan dan terus memberikan dorongan sehingga saya termotivasi menyelesaikan studi di Universitas Airlangga Surabaya

Bapak Dr. IB Windia Adnyana, Drh., beserta istri Putu Suryaningsih, Drh., paman yang juga selaku pemotivator dalam menyelesaikan studi, yang tak pernah bosan-bosannya membantu dan mendorong saya untuk menyelesaikan studi.

Bapak Anak Agung Ngurah Bagus Agung, S.H., M.M. dan istri Ibu AA Tini Rusmini Gorda, S.H., M.M., sahabat karib yang banyak memberi dorongan moral maupun materil selama saya mengikuti studi

Bapak Dr. I Nyoman Budiana, S.H., M.Si, teman sejawat yang sudah seperti saudara kandung beserta Bapak I Nengah Wirsa, S.E., M.M., yang selalu membantu dalam segala hal. Bapak Nyoman Rasmen Adi, Drs., M.S., teman sejawat yang membantu pengolahan data statistik, Bapak IB Teddy Prianthara, S.E., Ak dan Istri Ibu GA Wirati Adnat, S.E., M.M., yang telah banyak meminjamkan buku-buku literatur, Saudara Putu Arcana, staf pada bagian Siskom Undiknas Denpasar, dan teman sejawat lainnya di lingkungan Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar, yang begitu banyak telah membantu saya selama studi di Universitas Airlangga Surabaya, baik bantuan langsung maupun tidak langsung

Seluruh staf di Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LP2M) Undiknas Denpasar, yang terus membantu dan mendorong saya menyelesaikan studi.

Teman-teman Angkatan 1999 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, yang terus saling memberikan informasi meskipun hanya lewat SMS dan *e-mail*, sehingga saya terdorong untuk menyelesaikan studi.

Semua pihak, teman sejawat, pengurus dan anggota Ikatan Alumni (IKAL) Undiknas Denpasar, keluarga besar Pesamuhan Kirtya Bhakti (PKB) Mataram, yang begitu banyak memberi bantuan moril dan materil kepada diri saya, sehingga selama studi saya merasa termotivasi untuk menyelesaikan studi.

Semoga semua bantuan, dorongan, arahan, bimbingan, tuntunan dan dukungan yang diberikan kepada saya, mendapatkan pahala yang setimpal dari Tuhan yang Maha Esa.

RINGKASAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN FAKTOR INDIVIDU TERHADAP PERILAKU KERJA KARYAWAN DAN KINERJA ORGANISASI (Suatu Studi pada Bank Umum yang Berkantor Pusat di Bali)

IDA BAGUS RAKA SUARDANA

Dalam situasi persaingan bisnis yang sangat ketat dewasa ini, faktor sumber daya manusia sangatlah berperan dalam upaya memenangkan persainagn tersebut. Terlebih lagi bisnis yang mengandalkan kepercayaan seperti bisnis perbankan yang merupakan bisnis jasa, maka sumber daya manusia yang ada di dalamnya sangatlah penting. Banyak peneliti mengatakan, kesuksesan suatu perusahaan/organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia.

Penelitian ini mencoba mengkaji kesuksesan organisasi perbankan dilinjau dari sisi sumber daya manusia, karena kesuksesan yang tinjauannya dari sisi finansial banyak yang menganggap jangka waktu penilaiannya sangat terbatas, yaitu hanya menunjukkan kondisi finansial pada saat itu saja, sedangkan tinjauan dari sisi sumberdaya manusia jangka waktunya dapat lebih panjang.

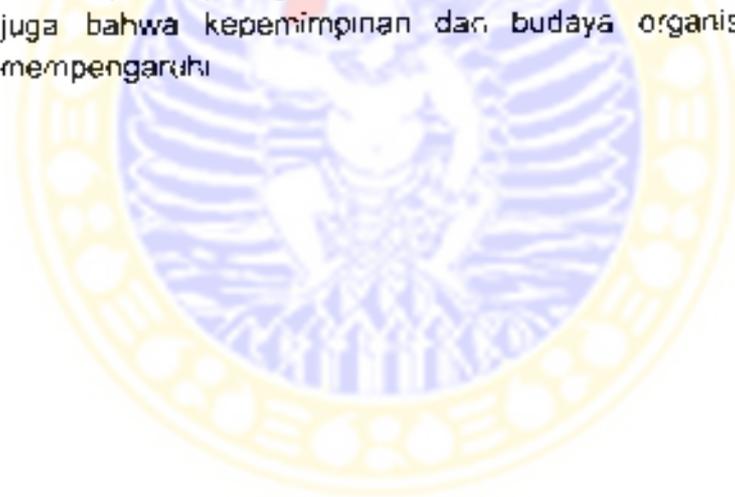
Pada saat terpuruknya dunia perbankan di Indonesia akibat krisis ekonomi dan moneter sejak pertengahan tahun 1987, dunia perbankan di Bali tidak mengalami imbas yang terlalu berat, malah bank umum yang berkantor pusat di Bali meunjukkan kinerja yang baik menurut penilaian Bank Indonesia (BI).

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja bank umum yang berkantor pusat di Bali tersebut, maka studi ini mengkaji pengaruh variabel Kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu terhadap perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi, baik secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*indirect effect*).

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan bank umum nasional yang berkantor pusat di Bali (BPD Bali, Bank Sinar Harapan Bali dan Bank Sri Partha) di luar dewan direksi dan komisaris. Teknik pengambilan sampel (*sampling technique*) yang dipakai dalam

penelitian ini adalah teknik sampel acak sistematis (*systematic random sampling technique*). Karyawan yang dijadikan sampel adalah mereka yang sudah bekerja di atas 3 tahun. Jumlah kuisioner yang disebar sebanyak 210 buah, namun yang terkumpul sebanyak 182 buah (86%) dan diolah sebanyak 170 buah. Teknik analisis data yang digunakan adalah pemodelan persamaan struktural (*structural equation modeling / SEM*) dengan *software* AMOS versi 4.0.

Hasil penelitian menemukan bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja karyawan, sedangkan budaya organisasi dan faktor individu berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja karyawan. Pengaruh secara tidak langsung menemukan bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu tidak dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Ketiga variabel bebas tersebut harus melalui variabel moderator, yaitu perilaku kerja karyawan, untuk dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Temuan lainnya adalah variabel perilaku kerja karyawan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Di samping itu, penelitian ini menemukan juga bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi dapat saling mempengaruhi.



S U M M A R Y

THE EFFECTS OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND INDIVIDUAL FACTORS ON EMPLOYEE WORKING BEHAVIOUR AND THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (A Study Conducted at Three Bali-Based Headquarters of General Banks)

IDA BAGUS RAKA SUARDANA

Within this extremely tight business competition era, human resource should be a critical factor to win the challenge. This is particularly obvious in the field of trust-based service businesses such as banking industry. The success or failure of a banking organization can be predicted by analyzing its financial and human resources performances. Results obtained from the first analysis often misleading as it only shows the situation in a particular period, i.e. the financial situation exists during the time of analysis. Therefore, a complementary analysis should be in place; analysis of the human resources affairs, which enables resource person to predict an organization status in a longer period. This study will focus on the second analysis, to elaborate the success obtained by banking organization links to many factors related to human resource affairs.

During the turbulent era of banking organizations in Indonesia as a result of monetary crisis in 1987, surprisingly there has been little effect felt by the Bali-based banking Organizations, their working performance were considered in a state of good condition by Bank of Indonesia (BI).

Therefore, identification of factors that play important roles in maintaining a good working performance within the Bali-based headquarter of General Banks is paramount. The specific aims of this study are to determine the direct and/or indirect effects of three dependent variables, i.e. leadership, organizational culture, and individual factors on two independent variables i.e. the employee working behavior and organizational working performance.

All employees working at three Bali-based headquarters of general banks (BPD, BSH, and BSP) were selected as the population of the study. The board of directors and the commissioners, however, were excluded. A systematic random sampling technique was employed, targeting employees that have been working for at least three years. A total of 210 questionnaires were distributed among the sampled employees. Although the returned rate was relatively high (86%), but only

170 were considered to be adequate for further analysis. Data analysis was done by employing the Structural Equation Modeling (SEM, AMOS Version 4.0).

Result shows that the employee working behaviour was not significantly effected directly by the variable of leadership. The employee working behaviour, however, was directly influenced by organizational culture or individual factors alone. Indirect effects analysis revealed that all exogenous variables did not significantly influence the overall organizational performance. It has been noted, however, the indirect effects of the three exogenous variables on the organizational performance emerge when a "moderator variable" (i.e. employee working behaviour) was in place. Direct effect of the later variable on the organizational performance was evident. Additionally, it was found that the leadership effects organization culture, or vice versa.



A B S T R A C T

THE EFFECTS OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND INDIVIDUAL FACTORS ON EMPLOYEE WORKING BEHAVIOUR AND THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (A Study Conducted at Three Bali-Based Headquarters of General Banks)

IDA BAGUS RAKA SUARDANA

The purpose of the study was to know the direct and indirect effects of three exogenous variables, i.e. leadership, organizational culture and individual factors on the employee working behaviour and the overall organization performance. All employees working at Three Bali-based headquarters of general banks (BPD Bali, Bank Sinar Harapan, and Bank Sri Partha) were selected as the population of the study. The board of directors and the commissioners, however, were excluded. A systematic random sampling technique was employed, targeting employees that have been working for at least three years. A total of 210 questionnaires were distributed among the sampled employees. Although the returned rate was relatively high (86%), but only 170 were considered to be adequate for further analysis. Data analysis was done by employing the Structural Equation Modeling (SEM, AMOS Version 4.0). Result shows that the employee working behaviour was not significantly effected directly by the variable of leadership. The employee working behaviour, however, was directly influenced by organizational culture or individual factors alone. Indirect effects analysis revealed that all exogenous variables did not significantly influence the organizational performance. It has been noted, however, the indirect effects of the three exogenous variables on the organizational performance emerge when a "moderator variable" (i.e. employee working behaviour) was in place. Direct effect of the later variable on the organizational performance was evident. Additionally, it was found that the leadership effects organization culture or vice versa.

Key words: Leadership, Organizational Culture, Individual Factor,
Employee Working Behaviour and Orga.izational
Performance

DAFTAR ISI

Halaman Judul Dalam	i
Prasayarat Gelar	ii
Lembar Pengesahan	iii
Ucapan Terima Kasih	iv
Ringkasan	x
Summary	xii
Abstract	xiv
Daftar Isi	xvi
Daftar Tabel	xix
Daftar Gambar	xx
BAB 1 : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	17
1.4.1 Manfaat Teontis	17
1.4.2 Manfaat Praktis	17
BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Relevansi terhadap penelitian terdahulu	20
2.2 Kepemimpinan	36
2.3 Budaya Organisasi	44
2.4 Faktor Individu	57
2.5 Perilaku Kerja	62
2.6 Kinerja Organisasi	66
BAB 3 : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
3.1 Kerangka Konseptual	71
3.1.1 Pengaruh Kepemiinan terhadap Perilaku Kerja Karyawan dan Kinerja Organisasi	71
3.1.2 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Perilaku Kerja Karyawan dan Kinerja Organisasi	74
3.1.3 Pengaruh Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja Karyawan dan Kinerja Organisasi	76
3.1.4 Pengaruh Perilaku Kerja Karyawan terhadap Kinerja Organisasi	77
3.1.5 Kinerja Organisasi Bank	78
3.2 Hipotesis	88

BAB 4 : METODE PENELITIAN	
4.1 Jenis Penelitian	89
4.2 Populasi dan Sampel	89
4.3 Variabel Penelitian	92
4.4 Klasifikasi Variabel, Definisi Operasional dan Kerangka Operasional	92
4.5 Instrumen Penelitian	96
4.6 Teknik Analisis Data	97
BAB 5 : HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	
5.1 Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis CFA</i>).....	100
5.2 Uji Normalitas	107
5.3 Hasil uji Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Organisasi	108
5.4 Modifikasi Model	113
5.5 Analisis Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	116
5.6 Analisis Pengaruh langsung (<i>Direct Effect</i>) Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi	119
5.7 Analisis Pengaruh langsung (<i>Direct Effect</i>) Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan	121
5.8 Analisis Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effects</i>)	123
BAB 6 : PEMBAHASAN	
6.1 Hasil pengukuran Faktor untuk Uji Validitas dan Reliabilitas	124
6.2 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori masing-masing Variabel	126
6.3 Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja Karyawan	135
6.4 Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Karyawan	138
6.5 Pengaruh Langsung Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja Karyawan	141
6.6 Pengaruh Langsung dan Tak langsung Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja Karyawan dan Kinerja Organisasi	142
6.7 Temuan Penelitian	146
6.8 Keterbatasan Penelitian	147
BAB 7 : PENUTUP	
7.1 Kesimpulan	149
7.2. Saran	151
DAFTAR PUSTAKA	153
Lampiran 1	172
Lampiran 2	177

Lampiran 3	178
Lampiran 4	180
Lampiran 5	182
Lampiran 6	184
Lampiran 7	186
Lampiran 8	188
Lampiran 9	193
Lampiran 10	198
<i>Theontical Mapping</i>	201



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Perkembangan Usaha bank Umum yang Berkantor Pusat di Bali	14
Tabel 5.1.	<i>Loading Factor (λ)</i> Kepemimpinan	103
Tabel 5.2.	<i>Loading Factor (λ)</i> Budaya Organisasi	104
Tabel 5.3.	<i>Loading Factor (λ)</i> Faktor Individu	105
Tabel 5.4.	<i>Loading Factor (λ)</i> Perilaku Kerja	106
Tabel 5.5.	<i>Loading Factor (λ)</i> Kinerja Organisasi	107
Tabel 5.6.	<i>Goodness of Fit Indices</i>	111
Tabel 5.7.	<i>Evaluasi Goodness of Fit</i>	113
Tabel 5.8.	<i>Goodness of Fit</i>	115
Tabel 5.9.	<i>Regression Weight</i> Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja ..	116
Tabel 5.10	<i>Regression Weight</i> Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Faktor Individu terhadap Kinerja Organisasi	118
Tabel 5.11.	<i>Regression Weight</i> Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi	120
Tabel 5.12.	<i>Regression Weight</i> Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	87
Gambar 4.1. Kerangka Operasional Variabel	94
Gambar 5.1. Analisis Faktor Konfirmatori variabel Kepemimpinan	102
Gambar 5.2. Analisis Faktor Konfirmatori variabel Budaya Organisasi	103
Gambar 5.3. Analisis Faktor Konfirmatori variabel Faktor Individu ...	104
Gambar 5.4. Analisis Faktor Konfirmatori variabel Perilaku Kerja	105
Gambar 5.5. Analisis Faktor Konfirmatori variabel Kinerja Organisasi.	106
Gambar 5.6. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Organisasi ..	112
Gambar 5.7. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Organisasi ..	114

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Semakin kompetitifnya persaingan dalam dunia bisnis dewasa ini, mengharuskan dimilikinya keunggulan yang sifatnya berkesinambungan (*sustainable advantage*) oleh setiap perusahaan, yang tujuannya agar bisa *survive* dan mampu bertahan serta memperoleh kemenangan dalam persaingan yang kompetitif tersebut. Perusahaan yang dapat bertahan dan menang dalam persaingan adalah yang mampu mengelola segala sumberdaya (*resources*) yang dimiliki. Gress (1998:18) menekankan lagi dengan menyatakan :

"among the resources in a company, human resources is one of the key factor to build a continuously competitive superior."

(Di antara sumberdaya yang ada dalam perusahaan, sumberdaya manusia adalah merupakan salah satu faktor kunci untuk membangun suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan)

Hal ini menunjukkan bahwa sumberdaya manusia pada dewasa ini tak boleh lagi diabaikan. Susanto (1997:5) mempertegas dengan menyatakan dewasa ini banyak perusahaan yang mengafami penurunan usaha umumnya disebabkan terpaku



dengan kegiatan operasional tanpa memperhatikan aspek sumber daya manusia.

Penegasan lain disampaikan oleh Schermerhorn (1998:24) yang menyatakan :

"human being is one of prominent dimension in organization life and being the most important one for other resources empowerment."

(manusia merupakan salah satu dimensi utama dalam kehidupan berorganisasi serta menjadi pelaku paling penting untuk pendayagunaan sumber daya yang lain).

Pernyataan tersebut tampaknya memperkuat lagi peran penting dari sumberdaya manusia dalam organisasi, di mana sumberdaya manusia adalah dimensi pokok dibandingkan dimensi lainnya. Sumber daya yang lain jelas merupakan benda yang tidak mempunyai jiwa (benda mati), sehingga soal pikiran, rasa, empati dan sejenisnya tidak dipunyai bila dibandingkan dengan sumber daya manusia.

Senada dengan itu, Snyder *et al.* (1980) mengemukakan bahwa :

"human being is the most valuable resource, and behavior knowledge provides many of techniques and programs that guides the benefit of human resources effectivety"

(manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaatan sumberdaya manusia secara efektif).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pemanfaatan sumber daya manusia dalam mengefektifkan perannya dalam organisasi dapat dilakukan dan dituntun oleh berbagai teknik dan program yang sudah ada dewasa ini

Hai tersebut dipertegas lagi oleh Sujak (1990:12), yang menyatakan bagaimanapun baiknya organisasi, atau lengkapnya sarana dan prasarana serta fasilitas kerja, semuanya tidak akan mempunyai arti tanpa adanya aktivitas manusia yang solid dalam menggunakan dan memeliharanya.

Penegasan Sujak tersebut berimplikasi pada pentingnya kesolidan dalam menggunakan dan memelihara sumber daya manusia, sebab semuanya akan sia-sia jika hai itu tidak diperhatikan.

Di lain pihak, Fieldman and Hugh (1995:55) menyatakan :

'the effectiveness of organization in achieving its goals will be influenced by the quality of the organization membership, especially the member behavior of the organization.'

(efektivitas suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan akan dipengaruhi oleh kualitas dari anggota organisasi, khususnya perilaku dari para anggota organisasi tersebut).

Efektivitas tentu merupakan salah satu tujuan yang harus dicapai oleh sebuah organisasi, yang mencerminkan tercapainya tujuan awal yang telah dicanangkan oleh organisasi tersebut. Hal senada dikatakan oleh Gibson *et al.* (1996:21) yang menyatakan bahwa tujuan organisasi yang berupa kinerja organisasi secara keseluruhan tergantung pada kinerja individu anggota organisasi. Betapapun tingginya tingkat kompleksitas perilaku individu dan kelompok atau perilaku organisasi, haruslah dikelola dengan baik, sebab pada akhirnya karya organisasi itu dicapai melalui manusia, baik secara individu atau kolektif, baik oleh dirinya maupun dengan bantuan teknologi. Oleh karena itu, pengelolaan perilaku organisasi memiliki posisi sentral dalam tugas para pemimpinnya karena beberapa hal yang berkaitan dengan tujuan perilaku organisasi itu sendiri

Di samping itu, hal ini didasarkan pula oleh adanya pemikiran bahwa prestasi kerja individu akan memberikan pengaruh pada prestasi kelompok, selanjutnya prestasi kelompok akan memberikan pengaruh pada prestasi organisasi (Tyson & Jackson, 1992: 8-3)

Penjelasan di atas memaparkan keterkaitan antara prestasi individu dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, di mana organisasi tak bisa dipisahkan dengan individu-individu yang ada di dalamnya

Dengan demikian, manajer selaku pemimpin dari organisasi haruslah mempelajari dan memahami perilaku bawahannya dan mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Nimran, 1999:1). Pencapaian tujuan yang efektif, mutlak harus berhasil dicapai oleh seorang manajer. karena sebagai seorang pimpinan, hal tersebut merupakan salah satu tugas yang diembannya. Hal ini dipertegas lagi oleh Beer and Ruh (1991), yang menyatakan karena tugas manajer adalah :

"is completing all matters through other people which the main objective is responsible for achievement of the organization goals then doing some work evaluation and assist subordinates to be more effective in doing their tasks."

(menyelesaikan segala urusan melalui orang lain dengan tujuan utama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi kemudian melakukan suatu evaluasi kerja serta membantu bawahan agar lebih efektif dalam menjalankan tugas).

Pernyataan di atas lebih menekankan bahwa seorang manajer dalam menjalankan tugas tidak bisa sendirian, tapi harus melakukannya dengan orang lain yang tentunya adalah bawahan atau karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi

Dalam kaitannya dengan perilaku anggota, Locke and Associates (1991:12) menyatakan bahwa keberhasilan seorang manajer pada masa yang akan datang ditentukan pula oleh kemampuannya untuk mengenal perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasinya secara baik.

(*supervisor*) berbeda kemampuannya untuk memengaruhi bawahan, bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Perbedaan pada kemampuan persuasif para manajer seringkali dihubungkan dengan gaya dan kemampuan kepemimpinan (*leadership style and capability*), sehingga gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang manajer dapat mempengaruhi kemampuan pribadi bawahannya dan juga kinerja (*performance*) mereka.

Setiap individu yang bergabung dengan suatu organisasi haruslah menyesuaikan dengan lingkungan yang baru. Proses adaptasi atau penyesuaian sangat tergantung pada bentuk psikologis dan latar belakang pribadi individu yang bersangkutan. Setiap usaha untuk mempelajari mengapa seseorang berperilaku seperti yang mereka lakukan dalam organisasi mensyaratkan beberapa pengertian mengenai perbedaan individual. Para pemimpin menghabiskan cukup banyak waktu untuk menilai kecocokan antara individu, tugas kerja dan keefektifan dalam bekerja. Dalam hal ini, baik karakteristik pemimpin maupun bawahannya akan sangat mempengaruhi kinerjanya (Gibson *et al.*, 1996:82). Hal ini diperjelas lagi oleh Pfeffer (1995), yang menyatakan :

"without any employee with high performance, an organization will fail to achieve its goals."

(tanpa adanya karyawan yang berprestasi tinggi, suatu perusahaan akan gagal dalam mencapai tujuan).

Dewasa ini, karyawan tidak hanya dituntut loyalitas saja kepada organisasi, tapi mereka haruslah berprestasi, sebab persaingan semakin ketat untuk menghasilkan produk yang bermutu dan mampu bersaing.

Sehubungan dengan hal itu, menurut Fiedler and Garcia (1987:36) menyatakan :

"some factors influence employee performance can be come from internal (individual factor) and external factor"

(beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan, yang bisa berasal dari dalam diri karyawan (faktor individu) dan faktor dari luar luar karyawan)

Faktor dari dalam umumnya sudah melekat (inheren) dalam diri setiap orang, sedangkan faktor luar umumnya banyak hal yang mempengaruhinya. Senada dengan itu, Gemes (1978) menyatakan peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan kelompok. Peran seorang motivator sangatlah menunjang bagi setiap orang untuk berbuat melakukan sesuatu, karena dengan adanya motivasi, seseorang akan merasakan adanya suatu pendorong untuk berkarya lebih baik

Hal tersebut dinyatakan pula oleh Tyson & Jackson (1992:84) yang menambahkan bahwa meskipun kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pengaruh yang meliputi transaksi terus-menerus antara pemimpin dan pengikut, minimal ada tiga kondisi yang perlu dipenuhi jika kepemimpinan terjadi, yaitu (1) pemimpin harus menunjukkan penyebab terjadinya sesuatu, (2) hubungan antara perilaku pemimpin dan pengaruhnya harus dapat diamati; serta (3) harus ada perubahan-perubahan yang riil dalam perilaku anggota organisasi dan dalam hasil akhir yang berikutnya sebagai konsekuensi tindakan pemimpin. Hal tersebut diperkuat lagi oleh Stogdill (dalam Tyson & Jackson, 1992:85) yang menyatakan bahwa beberapa faktor kepribadian pemimpin lebih kuat dibanding para pengikut, sehingga dapat mempengaruhi perilaku para pengikut.

Untuk memberikan pandangan yang sama bagi sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi, diperlukan ketegasan dari organisasi dalam bentuk budaya kerja yang mencerminkan spesifikasi dari suatu organisasi, sehingga pada akhirnya berpengaruh pada perilaku seluruh lapisan individu yang ada dalam perusahaan. Budaya kerja inilah yang pada akhirnya membentuk suatu budaya perusahaan, yang jika mampu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan akan menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja yang baik (Susanto 1997:14). Budaya kerja ibarat 'aturan main' yang harus diikuti oleh setiap anggota

organisasi agar terjadinya persamaan langkah dalam bekerja. Dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, Gress (1998:30) menyatakan ada dua hal yang harus ada, yakni dukungan sumberdaya manusia yang profesional dan budaya perusahaan yang baik.

Robbins & Coulter (1999:77) menyatakan budaya organisasi bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota atau karyawan di dalam organisasi itu sendiri, yang dilihat dari cara berpikir, merasakan, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi. Senada dengan pendapat tersebut, Hofstede (1994:4-5) menyatakan bahwa budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Hofstede (1980:34) juga menyebutkan keseluruhan pola tersebut sebagai pemrograman mental kolektif (*the collective mental programming*) atau perangkat lunak dari pikiran (*software of mind*). Dikatakan lebih lanjut oleh Hofstede (1980:34), budaya suatu kelompok terbentuk oleh lingkungan (antara lain : negara, daerah, tempat kerja, sekolah dan rumah tangga) dan kejadian-kejadian yang dialami dalam kehidupan para anggota kelompok yang bersangkutan. Proses terbentuknya pola pikir, perasaan dan tindakan tersebut dapat dianalogikan dengan proses penyusunan program dalam komputer.

Pada tingkat organisasional (*organizational level*), budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam kelompok yang bersangkutan (Hofstede, 1980; Schein, 1996; Sackmann, 1992; Meschi and Roger, 1995). Oleh karena itu, budaya organisasi tentu akan berpengaruh pada perilaku individu dan kelompok yang ada di dalam organisasi. Lebih lanjut Mohyi (1999:36) menyatakan budaya organisasi akan berpengaruh pula terhadap prestasi individu dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada keefektifan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Budaya dapat memiliki pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi, terutama karena budaya melakukan sejumlah fungsi dalam suatu organisasi (Robbins, 1996:282). Menurut Robbins, ada 4 (empat) fungsi budaya organisasi, yaitu di antaranya (1) budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya; (2) budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; (3) budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual; (4) budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang mampu mempersatukan organisasi



dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Indriantoro (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tak berwujud (*intangible assets*) milik perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasional. Hal itu dipertegas lagi oleh Lusch and Harvey (1994) yang menyatakan hal senada, yaitu bahwa peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tidak berwujud, antara lain : budaya organisasi, hubungan dengan pelanggan dan citra perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Kotter and Heskett (1992:11-12) dalam penelitiannya di beberapa perusahaan dengan berbagai jenis industri di Amerika Serikat menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam dekade yang akan datang. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh O'Reilly (1989) menunjukkan hal yang sama bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas suatu perusahaan. terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya

yang sesuai dengan strategi dan dapat juga meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaannya.

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, terlihat bahwa keberhasilan organisasi/perusahaan sangat dipengaruhi oleh faktor sumberdaya manusianya, terutama dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat dewasa ini. Hal ini tentu berlaku juga untuk bisnis perbankan, di mana salah satu bagian dari tantangan intern bisnis perbankan dalam menghadapi globalisasi adalah kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki (Usman dan Wahyudi, 1998). Sumberdaya manusia yang berkualitas sangat diperlukan dalam bisnis yang memerlukan tingkat etos kerja yang tinggi seperti bisnis perbankan, sebab bisnis perbankan adalah bisnis yang sangat mengandalkan kepercayaan. Masyarakat akan mempercayakan urusan finansialnya, --baik meminjam maupun menyimpan uang-- pada bank yang mempunyai reputasi baik, termasuk reputasi para pengelolanya. Reputasi baik ini tentunya menyangkut prestasi kerja, yang dalam hal ini adalah *performance* (kinerja) yang dihasilkan oleh suatu bank sebagai suatu organisasi/perusahaan.

Dari 138 bank umum yang ada di Indonesia, sebanyak 34 bank beroperasi di Propinsi Bali dan terdapat 3 bank umum yang berkantor pusat di Denpasar masing-masing PT BPD Bali, PT Bank Sri Partha (BSP) dan PT Bank Sinar Harapan Bali, yang kesemuanya mempunyai kinerja yang baik sesuai penilaian Bank Indonesia (BI) Denpasar di tengah terpuruknya dunia perbankan sejak pertengahan 1997 (BI Denpasar, Maret 2002). Ketiga bank

umum tersebut mempunyai asset Rp 5.047 milyar dengan jumlah tenaga kerja yang dimiliki sebanyak 2.240 orang (BI Denpasar, Maret 2002). Berikut ini data perkembangan ketiga bank tersebut :

Tabel 1.1
Perkembangan Usaha Bank Umum
yang Berkantor Pusat di Bali
(dalam milyar Rp)

Keterangan	2000 T-IV	2001 T-I	2001 T-II	2001 T-III	2001 T-IV	2002 T-I
Asset	3.650	3.630	3.958	4.183	4.658	5.047
DPK	1.783	1.869	2.224	2.252	2.266	2.346
- Giro	584	655	837	822	764	843
= Deposito	593	599	611	735	794	800
- Tabungan	607	615	776	695	708	703
Kredit	1.057	1.149	1.250	1.397	1.522	1.630
LDR	59,27%	61,48%	56,19%	62,05%	67,16%	69,47%
KUK	876	963	1.040	1.146	1.262	1.236
KUK/Kredit	82,92%	83,77%	83,17%	81,04%	82,94%	75,82%

Keterangan : DPK = Dana pihak Ketiga
LDR = Loan to Deposit Ratio
KUK = Kredit usaha kecil

(Sumber : BI Denpasar, Maret 2002).

Berdasarkan data di atas, tampak usaha ketiga bank tersebut hingga triwulan I-2002 menunjukkan kinerja yang baik. Menurut laporan Bank Indonesia (BI) Denpasar, ketiganya sudah memenuhi persyaratan *Capital Adequacy Ratio (CAR)* minimal seperti yang telah ditetapkan BI. Selain itu, BI Denpasar terus melakukan pemantauan terhadap rencana bisnis (*business plan*) dan pelaksanaan restrukturisasi yang dilaksanakan secara intensif agar kualitas aktiva produktif (KAP) terus semakin membaik, serta nilai CAR minimal 8% dapat dipertahankan dan rasio *non performing loans (NPL)* atau kredit macet berada di bawah 5% (BI Denpasar, Maret 2002: 48-49)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- 1.2.1 Apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan ?
- 1.2.2 Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan ?
- 1.2.3 Apakah faktor individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan ?
- 1.2.4 Apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi ?
- 1.2.5 Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi ?
- 1.2.6 Apakah faktor individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi ?
- 1.2.7 Apakah perilaku kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi ?
- 1.2.8 Apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi ?
- 1.2.9 Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Terkait dengan masalah penelitian yang diajukan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- 1.3.1 Untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan;
- 1.3.2 Untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja karyawan;
- 1.3.3. Untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh faktor individu terhadap perilaku kerja karyawan;
- 1.3.4 Untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi;
- 1.3.5 Untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi;
- 1.3.6 Untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh faktor individu terhadap kinerja organisasi;
- 1.3.7 Untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh perilaku kerja karyawan terhadap kinerja organisasi;
- 1.3.8 Untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi;
- 1.3.9 Untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan memberikan sumbangan pemikiran bagi pengayaan (*enrichment*) ilmu manajemen sumberdaya manusia dan perilaku organisasi. Dalam konteks ilmu manajemen sumberdaya manusia, penelitian ini akan melakukan kajian tentang berbagai determinan yang mempengaruhi kinerja organisasi, baik secara

langsung maupun tak langsung. Sedangkan dalam konteks ilmu perilaku, penelitian ini akan mencoba mengkaji beberapa determinan yang diduga mempengaruhi perilaku kerja karyawan dalam suatu organisasi.

Penelitian yang mengkaji tentang kinerja organisasi sudah cukup banyak dilaksanakan, namun kinerja organisasi lembaga perbankan yang dikaitkan dengan sumber daya manusia (*human resources*) sebagai determinannya belum banyak dilakukan. Penelitian sebelumnya mengkaji determinan kinerja organisasi perbankan lebih banyak dari sudut proses (Frei *et al.*, 1999) dan finansial (Naceour & Goaid, 2001). Dalam penelitian ini akan dipadukan secara parsial dan simultan pengaruh dari kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu terhadap perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi. Karena adanya hubungan kausal yang cukup kompleks antara berbagai variabel yang akan dianalisis, dalam penelitian ini akan menggunakan teknik *structural equation modeling* (SEM), yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan.

Analisis dalam penelitian ini lebih ditekankan pada tingkat karyawan, karena dalam suatu lembaga keuangan,

akibat yang ditimbulkan terhadap organisasinya jauh lebih besar, disebabkan karyawan merupakan orang terdepan dalam hal pelayanan terhadap konsumen / nasabah.

1.4.2. Manfaat Praktis

Mengingat banyaknya manfaat yang diperoleh jika seluruh sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi mempunyai suatu perhatian (*concern*) yang lebih terhadap kinerja organisasi di mana mereka bergabung, maka penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya merumuskan berbagai kebijakan tentang pengembangan dan pemeliharaan sumberdaya manusia yang dikaitkan dengan pelayanan terhadap konsumen (nasabah) yang ada dalam organisasi bisnis perbankan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Relevansi terhadap penelitian terdahulu

Kinerja suatu organisasi (*organizational performance*) haruslah disadari merupakan muara yang dicapai secara bersama-sama oleh berbagai komponen yang ada dalam suatu organisasi, yang diperoleh dengan tidak mudah. Demikian juga dengan perilaku kerja (*work behaviour*) orang yang ada dalam organisasi tersebut, tentu banyak faktor yang mempengaruhinya.

Ada beberapa penelitian yang telah mengkaji berbagai hal yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja organisasi. Berikut ini akan disajikan beberapa penelitian yang pernah dilakukan mengenai hal tersebut.

2.1.1 Kotter & Heskett (1992) peneliti dari Harvard Business School dalam penelitiannya yang memakan waktu cukup panjang menemukan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu perusahaan, yaitu (1) budaya perusahaan; (1) struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal; (3) kepemimpinan (*leadership*); dan (4) lingkungan yang teratur dan bersaing.

Kotter & Heskett menemukan juga banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, namun mereka hanya tertarik dengan dampak potensial dari satu unsur variabel saja, yaitu budaya perusahaan. Telaah yang dilakukan adalah untuk

menjawab apakah ada hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja ekonomi jangka panjang, untuk mengklarifikasi sifat dan alasan-alasan bagi hubungan keduanya, untuk menemukan apakah dan bagaimana hubungan itu dapat dieksploitasi dalam upaya meningkatkan kinerja suatu perusahaan.

Penelitiannya berhasil menunjukkan bahwa (1) budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang berarti (signifikan) terhadap kinerja ekonomi jangka panjang, (2) budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang, (3) budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak dan budaya semacam itu mudah berkembang, bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang pandai serta berakal sehat, dan (3) walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat disesuaikan agar bersifat lebih akomodatif pada anggota sehingga bisa meningkatkan kinerja

2.12 Moelyono (2003) dalam Disertasi doktornya di UGM menyatakan, keberhasilan suatu korporat dalam mencapai tujuannya ternyata tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, -seperti *planning organizing, leading dan controlling* saja.- melainkan

ada faktor lain yang "tidak tampak" yang lebih menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya; menentukan apakah manajemen dapat diimplementasikan atau tidak. Faktor tersebut adalah budaya organisasi. Keunggulan organisasi menurut Moeliono adalah ditentukan oleh unggul tidaknya budaya organisasi yang dimiliki.

Penelitian yang dilakukan di seluruh kantor Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang ada di Indonesia, menggunakan variabel budaya perusahaan dengan empat (4) indikator yang dipakainya yakni integritas, profesionalisme, keteladanan dan penghargaan pada sumber daya manusia (SDM). Variabel budaya organisasi ini dicari pengaruhnya terhadap kinerja organisasi yang berupa produktivitas pelayanan nasabah. Hasilnya adalah budaya perusahaan berpengaruh sangat signifikan terhadap produktivitas pelayanan nasabah.

2.1.3 Kuchinks (1999) melakukan penelitian tentang kepemimpinan dan budaya organisasi di dua negara industri maju yang mempunyai hubungan historis dan kuat, yaitu di Amerika Serikat dan Jerman. Studi yang berdasarkan survey ini meneliti perbedaan dalam gaya kepemimpinan dan beberapa nilai budaya pada perusahaan telekomunikasi di AS dan di Jerman.

Hasil studinya menemukan bahwa terdapat banyak kesamaan dan juga perbedaan antara kepemimpinan dan budaya organisasi di kedua negara tersebut. Dengan

menggunakan beberapa variabel independen, --tapi dikendalikan dalam rancangan eksperimentalnya dalam hal pengaruh usia, jenis kelamin dan pendidikan--, ditemukan bahwa adanya perbedaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya pada kharisma dan motivasi inspirasional. Pekerja di AS memiliki jiwa kepemimpinan yang lebih besar pada variabel yang fokus pada visi, masa depan yang diharapkan, optimisme dan antusiasisme dalam usaha pencapaian hasil. Sedangkan di Jerman, para pekerja kurang mempunyai kharisma dan inisiatif. Namun dalam hal kepemimpinan transaksional ditemukan tidak ada perbedaan.

Beberapa nilai budaya dapat pula memprediksi gaya kepemimpinan, tetapi hanya menjelaskan perbedaan dalam porsi yang kecil. Hal ini menerangkan bahwa nilai-nilai budaya memiliki pengaruh kecil pada kepemimpinan.

- 2.1.4. Littrell (2003) melakukan penelitian tentang pengaruh komposisi lintas budaya (*influence of the cross-cultural composition*) pada tim manajemen yang berkaitan dengan pilihan kepemimpinan. Sebagai indikatornya adalah perilaku manajer dan supervisor di dua hotel yang berada di kota Zhengzhou Propinsi Henan, China. Pengumpulan data dalam rentang waktu 3 tahun yakni pada tahun 1999 s.d. tahun 2002 dengan jumlah populasi yang sama. Data dikumpulkan memakai kuisioner yang dikembangkan oleh Ohio State University (USA), yaitu *Leader*

Behavior Description Questionnaire (LBDQ). yang mengidentifikasi dua karakteristik utama perilaku pemimpin, yakni orientasi tugas (*task-orientation*) dan pemeliharaan anggota kelompok (*nurturance of the members of the group*)

Salah satu kesimpulannya menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku (*behaviours*), opini (*opinions*), sikap (*attitudes*) dan kepercayaan (*beliefs*) anggota organisasi.

2.1.5 Ernawan (2004) dalam salah satu kesimpulan penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur" menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi namun pengaruhnya tidak begitu besar ($R^2 = 16\%$).

Variabel Budaya Organisasi diukur dengan 4 (empat) indikator, yaitu orientasi pada kekuasaan, orientasi pada peran, orientasi pada prestasi dan orientasi pada dukungan, sedangkan Variabel Kinerja Organisasi diukur dari indikator keuangan yaitu return on asset (ROA), return on equity (ROE) dan return on investment (ROI).

2.1.6 Lusch & Harvey (1994) meneliti para pengawas keuangan (*controller*) yang bekerja di beberapa perusahaan jasa akuntansi publik (*public accountant*) di Amerika Serikat menemukan

bahwa peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tak berwujud (*intangible assets*), antara lain budaya organisasional (*organizational culture*) hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) dan citra perusahaan (*brand equity / corporate image*)

Dalam penelitiannya kinerja organisasional ditunjukkan oleh jumlah jasa yang berhasil dilakukan serta peningkatan profit (*laba*) perusahaan, sedangkan budaya organisasi diukur dengan menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Hofstede *et al* (1990)

2.1.7 Arogyaswamy & Byles (1987) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi hanya merupakan salah satu dari banyak variabel yang dapat memberi kontribusi untuk menjelaskan kinerja organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dipandang dalam suatu kerangka kontingensi. Budaya yang ada dalam satu organisasi memang memberikan kontribusi terhadap sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya, yang merupakan nilai-nilai dan ideologi yang dipakai dalam aktivitas keseharian.

Internal fit (keserasan internal) akan memberikan karakter budaya pada masing-masing individu yang ada dalam organisasi. sedangkan *external fit* (keserasan eksternal) merupakan indikator lanjutan, yang mana budaya dan strategi organisasi ada dalam satu garis dengan yang lainnya

Beberapa kategori variabel berbeda dipakai untuk membahas pengaruh keserasian antara kebutuhan, yaitu (1) jenis strategi generik yang telah disesuaikan; (1) kategorisasi produk atau layanan yang ditawarkan; (3) lingkungan alam; (4) karakteristik perusahaan dalam memanfaatkan persaingan; (5) ukuran organisasi dan (6) tingkat ketergantungan. Analisisnya menghasilkan bahwa *internal fit* bukan merupakan syarat yang universal untuk kesuksesan suatu organisasi, namun budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

2.1.8 Kemp & Dwyer (2001) dalam penelitiannya di The Regent Hotel Sidney berusaha mencari jawaban tentang pengaruh antara jaringan budaya (*cultural web*) yang ada dalam organisasi pada hotel tersebut terhadap perilaku karyawan dan dampaknya terhadap organisasi secara keseluruhan.

Dalam kesimpulan, mereka menemukan bahwa penggunaan jaringan budaya berpengaruh terhadap perilaku karyawan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.9 Yamin *et al.* (1999) dalam penelitiannya bertujuan untuk menguji hubungan antara inovasi organisasi dengan kinerja organisasi pada perusahaan-perusahaan berpraktek terbaik (*best practice companies*) di Australia. Data yang dipergunakan diperoleh dari 237 perusahaan manufaktur (perusahaan yang mengolah bahan baku menjadi bahan jadi)

dan tahun 1991–1992 yang terdaftar di *Australian Manufacturing Council*. Inovasi organisasi meliputi administrasi, teknik dan inovasi produk. Kinerja organisasi diukur dengan menggunakan 27 item berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yang meliputi ROI, ROA, pangsa pasar dan rasio kinerja.

Temuannya adalah walaupun inovasi organisasi memiliki pengaruh pada kinerja organisasi, akan tetapi perusahaan-perusahaan tidaklah perlu menjadi inovator yang tinggi (*high innovators*) untuk berkinerja tinggi.

2.1.10 Waclawski (1996) dalam penelitiannya menggunakan hasil hasil survei organisasional untuk meningkatkan kinerja organisasional dalam perusahaan jasa finansial, di mana termasuk budaya dan kepemimpinan digunakan sebagai variabel independen. Konsep budaya yang dipakai adalah yang dikemukakan oleh Pettigrew (1979), dan konsep *leadership style* dari Ekvall & Arnonen (1991) serta kinerja organisasi diukur dengan kinerja finansial (*financial performance*) yang dilakukan dengan mengumpulkannya selama 18 bulan.

Dalam penelitiannya itu, Waclawski menemukan bahwa budaya (*culture*) lebih penting dibandingkan gaya kepemimpinan (*leadership style*) dalam meningkatkan kinerja organisasional.

2.1.11 Elenkov (2000) dalam penelitiannya mengkaji secara bersamaan pengaruh utama (*the main effects*) perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional atas kinerja organisasional di Russian Companies dengan variabel moderatonya adalah dukungan inovasi (*support for innovation*).

Data yang digunakan berasal dari Directory of the State Institute for Statistics of Rusia tahun 1998, dengan teknik pengambilan sampel memakai *stratified random sample* atas sekitar 50.000 *private companies*. Perilaku kepemimpinan diukur dengan *metode Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)-Form 10* dari Bass & Avolio's (1990). Sedangkan dukungan untuk inovasi dari teori yang dikemukakan oleh Siegel & Kaemmerer (1978). Sedangkan kinerja organisasional ditunjukkan dari tingkatan yang berhasil dicapai sesuai dengan tujuan organisasi, yang kuisionernya disusun oleh suatu kelompok eksekutif sejumlah 38 orang pada sebuah seminar. Ada 29 tujuan perusahaan yang dipakai sebagai tolok ukur.

Hasil penelitiannya adalah perilaku kepemimpinan transformasional secara langsung dan positif berpengaruh terhadap kinerja organisasional melebihi dampak dari perilaku kepemimpinan transaksional. Dukungan terhadap inovasi

secara signifikan sebagai moderator antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasional.

2.1.12 Chori (1999) dalam penelitiannya mengkaji tentang faktor individu dan faktor lingkungan sebagai pembentuk perilaku kerja karyawan serta pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Chori menemukan bahwa secara bersama-sama variabel-variabel yang mewakili faktor individu dan faktor lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan dalam bekerja.

2.1.13 O'Reilly (1989) menganalisis adanya 4 faktor yang membuat budaya perusahaan menjadi kuat, yakni (1) sistem partisipasi; (2) gaya manajemen; (3) informasi dari orang lain sehingga membentuk sikap dan perilaku karyawan; dan (4) adanya sistem penghargaan. Ke-4 faktor tersebut memberikan pengaruh yang sangat besar untuk terwujudnya budaya perusahaan yang kuat.

2.1.14 O'Reilly *et al.* (1991) mengkaji tiga tema yang dewasa ini banyak dibahas dalam perilaku organisasi, yaitu (1) ketertarikan dalam melakukan penilaian konstruk hubungan antara situasi dengan seseorang (*person-situation interactional constructs*); (2) penilaian budaya organisasi secara kuantitatif (*the quantitative assesment of organizational culture*); dan (3) penerapan "Q-sort" atau *template-matching*, yang merupakan

pendekatan yang digunakan dalam menilai hubungan antara situasi dengan seseorang.

Data longitudinal dari para akuntan dan mahasiswa MBA serta data *cross-sectional* dari karyawan pemerintah dan perusahaan-perusahaan akuntansi digunakan untuk mengembangkan dan validasi suatu instrumen dalam menilai kaitan antara *person*, *organization fit* dan *the organizational culture profile*. Hasilnya menunjukkan bahwa dimensi preferensi seseorang dalam budaya organisasi dan keberadaan budaya dapat diinterpretasikan. Kecocokan seseorang dalam organisasi dapat dilihat dari kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasinya setelah dua tahun bekerja. Hal penting lainnya adalah adanya kesesuaian antara preferensi (pilihan) individual dengan budaya organisasi.

- 2.1.15 Pratt & Beaulieu (1992) dalam penelitiannya menguji perbedaan budaya organisasi kantor akuntan publik yang disebabkan oleh *size*, teknologi, kisaran (*rank*), dan bidang fungsi organisasional. Dengan menggunakan 338 responden yang bekerja sebagai *managing partner* pada akuntan publik di Seattle, Denver, Chicago, South Bend dan New York City Pratt & Beaulieu menemukan bahwa *size* perusahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap dimensi budaya *power distance*, tetapi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dimensi budaya *uncertainty avoidance*.

Juga ditemukan bahwa perbedaan tingkungan kerja pada kantor akuntan publik, yang dalam hal ini diklasifikasikan ke dalam *management advisory services (MAS)* dan *non-MAS*, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasional.

Hasil penelitian Pratt & Beaulieu mendukung temuan peneliti sebelumnya seperti Watson (1975), Ballew (1982) dan Jiambalvo *et al.* (1983) yang mengemukakan bahwa perbedaan bidang fungsi organisasi mempunyai pengaruh terhadap perbedaan budaya.

- 2.1.16 Hofstede *et al.* (1990) dalam penelitiannya dengan menggunakan sampel pada 20 departemen organisasional yang terdapat dalam 10 perusahaan, masing-masing 5 di Denmark dan 5 di Netherlands (Belanda) dengan jumlah 180 orang yang diwawancarai (responden). Variabel size yang digunakan adalah diukur dengan tiga jenis, yaitu jumlah anggaran tahunan, investasi modal dan jumlah karyawan. Sedangkan dimensi praktek budaya organisasi yang diteliti mencakup enam dimensi, yaitu (1) *Process-Oriented vs. Results-Oriented*; (2) *Employee-Oriented vs. Job-Oriented*; (3) *Parochial vs. Profesional*; (4) *Open System vs. Closed System*; (5) *Loose Control vs. Tight Control*; dan (6) *Normative vs. Pragmatic*.

Penelitian Hofstede menemukan bahwa perbedaan budaya organisasional dipengaruhi oleh *size*, tipe kepemilikan (swasta-pemerintah), struktur organisasional, sistem pengendalian dan profil karyawan. Jumlah karyawan sebagai salah satu pencerminan dari *size* unit organisasional mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap budaya organisasi, dibandingkan dengan jumlah anggaran dan modal yang diinvestasikan.

- 2.1.17 Indriantoro (2000) meneliti tentang hubungan *size* dan fungsi dengan budaya organisasi pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Penelitiannya merupakan replikasi dari penelitian Pratt dan Beaulieu (1992). Perbedaan antara penelitian Indriantoro dengan Pratt dan Beaulieu adalah pada konsep budaya yang digunakan, sampel penelitian dan jumlah variabel serta pengukurannya.

Konsep yang dipakai Indriantoro adalah konsep dimensi budaya antar negara yang dikembangkan oleh Hofstede (1980). Faktor yang ditelitinya adalah *size* yang diukur dengan jumlah karyawan dan fungsi organisasional yang diukur dengan jenis departemen atau bagian dalam perusahaan. Temuannya adalah *size* tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan perbedaan budaya organisasi. Demikian juga perbedaan fungsi organisasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi. Perbedaan hasil

perbaikan-perbaikan penerapan konsep yang dilibatkan oleh peneliti sebelumnya. Bernard juga mengajukan beberapa variabel moderator yang perlu dipertimbangkan jika melakukan penelitian di masa mendatang.

- 2.1.20 Retnosari (1999) dalam penelitiannya menemukan bahwa faktor individu berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja karyawan, termasuk juga kinerja karyawan dan faktor individu sendiri dapat dipengaruhi secara langsung oleh budaya yang ada dalam organisasi. Demikian juga budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan.
- 2.1.21 Gorda (1996) dalam penelitian di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Propinsi Bali untuk menjawab pengaruh kepemimpinan terhadap kepercayaan masyarakat terhadap keberhasilan LPD, menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat selaku deposan pada keberhasilan pengelolaan LPD yang ada di Bali
- 2.1.22 Naceour & Goaled (2001) dalam penelitian mengenai kinerja bank di Tunisia, mengkaji determinan-determinan yang mempengaruhi kinerja perbankan Tunisia selama kurun waktu 15 tahun (1980-1995)

Hasil penelitiannya menemukan bahwa determinan-determinan prinsip (*the principal determinants*) yang

mempengaruhi kinerja perbankan di Tunisia adalah produktivitas tenaga kerja (*labor productivity*), komposisi portfolio bank (*bank portfolio composition*), produktivitas modal (*capital productivity*) dan kapitalisasi bank (*bank capitalization*).

- 2.1.23 **Frei et al. (1999)** dalam penelitiannya mengkaji hubungan antara proses-proses yang dilakukan dalam pengelolaan bank eceran (*retail banks*) dengan kinerja bank (*bank performance*). Dalam penelitian ini dikaji 11 proses kegiatan yang umumnya ada pada bank eceran (misalnya pengecekan pembukaan rekening) dan kinerja bank diukur dari sisi finansialnya. Fakta empiris yang mendukung penelitian ini diperoleh dari Wharton Financial Institution Center Retail Banking Study in the US.

Temuan pertama adalah bahwa kinerja finansial bank yang melakukan seluruh proses (11 proses) cenderung bekerja lebih baik dibandingkan bank-bank yang hanya menjalankan beberapa proses saja. Hal tersebut berlaku juga untuk seluruh bank, yaitu bahwa meski ada beberapa yang unggul (baik) dalam satu proses dibandingkan dengan bank lainnya, namun kinerja secara keseluruhan tidaklah menjadi lebih baik. Sebuah model analitis yang disajikan, menunjukkan bahwa perbaikan dalam keseluruhan variasi proses akan menjadikan kinerja bank akan menjadi lebih baik.

2.1.24 Shea (1999) dalam penelitiannya tentang pengaruh gaya kepemimpinan pada peningkatan kinerja dalam pekerjaan *manufacturing* (pabrikasi) menemukan bahwa kinerja individu (karyawan) yang bekerja di bawah pemimpin *considerate* melebihi secara kualitatif individu yang bekerja di bawah pemimpin *structuring*. Studi ini mendukung bahwa gaya kepemimpinan memang memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja, serta menunjukkan bahwa kemampuan diri memainkan peran mediasi yang penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kualitas kinerja.

Selain itu, penelitian ini berhasil juga menunjukkan bahwa bermacam gaya kepemimpinan mempengaruhi kemampuan diri dalam banyak hal. Misalnya kepemimpinan *considerate* ditemukan memiliki pengaruh langsung pada kinerja dan kemampuan diri, sedangkan kepemimpinan *charismatic* lebih membutuhkan waktu untuk mempunyai pengaruh dan kepemimpinan *structuring* ditemukan tidak memiliki pengaruh langsung

2.2. Kepemimpinan

Nilai penting dan kepemimpinan (*leadership*) dalam menyelenggarakan urusan-urusan kemasyarakatan sudah disadari sejak permulaan sejarah. Kepemimpinan telah sejak lama menarik perhatian para ilmuwan (*scientist*) dan para praktisi, karena istilah kepemimpinan itu sendiri sering diasosiasikan dengan orang-orang

yang dinamis dan kuat, orang mengendalikan perusahaan baik besar maupun kecil, atau orang yang menentukan arah suatu negara / bangsa (Nimran, 1999:53).

Meski telah lama diperbincangkan oleh berbagai kalangan, namun penelitian ilmiah tentang kepemimpinan baru dimulai abad XX. Adapun fokus dari kebanyakan penelitian itu adalah hal-hal yang menjadi penentu efektivitas kepemimpinan (Locke & Associates, 1997). Oleh sebab itu para ilmuwan keperilakuan telah berusaha mengungkapkan berbagai faktor seperti ciri, kemampuan, perilaku, sumber kekuasaan dan situasi yang menentukan baik tidaknya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya dalam mencapai tujuan kelompok.

Di dalam suatu organisasi, di mana ditemukan kegiatan-kegiatan kelompok, adanya kepemimpinan sangatlah diperlukan, sebab dengan adanya kepemimpinan maka kegiatan kelompok menjadi terarah dan pencapaian tujuan menjadi lebih mudah dan efektif. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan syarat bagi berlangsungnya kehidupan kelompok atau organisasi yang sehat, sesuai dengan tujuan pembentukan kelompok atau organisasi. Kepemimpinan mengandung asas-asas pokok yang perlu pada diri setiap pemimpin, di organisasi apapun dan pada level manapun dia berada.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka,

kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Dalam hubungannya dengan organisasi, kepemimpinan terletak pada usaha mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, atau proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama (Locke & Associates, 1997). Demikian juga Yasin (2001:54) menyatakan kepemimpinan telah digambarkan sebagai penyelesaian pekerjaan melalui orang atau kelompok dan kinerja manajer akan tergantung pada kemampuannya sebagai manajer. Hal ini berarti mampu mempengaruhi terhadap orang atau kelompok untuk mencapai hasil yang diinginkan dan ditetapkan. Di samping itu memastikan bahwa orang-orang atau kelompok tersebut terus menerus akan memberikan kesetiaan dan dukungan untuk setiap tugas di masa mendatang yang mereka setuju. Sebagai peran pemimpin harus memastikan bahwa kekuatan dan mutu kelompok dimanfaatkan sepenuhnya dan mengatasi setiap kelemahan.

Sedangkan Gibson *et al.* (1995) menyatakan peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan kelompok. Tyson & Jackson (1992:84) menambahkan bahwa meskipun kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pengaruh yang meliputi transaksi terus-menerus antara pemimpin dan pengikut, yang lain menganggap bahwa minimal ada tiga kondisi yang perlu dipuaskan jika kepemimpinan terjadi, yaitu

(1) pemimpin harus menunjukkan penyebab terjadinya sesuatu; (2) hubungan antara perilaku pemimpin dan pengaruhnya harus dapat diamati; serta (3) harus ada perubahan-perubahan yang nil dalam perilaku anggota organisasi dan dalam hasil akhir yang berikutnya sebagai konsekuensi tindakan pemimpin. Hal ini diperkuat lagi oleh Stogdill (dalam Tyson & Jackson, 1999: 85) yang menyatakan .

‘Beberapa faktor kepribadian pemimpin lebih kuat dibanding para pengikut, sehingga dapat mempengaruhi perilaku para pengikut. Kategori kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga elemen, yaitu:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi / hubungan (*relational concept*). Dalam hal ini kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain seperti antara pemimpin dengan pengikut. Jika tidak ada pengikut, maka tidak ada yang disebut pemimpin.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, maka pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti yang telah diteliti oleh Gardner (1989), kepemimpinan lebih dari hanya sekedar menduduki suatu posisi otoritas/kewenangan. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil suatu tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya, melalui berbagai cara, seperti menggunakan kewenangan yang terlegitimasi, menciptakan model, memberikan imbalan dan hukuman (*reward & punishment*), restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan sebuah visi. ‘

Dalam kaitannya dengan prestasi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, Wexley & Yukl (1984: 89) menyatakan :

‘Achievement is one of motif which certainly owned by a leader. The leaders who performs well usually get satisfaction when a challenge task can be finished, when the most standard work can be achieved and when a better ways in doing things can be improved’

(Prestasi merupakan salah satu motif yang pasti dimiliki oleh seorang pemimpin. Para pemimpin yang mencetus prestasi biasanya memperoleh kepuasan bila berhasil menyelesaikan tugas yang menantang, bila meraih standar kinerja terbaik dan bila mengembangkan cara-cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu).

Seorang individu yang ingin memimpin tetapi tidak punya kegairahan dalam meraihnya tidak mungkin sukses, baik dalam menciptakan maupun mengimplementasikan sebuah visi.

Hampir semua tulisan sepakat bahwa para pemimpin mempunyai keinginan yang relatif tinggi untuk meraih prestasi (Locke & Associates, 1991:19). Untuk bekerja dengan baik, seorang pemimpin harus terus-menerus bekerja demi mencapai kesuksesan dan perbaikan dirinya.

Mintzberg (1973, dalam Locke & Associates, 1991:20) menemukan bahwa para pemimpin dan manajer melakukan sejumlah pekerjaan dengan amat tekun untuk meraih prestasi kerja yang baik. Hal ini diperkuat oleh Boyatzis (1982:162) yang juga mengemukakan bahwa:

"The excellent manager and executive has higher efficiency of orientation compared to ordinary employee and always eager to do things in a better way compared to what other people do."

(Manajer dan eksekutif unggul mempunyai orientasi efisiensi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan kebanyakan dan selalu ingin melakukan sesuatu dengan cara yang lebih baik dibandingkan yang dilakukan oleh orang lain).

Di samping itu, para pemimpin harus pula mempunyai ambisi yang kuat dalam meraih kemajuan karirnya dengan membuat divisi atau perusahaannya berkembang dan memperoleh keuntungan yang besar. Untuk menaikkan peringkatnya, para pemimpin umumnya mengambil langkah aktif dalam menunjukkan tekad serta keteguhannya. Cox & Cooper (1988:124) menambahkan dengan menyatakan :

"Ambition force leader to determine heavy and challenged targets to him/himself either to organization, and usually they are ambitious in working and career."

(Ambisi memaksa pemimpin dalam menancapkan sasaran-sasaran yang berat dan menantang untuk dirinya sendiri maupun organisasi, serta mereka biasanya amat ambisius dalam kerja dan karier mereka).

Dengan demikian, seorang pemimpin memerlukan suatu ambisi untuk mencapai sasasam yang dihadapi, dan juga memerlukan sifat ambisius dalam bekerja. Hal ini ditambahkan oleh pendapat Bass (1990:56) yang menyatakan :

"The leaders need extra energy in maintaining the strong will to achieve high performance and able"

influence their subordinates' performance well so that the improvement of the organization can be reached."

(Para pemimpin memerlukan energi ekstra dalam mempertahankan tekadnya untuk meraih prestasi tinggi dan mampu mempengaruhi perilaku bawahannya dengan baik sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasinya).

Di samping menuntut masing-masing individu pemimpin harus mempunyai tingkat vitalitas fisik, mental dan emosional yang di atas rerata. Selain itu, pemimpin harus mempunyai keteguhan (*tenacity*), yang merupakan motif melibatkan suatu ketahanan untuk terus fokus pada sasaran ketika sedang dihadapi oleh berbagai rintangan. Smith & Harrison (1986:65) menambahkan :

"The leaders must not feel tired in all activities, especially in communicate their vision to their subordinates so that the subordinates can follow his/her instruction or guidelines."

(Para pemimpin harus tak boleh lelah dalam segala aktivitasnya, terutama dalam mengkomunikasikan visi mereka kepada para bawahan agar bawahan bisa mengikuti perintah atau arahnya).

Apa yang disampaikan oleh Smith & Harrison tersebut menunjukkan seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan dengan baik visinya kepada bawahan tanpa mengenal lelah, karena jika sampai visi tidak dipahami dengan baik

oleh bawahan, maka tujuan organisasi tampaknya sulit akan dicapai Hal ini dipertegas lagi oleh Bass (1990:68) yang menyalakan :

"The leaders must be stronger in facing the obstacles compared to nonleader, and they have their capacity to work with targets far forward and have high level of atrang will or dependable in working."

(Para pemimpin lebih tangguh dalam menghadapi rintangan dibandingkan nonpemimpin, dan mereka mempunyai kapasitas untuk bekerja dengan sasaran yang jauh kedepan serta mempunyai tingkat kekuatan kemauan atau keteguhan hati dalam bekerja).

Sikap tegar merupakan salah satu cara untuk meraih visi, dan seorang pemimpin yang efektif harus terus memaksa dirinya serta orang-orang lain untuk meraih sasaran bersama yang diinginkan.

Demikian juga Handoko (1996:293) menyatakan bahwa :

"Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi (kinerja) suatu organisasi."

Pernyataan tersebut lebih memperjelas lagi bagaimana peran seorang pemimpin dalam organisasi, karena seorang pemimpin

dapat mempengaruhi berbagai hal dalam pencapaian prestasi suatu organisasi.

2.3 Budaya Organisasi

Istilah budaya mula-mula datang dari antropologi sosial (Taylor, 1993:161), sedangkan menurut Hofstede (1994:4-5) budaya didefinisikan sebagai :

"the whole thinking model, feeling and action of a social community that differ to the other social community."

(Keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain).

Hal senada diungkapkan juga oleh Kilmann *et al.* (1985) yang mendefinisikan budaya sebagai:

"culture as philosophy, ideology, values, impression, belief, hope, attitude and norm owned by a community."

(Budaya sebagai falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama oleh suatu masyarakat).

Tidak jauh berbeda disampaikan oleh AIMS Consultants (2004) yang menyatakan :

"Culture as a set of value, guideline, trust, understanding, norm, philosophy, ethic, and point of view."

(Budaya sebagai satu set nilai, penuntun, kepercayaan, pengertian, norma, falsafah, etika, dan cara pandang).

Dalam kaitan semua itu, agar benar-benar memahami suatu budaya dan untuk lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai serta perilaku nyata dari suatu kelompok perlulah diselidiki asumsi yang mendasarinya, yang biasanya tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana para anggota kelompok berpersepsi, berpikir dan merasakan. Asumsi seperti itu dengan sendirinya merupakan 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.

Mengenai hal tersebut, Schein (1996: 16-17) menyatakan :

"If the values is still being debated and accepted as what it is, so that its called by assumption, however if its still open characteristic and able to be debated so that the term of value is more suitable"

(Bila nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya, maka ia disebut sebagai asumsi, namun bila masih bersifat terbuka dan dapat diperdebatkan maka istilah nilai lebih sesuai).

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa dalam memandang budaya, dapat ditinjau dari berbagai segi. Hal ini

diperjelas lagi oleh pandangan Hostede (1980) yang meninjau dari sisi yang lain, di mana dia menyatakan bahwa budaya di tingkat nasional (*national culture*) dibagi ke dalam 4 dimensi, yakni jarak kekuasaan (*power distance*), penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), individu-kolektif (*individualism-collectivism*), dan maskulin-feminin (*masculinity-femininity*). Sedangkan budaya perusahaan lingkungannya lebih kecil, yang menurut Robbins & Coulter (1999:282-295) dinyatakan .

"Sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. 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 bagaimana para anggota akan bertindak terhadap yang lain dan terhadap orang luar, organisasi juga memiliki budaya yang menentukan bagaimana anggotanya harus berperilaku."

Dari pendapat tersebut, Robbins & Coulter lebih menekankan bahwa budaya organisasi hampir mirip dengan peraturan yang ada dalam suatu organisasi, di mana anggotanya harus mentaati peraturan tersebut. Kaitan dengan pewarisan pengetahuan terhadap generasi berikutnya ditekankan oleh Deal & Kennedy (1982:4) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai :

"the integrated pattern of human behavior that includes thought, speech, action, and artifacts and depend on man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generations."

(Perilaku terpadu yang dianut oleh setiap manusia yang meliputi: pemikiran, perkataan, perbuatan, dan aspek-aspek budaya dan bergantung kepada kapasitas manusia dalam mempelajari dan mewariskan pengetahuan kepada generasi penerusnya).

Pernyataan di atas menyiratkan bahwa aspek budaya organisasi sangat tergantung dari kapasitas manusia yang ada untuk mewariskan pengetahuan kepada generasi berikutnya.

Lebih jauh Schein (1996:5-9) menyatakan budaya organisasi sebagai:

“a pattern of shared basic assumption that the group learned as it solves its problems of external integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore to be thought to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

(Beberapa asumsi mendasar yang dianut kelompok tertentu guna memecahkan permasalahannya mengenai integrasi internal yang berjalan dengan cukup baik dan dianggap valid, sehingga para anggota organisasi yang baru memiliki cara yang paling tepat dalam mempersepsikan, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi oleh organisasi).

Pendapat Schein di atas lebih menekankan kepada anggota baru yang ada dalam organisasi, dan kaitannya dengan pemecahan masalah yang dialami oleh suatu organisasi dengan adanya budaya organisasi. Hal senada dikemukakan juga oleh Gibson et al (1995:64-108) yang menyatakan bahwa

"Budaya organisasi mengandung bauran nilai, kepercayaan, asumsi: persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku anggota suatu organisasi."

Budaya perusahaan mempengaruhi manusia bertindak di dalam perusahaan seperti bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja dan memandang masa depan. Sementara itu, Susanto (1997:3) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumberdaya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakukannya di dalam organisasi.

Steers (1987:56) mengkaitkan budaya organisasi dengan ciri atau sifat yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena adanya kegiatan organisasi dengan menyatakan :

"Organization culture will reflect characteristics or character which can be felt in working environment and raise by organization activity, that being done either by awareness or not, and considered to influence behavior, so that culture in the organization can be pointed as the organization personality."

(Budaya organisasi akan mencerminkan sifat atau ciri yang dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku, sehingga budaya yang ada pada perusahaan dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi).

Pernyataan di atas memberi pengertian yang jelas bahwa budaya organisasi tak beda dengan kepribadian organisasi, yang secara sadar atau tidak dapat mempengaruhi perilaku orang yang

ada di dalamnya. Hingga mendekati tahun 1980-an beberapa orang konsultan dan peneliti manajemen menemukan bahwa budaya organisasi juga merupakan instrumen lain untuk mengawasi aspek non-rasional perilaku karyawan (Peters & Waterman, 1982:98). Sedangkan Rusaw (2000:249-250) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai .

"a systematic set of norms, beliefs and attitudes that people accept unquestionably as guides for everyday thinking and behavior."

(Satu set yang sistematis tentang norma, kepercayaan dan sikap yang diterima dan tak perlu dipertanyakan sebagai petunjuk berpikir dan berperilaku setiap harinya).

Jauh sebelumnya Ouchi (1980) menyatakan budaya perusahaan adalah alat penting untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis di antara anggota organisasi dalam bentuk perasaan pada nilai dan keyakinan umum yang sama sehingga dapat menghilangkan kemungkinan perilaku oportunistik. Selanjutnya Ouchi (1980) menyatakan lagi .

"Corporate culture is important, because, when the transaction cost is complex and ambiguous for organizations, a set of common values and beliefs is needed as a regulatory mechanism"

(Budaya organisasi adalah penting, karena bila mana biaya transaksi adalah rumit dan mendua untuk organisasi, maka

sekumpulan nilai dan kepercayaan yang dianut secara bersama dibutuhkan sebagai suatu mekanisme yang mengatur).

Pernyataan itu didukung lagi oleh pendapat Peters and Waterman (1982:106) yang menyatakan :

"Culture and shared values are important in unifying the social dimension of an organization."

(Budaya dan nilai-nilai bersama adalah penting dalam menyatukan dimensi sosial suatu organisasi).

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai suatu mekanisme yang mengatur dan juga merupakan dimensi sosial suatu organisasi. Sedangkan Martin & Frost (1999) mengibaratkan antusiasisme di antara anggota organisasi tersebut akan mempengaruhi perilaku kerja layaknya seperti efek domino, yaitu akan berakibat pada komitmen yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih besar dan pada akhirnya keuntungan yang lebih banyak. Sedangkan Deal & Kennedy (1982) menyebutkan ada 5 elemen yang mampu membuat suatu budaya dalam suatu organisasi menjadi demikian kuat, yaitu lingkungan bisnis, nilai-nilai, kepahlawanan, ritus dan ritual, serta jaringan budaya. Dikatakannya, budaya yang kuat akan mampu menjadi penuntun tingkah laku karyawan melalui 2 cara, yakni : (a) budaya yang kuat merupakan suatu sistem dari aturan informal yang menjelaskan atau menunjukkan bagaimana seseorang harus berperilaku dalam kesehariannya di organisasi, dan (b) budaya

yang kuat memungkinkan para karyawan menjadi sangat memahami apa yang mereka kerjakan, dan mereka akan memerlukannya dengan lebih giat atau lebih keras. Hal itu dipertegas lagi oleh Nimran (1999:140) yang menyatakan:

"Budaya perusahaan dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan, dan menyajikan pedoman perilaku kerja karyawan."

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, kebiasaan-kebiasaan dan tingkah laku bersama dari seluruh anggota suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku kerja para anggotanya dalam aktivitas keseharian di organisasinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut pendapat Hofstede (1994:181) dinyatakan :

"Between national culture and organization culture there is an identical phenomenon. The difference of those reflected in the culture manifestation into some values and practice of an organization. The difference of organizational culture furthermore can be analyzed at the level of organization unit or sub-unit."

(Antara budaya nasional dengan budaya organisasional merupakan fenomena yang identik. Perbedaan keduanya tercermin dalam manifestasi budaya ke dalam beberapa nilai dan praktek suatu organisasi).

Hal itu berarti adanya kesamaan antara lingkungan makro dan mikro suatu organisasi, yang membedakannya hanyalah

seberapa jauh dimensi budaya nasional diimplementasikan dalam lingkup mikro organisasi. Pendapat Hofstede tersebut dijelaskan lagi oleh Gordon (1991:46) yang menyatakan perbedaan budaya organisasional selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub-unit organisasi. Sedangkan Hood & Koberg (1991) menyatakan tipe budaya suatu perusahaan dapat juga bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain.

Dari beberapa pendapat tersebut tampaknya budaya organisasi dapat ditinjau dari berbagai segi dan tingkatan, tergantung dari mana akan dianalisis.

Beberapa penelitian dan teori dalam studi kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan kesifatan, perilaku dan situasional (*contingency*). Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi beberapa sifat (*traits*) yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku (*behaviors*) pribadi/individu yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Pendekatan ketiga memandang dari pendekatan situasional. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektivitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi, tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya (Reksahadiprodjo & Handoko, 1996:295).

Studi dari Ghiseli (1971) dan Davis & John (1990) paling banyak dipakai sebagai acuan untuk menelaah dari pendekatan sifat. Ghiseli memaparkan ada 6 aspek, yaitu (1) kemampuan sebagai penyelia, (2) kebutuhan prestasi dalam pekerjaan, (3) kecerdasan, (4) ketegasan, (5) kepercayaan diri, dan (6) inisiatif. Sedangkan Davis (1972, dalam Reksohadiprodjo & Handoko, 1996) merinci adanya 4 ciri/sifat yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi, yaitu (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap-sikap hubungan manusiawi.

Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi dan gaya kepemimpinan. Agar organisasi berjalan efektif, pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama, yakni fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah, dan fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial. Sedangkan gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua, yakni gaya kepemimpinan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan (*employee-oriented*) (Koontz *et al.*, 1990 : 150-151)

Pendekatan situasional (*contingency*) yang dipaparkan oleh Fiedler (1957, dalam Hersey & Blanchard, 1992:112) terdapat 3 variabel situasi utama yang cenderung menentukan apakah suatu situasi tertentu menguntungkan bagi pemimpin, yaitu (1) hubungan pribadi mereka dengan para anggota kelompok (hubungan

pemimpin-anggota) (2) kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas), dan (3) kuasa dan wewenang posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Ada banyak konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan pengertian mengenai budaya (Gordon, 1991; Hatch, 1993, Baligh, 1994). Menurut Hofstede (1994) budaya dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkatan, antara lain : nasional, daerah, gender, kelas sosial, organisasi atau perusahaan. Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Schein, 1996, Hofstede, 1980; Sackmann, 1992, Meschi & Roger, 1995). Robbins (2001:529) menyatakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi yang mempengaruhi yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), perhatian terhadap detail (*attention to detail*), berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), berorientasi kepada manusia (*people orientation*), berorientasi kepada tim (*team orientation*), agresif (*aggressiveness*), dan stabil (*stability*). Selanjutnya menurut McKinsey & Company (dalam Peters & Waterman, 1982), ada tujuh variabel yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi yang terangkum dalam 7-S McKinsey yaitu perangkat keras organisasi (*hardware of organization*), gaya (*style*), sistem (*system*), karyawan

(*staff*), kemampuan/ketrampilan (*skill*), dan budaya organisasi (*shared value*) yang merupakan perangkat lunak organisasi (*software of organization*). Sedangkan Jusi (2001) menyatakan budaya organisasi yang kuat didukung oleh faktor *leadership, sense of direction, climate, positive teamwork, value add system, enabling structure, appropriate competences, and developed individual*.

Sementara itu, Hofstede *et al.* (1990:286-316) membagi budaya organisasional ke dalam enam dimensi praktek, yaitu (1) *Process-Oriented vs Results-Oriented*; (2) *Employee-Oriented vs Job-Oriented*; (3) *Parochial vs Profesional*; (4) *Open System vs Closed System*; (5) *Loose Control vs Tight Control*; dan (6) *Normative vs Pragmatic*. Dari keenam dimensi praktek yang dikemukakan oleh Hofstede *et al.* (1990) tersebut, banyak penelitian yang dilakukan selama ini memakai konsep dimensi praktek yang kedua, yaitu budaya yang berorientasi pada orang (*employee oriented*) dan budaya yang berorientasi pada pekerjaan (*job oriented*) (Indriantoro, 2000). Dalam konsep ini, perbedaan dimensi praktek budaya organisasi antara yang berorientasi pada orang dengan yang berorientasi pada tugas dapat dilihat dari empat aspek: (1) pembuat keputusan-keputusan penting organisasional; (2) perbedaan ketertarikan organisasional antara kepada hasil pekerjaan dengan orang yang mengerjakan; (3) ada atau tidaknya petunjuk kerja yang jelas bagi karyawan baru; dan (4) kepedulian organisasi terhadap masalah pribadi karyawan. Lebih lanjut Kotter &

Heskett (1992) menyatakan bahwa sepanjang studi yang dilakukan, paling tidak ada 3 macam budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja, yaitu :

- (1) Budaya yang kuat. Dalam perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Di sisi lain, pada budaya perusahaan yang kuat, karyawan baru akan mengadopsi nilai dengan sangat cepat. Dalam budaya perusahaan yang seperti itu, seorang manajer bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh pimpinannya jika melanggar aturan yang ada;
- (2) Budaya perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja adalah budaya yang secara strategis cocok. Artinya, budaya perusahaan haruslah tepat secara kontekstual. Adapun konteks yang dimaksud adalah kondisi objektif dari industri perusahaan tersebut, segmen industri yang dispesifikasi oleh strategi perusahaan atau strategi bisnis itu sendiri. Semakin besar kecocokan antara budaya perusahaan dengan strategi yang direncanakan, semakin baik kinerja, begitu juga sebaliknya;
- (3) Budaya perusahaan yang adaptif. Hanya budaya yang adaptif dapat membantu organisasi dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Budaya yang adaptif akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior

sepanjang periode waktu yang panjang. Dalam pandangan ini, dikatakan bahwa ciri budaya perusahaan yang tidak adaptif adalah yang penuh birokrasi, anggotanya sangat reaktif, menolak resiko dan sangat tidak kreatif, informasi tidak mengalir cepat dan mudah di seluruh organisasi. Atas dasar itu, jika ingin membentuk budaya yang adaptif, harus memiliki karakteristik yang berbeda. Adapun ciri budaya perusahaan yang adaptif adalah siap menanggung resiko, percaya, proaktif terhadap kehidupan perusahaan dan juga kehidupan individu karyawannya.

2.4 Faktor Individu

Suatu organisasi, jelas merupakan kumpulan dari banyak individu yang bergabung menjadi satu untuk mencari sasaran (*goal*) yang sama. Di antara individu-individu yang ada dalam organisasi, masing-masing mempunyai kebutuhan dan sasaran yang berbeda. Namun demikian, Individu yang ada akan menggunakan potensi diri pribadi masing-masing dalam memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasinya (Koontz *et al.*, 1990:94).

Sedangkan Nadler *et al.* (1979:27-28) menyatakan bahwa :

"Individual brings into the organization structure, the ability, individual trust, needs expectation and past experiences. All of these are characteristic owned by individual, and this characteristic will be brought whenever it will come into new environment, that is organization or others. Organization which is also as an environment for individual has characteristic itself. If the individual characteristic being interactive with organization characteristic, it will raise individual behavior in organization "

(Individu membawa kedalam tatanan organisasi suatu kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dimiliki individu, dan karakteristik ini akan dibawa manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi).

Pengertian di atas memaparkan kaitan yang jelas antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Hal ini ditegaskan lagi oleh Gibson *et al.* (1996:123-127) yang menyatakan bahwa "individu adalah sama, tetapi juga unik."

Studi mengenai perbedaan individu seperti sikap, persepsi dan kemampuan, akan membantu seorang manajer dalam menjelaskan perbedaan tingkat-tingkat kinerja. Untuk mengerti perbedaan individu, para manajer harus (1) mengamati dan mengenai perbedaan, (2) mempelajari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku individu, dan (3) menemukan hubungan di antara variabel. Dikatakan lebih lanjut, yang penting perlu untuk diketahui adalah mengetahui bagaimana setiap variabel mempengaruhi kinerja. Dapat mengamati perbedaannya, mengerti hubungannya dan meramalkan keterkaitannya akan membantu usaha manajerial untuk mengubah kinerja.

As'ad (1996:35) menjelaskan beberapa faktor yang menyebabkan sumber perbedaan individu mencakup faktor fisik dan faktor psikis. Faktor fisik meliputi bentuk tubuh, taraf kesehatan fisik dan kemampuan panca indra. Sedangkan faktor psikis meliputi intelegensi, bakat minat, kepribadian, motivasi dan pendidikan. Sedangkan Mohyi (1999:45) menyatakan bahwa faktor individu berkaitan pula dengan sikap (tingkah laku) seorang manusia dalam organisasi sebagai ungkapan dari kepribadian, persepsi dan sikap jiwanya, di mana bisa berpengaruh terhadap prestasi dirinya dan organisasinya.

Ditambahkan oleh Nimran (1999:9) yang menyatakan bahwa apa diperbuat manusia ditentukan oleh individu manusia itu sendiri dan lingkungannya. Jadi, perbedaan individual yang ada pada diri orang-orang dalam organisasi merupakan faktor penting yang ikut menentukan respons mereka terhadap sesuatu maupun perilakunya. Lebih lanjut dikatakan oleh Nimran (1999:9-14):

"Di dalam memahami perilaku individu, perlu dikaji berbagai karakteristik yang melekat pada individu tersebut, di antaranya (a) ciri-ciri biografis seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja, (b) kepribadian seperti agresif, malu, pasrah, malas, ambisius, setia dan jujur; (c) persepsi dengan beberapa faktornya, seperti pemberi kesan, obyek atau sasaran yang dipersepsikan dan konteks situasi pada saat mana persepsi dibuat; dan (d) sikap (*attitude*)"

Menurut Echolas (dalam Sirait 2002:67), karakteristik individu merupakan ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup, yang menunjukkan perbedaan motivasi, inisiatif dan

kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah, atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu. Seseorang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individunya, baik ketika sebagai seorang atasan ataupun sebagai seorang bawahan, yang kontribusinya dalam pengambilan keputusan dan bertindak sangat berkaitan dengan kinerja organisasi.

Utama (1996) dalam kajiannya tentang prioritas kebutuhan staf berdasarkan karakteristik individu dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja menyatakan bahwa karakteristik individu dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja menyatakan bahwa karakteristik individu karyawan turut berperan sebagai faktor penentu terhadap keanekaragaman prioritas kebutuhan dan terjadinya variasi tingkat kepuasan kerja karyawan. Adapun karakteristik individu karyawan yang dipakai indikator adalah pendidikan, suku bangsa, agama, jenis pekerjaan dan jumlah penghasilan.

Dalam memasuki organisasi, setiap individu secara implisit selalu membawa kebutuhan dan keinginannya masing-masing, baik yang positif maupun yang negatif (Anoraga dan Suyati, 1995:57). Hal ini dikuatkan pula oleh Gibson *et al.* (1996) yang menyatakan setiap individu memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut tercermin pada tujuan yang dimiliki oleh setiap

individu dan perlu diperhatikan oleh setiap organisasi dalam pemenuhannya. Lebih lanjut Gibson et al (1996:45) menjetaskan bahwa faktor individu dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat), yaitu (1) kemampuan dan ketrampilan, baik mental maupun fisik, (2) demografis, misalnya jenis kelamin, usia dan ras, (3) latar belakang, yaitu kelas sosial dan pengalaman kerja, dan (3) variabel psikologis individu yang meliputi persepsi, sikap dan kepribadian.

Nadler (1979) menyatakan karakteristik individu dibagi menjadi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Sedangkan individu menurut As'ad (1998) mencakup faktor fisik dan psikis. Faktor fisik meliputi bentuk tubuh, taraf kesehatan fisik dan kemampuan panca indra, sedangkan faktor psikis meliputi intelegensia, bakat minat, kepribadian, motivasi dan pendidikan. Bashaw & Grant (1994) dalam penelitiannya menelaah karakter individu seperti status perkawinan, umur, pendidikan, jenis kelamin dan juga pendapatan keluarga. Sedangkan Sager dan Johnston (1989) memasukan variabel umur, pendidikan dan pendapatan.

Nimran (1990:9-14) menyatakan karakteristik yang melekat pada individu tersebut, di antaranya (a) ciri-ciri biografis seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan dan masa kerja, (b) kepribadian seperti agresif, malu, pasrah, malas, ambisius, setia dan jujur; (c) persepsi dengan beberapa faktornya, seperti pember: kesaan obyek atau sasaran yang dipersepsikan dan

konteks situasi pada saat mana persepsi dibuat; dan (d) sikap (*attitude*). Sedangkan Mohyi (1999) menyatakan faktor individu berkaitan dengan sikap seorang manusia dalam organisasi sebagai ungkapan kepribadian, persepsi dan sikap jiwanya.

Berdasarkan paparan tersebut, maka faktor individu dapat disimpulkan sebagai faktor yang ada dalam diri individu manusia pada suatu organisasi, yang membedakan individu yang satu dengan individu yang lainnya, dan berpengaruh terhadap perilakunya dalam aktivitas di organisasinya.

2.5 Perilaku Kerja

Perilaku kerja meyangkut aktivitas individu pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Hersey & Blanchard (1992:15) yang menyatakan perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Tujuan di sini tentunya adalah tujuan yang merupakan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu perencanaan yang mengikutkan seluruh komponen dalam organisasi atau paling tidak para pengambil keputusan yang ada dalam organisasi tersebut.

Sementara itu, Gibson *et al.* (1996 . 48) menyatakan perilaku adalah semua yang dilakukan oleh seseorang, dan di lain pihak Kast & Rosenzweig (1990) berpendapat perilaku adalah menunjukkan tingkah laku seseorang. Hal itu berarti, perilaku adalah merupakan semua tyindakan yang dilakukan oleh seseorang, baik untuk kepentingan dirinya maupun kelompoknya.

Hal senada diungkapkan oleh Robbins (1996:282) yang menyatakan perilaku berupa tindakan-tindakan yang dapat diamati dan diukur.

Hersey & Blanchard (1992:15) menyatakan perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Dengan kata lain, perilaku seseorang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Sigmund Freud (dalam Hersey & Blanchard, 1992:15) adalah orang yang pertama menyadari 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 & Newstrom (1990:4) menyatakan perilaku manusia dalam organisasi agaknya tidak dapat diperkirakan seperti yang dibayangkan, karena timbul dari kebutuhan dan sistem nilai yang terkandung dalam diri manusia.

Thoha (1993:35) menyatakan perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Ini berarti bahwa seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Sebelumnya Siagian (1985:44) menyatakan faktor-faktor pembentuk perilaku manusia adalah faktor genetik, faktor pengalaman, faktor lingkungan dan faktor pendidikan. Agak berbeda sedikit dengan pendapat tersebut, Schein (1996:9) menyatakan :

"Human behavior 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 based on the experiences in the past, culture norms and what being expected by other people theory."

(Perilaku manusia adalah hasil yang kompleks dari maksud-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 di masa lampau, norma-norma kebudayaan dan apa yang diharapkan menurut ajaran orang lain).

Perbedaan yang dikemukakan Schein itu terletak pada perilaku yang dipengaruhi oleh faktor luar manusia, bukan oleh faktor yang inheren pada diri seseorang. Sementara Gibson *et al.* (1995:125) menyatakan perilaku adalah semua yang dilakukan oleh seseorang, atau seperti yang dikatakan oleh Kast & Rosenzweig (1990:16) yang mengatakan perilaku sebagai cara bertindak yang menunjukkan tingkah laku seseorang dan tindakan-tindakan tersebut dapat diamati dan diukur.

Meskipun perilaku itu bersifat rumit dan unik, namun melalui pemahaman perilaku manusia justru merupakan pangkal tolak untuk dapat memahami bagaimana suatu organisasi berfungsi. Oleh karena itu, pertama-tama kita harus mengerti terlebih dahulu bagaimana orang-orang dalam organisasi berfungsi (Schein 1996:9). Manajer yang efektif mensyaratkan untuk mengenal perbedaan perilaku individu bawahannya, kemudian mengelolanya

ke arah perilaku kerja yang positif demi pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Perilaku anggota organisasi dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu perilaku positif dan perilaku negatif. Perilaku positif adalah perilaku yang mendorong tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi dengan tingkat efisiensi, efektivitas serta produktivitas yang tinggi. Perilaku yang negatif berangkat dari pengutamaan beberapa kepentingan egoistik, bahkan tidak jarang mengorbankan kepentingan kelompok atau kepentingan organisasi sebagai kesefuruhan. Mengingat perilaku individu bersifat rumit dan unik, seringkali seorang manajer mengalami kesulitan untuk memahami dan mengerti perilaku karyawannya.

Guna memudahkan dalam memahami perilaku karyawan, dapat dilakukan melalui pendekatan kesisteman (Indrawijaya, 1998:58). Berdasarkan pendekatan kesisteman, perilaku manusia ditentukan oleh proses input dan output. Artinya manusia adalah suatu sistem yang terbuka, bukan sesuatu yang terisolasi, dan bahwa manusia berinteraksi dengan lingkungannya. Manusia memperoleh stimulus sebagai input dari lingkungannya, kemudian melakukan proses transformasi atau penyaringan. Hasil dari proses ini berupa tindakan atau perilaku tertentu. Tindakan atau perilaku tersebut diarahkan pada suatu tujuan, selanjutnya akan menjadi masukan bagi lingkungannya (Kast & Rosenzweig, 1990:19).

Berdasarkan semua paparan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, terutama lingkungan dan perilaku individunya. Perilaku kerja merupakan segala perilaku seseorang dalam organisasi, yang ditunjukkan dari kelakuannya sehari-hari dalam ikut memberikan kontribusi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, perilaku kerja dapat diartikan sebagai semua tindakan dan kelakuan yang ditunjukkan oleh anggota/individu yang ada di suatu organisasi untuk memberikan kontribusi kepada organisasi dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dengan berbagai karakteristiknya.

2.6 Kinerja Organisasi

Kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlibat di dalamnya (Rao, 1996:23). Sedangkan prestasi akhir dari suatu organisasi atau individu disebut dengan *performance* atau kinerja atau unjuk kerja. Agar individu dapat berkinerja tinggi yang akan berakibat pula pada kinerja organisasi yang tinggi, maka manajemen harus memperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat yang ada pada setiap individu dan mengembangkan kemampuan mereka serta menggunakannya secara tepat.

Gibson *et al* (1995:78) menyatakan kinerja sebagai

Berdasarkan semua paparan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, terutama lingkungan dan perilaku individunya. Perilaku kerja merupakan segala perilaku seseorang dalam organisasi, yang ditunjukkan dari kelakuannya sehari-hari dalam ikut memberikan kontribusi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, perilaku kerja dapat diartikan sebagai semua tindakan dan kelakuan yang ditunjukkan oleh anggota/individu yang ada di suatu organisasi untuk memberikan kontribusi kepada organisasi dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dengan berbagai karakteristiknya.

2.6 Kinerja Organisasi

Kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlibat di dalamnya (Rao, 1996:23). Sedangkan prestasi akhir dari suatu organisasi atau individu disebut dengan *performance* atau kinerja atau unjuk kerja. Agar individu dapat berkinerja tinggi yang akan berakibat pula pada kinerja organisasi yang tinggi, maka manajemen harus memperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat yang ada pada setiap individu dan mengembangkan kemampuan mereka serta menggunakannya secara lepal.

Gibson *et al.* (1995:78) menyatakan kinerja sebagai

"the outcome of jobs which 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).

Sedangkan Bernardin & 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).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah 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 efektivitas.

Blumberg & Pringle (1982:92) menyatakan bahwa :

"The determination of work are : (a) capacity, such as knowledge, 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).

Pendapat di atas menjelaskan bahwa kinerja tidak saja dipengaruhi oleh dari dalam diri seseorang, juga ditentukan oleh faktor luar. Sementara itu, Rowe & Boulgarides (1992:123) menyatakan kinerja disamping dipengaruhi oleh komitmen dan kemampuan individu, juga dipengaruhi oleh budaya perusahaan dimana orang tersebut bekerja. Menurut Deal & Kennedy (1982) menyatakan :

"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 organizations. (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 dengan keras karena mereka mendedikasikan diri pada akibat).

Pendapat tersebut di atas dengan jelas memaparkan kaitan antara budaya perusahaan dengan kinerja. karena jika budaya organisasi dipahami dengan baik oleh seluruh anggota sesuai dengan tingkatannya, maka akan mempengaruhi kinerja organisasinya

Di lain pihak, pengukuran kinerja suatu organisasi kurang tepat apabila hanya dilihat dari satu dimensi. Beberapa peneliti menyepakati bahwa pengukuran kinerja organisasi (bisnis) tidak hanya menggunakan ukuran tunggal (Murphy, *et al.* 1996; Jaworski & Kohli, 1993; Day & Wensley, 1988). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Day & Wensley (1988) menyatakan salah satu ukuran kinerja bisnis adalah profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam kaitannya dengan penjualan, total aktiva maupun modal sendiri. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Narver & Slater (1990) yang mengukur kinerja bisnis dan sisi profitabilitas. Sedangkan Jaworski & Kohli (1993) dan Horng & Chen (1998) dalam penelitiannya menyatakan kinerja bisnis dapat diukur dari kinerja bisnis secara keseluruhan pada tahun lalu dan kinerja bisnis keseluruhan dibandingkan dengan pesaing utama. Fitzgerald *et al.* (1999) membagi dimensi kinerja ke dalam 6 (enam) jenis, yakni daya saing (*competitiveness*), kinerja finansial (*financial performance*), mutu layanan (*quality of service*), fleksibilitas (*flexibility*), penggunaan sumber daya (*resource utilisation*) dan inovasi (*innovation*). Sedangkan menurut Moeliono (2003) keunggulan kompetitif bisa dijadikan sebagai indikator kinerja bagi sebuah organisasi. Untuk perusahaan jasa seperti perbankan keunggulan kompetitif adalah produktivitas pelayanan kepada para konsumen (nasabah), sebab tanpa pelayanan yang baik tidaklah mungkin hasilnya akan dapat dinikmati oleh konsumennya.

Beberapa indikator produktivitas pelayanan nasabah menurut Jusi (1998) dan Moeliono (2003) adalah berupa sikap kerja pelayanan terhadap nasabah, keselarasan dengan nasabah, kemampuan penanganan masalah yang dihadapi nasabah, kepuasan nasabah, perhatian organisasi terhadap karyawan yang cakap/mampu dan dapat diberdayakan (*empowered*), serta upaya-upaya peningkatan mutu, jasa dan proses yang dilakukan oleh organisasi.

Sedangkan ukuran kinerja suatu organisasi kurang tepat apabila hanya dilihat dari satu dimensi saja. Beberapa peneliti menyepakati bahwa pengukuran kinerja organisasi (bisnis) tidak hanya menggunakan ukuran tunggal (Murphy, *et al.*, 1996; Jaworski & Kohli, 1993; Day & Wensley, 1988). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Day & Wensley (1988) menyatakan salah satu ukuran kinerja bisnis adalah profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam kaitannya dengan penjualan, total aktiva maupun modal sendiri. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Narver & Slater (1990) yang mengukur kinerja bisnis dari sisi profitabilitas. Sedangkan Jaworski & Kohli (1993) dan Horng & Chen (1998) dalam penelitiannya menyatakan kinerja bisnis dapat diukur dari kinerja bisnis secara keseluruhan pada tahun lalu serta kinerja bisnis keseluruhan dibandingkan dengan pesaing utama

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual:

Dari berbagai telaah yang telah dipaparkan pada bab 2, baik dari aspek empiris maupun teoritis, berbagai determinan telah dikembangkan untuk menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini akan dikaji 3 (tiga) faktor yang mempengaruhinya, yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu.

3.1.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Organisasi

Penelitian ini akan menggunakan konsep teori kontingensi dalam kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fiedler (1967, dalam Koontz *et al.*, 1990:159). Teori Fiedler mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, tergantung pada situasi tugas kelompok dan kadar kesesuaian gaya, kepribadian, dan pendekatan pemimpin terhadap bawahan. Dengan perkataan lain, orang yang menjadi pemimpin tidak hanya karena ciri kepribadian mereka tetapi juga karena adanya berbagai beberapa faktor situasi, serta interaksi antara pemimpin dengan situasi tersebut.

Atas dasar hasil studinya, Fiedler menemukan tiga dimensi utama dalam situasi kepemimpinan yang mempengaruhi gaya pemimpin yang paling efektif, yakni dimensi hubungan antara pemimpin dengan bawahan (anggota/karyawan), struktur tugas, dan posisi kekuasaan (*power position*). Dimensi hubungan antara pemimpin dengan bawahan dipandang sebagai hal yang penting karena berkaitan dengan sejauh mana bawahan menyukai dan mempercayai pemimpin serta mau mengikutinya. Dalam hal ini pemimpin harus menjelaskan tugas-tugas yang dikerjakan bawahan, mengajak bawahan bersama-sama merumuskan tujuan yang ingin dicapai, serta memberitahukan karyawan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan, dan berupaya mengembangkan sifat bersahabat.

Dimensi struktur tugas berarti mengandung bagaimana pemimpin melakukan instruksi yang jelas dan menekankan uraian pekerjaan (*job description*) kepada setiap bawahan. Sedangkan dimensi posisi kekuasaan (*position power*) merupakan tingkat seberapa jauh posisi kekuasaan, yang dibedakan dari sumber kuasa lainnya seperti kuasa kharismatis atau juga keahlian, memungkinkan pemimpin menimbulkan kepatuhan dari bawahan. Dimensi ini di antaranya adalah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusikan masalah-masalah yang terjadi dengan

pemimpin, serta pemimpin menekankan pentingnya hubungan antar pribadi kepada para bawahan. Dalam hubungannya dengan perilaku kerja karyawan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni, cara atau proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu atau bekerja dalam mencapai tujuan. Hal ini berarti kepemimpinan dalam suatu organisasi berperan sangat besar mempengaruhi bawahan dalam melakukan aktivitasnya, termasuk tentunya dalam perilaku kerja Grimes (1978), Hollander (1978) dan Gibson *et al.* (1996) menyatakan peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan kelompok. Sedangkan Adler (2001:78) menyatakan kepemimpinan pada akhirnya mempengaruhi perilaku pengikut / karyawan. Kotter & Heskett (1992:6-7) juga menyatakan, perilaku manajemen dan karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh (1) kepemimpinan; (2) struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal; (3) budaya perusahaan; dan (4) lingkungan yang teratur dan bersaing. Sedangkan Bass (1990) serta Cox & Cooper (1988) menyatakan pemimpin memerlukan energi ekstra dalam mempertahankan tekadnya untuk meraih prestasi tinggi dan mampu mempengaruhi perilaku bawahannya sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasi. Demikian juga Schein (1996) menyatakan manajer yang efektif

mensyaratkan untuk mengenali perbedaan perilaku individu bawahannya, kemudian mengelolanya ke arah perilaku kerja yang positif. Temuan Klein *et al.* (1994) menyatakan perilaku kepemimpinan *chief executive officers (CEO)* dapat berpengaruh pada kegiatan karyawan pada tingkat individual.

3.1.2 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil kristalisasi yang dilakukan terhadap 3 (tiga) bank tempat pelaksanaan penelitian, ada 4 (empat) pilar atau dimensi budaya organisasi yang sama yang dituangkan untuk diterapkan kepada seluruh anggota yang ada dalam organisasi di ketiga bank tersebut, yaitu integritas, profesionalisme, keteladanan dan penghargaan pada sumber daya manusia (SDM). Dalam penjabarannya masing-masing dimensi dibuatkan ke dalam suatu petunjuk operasionalisasi berupa uraian / deskripsi, yaitu (1) Integritas yang dimaksudkan adalah bertakwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada kode etik perbankan dan peraturan yang berlaku (2) Profesionalisme adalah bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan dan kesempatan (3) Keteladanan adalah memberikan panutan yang konsisten, bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar dan (4) Penghargaan pada sumber daya manusia

adalah merekrut, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas sekaligus memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai, termasuk pula mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan, serta memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kelompok.

Dalam hubungannya dengan perilaku kerja karyawan, Robbins & Coulter (1999) menyatakan organisasi memiliki budaya yang menentukan bagaimana para anggotanya berperilaku. Ditambahkan lagi oleh Gibson *et al.* (1996) yang menyatakan budaya perusahaan mempengaruhi manusia bertindak di dalam perusahaan seperti bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja dan memandang masa depan. Demikian juga Susanto (1997) menyatakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumberdaya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi.

Kesemua pendapat di atas menekankan sekali bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggotanya. Hal senada diperjelas oleh Wigjaseptina (1998) yang menyatakan kekuatan budaya perusahaan adalah intensitas dan dampak internalisasi perusahaan pada perilaku karyawan.

Menurut Steers (1987) dinyatakan bahwa budaya organisasi akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku.

Dari berbagai uraian pendapat Rusaw (2000), Ouchi (1980), Martin dan Frost (1999), Kotter & Heskett (1992), Deal & Kennedy (1982) dan Nimran (1999) dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku kerja. Demikian juga Wong (2002) menyatakan bahwa Budaya Organisasi dampaknya meresap kepada praktik usaha dan perilaku organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kempt dan Dwyer (2001) menemukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan The Regent Hotel Sydney.

3.1.3 Pengaruh Faktor individu terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Organisasi

Dalam penelitian ini, konsep faktor individu yang akan dipakai mengacu kepada sebagian karakteristik yang dikemukakan oleh Gibson *et al.* (1996), Nimran (1999) dan Mohyi (1999), yaitu karakteristik berupa persepsi karyawan, sikap karyawan dan kepribadian karyawan. Dalam kaitannya dengan perilaku kerja karyawan, Nadler (1979) menyatakan jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam

organisasi. Mohyi (1999:26) menyatakan juga bahwa faktor individu berkaitan pula dengan sikap (tingkah laku) seorang manusia dalam organisasi. Demikian juga Nimran (1999:9) yang menyatakan bahwa apa yang diperbuat manusia ditentukan pula oleh individu manusia itu sendiri dan lingkungannya. Perbedaan yang ada pada diri orang-orang dalam organisasi merupakan faktor penting yang ikut menentukan respons mereka terhadap sesuatu maupun perilakunya.

3.1.4 Pengaruh Perilaku kerja terhadap Kinerja Organisasi

Dalam penelitian ini, konsep perilaku kerja yang akan digunakan mengacu pada sebagian konsep yang dikemukakan oleh Gibson (1996), Latham (1986) dan Kane & Russel (1998) yaitu dengan indikatornya berupa : (1) semangat dan kegairahan kerja, (2) daya inisiatif kerja; (3) keterlibatan kerja; dan (4) keterikatan terhadap organisasi.

Dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, perilaku kerja karyawan merupakan segala tindakan atau perilaku seseorang dalam organisasi untuk memberikan kontribusi kepada organisasi dalam mencapai tujuan. Seperti yang dinyatakan oleh Hersey & Blanchard (1992) yang menyatakan perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Bagi organisasi, tujuan yang ingin dicapai adalah suatu prestasi atau kinerja (*performance*). Selanjutnya Schein (1996) menyatakan manajer yang efektif mensyaratkan

untuk mengenali perbedaan perilaku individu bawahannya, kemudian mengelolanya ke arah perilaku kerja yang positif demi pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Hal tersebut didukung pula oleh pendapat Kast & Rosenzweig (1990) yang menyatakan perilaku orang dalam suatu organisasi diarahkan pada adanya suatu tujuan.

3.1.5 Kinerja Organisasi Bank

Untuk dunia perbankan keberhasilan dalam menjalankan operasi dapat diukur dari dua sudut, yaitu berwujud (*tangible*) dan tak berwujud (*intangible*). Keberhasilan yang berwujud bisa dilihat dari laporan keuangan berupa neraca (*balance sheet*) dan laporan laba-rugi (*income statement*), sedangkan yang tak berwujud berupa keberhasilan dalam produktivitas pelayanan kepada konsumen (Moeliono, 2003). Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) (2004) menetapkan beberapa indikator utama kinerja bank, yaitu *Capital Adequacy Ratio* (CAR), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), *Non-Performing Loan / Total Loans* (NPL/TL), *Net Interest Margin* (NIM), *Return on Assets* (RoA) dan *Return on Equity* (RoE)

3.1.5.1 Kinerja keuangan

Kinerja organisasi bank yang diukur secara kelembagaan (institusi) biasanya diukur dari rasio keuangan yang berhasil diraih, yaitu rasio likwiditas,

rasio profitabilitas (rentabilitas) dan rasio solvabilitas (Dendawijaya, 2001.116-124)

Ketiga analisis rasio itu dirinci lagi menjadi : (1) Analisis rasio likwiditas terdiri dari *cash ratio*, *reserve requirement*, *loan to deposit ratio*, *loan to asset ratio* dan rasio kewajiban bersih *call money*; (2) Analisis rasio rentabilitas terdiri dari 4 jenis, yaitu *return on assets (ROA)*, *return on equity (ROE)*, *operational cost ratio (OCR)* dan *net profit margin (NPM)*, dan (3) Analisis rasio solvabilitas yang terdiri dari *capital adequacy ratio (CAR)*, *debt to equity ratio* dan *long term debt to assets ratio*

3.1.5.2 Kinerja Organisasi berupa Produktivitas Pelayanan Nasabah

Porter (1980) menyatakan keunggulan daya saing (*competitiveness*) dari sebuah organisasi adalah produktivitas. Keunggulan kompetitif seperti produktivitas bisa dijadikan sebagai indikator kinerja bagi sebuah organisasi. Untuk itu, kualitas keunggulan daya saing dari bisnis perbankan yang merupakan industri jasa adalah tampaknya yang paling tepat adalah produktivitas pelayanan kepada para konsumen (nasabah). Hal ini dikarenakan tanpa pelayanan yang baik tidaklah mungkin hasil suatu perusahaan akan dapat dinikmati oleh konsumennya.

a Produktivitas

Seorang karyawan dikatakan produktif jika ia menunjukkan hasil (*output*) yang lebih besar daripada masukan (*input*) yang lebih kecil (Hadi, 2000), sedangkan Hadipranata (1996) menyatakan hal yang agak lebih spesifik, yaitu produktivitas bukan hanya masalah *output*, melainkan justru yang dibutuhkan untuk menyelesaikan *output* tersebut. Jika *output* itu bermacam-macam, maka *input* pun bermacam-macam, ada yang berupa bahan, alat ataupun tenaga kerja. Benardin & Russef (1998) menjelaskan bahwa produktivitas karyawan adalah hasil keluaran yang diperoleh pada fungsi atau aktivitas kerja tertentu selama periode waktu tertentu. Hal ini berarti bahwa produktivitas seorang karyawan identik dengan hasil upaya dalam menjalankan tugasnya.

Mayeda (1996) menekankan produktivitas pada efisiensi dan efektivitas. Istilah efisien ditekankan pada pengendalian atau meminimalkan masukan (waktu, materi, energi, atau tenaga) dalam proses produksi, sedangkan istilah efektivitas ditekankan pada peningkatan atau memaksimalkan hasil (jumlah dan mutu) beserta nilai-nilainya.

Untuk produktivitas organisasi, beberapa konsep dan petunjuk mengenai penerapan

produktivitas bertujuan untuk mengarahkan pemikiran bahwa di dalam suatu organisasi terdapat variabel-variabel determinan berupa pola tingkah laku kerja, pelaksanaan tugas dan efektivitas yang dapat dimodifikasi dan dikembangkan. Modifikasi yang dilakukan hendaknya mampu mengadaptasi perubahan, baik di lingkungan internal organisasi maupun eksternal organisasi (Moeljono, 2003).

b. Pelayanan

Kotler (1994) berpendapat bahwa pelayanan adalah aktivitas atau hasil yang dapat ditawarkan oleh suatu lembaga kepada pihak lain yang biasanya tidak kasat mata, dan hasilnya tidak dapat dimiliki oleh pihak lain tersebut. Menurut Hadipranata (1996) pelayanan adalah aktivitas tambahan di luar tugas pokok yang diberikan kepada konsumen, pelanggan atau nasabah, serta dirasakan baik sebagai penghargaan maupun penghormatan. Sedangkan CEO *Wall-Mart*, Sam Walton (dalam Kotler, 1997) menyatakan bahwa tujuan perusahaannya adalah untuk memenuhi pelayanan pelanggan yang bukan hanya terbaik, tetapi juga melegenda, sebab keberhasilan suatu organisasi bisa dilihat dari kualitas layanan yang dapat memberikan kepuasan maksimal bagi konsumen. Terlebih lagi untuk perusahaan jasa,

pentingnya peran pelayanan memberikan makna yang lebih jauh, bahwa pada akhirnya apabila timbul persaingan, bukanlah semata-mata persaingan dari segi produk yang dihasilkan, tetapi lebih daripada itu yakni persaingan dari segi pelayanan yang diberikan kepada konsumen

Menurut Moeliono (2003), bagi perusahaan jasa, seperti bank, apabila pelayanannya tidak optimal, sulit diharapkan akan dapat mempertahankan kesetiaan nasabahnya. Pelayanan nasabah bukan sekedar bermaksud melayani, tetapi merupakan upaya untuk membangun suatu kerja sama jangka panjang dengan prinsip saling menguntungkan. Proses ini sudah dimulai sebelum terjadi transaksi hingga tahap evaluasi setelah transaksi. Pelayanan nasabah yang baik adalah bagaimana mengerti keinginan konsumen dan senantiasa memberikan nilai tambah di mata nasabah.

c. Produktivitas Pelayanan

Bagi perusahaan jasa perbankan, diakui memang cukup sulit untuk mendapatkan standar pelayanan yang sama di mata nasabah (Moeliono, 2003). Hal tersebut menuntut kecermatan dalam pengelolaan sumberdaya manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi tersebut, karena dalam hal ini peran

SDM tak bisa digantikan, meskipun oleh teknologi yang sangat canggih

Kesadaran akan pentingnya konsumen atau nasabah telah menjadi kekuatan penggerak dalam usaha semua perusahaan yang memiliki keinginan berhasil. Beberapa motto seperti "dahulukan kepentingan konsumen," atau "konsumen adalah raja," atau "kepuasan konsumen adalah tujuan kami," dewasa ini dipandang sebagai cara untuk memenangkan persaingan dalam dunia usaha. Seperti motto dari *Burnley Building Society* (dalam Hopson & Scally, 1995) pada tahun 1850 yang menyatakan *by service we progress* (melalui pelayanan kita maju)

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat diartikan bahwa kinerja organisasi yang berupa produktivitas pelayanan nasabah adalah hasil yang dicapai suatu organisasi (bank) dalam kurun waktu tertentu sebagai dampak pelayanan yang telah ditawarkan kepada nasabahnya. Sejalan dengan uraian tersebut, menurut Jusi (1998) dan Moeliono (2003), beberapa indikator kinerja yang berdasarkan produktivitas pelayanan nasabah adalah berupa etos kerja, keselarasan dengan nasabah, kemampuan penanganan masalah yang dihadapi nasabah,

kepuasan nasabah, perhatian organisasi terhadap karyawan yang cakap/mampu dan dapat diberdayakan (*empowered*), serta upaya peningkatan mutu, jasa dan proses yang dilakukan oleh organisasi.

Dari beberapa indikator kinerja tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut : (1). Etos kerja mengandung arti kesepakatan dan penerapan sikap melayani sebagai bagian dari acuan bekerja dan berorganisasi. Indikator ini mencerminkan bagaimana suatu organisasi bekerja dan berinteraksi dalam melayani nasabahnya; (2) Keselarasan dengan nasabah yang mengandung arti perlunya orientasi perusahaan untuk selalu memperhatikan keperluan dan harapan nasabahnya (*customer oriented*). Indikator ini memperlihatkan secara ringkas apakah dapat dirasakan bahwa kebijaksanaan perusahaan berdasarkan keperluan dan harapan nasabah atau tidak; (3) Kemampuan menangani nasabah, yang mencerminkan kesiapan dan kualitas tindak lanjut perusahaan terhadap masalah yang dihadapi nasabah. Indikator ini memperlihatkan secara ringkas apakah dapat dirasakan bahwa perusahaan mampu melayani nasabah sebagai *problem solver*. (4) Kepuasan nasabah, yang mengandung arti bahwa perusahaan memahami keperluan dan harapan

nasabahnya Indikator ini memperlihatkan apakah dirasakan bahwa perusahaan berusaha untuk memahami sekaligus mampu berorientasi pada kepuasan nasabah; (5) Karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan sebagai aset utama perusahaan. Karyawan yang bermutu diberikan kemampuan, wewenang dan peluang untuk menjalankan peran dan tanggung jawabnya Indikator ini menunjukkan secara ringkas apakah dapat dirasakan bahwa perusahaan mempersiapkan dan memberi kesempatan pada karyawannya untuk mampu memenuhi keperluan dan harapan nasabah; dan (6) Peningkatan mutu, jasa dan proses yang mampu mengikuti keperluan dan harapan nasabah. Hal ini berarti diperlukan kesiapan perkembangan terus-menerus untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan diri dengan berorientasi kepada mutu jasa dan proses Indikator ini menunjukkan apakah dirasakan ada upaya berkesinambungan untuk terus-menerus memperbaiki dan meningkatkan kualitas diri karyawan

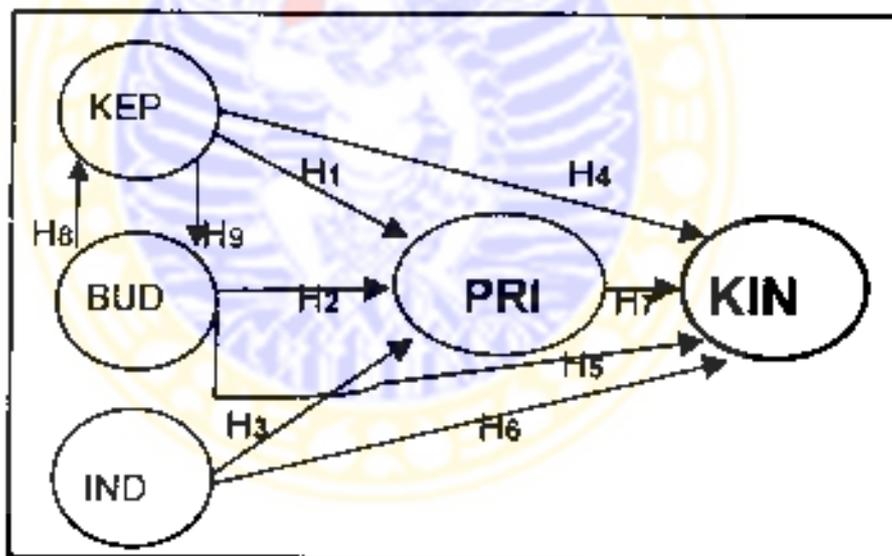
Dalam memahami hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, faktor individu dan perilaku kerja karyawan dengan kinerja organisasi Day & Lord (1988) menyatakan bahwa kepemimpinan

berperan besar dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi, di mana sasaran atau tujuan yang ingin dicapai adalah berupa prestasi atau kinerja. Hal ini didukung pula oleh temuan hasil penelitian Elenkov (2000) di perusahaan-perusahaan yang ada di Rusia menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung dan positif berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Demikian juga halnya dengan Reksohadiprojo & Handoko (1996:64) menyatakan juga bahwa kepemimpinan mempengaruhi banyak faktor, salah satunya adalah juga kinerja sebuah organisasi. Di sisi lain, banyak peneliti menemukan adanya kaitan yang sangat erat antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi (Wilkins & Ouchi, 1983; Denison, 1984, Gordon, 1985 dalam Fleener, 2002). Beberapa peneliti lainnya seperti Kotter & Heskett (1992), Kemp & Dwyer (2001) dan Moeljono (2003) dalam penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi langsung oleh budaya organisasi.

Sementara itu, faktor individu juga memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi (Koontz, 1990), atau menurut Gibson *et al.* (1996:56) yang menyatakan faktor individu dapat mengubah kinerja, dan serta pendapat Mohyi (1999:35) yang

menyatakan faktor individu berpengaruh terhadap prestasi organisasi.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Wacławski (1996) menyatakan bahwa budaya dan gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting bagi perbaikan kinerja organisasi, namun menurutnya budaya yang lebih penting dibandingkan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasional. Gambar berikut merupakan gambar kerangka konseptual dalam penelitian ini :



Keterangan :

KEP	= Kepemimpinan
BUD	= Budaya Organisasi
IND	= Faktor Individu
PRI	= Perilaku Kerja Karyawan
KIN	= Kinerja Organisasi
H	= Hipotesis

Gambar 3.1
Kerangka Konseptual Penelitian

3.2 Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka, penelitian sebelumnya dan kerangka konseptual yang telah dipaparkan di atas, maka dalam penelitian ini diajukan **7 (Tujuh) Hipotesis** dengan rumusan sebagai berikut :

- 1 : **Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan**
- 2 : **Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan**
- 3 : **Faktor individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan**
- 4 : **Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi**
- 5 : **Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi**
- 6 : **Faktor Individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi**
- 7 : **Perilaku kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi**
- 8 : **Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi**
- 9 : **Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan**

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk katagori penelitian survai, karena dalam mengumpulkan data yang pokok digunakan adalah daftar pertanyaan (*questionnaire*). Menurut Singarimbun (dalam Singarimbun dan Effendi, 1995:2), penelitian survai adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu popu'asi dan menggunakan kuisiuner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Pada umumnya unit analisis penelitian survai adalah individu. Lebih lanjut Singarimbun menyatakan penelitian survai dapat digunakan untuk maksud : (a) penjajagan atau eksploratif; (b) deskriptif; (c) penjelasan atau *explanatory* atau *confirmatory*; (d) evaluasi; (e) prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang; (f) penelitian operasional; dan (g) pengembangan indikator-indikator sosial.

Penelitian ini akan masuk jenis yang ketiga yaitu penelitian survai dengan maksud penjelasan. Penjelasan atau *confirmatory* atau *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis.

4.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan ketiga bank umum yang berkantor pusat di Bali (Bank Sinar, Bank Sri Partha dan BPD Bali) di luar Dewan Direksi dan Dewan Komisaris Teknik.

pengambilan sampel (*sampling technique*) yang dipakai dalam penelitian ini adalah teknik sampel acak sistematis (*systemic random sampling technique*). Menurut Miller (1991:64) dan Mantra (1989:160), teknik ini digunakan jika ada dua keadaan, yaitu (1) apabila nama atau identifikasi dari individu dalam populasi itu terdapat dalam suatu daftar sehingga satuan-satuan tersebut dapat diberi nomor urut; (2) apabila populasi mempunyai pola beraturan, seperti urut abjad dan sebagainya.

Pengambilan sampel acak sistematis dilakukan karena memenuhi syarat yang pertama, yaitu adanya daftar nama populasi penelitian. Beberapa langkah pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Mencari daftar nama seluruh karyawan di masing-masing bank. Daftar nama karyawan lengkap dengan bio data (umur, alamat, waktu mulai bekerja di bank, tempat tugas sekarang dan sebagainya).
- b. Melakukan pemilahan karyawan yang bekerja di atas 3 (tiga) tahun dengan karyawan yang bekerja kurang dari 3 (tiga) tahun. Karyawan yang bekerja kurang dari 3 (tiga) tahun dikeluarkan dalam daftar. Hal ini dimaksudkan agar persepsi karyawan terhadap variabel kepemimpinan dan budaya organisasi lebih dapat dikendalikan (terkontrol), sebab karyawan yang bekerja kurang dari 3 tahun diasumsikan belum begitu mengenali organisasi / perusahaan secara mendalam.

- c. **Menyusun daftar nama karyawan yang sudah bekerja di atas 3 tahun dengan nomor urut mulai dari yang bekerja paling baru sampai dengan yang paling lama. Daftar nama karyawan yang terakhir diperoleh ini dipakai sebagai kerangka sampel (*sample frame*).**
- d. **Membagi jumlah karyawan yang sudah ada dalam daftar dengan bilangan pembagi 70, karena masing-masing bank akan dibagikan 70 kuisioner.**

Setelah melakukan langkah-langkah tersebut, maka cara pengambilan sampel sebagai berikut :

- a. **Untuk Bank Sinar, jumlah karyawan yang bekerja di atas 3 (tiga) tahun sebanyak 154 orang, setelah dibagi 70 diperoleh angka pembulatan 2. Maka sampel yang pertama adalah nomor urut 1, kemudian 3 dan seterusnya.**
- b. **Untuk Bank Sri Partha, jumlah karyawan yang bekerja di atas 3 (tiga) tahun sebanyak 354 orang, setelah dibagi 70 diperoleh angka pembulatan 5. Maka sampel pertama nomor urut 1, kemudian ditambahkan dengan angka 5 jatuh pada nomor urut 6, 11 dan demikian seterusnya.**
- c. **Untuk BPD Bali, jumlah karyawan yang bekerja di atas 3 (tiga) tahun sebanyak 424 orang, setelah dibagi 70 diperoleh angka pembulatan 6. Maka sampel pertama pada nomor urut 1, kemudian nomor urut**

berikutnya dengan menambahkan angka 6, yaitu 7, 13 dan seterusnya.

Dari 210 sampel yang disebar, sebanyak 182 yang terkumpul dan hanya 170 sampel dapat diolah. Berkurangnya jumlah sampel dikarenakan beberapa sebab, di antaranya sampai batas akhir responden belum mengisi meski telah dihubungi berkali-kali. Di samping itu ada beberapa kuisioner tidak lengkap sehingga tidak diolah dalam penelitian ini.

4.3 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini ada lima variabel atau konstruk yang diteliti, yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, faktor individu, perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi

4.4. Klasifikasi Variabel, Definisi Operasional Variabel dan Kerangka Operasional

4.4.1 Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini ada 5 (lima) variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu (ketiganya variabel eksogen) perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi (variabel endogen).

4.4.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut

1. Kepemimpinan (ξ_1) Kepemimpinan adalah proses atau cara mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

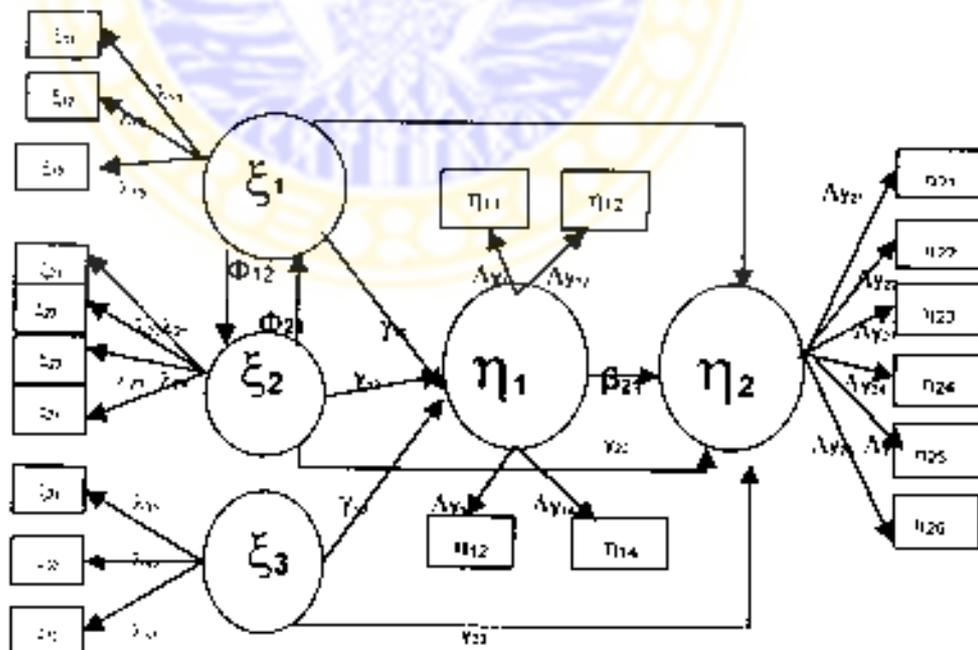
Pendekatan konsep kepemimpinan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah konsep kepemimpinan situasional tiga dimensi dari Fiedler (1987, dalam Koont *et al.*, 1990), yang mengemukakan tiga dimensi utama dalam situasi kepemimpinan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang paling efektif, yaitu hubungan pemimpin dengan anggota, struktur tugas dan posisi kekuasaan (*power position*).

2. Budaya organisasi (ξ_2). Budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, keyakinan dasar, nilai-nilai, perilaku dan sikap bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Konsep budaya organisasi yang dipakai dalam penelitian ini merupakan kristalisasi dari berbagai nilai dan asumsi dasar yang diimplementasikan sehari-harinya oleh 3 (tiga) bank tempat melakukan penelitian, yakni integritas, profesionalisme, kekeladanan dan penghargaan pada sumberdaya manusia.
3. Faktor individu (ξ_3). Faktor individu adalah faktor yang ada dalam diri karyawan, yang indikatornya berupa persepsi, sikap dan Kepribadian karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Perilaku Kerja (η_1). Perilaku kerja adalah tindakan / sikap yang dilakukan oleh karyawan dalam bekerja di perusahaan untuk memberikan kontribusi pencapaian tujuan perusahaan yang indikatornya terdiri dari semangat dan kegairahan kerja, daya inisiatif kerja, keterlibatan kerja, dan keterikatan terhadap organisasi

5. Kinerja Organisasi (η_2). Kinerja organisasi dalam penelitian ini adalah berupa produktivitas pelayanan nasabah yang indikatornya terdiri dari etos kerja pelayanan terhadap nasabah; keselarasan dengan nasabah; kemampuan penanganan masalah yang dihadapi nasabah; kepuasan nasabah; perhatian organisasi terhadap karyawan yang cakap/mampu dan dapat diberdayakan, serta upaya-upaya peningkatan mutu, jasa dan proses yang dilakukan oleh organisasi terhadap nasabah.

4.4.3 Kerangka Operasional

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dan definisi operasional, maka kerangka operasional penelitian ini adalah seperti gambar berikut



Gambar 4 2
Kerangka Operasional variabel

Kerangka operasional di atas adalah berdasarkan skema diagram *Structural Equation Modelling* (SEM) atau pemodelan persamaan struktural yang menurut Ferdinand (2002:7-8) ada beberapa konvensi yang berlaku dalam diagram SEM, yaitu :

- a. Variabel Terukur (*Measured Variable*) yang juga disebut *observed variables indicator variables* atau *manifest variables* digambarkan dalam bentuk segi empat atau bujur sangkar. Variabel terukur adalah variabel yang datanya harus dicari, melalui penelitian lapangan
- b. Faktor atau konstruk (*construct*) adalah variabel bentukan, yang dibentuk melalui indikator-indikator yang diamati dalam dunia nyata. Karena ia merupakan variabel bentukan, maka disebut juga variabel laten (*latent variables*). Faktor atau konstruk ini digambarkan dalam bentuk diagram lingkaran atau oval atau elips
- c. Hubungan antar variabel dinyatakan melalui garis. Jika tidak ada garis, berarti tidak ada hubungan langsung yang dihipotesiskan. Bentuk bentuk hubungan antar variabel dapat dijelaskan sebagai berikut.
 - c 1. Garis dengan anak panah satu arah (\rightarrow), menunjukkan adanya hubungan yang dihipotesiskan antara dua variabel, di mana variabel yang dituju oleh anak panah merupakan variabel dependen
 - c 2. Garis dengan dua anak panah (\leftrightarrow), menunjukkan hubungan yang tidak dianalisis. Anak panah dua arah ini dalam

pemodelan SEM digunakan untuk untuk menggambarkan kovarians atau korelasi antara dua buah variabel.

4.5. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati peneliti (Sugiyono, 1999:97). Dalam penelitian ini instrumen yang akan digunakan adalah peneliti sendiri, dokumentasi dan kuisisioner.

4.5.1. Peneliti

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah diri peneliti sendiri. Namun dalam pelaksanaannya, peneliti dibantu oleh beberapa orang yang memiliki kemampuan untuk menggali informasi terkait dengan permasalahan yang diteliti, yaitu beberapa pegawai bank senior di ketiga bank yang diteliti.

4.5.2. Dokumentasi

Dokumentasi yang dimaksudkan di sini adalah beberapa catatan yang dimiliki oleh ketiga bank, khususnya beberapa catatan yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji, seperti sejarah berdirinya perusahaan serta perkembangannya sampai tahun terakhir, dan daftar nama karyawan lengkap dengan bio datanya.

4.5.3 Kuisisioner

Untuk mengumpulkan informasi dari responden, maka instrumen ketiga yang digunakan adalah kuisisioner (daftar pertanyaan) yang disusun dan beberapa indikator konstruk atau variabel penelitian. Skala pengukuran dalam penelitian ini

adalah skala Likert dengan skor terendah 1 (satu) sampai yang tertinggi 5 (lima). Rinciannya adalah sebagai berikut : angka 1 berarti sangat tidak setuju, angka 2 berarti tidak setuju, angka 3 berarti ragu-ragu / netral, angka 4 berarti setuju dan angka 5 berarti sangat setuju, dengan butir pernyataan yang mencerminkan indikator / dimensi yang mengukur variabel.

4.6. Teknik Analisis Data

Oleh karena penelitian ini dilakukan untuk membuat kesimpulan yang berfaku untuk populasi, maka teknik analisis data yang digunakan adalah statistik inferensial, atau statistik induktif, atau statistik probabilitas. Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan, digunakan *Structural Equation Model (SEM)* atau model persamaan struktural.

Di dalam pemodelan SEM, yang dipakai adalah konstruk (*construct*) atau faktor, yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan (Ferdinand, 2002:36). Ada dua kelompok konstruk yang yang dikenal, yaitu konstruk eksogen (*exogenous constructs*) dan konstruk endogen (*endogenous constructs*).

Konstruk eksogen dikenal juga sebagai *source variables* atau *exogenous variables* atau *independent variables* (variabel tak tergantung/tak terikat/bebas) yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Sedangkan konstruk endogen atau *dependent variables* (variabel tergantung/terikat/tak bebas) adalah beberapa

faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat pula memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya. Ferdinand (2002:39) menjelaskan, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk eksogen dan mana konstruk endogen sesuai dengan kajian teoritis dan penelitian empiris yang telah ada

Model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*)

dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\eta_1 = \gamma_1\xi_1 + \gamma_2\xi_2 + \gamma_3\xi_3 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta_{21}\eta_1 + \zeta_2$$

Keterangan :

ξ_1 = Kepemimpinan

ξ_2 = Budaya Organisasi

ξ_3 = Faktor Individu

η_1 = Perilaku Kerja

η_2 = Kinerja Organisasi

γ = koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

$\beta_{1, 2}$ = *regression weight*

$\zeta_1, 2$ = *disturbance term*

Dalam model persamaan struktural digunakan asumsi sebagai berikut

1. Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam SEM adalah minimum 5 (lima) kali parameter yang diestimasi (*estimated parameter*) (Bentler & Chou, 1993), atau minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter* (Ferdinand, 2002) atau minimum 50 (Hair *et al.*, 1995)

2. Evaluasi atas asumsi normalitas dalam data dengan *Z-score*. Bila *Z-score* lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki.
3. Evaluasi atas *outlier* dengan mengamati observasi atau kasus yang mempunyai nilai *Z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outlier*. Sedangkan *multivariate outlier* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak diuji dengan *chi-square* (X^2) pada *df* sebesar jumlah variabel bebasnya. Ketentuan bila Mahalanobis $>$ dari X^2 maka artinya adalah *multivariate outlier* (Hair *et al.*, 1995).
4. Evaluasi terhadap multikoleniaritas (*multicollinearity*) dan singularitas (*singularity*) yaitu dengan mengamati determinan matrik kovarians, di mana ketentuannya adalah apabila determinan sampel kovarians mendekati angka nol (atau terlalu kecil), mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick and Fidell, 1996).

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Sesuai dengan tujuan penelitian dan hipotesis, maka analisis data dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling* = SEM) yang merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian serangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2002, Solimun, 2004).

Berdasarkan jawaban responden untuk setiap pertanyaan pada kuesioner (lampiran 2) maka dapat disajikan data hasil tabulasi jawaban responden pada Lampiran 2 ke dalam program SPSS for windows versi 11.5. Data yang diperoleh selanjutnya diolah dengan metode statistik *Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan software AMOS versi 4 sehingga diperoleh tampilan gambar seperti Lampiran 3 sampai dengan Lampiran 10, yang merupakan hasil pengolahan data untuk pengujian *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, *Goodness of fit* dan persamaan model struktural.

5.1 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis CFA*)

Analisis faktor konfirmatori ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari indikator setiap variabel yang digunakan dalam model. Analisis ini digunakan untuk mengkonfirmasi apakah indikator variabel tersebut secara bersama-sama cukup kuat untuk mencerminkan dimensi sebuah variabel. Dalam analisis faktor ini digunakan *loading factor* atau koefisien lamda (*λ coefficient*) setiap

indikator variabel melalui koefisien *regression weight* untuk setiap indikator

Merujuk pada pendapat Malhotra (1996), suatu instrumen (keseluruhan indikator) dianggap sudah cukup reliabel bilamana $\alpha \geq 0,6$. Pemeriksaan besar kecilnya tingkat reliabilitas setiap indikator di dalam SEM ditunjukkan oleh nilai *error* (δ untuk variabel eksogen dan ϵ untuk variabel endogen) pada analisis dengan data *standardized* reliabilitas indikator = $1 - \delta$ untuk variabel eksogen dan = $1 - \epsilon$ untuk variabel endogen. Makin kecil nilai *error*, menunjukkan indikator tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi sebagai pengukur variabel laten yang bersangkutan. Besar kecilnya tingkat validitas setiap indikator (variabel manifest) dalam mengukur variabel laten ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor* (λ) pada analisis dengan data *standardized* di mana semakin besar λ merupakan indikasi bahwa indikator yang bersangkutan semakin valid sebagai instrumen pengukur variabel laten bersangkutan. Namun batasan berapa besarnya λ , δ dan ϵ sehingga suatu indikator dikatakan valid dan reliabel, sampai sejauh ini belum ada yang mengemukakan (Oud, 2001 dalam Solimun, 2002:81).

Menurut Darma (1998, dan *personal communication*, 2004), jika hasilnya menunjukkan bahwa indikator mempunyai nilai C_r lebih besar dari nilai t_{tabel} dan *probability* lebih kecil dan $\alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* (λ) adalah signifikan, yang artinya indikator tersebut valid sebagai pengukur sebuah variabel

Dalam penelitian ini, model yang akan diuji menggunakan lima buah variabel, sehingga dilakukan lima kali analisis faktor konfirmatori, yaitu untuk masing-masing variabel kepemimpinan (ξ_1), budaya organisasi (ξ_2), faktor individu (ξ_3), perilaku kerja karyawan (η_1) dan kinerja organisasi (η_2).

5.1.1 Analisis Faktor untuk Variabel Kepemimpinan.

Dalam analisis faktor ini digunakan *loading factor* atau koefisien lamda (*lambda coefficient*) setiap indikator melalui koefisien *Regression weight* untuk setiap indikator variabel kepemimpinan (ξ_1). Untuk itu disajikan gambar berikut.

Indikator	Loadings
K1	.85
K2	.80
K3	.92
K4	.89
K5	.98
K6	.94
K7	.80
K8	.94

Gambar 5.1
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan

Untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi dari kepemimpinan dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1.
Loading Factor (λ) Kepemimpinan

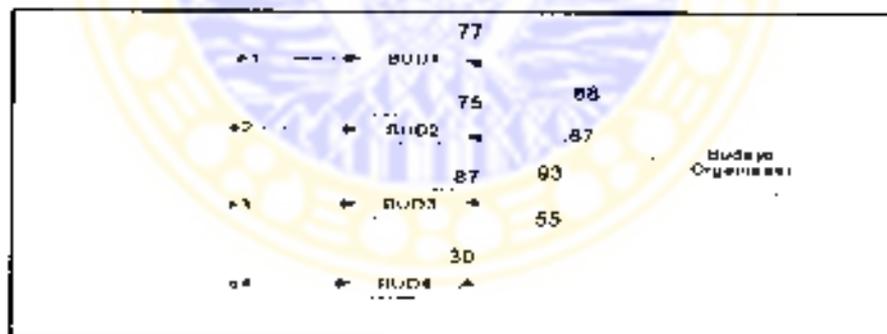
Indikator	Estimate	Standardized Estimate	Cr	Probability	Keterangan
KEP1 \leftarrow KEP = λ_1	1,000	0,922			
KEP2 \leftarrow KEP = λ_2	0,998	0,893	19,555	0,000	Valid
KEP3 \leftarrow KEP = λ_3	0,941	0,847	17,132	0,000	Valid
KEP4 \leftarrow KEP = λ_4	0,970	0,979	26,557	0,000	Valid
KEP5 \leftarrow KEP = λ_5	0,983	0,937	22,365	0,000	Valid
KEP6 \leftarrow KEP = λ_6	0,909	0,892	19,429	0,000	Valid
KEP7 \leftarrow KEP = λ_7	0,687	0,398	5,496	0,000	Valid
KEP8 \leftarrow KEP = λ_8	0,970	0,945	23,866	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 3

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator kepemimpinan valid sebagai pengukur variabel (konstruk) kepemimpinan.

5.1.3. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Variabel Budaya Organisasi.

Gambar berikut merupakan analisis faktor konfirmatori setiap indikator variabel budaya organisasi (ξ_2).



Gambar 5.2.
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi.

Berdasarkan gambar di atas, untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi dari budaya organisasi dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada tabel 5.2 berikut.

Tabel 5.2
Loading Factor (λ) Budaya Organisasi

Indikator	Estimate	Standardized Estimate	Cr	Probability	Kete-Rangan
BUD1 \leftarrow BUD = λ_{11}	1,000	0,879			Valid
BUD2 \leftarrow BUD = λ_{12}	1,209	0,867	15,538	0,000	Valid
BUD3 \leftarrow BUD = λ_{13}	0,982	0,931	16,800	0,000	Valid
BUD4 \leftarrow BUD = λ_{14}	0,742	0,552	7,599	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 4

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator mempunyai nilai Cr lebih besar dari nilai $t_{tabel} (1\%; 2) = 4,303$ dan *probability* lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Karena nilai $Cr > t_{tabel}$ dan *probability* $< \alpha$ maka dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* (λ) adalah signifikan. Artinya semua dimensi / indikator budaya organisasi valid sebagai pengukur variabel budaya organisasi.

5.1.3. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Variabel Faktor Individu.

Gambar berikut merupakan analisis faktor konfirmatori untuk variabel faktor individu (ξ_1):

Indikator	Estimate	Error Variance
IND1	0.86	0.14
IND2	0.98	0.02
IND3	0.91	0.09
IND4	0.90	0.10
IND5	0.89	0.11

Gambar 5.3.
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel faktor Individu

Untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi dari faktor individu dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada tabel 5.3 berikut :

Tabel 5.3
Loading Faktor (λ) Faktor Individu

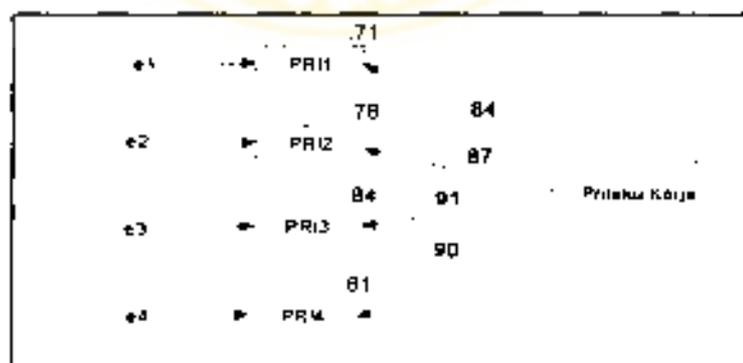
Indikator	Estimate	Standardized Estimate	Cr	Probability	Keterangan
IND1 ← IND = λ_{13}	1,000	0,980			Valid
IND2 ← IND = λ_{14}	0,978	0,908	24,654	0,000	Valid
IND3 ← IND = λ_{15}	0,839	0,898	23,215	0,000	Valid
IND4 ← IND = λ_{16}	0,862	0,888	22,223	0,000	Valid
IND5 ← IND = λ_{17}	0,277	0,296	3,959	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 5

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator faktor individu valid sebagai pengukur variabel faktor individu, karena mempunyai nilai Cr lebih besar dari nilai $t_{tabel} (t_{5\%, 5}) = 2,571$ dan *probability* lebih kecil dari $\alpha = 0,05$.

5.1.4. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Variabel Perilaku Kerja.

Gambar berikut merupakan hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori variabel perilaku kerja karyawan :



Gambar 5.4.
Analisis faktor Konfirmatori untuk Variabel Perilaku Kerja

Selanjutnya, untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi dari perilaku kerja karyawan dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada tabel 5.4 berikut :

Tabel 5.4
Loading Faktor (λ) Perilaku Kerja

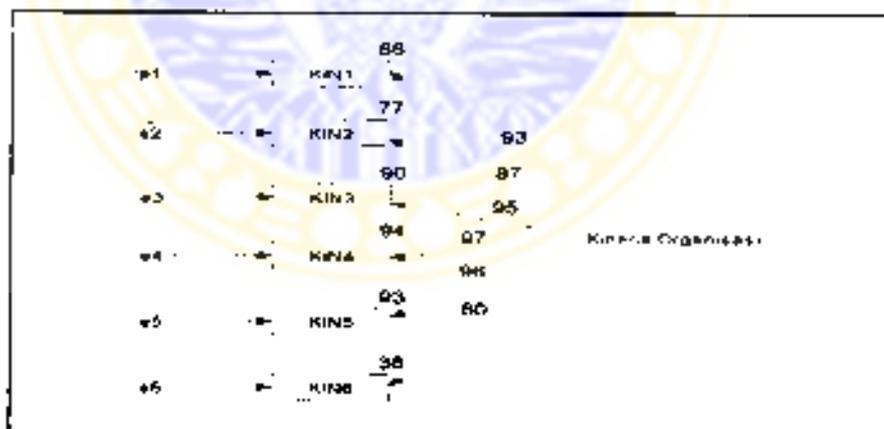
Indikator	Estimate	Standardized Estimate	Cr	Probability	Keterangan
PR11 ← PRI = λ_{18}	1,000	0,844			Valid
PR12 ← PRI = λ_{19}	1,024	0,871	14,315	0,000	Valid
PR13 ← PRI = λ_{20}	1,045	0,914	15,733	0,000	Valid
PR14 ← PRI = λ_{21}	1,127	0,900	15,467	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 6

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator perilaku kerja valid sebagai pengukur variabel perilaku kerja karyawan.

5.1.5. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Variabel Kinerja Organisasi.

Gambar berikut merupakan analisis faktor konfirmatori variabel kinerja organisasi :



Gambar 5.5.

Analisis Faktor Konfirmatori untuk Variabel Kinerja Organisasi

Selanjutnya, untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi dari kinerja organisasi dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada tabel 5.5 berikut:

Tabel 5.5
Loading Faktor (λ) Kinerja Organisasi

Indikator	Estimate	Standardized Estimate	Cr	Probability	Keterangan
KIN1 ← KIN = λ_{22}	1,000	0,926			Valid
KIN2 ← KIN = λ_{23}	1,015	0,875	18,724	0,000	Valid
KIN3 ← KIN = λ_{24}	0,959	0,951	24,547	0,000	Valid
KIN4 ← KIN = λ_{25}	1,045	0,969	26,547	0,000	Valid
KIN5 ← KIN = λ_{26}	0,983	0,964	25,872	0,000	Valid
KIN6 ← KIN = λ_{27}	0,818	0,599	9,203	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 7

Tabel di atas menunjukkan bahwa ada 6 (enam) indikator kinerja organisasi valid sebagai pengukur variabel kinerja organisasi.

5.2. Uji Normalitas

Untuk menguji normalitas distribusi data yang digunakan dalam analisis ini, peneliti melakukan amatan terhadap *skewness value*, di mana *skweness value* akan dibandingkan dengan nilai-z. Apabila nilai-z lebih besar dari nilai kritis (Cr), maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal (Ferdinand, 2002:96). Nilai-z diukur pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Untuk nilai signifikansi 5% didapat nilai-z sebesar $\pm 1,96$. Selain itu, dalam perhitungan nilai kritis (Cr) yang dilakukan dengan program Amos versi 4.0, hasilnya ada pada Lampiran 2.

Dari tabel yang ada pada Lampiran 2 tersebut, dapat dilihat tidak ada angka nilai pada kolom c.r yang lebih besar dari $\pm 1,96$. Oleh karena itu dapat dikatakan tidak terdapat bukti bahwa distribusi data tidak normal.

5.3 Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Organisasi

Untuk sebuah model yang dibentuk, harus diawali dengan analisis *Goodness of Fit*, yang tujuannya adalah untuk mengetahui apakah model struktural dan pengukurannya dapat dikatakan baik (*fit*) atau tidak.

a. Chi-square (χ^2) statistic

Chi-square statistic adalah alat uji paling mendasar untuk mengukur *overall fit*. *Chi-square* ini sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Suatu model dinyatakan baik jika nilai χ^2 adalah kecil. Semakin kecil χ^2 , maka semakin baik model tersebut (karena dalam uji beda chi-square, $\chi^2 = 0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan, H_0 diterima), dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Ferdinand, 2002).

b. Significance Probability (p)

Significance Probability (p) menunjukkan tingkat signifikan dari model tersebut. Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks *covariance* data dan matriks *covariance* yang diestimasi. Suatu model dinyatakan signifikan jika nilai *probability* lebih besar atau sama dengan dari 0.05.

c. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Aproximation*)

The Root Mean Square Error of Aproximation merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-*

square statistik dalam sampel yang besar maupun jika model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al.*, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,085 menunjukkan model yang diestimasi adalah baik (*fit*).

d. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Goodness of Fit Index adalah sebuah ukuran *non-statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati nilai 1 semakin baik model tersebut. Indeks ini menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks *variance* dalam matriks *covariance* sampel yang dijelaskan oleh matriks *covariance* populasi yang terestimasi (Bentler & Chou, 1993, Tanaka & Huba, 1989).

e. AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)

Adjusted Goodness of Fit Index adalah analog dengan R^2 dalam regresi berganda. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila $AGFI \geq 0,90$ (Hair, *et al.* 1995; Hulland *et al.*, 1995). GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan baik (*good overall model fit*), sedangkan nilai 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan yang cukup (*adequate fit*) (Hulland *et al.*, 1996).

f. *Relative Chi-square* (χ^2/df)

Relative Chi-square (χ^2/df) tiada lain adalah statistik *chi-square* dibagi *df*-nya. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau kadang-kadang kurang dari 3,0 adalah indikator *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Tucker Lewis Index adalah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model (Baumgartnes & Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan agar model dapat dikatakan baik adalah $\geq 0,95$ (Hair *et al.*, 1995). Semakin mendekati 1,00 semakin bagus (Arbuckle, 1997).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

Besaran indeks ini pada rentang nilai 0 - 1, di mana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. *Comparative Fit Index* tidak terpengaruh oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan model (Huland *et al.*, 1996; Ferdinand, 2002). Adapun nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,95$ Semakin mendekati 1,00, semakin mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dibuat ringkasan dalam bentuk tabel 5.6 di bawah ini

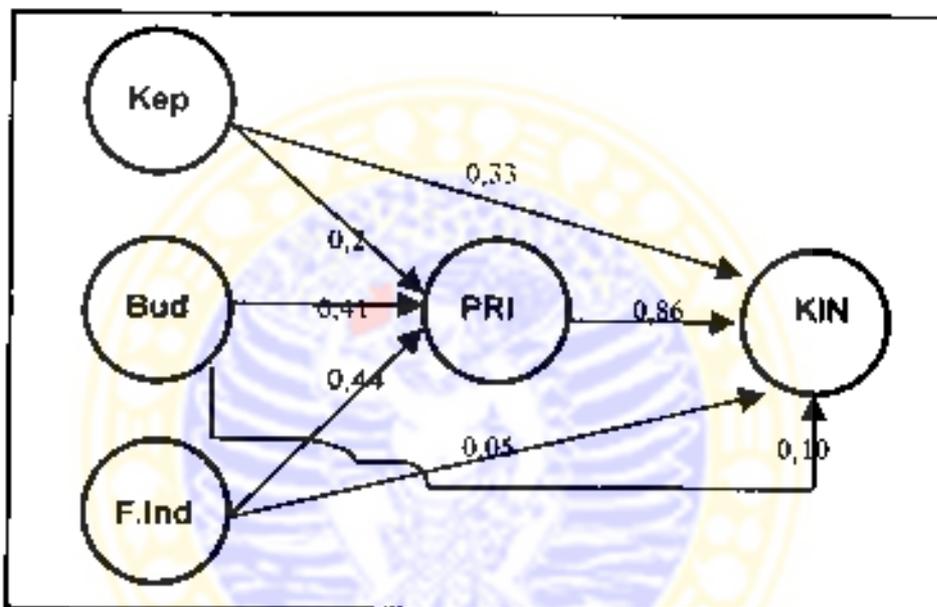
Tabel 5.6
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit Indices	Cut-off Value	Keterangan
χ^2 - Chi Square	Diharapkan kecil	Untuk menguji apakah model sesuai dengan data
Significance of Propability	$\geq 0,05$	Uji signifikansi perbedaan antara matriks <i>covariance</i> data dan matriks <i>covariance</i> yang diestimasi
The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$\leq 0,085$	Mengkompensasi kelemahan <i>Chi-Square</i> pada sampel besar
Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0,90$	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks <i>covariance</i> populasi yang diestimasi (analog dengan R^2 dalam regresi berganda)
Adjusted Goodnes of Fit Index (AGFI)	$\geq 0,90$	GFI yang disesuaikan dengan <i>degree of freedom (df)</i>
The Minimum Sampel Discrepancy Function dibagi dengan Degree of Freedom (CMIN/df)	$\leq 2,00$	Kesesuaian data dengan model
Tucker Lewis Index (TLI)	$\geq 0,90$	Perbandingan antara model yang diuji dengan <i>baseline</i> model
Comparative Fit Index (CFI)	$\geq 0,95$	Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besar sampel dan kerumitan model

Sumber : Diolah dari Tanaka & Huba, 1989; Bentler & Chou, 1993; Hair et al., 1995; Baumgartnes & Homburg, 1996; Arbuckle, 1997; Hultand et al., 1996; Ferdinand, 2002.

Berdasarkan kriteria uji *Chi-square* (χ^2), *Significant probability* (p), RMSEA, GFI, AGFI, *Relatif Chi-square* (χ^2/df), TLI, dan CFI di atas dan nilai *Goodness of Fit* hasil pengolahan Amos versi 4 sebagaimana di atas, maka dapat diketahui apakah model tersebut memiliki kesesuaian dengan data atau tidak.

Dari hasil pengolahan data menggunakan statistik *Structural Equation Modelling (SEM)* dari software AMOS versi 4 pada Lampiran 5 dan Lampiran 6 dilakukan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Untuk itu, pertama-tama ditampilkan gambar hasil pengolahan *Structural Equation Modelling (SEM)* dari Amos versi 4 seperti berikut ini



Keterangan :

KEP	= Kepemimpinan
BUD	= Budaya Organisasi
IND	= Faktor Individu
PRI	= Perilaku Kerja Karyawan
KIN	= Kinerja Organisasi
H	= Hipotesis

Sumber : Lampiran 8

Gambar 5.6
Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Faktor Individu dan Perilaku kerja terhadap Kinerja Organisasi

Selanjutnya Gambar 5.6 hasil *Structural Equation Modelling (SEM)* pengolahan data dengan AMOS versi 4 sebagai mana

disajikan di atas, akan dilakukan analisis evaluasi *Goodness of fit*, analisis regresi dan analisis determinasi untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor Individu terhadap perilaku kerja dan kinerja organisasi.

5.3.a. Analisis *Goodness of Fit*

Berdasarkan kriteria uji, *Chi-square* (χ^2), *Significant probability* (p), RMSEA, GFI, AGFI, *Relatif Chi-square* (χ^2/df), TLI, dan CFI di atas dan nilai *Goodness of Fit* hasil pengolahan Amos versi 4 sebagaimana ditampilkan pada Gambar di atas, maka dapat dibuat tabel 5.7 berikut:

Tabel 5.7
Evaluasi *Goodness of Fit*

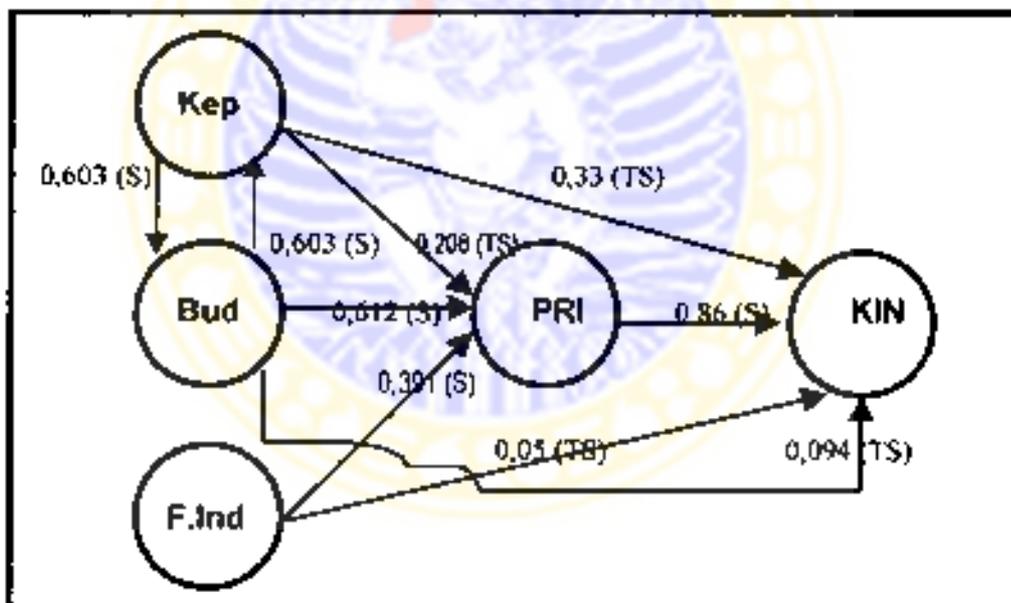
<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-square</i> (χ^2)		869,750	Tertalu besar, Kurang baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Baik
RMSA	$\leq 0,085$	0,102	Kurang baik
GFI	$\geq 0,90$	0,719	Kurang baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,685	Kurang baik
<i>Relatifive Chi-square</i> (χ^2/df)	$\leq 2,00$	2,744	Kurang baik
TLI	$\geq 0,90$	0,893	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,904	Kurang Baik

Sumber : Lampiran 8

Memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *goodness of fit* hasil model pada tabel di atas, terlihat hanya ada satu kriteria yang terpenuhi dari delapan kriteria yang dipakai. Kriteria yang terpenuhi adalah *significance probability*. Karena hanya ada satu kriteria dari delapan kriteria yang disyaratkan, maka model di atas dapatlah dinyatakan sebagai model yang kurang baik.

5.4. Modifikasi Model

Berhubung model di atas tidak memenuhi syarat *Goodness of fit*, maka dilakukan modifikasi terhadap model. Setelah beberapa kali diadakan perubahan model, maka ditemukan model yang cukup baik. Model tersebut menjadi lebih memenuhi *Goodness of fit* setelah beberapa indikator yang memiliki koefisien *loading factor* kecil tidak diikutkan dalam model. Indikator yang tidak diikutkan dalam model adalah : indikator Kepemimpinan 7 (KEP7), Budaya 4 (BUD4), Individu 5 (IND5) dan Kinerja Organisasi 6 (KIN6), serta dihubungkan variabel laten Kepemimpinan dengan variabel Budaya Organisasi. Gambar 5.7 berikut ini merupakan modifikasi model yang terakhir.



Sumber : Lampiran 9

Gambar 5.7.

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Faktor Individu dan Perilaku kerja terhadap Kinerja Organisasi

Selanjutnya Gambar 5.7 hasil *Structural Equation Modelling* (SEM) pengolahan AMOS versi 4 sebagai mana disajikan di atas.

dianalisis dengan evaluasi *Goodness of fit*, analisis regresi dan analisis Determinasi.

Berdasarkan kriteria uji, *Chi-square* (χ^2), *Significant probability* (*p*), *RMSEA*, *GFI*, *AGFI*, *Relatif Chi-square* (χ^2/df), *TLI*, dan *CFI* di atas dan nilai *Goodness of Fit* hasil pengolahan Amos versi 4 sebagaimana ditampilkan pada gambar di atas, maka dapat dibuat tabel 5.8 berikut.

Tabel 5.8
Goodness of Fit

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-square</i> (χ^2)		480,037	Terlalu besar
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,085$	0,083	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,801	Kurang baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,752	Kurang baik
<i>Relative Chi-square</i> (χ^2/df)	$< 2,00$	2,162	Kurang baik
<i>TLI</i>	$\geq 0,90$	0,945	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,952	Baik

Sumber : Lampiran 9

Memperhatikan nilai *Cut-of-Value* dan *Goodness of fit* hasil model pada tabel di atas, terlihat ada tiga kriteria yang terpenuhi dari delapan kriteria yang dipertimbangkan. Kriteria yang terpenuhi adalah *RMSEA*, *TLI* dan *CFI*. Tiga kriteria ini merupakan kriteria pokok yang dianjurkan untuk digunakan dalam pengujian model (Ferdinand, 2002:61). Sedangkan menurut Solimun (2004:71), yang merujuk pada prinsip *parsimony* dan *rule of the thumb* yang dikemukakan oleh Arbuckle and Wothke (1995-1999), apabila terdapat satu atau dua kriteria *goodness of fit* yang telah memenuhi, maka model tersebut dapat dikatakan baik karena sudah ada tiga kriteria dari delapan kriteria yang disyaratkan.

maka model di atas dapatlah dinyatakan sebagai model yang cukup baik

5.5 Analisis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian model persamaan struktural :

$$\eta_1 = \gamma_1\xi_1 + \gamma_2\xi_2 + \gamma_3\xi_3 + \zeta_1$$

Di samping pengujian *goodness of fit* di atas, pengujian model juga dilakukan menggunakan koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan (ξ_1), budaya organisasi (ξ_2), faktor individu (ξ_3) terhadap perilaku kerja (η_1) melalui hasil perhitungan koefisien regresi (*Regression weight*) yang dapat dilihat pada *table output* dari sub menu *view/set* sebagaimana Lampiran 9. Berdasarkan Lampiran 9 dapat dibuat tabel *output* seperti disajikan dalam tabel 5.9 seperti berikut ini.

Tabel 5.9
Regression Weight Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja

Konstruk	Estimate	Standardized Estimate	Cr	Probability	Keterangan
PRI ← KEP	0,150	0,114	1,824	0,068	Tidak Signifikan
PRI ← BUD	0,435	0,123	4,968	0,000	Signifikan
PRI ← IND	0,415	0,067	5,823	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 9

Pada tabel di atas terlihat bahwa variabel KEP (Kepemimpinan) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,150, dengan Cr (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 1,824 pada *probability* sebesar 0,068. Variabel BUD (Budaya Organisasi) memiliki *standardized estimate* sebesar 0,435, dengan Cr sebesar 4,968 pada *probability* sebesar 0,000. Variabel IND (Faktor

Individu) memiliki *standardized estimate* sebesar 0,415, dengan *Cr* sebesar 5,823 pada *probability* sebesar 0,000. Dengan memperhatikan *standardized estimate* untuk variabel Kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu maka dapat dibuat model persamaan struktural (*structural equation modeling*) sebagai berikut :

$$\eta_1 = \gamma_1\xi_1 + \gamma_2\xi_2 + \gamma_3\xi_3 + \zeta_1$$

$$\eta_1 = 0,150\xi_1 + 0,435\xi_2 + 0,415\xi_3 + \zeta_1$$

Dari persamaan ini dapat dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh positif kepemimpinan (ξ_1) sebesar 0,150, pengaruh positif budaya organisasi (ξ_2) sebesar 0,435 dan pengaruh positif faktor individu (ξ_3) sebesar 0,415.

Karena nilai $Cr < T_{tabel}$ dan *probability* $> \alpha$ maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja adalah tidak signifikan. Nilai $Cr > T_{tabel}$ dan *probability* $< \alpha$ maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja adalah signifikan. Untuk faktor individu, karena nilai $Cr > T_{tabel}$ dan *probability* $< \alpha$ maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh faktor individu terhadap perilaku kerja adalah signifikan.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa :

- H1 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan adalah tidak teruji kebenarannya.
- H2 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan adalah teruji kebenarannya.

H3 : Faktor individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan adalah teruji kebenarannya.

Pengujian model persamaan struktural :

$$\eta_2 = \beta_{21}\eta_1 + \zeta_2$$

Di samping pengujian *goodness of fit* di atas, pengujian model juga dilakukan menggunakan koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan (ξ_1), budaya organisasi (ξ_2), faktor individu (ξ_3) dan perilaku kerja karyawan (η_1) terhadap kinerja organisasi (η_2) melalui hasil perhitungan koefisien regresi (*regression weight*) yang dapat dilihat pada *table output* dari sub menu *view/set* sebagaimana Lampiran 9. Berdasarkan Lampiran 8 dapat dibuat Tabel *output* seperti disajikan dalam tabel 5.10 seperti berikut ini

Tabel 5.10

Regression Weight Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Faktor Individu dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Konstruk	Estimate	Standardized Estimate	Cr	Probability	Keterangan
KIN ← KEP	0,027	0,043	0,580	0,562	Tidak signifikan
KIN ← BUD	0,094	0,051	1,726	0,084	Tidak signifikan
KIN ← IND	0,050	0,028	1,111	0,266	Tidak signifikan
KIN ← PRI	0,851	0,048	11,729	0,000	Signifikan

Sumber : Lampiran 10

Dengan memperhatikan *standardized estimate* untuk variabel Kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut .

$$\eta_2 = 0,027\xi_1 + 0,094\xi_2 + 0,050\xi_3 + 0,851\eta_1 + \zeta_2$$

Dari persamaan tersebut dapat dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh positif kepemimpinan sebesar 0,027, pengaruh positif budaya organisasi sebesar 0,094, pengaruh positif faktor individu sebesar 0,050, dan pengaruh positif perilaku kerja sebesar 0,851 terhadap kinerja organisasi.

Untuk pengaruh faktor individu terhadap kinerja organisasi, nilai $Cr = 1,011 < T_{tabel} = 1,960$ dan $probability\ 0,266 > \alpha = 0,05$. Karena nilai $Cr < T_{tabel}$ dan $probability > \alpha$ maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh faktor individu terhadap kinerja organisasi adalah tidak signifikan. Demikian juga untuk perilaku kerja karyawan, karena nilai $Cr > T_{tabel}$ dan $probability < \alpha$ maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh perilaku kerja karyawan terhadap kinerja organisasi adalah signifikan.

Dari hasil tersebut, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa :

- H4** : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi adalah tidak teruji kebenarannya (ditolak);
- H5** : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi adalah tidak teruji kebenarannya (ditolak).
- H6** : Faktor individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja organisasi adalah tidak teruji kebenarannya (ditolak).
- H7** : Perilaku kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi adalah teruji kebenarannya (diterima)

5.6 Analisis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Berikut ini dianalisis pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap budaya organisasi untuk menguji Hipotesis 8 (H_8) yang menyatakan variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi.

Pengujian model persamaan struktural :

$$\xi_2 = \Phi_{12}\xi_1 + \zeta_1$$

Melalui hasil perhitungan koefisien regresi (*regression weight*) yang dapat dilihat pada tabel *output* dari sub menu *view/set* sebagaimana Lampiran 9. Berdasarkan Lampiran 9 dapat dibuat tabel *output* seperti disajikan dalam Tabel 5.11 seperti berikut ini:

Tabel 5.11
Regression Weight
Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya organisasi

Konstruk	Estimate	Standardized Estimate	Cr	Probability	Keterangan
BUD ← KEP	0,596	0,603	8,370	0,000	Signifikan

Sumber : Lampiran 9

Pada tabel di atas terlihat bahwa variabel KEP (kepemimpinan) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,603, dengan Cr sebesar 8,370 pada *probability* sebesar 0,000, sehingga dapat dibuat model persamaan struktural (*structural equation modeling*) seperti di bawah ini :

$$\xi_2 = \Phi_{12}\xi_1 + \zeta_1$$

$$\xi_2 = 0,603\xi_1$$

Dari persamaan ini dapat dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh positif kepemimpinan sebesar 0,603. Artinya bila kepemimpinan mengalami peningkatan maka budaya organisasi juga akan meningkat. Jika kepemimpinan mengalami penurunan maka budaya organisasi juga akan mengalami penurunan.

Memperhatikan besarnya nilai $C_r > T_{tabel}$ dan $probability < \alpha$ maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi adalah signifikan (H_0 diterima). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendapat yang menyatakan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi adalah teruji kebenarannya (didukung dengan data).

5.7 Analisis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan.

Berikut ini dianalisis pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap kepemimpinan untuk menguji Hipotesis 9 (H_9) yang menyatakan variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan.

Pengujian model persamaan struktural :

$$\xi_1 = \Phi_{21}\xi_2 + \zeta_1$$

Pengujian model dengan menggunakan koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi (ξ_2) terhadap kepemimpinan (ξ_1), maka melalui hasil perhitungan koefisien regresi (*regression weight*) yang dapat dilihat pada tabel *output* dari sub menu *view/set*

sebagaimana Lampiran 10. Berdasarkan Lampiran 6A dapat dibuat tabel output seperti disajikan dalam Tabel 5.12 seperti berikut ini:

Tabel 5.12
Regression Weight
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan

Konstruk	Estimate	Standardized Estimate	Cr	Probability	Keterangan
KEP ← BUD	0,609	0,603	8,256	0,000	Signifikan

Sumber : Lampiran 10

Pada tabel di atas terlihat bahwa variabel BUD (budaya organisasi) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,603, dengan Cr sebesar 8,256 pada *probability* sebesar 0,000, sehingga dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut :

$$\xi_1 = \Phi_{21}\xi_2 + \zeta_1$$

$$\xi_1 = 0,603\xi_2$$

Dari persamaan ini dapat dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh positif budaya organisasi sebesar 0,603. Artinya bila budaya organisasi meningkat maka kepemimpinan juga akan meningkat. Jika budaya organisasi turun maka kepemimpinan juga akan mengalami penurunan.

Untuk uji pengaruh ini, nilai $Cr = 8,256 > T_{tabel} = 1,960$ dan *probability* $0,000 < \alpha = 0,05$. Karena nilai $Cr > T_{tabel}$ dan *probability* $<$

α maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan adalah signifikan (H_9 diterima).

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendapat yang mengatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan adalah teruji kebenarannya (didukung oleh data).

5.8 Analisis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

5.8.1. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap perilaku kerja melalui budaya organisasi sebesar $0,603 \times 0,43 = 0,26$

5.8.2 Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja organisasi :

5.8.2.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui variabel perilaku kerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,127

5.8.2.2 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui variabel budaya organisasi dan perilaku kerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,380

5.8.3 Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui :

5.8.3.1 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui variabel perilaku kerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,370

5.8.3.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui variabel kepemimpinan dan perilaku kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,08



5.8.4 Pengaruh variabel faktor individu terhadap kinerja organisasi melalui variabel perilaku kerja karyawan dengan koefisien regresi (*regression weight*) sebesar 0,35.



BAB 6

PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan analisis data yang telah diuraikan pada Bab 5 akan dibahas relevansinya dengan teori yang terkait, penelitian sebelumnya dan fakta empiris (teramati). Dari hasil penelitian diharapkan dapat drungkapkan adanya temuan teontis

Dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural (*structural equation modeling*) yang telah diuraikan pada bab 5, pengaruh beberapa variabel dapat diukur secara langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*). Jika model yang dibuat belum memenuhi syarat minimal *goodnes of fit*, maka modifikasi model yang berdasarkan teoritis terus dilakukan sampai ketemu dengan model yang terbaik. Namun sebelum model diuji signifikansi antar variabelnya, maka dilakukan terlebih dahulu analisis faktor konfirmatori untuk menguji faktor yang membentuk suatu variabel apakah valid dan reliabel (Solimun, 2002:64).

6.1. Hasil Pengukuran Faktor untuk Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada *confirmatory factor analysis* (analisis faktor konfirmatori) menunjukkan bahwa semua indikator yang dipakai untuk mengukur variabel kepemimpinan, budaya organisasi, faktor individu, perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi adalah valid dan reliabel. Hal ini dikarenakan semua indikator

hubungan antar pribadi (0,94) Kemudian disusul oleh item mengenai pemimpin menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan karyawan (0,92), kerelaan pemimpin mengajak karyawannya bersama-sama merumuskan tujuan yang ingin dicapai (0,89) dan sifat pemimpin yang menekankan pada deskripsi pekerjaan kepada setiap karyawan (0,89). Item yang cukup berpengaruh juga adalah tentang kesediaan pemimpin memberitahukan kepada para karyawan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan (0,85), sedangkan yang paling kecil pengaruhnya adalah kesediaan pemimpin memberi kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pemimpin (0,40).

Berdasarkan hal itu, tampak jelas para karyawan merasakan selama ini pemimpinnya mempunyai sifat bersahabat dengan para bawahan. Tentu hal ini cukup baik, mengingat tuntutan jaman dalam situasi seperti sekarang, penciptaan rasa bersahabat di semua lini merupakan hal yang penting, terlebih lagi antar pemimpin dengan karyawannya. Di samping itu, para karyawan telah merasakan juga pemimpin yang ada dapat dengan baik menjelaskan tugas-tugas yang harus

dikerjakan sehingga pekerjaan dapat dilakukan sebaik-baiknya.

Di sisi yang lain kejelasan intruksi kepada bawahan dan pengembangan hubungan antar pribadi juga tak diabaikan oleh para pemimpin. Mungkin telah disadari, pemberian intruksi yang tidak jelas, dapat membuat seorang bawahan menjadi kebingungan. Di sinilah hubungan antar pribadi menjadi hal yang penting, karena bila hubungan ini tidak baik, segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan akan dapat menjadi sulit.

6.2.2 Variabel Budaya Organisasi

Dalam penelitian ini ada 4 (empat) dimensi / indikator variabel budaya organisasi dengan 18 (delapan belas) item pertanyaan yang dipakai untuk mengukurnya. Untuk pengukuran budaya organisasi ini dipakai hasil rerata item pertanyaan setiap dimensi / indikator. Hasilnya adalah dimensi keteladanan yang mempunyai bobot terbesar (0,93), kemudian integritas (0,88), profesionalisme (0,87) dan yang paling kecil adalah penghargaan terhadap sumber daya manusia (0,55).

Penilaian yang besar diberikan oleh karyawan untuk dimensi keteladanan menunjukkan situasi saat ini bahwa para pemimpin mereka haruslah menjadi panutan

bagi setiap bawahannya dalam setiap aktivitas keseharian. Hal ini mungkin juga disebabkan budaya timur yang masih bersifat patrilineal di mana pemimpin tetap dilihat sebagai orang yang harus dihormati dan diikuti kata-katanya.

Keberikutnya adalah dimensi integritas mencakup perilaku pemimpin yang tercermin dari sifat berlaqwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik serta taat pada kode etik perbankan dan peraturan yang berlaku. Dimensi ini lebih bersifat moral atau etika dibandingkan dengan dimensi lainnya.

Dengan demikian, tampaknya karyawan menghargai hal-hal atau aspek-aspek yang bersifat moral atau etika, dan ini memberikan harapan di masa yang akan datang bahwa bisnis tetap memerlukan adanya etika, di tengah situasi saat ini faktor tersebut sering terlupakan atau malah sama sekali tak dipakai.

Dimensi profesionalisme disadari oleh karyawan tetap dibutukan oleh organisasi dalam melakukan pekerjaan. Karena unsur ini menuntut tanggung jawab, keefektifan dan keefisienan, adanya kedisiplinan dan visi yang berorientasi masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan dan kesempatan yang ada.

Di antara ketiga dimensi tersebut di atas, tampaknya dimensi penghargaan terhadap sumber daya manusia yang dianggap oleh karyawan masih sangat kurang diberikan oleh organisasi. Hal ini tampaknya memang kecenderungan terjadi di mana-mana, yakni persepsi karyawan terhadap faktor ini dianggap kurang diperhatikan oleh perusahaan, sementara di sisi perusahaan merasa sudah cukup memberikannya.

Dimensi ini mengandung unsur perusahaan melakukan perekrutan yang baik, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai, mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan, serta penghargaan berdasarkan hasil kerja individu maupun kelompok.

Dalam hal ini, sangatlah penting disadari bahwa kesemua indikator penghargaan terhadap sumber daya manusia dewasa ini sudah menjadi tuntutan umum. Pihak organisasi tak boleh mengabaikan, sebab penghargaan (*reward*) adalah salah satu hal yang sudah menjadi kebutuhan seseorang dalam kehidupan sosial saat ini.

6.2.3 Variabel Faktor Individu

Untuk variabel faktor individu, ada 9 (sembilan) item pertanyaan untuk menjelaskan 3 (tiga) dimensi yang mengukur variabel ini. Dari kesembilan item, hanya ada 5 (lima) item yang valid. Urutan item yang paling besar berpengaruh untuk mengukur variabel faktor individu adalah karyawan beranggapan setiap pekerjaan adalah baik (0,96), kemudian disusul karyawan selalu mengikuti prosedur dalam melakukan pekerjaan (0,91), karyawan menunjukkan sikap yang baik terhadap setiap pekerjaan yang diberikan (0,90), setiap karyawan tahu etika dan tata krama dalam melakukan pekerjaan (0,89) dan yang paling kecil adalah setiap karyawan mementingkan perusahaan dibandingkan kepentingan diri sendiri maupun kepentingan kelompok (0,30).

Dari hasil tersebut sangat jelas menunjukkan bahwa para karyawan memandang segala pekerjaan yang dilakukannya adalah sesuatu yang baik dan ditambah lagi setiap pekerjaan dilaksanakan dengan tetap mengikuti prosedur yang ada. Dua hal itu sangatlah baik, karena merupakan kekuatan yang sangat besar bagi perusahaan. Jika persepsi ini berlangsung terus menerus pada seluruh karyawan, bukan mustahil merupakan suatu modal tak tampak

(*intangible capital*) dalam keunggulan kompetitif di masa yang akan datang, terlebih lagi para karyawan menunjukkan sikap yang baik terhadap setiap pekerjaan yang diberikan serta mereka tahu etika dan tata krama dalam melakukan pekerjaan.

Faktor individu seperti itu, bagi organisasi sangatlah penting. Tinggal bagaimana sekarang organisasi mampu apa tidak mempertahankannya dalam jangka waktu yang panjang melalui dukungan (*support*) yang setimpal, baik immateril maupun materil.

6.2.4 Variabel Perilaku Kerja Karyawan

Dalam penelitian ini ada 4 (empat) dimensi / indikator variabel perilaku kerja karyawan dengan 11 (sebelas) item pertanyaan yang dipakai untuk mengukurnya. Untuk pengukuran perilaku kerja karyawan ini dipakai hasil rerata item pertanyaan setiap dimensi / indikator. Hasilnya ada'ah bobot yang paling besar yakni keterlibatan kerja (0,90), keterikatan terhadap organisasi (0,90), daya inisiatif kerja (0,87) serta semangat dan kegai'ahan kerja (0,84)

Keterlibatan kerja yang mengandung unsur bahwa setiap karyawan ingin selalu dilibatkan dan berusaha melibatkan diri dalam pekerjaan yang ditugaskan dari awal sampai akhir me'upakan hal yang

sangat baik. Ini berarti setiap karyawan ingin selalu berperan serta semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan tentu berarti pula hal yang positif bagi organisasi.

Di pihak lain, dimensi keterikatan terhadap organisasi yang mengandung unsur perasaan betah karyawan dalam bekerja di tempat kerja sekarang, perasaan keterikatan yang dalam dan komitmen yang tinggi dengan organisasi, adalah perilaku kerja yang sangat baik bagi perusahaan. Padahal dewasa ini, di banyak perusahaan sering ditemui para karyawannya, — terutama karyawan yang mempunyai keahlian dan/atau kedudukan pada posisi menengah ke atas,— banyak yang merasa tidak betah sehingga berdampak pada kurangnya rasa keterikatan dan komitmen terhadap organisasi. Akibat selanjutnya adalah mereka sering pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Hasil ini tampaknya cocok dengan sifat karyawan di dunia timur (terutama Jepang), bahwa para karyawannya dalam berkarir cukup di satu perusahaan saja sampai pensiun. Berbeda dengan para karyawan di dunia barat (seperti Amerika Serikat), para karyawan sering berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan

lain, terutama ke perusahaan yang memberikan *reward* yang lebih tinggi.

Selanjutnya perilaku kerja karyawan dari dimensi daya inisiatif kerja yang berpengaruh cukup besar adalah hal yang baik pula bagi organisasi, terutama inisiatif karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya dan mengerjakannya melebihi dari tugas yang diemban. Hal itu berarti selaras dengan dengan dimensi keterlibatan kerja dan rasa keterikatan para karyawan terhadap organisasinya, serta ditambah lagi dengan dimensi semangat dan kegairahan para karyawan dalam melakukan pekerjaan yang baik pula.

6.2.5 Variabel Kinerja Organisasi

Untuk variabel kinerja organisasi ada 6 (enam) dimensi/indikator variabel perilaku kerja karyawan dengan 14 (empat belas) item pertanyaan yang dipakai untuk mengukurnya. Untuk pengukuran kinerja organisasi ini dipakai hasil rerata item pertanyaan setiap dimensi / indikator.

Dimensi yang paling besar mempunyai bobot untuk mengukur adalah aspek produktivitas pelayanan nasabah dari sisi kepuasan nasabah (0,97), kemudian karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan

(0,96), kemampuan menangani nasabah (0,95), etos kerja (0,93), keselarasan dengan nasabah (0,87) dan yang paling kecil adalah peningkatan mutu dan jasa proses (0,60).

Dari hasil pengukuran variabel kinerja organisasi berupa produktivitas pelayanan nasabah, di mana dimensi kepuasan nasabah menempati posisi tertinggi, maka tampaknya para karyawan menyadari atau memahami keperluan dan harapan nasabah (*customer oriented*), sebab dimensi ini memperlihatkan apakah dirasakan bahwa perusahaan berusaha untuk memahami sekaligus mampu berorientasi pada kepuasan nasabah. Keberikutnya adalah dimensi mengenai karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan. Dalam hal ini, karyawan yang bermutu diberikan kemampuan, wewenang dan peluang untuk menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Dimensi ini menunjukkan secara ringkas apakah dapat dirasakan bahwa perusahaan mempersiapkan dan memberi kesempatan pada karyawannya untuk mampu memenuhi keperluan dan harapan nasabah.

Dimensi kemampuan menangani nasabah mencerminkan kesiapan dan mutu tindak lanjut (*follow-up quality*), perusahaan terhadap masalah yang dihadapi

nasabah. Dimensi ini memperlihatkan secara ringkas apakah dapat dirasakan bahwa kebijaksanaan perusahaan berdasarkan keperluan dan harapan nasabahnya atau tidak. Kemudian dimensi etos kerja yang mengandung arti adanya pemahaman organisasi terhadap kesepakatan dalam penerapan sikap melayani sebagai bagian dan acuan bekerja dan berorganisasi. Dimensi ini mencerminkan bagaimana perusahaan bekerja dan berinteraksi dalam melayani nasabah.

Dimensi kesefarasan dengan nasabah adalah mengandung arti perlunya orientasi perusahaan untuk selalu memperhatikan keperluan dan harapan nasabah. Dimensi ini memperlihatkan secara singkat apakah dapat dirasakan bahwa kebijaksanaan perusahaan dilakukan berdasarkan keperluan dan harapan nasabahnya atau tidak.

Terakhir adalah dimensi peningkatan mutu dan jasa proses, yang menunjukkan dipertukannya kesiapan dalam menghadapi perkembangan yang terus menerus untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan diri dengan berorientasi kepada mutu dan jasa proses

6.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja Karyawan

Penelitian ini menguji pendapat Grimes (1978), Hollander (1978) dan Gibson *et al* (1996). Kotter and Heskett

(1992). Bass (1990) serta Cox & Cooper (1988), Schein (1996) dan temuan penelitian yang dilakukan Klein *et al* (1994) yang menyatakan kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap perilaku kerja karyawan

Dari hasil pengolahan data untuk model terakhir ditemukan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perilaku kerja adalah tidak signifikan dengan bobot regresi sebesar 0.15. Hasil ini menolak pendapat dan temuan sebelumnya, yang berarti pula menolak hipotesis yang diajukan. Penolakan ini bisa saja terjadi karena situasi dan kondisi yang berbeda, dan juga adanya penggunaan dimensi dan indikator yang berbeda.

Dikaitkan dengan dimensi yang dipakai untuk mengukur variabel dalam penelitian ini, maka kepemimpinan yang terdiri dari hubungan pemimpin dengan anggota, struktur tugas dan posisi kekuasaan tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja karyawan yang terdiri dari semangat dan kegarahan kerja, daya inisiatif kerja, keterlibatan kerja dan keterikatan terhadap organisasi.

Hal itu berarti ada atau tidak ada perubahan dalam kepemimpinan situasional (*situational leadership*) yang diterapkan, tak akan mempengaruhi semangat dan kegarahan kerja, daya inisiatif kerja, keterlibatan kerja dan keterikatan terhadap organisasi.

Di samping itu, aturan-aturan berupa sistem dan prosedur (termasuk etika kerja karyawan) yang merupakan salah satu unsur budaya yang ada dalam perusahaan tampaknya cukup mengikat karyawan, sehingga siapapun yang menjadi pemimpin tak akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan.

Pada saat dilakukan penelitian, kepemimpinan yang ada di ketiga bank yang diteliti dilakukan oleh para profesional, bukan oleh para pemilik (owner). Di Bank Sri Partha dan Bank Sinar, dalam kurun waktu 6 tahun terakhir bank dikelola oleh para manajer yang merupakan pindahan dari bank lain, di mana sebelumnya dikelola oleh para pemilik selaku pendiri bank. Sedangkan di Bank BPD Bali, karena sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah (Pemda Tk. I dan Tk. II se-Bali), pengelolaan bank dilakukan oleh karyawan yang berkarir pada bank tersebut sesuai dengan pengalaman kerja dan prestasi yang dicapai. Di ketiga bank tersebut, tampaknya ada kesamaan dalam hal kepemimpinan, yakni selama ini jabatan pimpinan tertinggi terus dipegang oleh orang Bali yang beragama Hindu.

Jika ditinjau dari sisi keyakinan, karyawan yang ada di ketiga bank tersebut sebagian besar (96%) orang Bali yang beragama Hindu. Dalam ajaran Hindu diyakini adanya konsep ganjaran dan hukuman, --baik di dunia maupun di akhirat--.

yang dikenal dengan ajaran *Karmaphala (Karmaphala Sradtha)*. Ajaran ini mendorong seseorang untuk mendahulukan aspek moral sesuai ajaran agama pada waktu mempertimbangkan berbagai hal yang dilakukan dalam hidupnya. Dengan keyakinan ini, seseorang merasa dibimbing untuk hidup secara bertanggung jawab, dalam arti dapat berdiri sendiri (mandiri) dan berperilaku dalam bekerja dengan mendahulukan pertimbangan spiritual-etik-moral

Berdasarkan tinjauan dari pandangan keyakinan itu, maka dapat dikatakan bahwa peranan kepemimpinan memang tidak begitu berpengaruh terhadap perilaku seseorang (termasuk perilaku kerja) karena penekanannya lebih banyak kepada individu untuk bertanggung jawab secara mandiri sesuai dengan *swadharma* (tugas/pekerjaan) yang diembannya. Dalam hal ini, tentu seseorang akan berusaha melakukan pekerjaan sebaik-baiknya, karena dia yakin akan mendapat pahala yang setimpal atas pekerjaannya itu, tanpa memandang siapapun yang menjadi pimpinan

6.4 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Karyawan

Dari hasil pengolahan data untuk model terakhir dinyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja adalah signifikan atau teruji kebenarannya dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Robbins & Coulter (1999), Gibson *et al.* (1996), Susanto (1997), Steers (1987), Rusaw (2000), Ouchi (1980), Martin dan Frost (1999), Kotter and Heskett (1992), Deal and Kennedy (1982) dan Nimran (1999) serta Wong (2002) yang kesimpulannya adalah budaya organisasi mempengaruhi perilaku kerja. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Kempt dan Dwyer (2001) yang menemukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan The Regent Hotel Sydney.

Bila dikaitkan dengan dimensi atau faktor yang dipakai dalam penelitian ini, berarti pada ketiga bank tersebut variabel budaya organisasi yang berupa integritas, profesionalisme, keteladanan dan penghargaan terhadap sumber daya manusia mempunyai pengaruh terhadap variabel perilaku kerja karyawan yang terdiri dari semangat, gairah, inisiatif sendiri, pelibatan pekerjaan dari awal hingga akhir serta pelibatan dalam pengambilan keputusan oleh karyawan.

Jika suatu organisasi mempunyai suatu budaya yang kuat, akan berpengaruh terhadap perilaku atau sikap para anggotanya dalam kesehariannya dalam melakukan pekerjaan. Terlebih lagi pada ketiga bank tempat dilakukan penelitian, mayoritas karyawannya adalah orang Bali yang beragama Hindu, di mana ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, umumnya diikuti secara baik.

Setiap organisasi tentu memiliki peraturan tertulis maupun tidak tertulis. Peraturan yang ada tentunya merupakan ketentuan dasar yang dibuat untuk dijadikan pedoman perilaku yang tujuannya untuk mengarahkan dan mengatur pola-pola perilaku setiap anggota organisasi. Di samping itu, peraturan juga berfungsi untuk menata karier, penyelesaian masalah, penghindaran konflik dan lain sebagainya.

Peraturan yang ada merupakan juga penjabaran lebih nyata dari visi dan misi organisasi. Dalam keyakinan agama Hindu di Bali, peraturan dibuat biasanya dihubungkan dengan keterkaitan manusia dengan penciptanya (*Parahyangan*), keterkaitan manusia dengan manusia lainnya (*Pawongan*) dan keterkaitan manusia dengan lingkungannya (*Palemahan*), di mana ketiga konsep tersebut dikenal dengan *Tri Hita Karana*.

Adanya konsep tersebut dalam setiap peraturan yang dibuat, biasanya menjadikan seseorang untuk lebih mentaati karena peraturan tersebut akan memiliki kekuatan tidak hanya berupa ganjaran dan hukuman yang bersifat duniawi (profan), melainkan juga memiliki ganjaran dan hukuman yang bersifat supra manusiawi (sakral). Dengan diyakininya ada ganjaran dan hukuman seperti itu, lebih memperkuat ketaatan, kepatuhan, dan keyakinan setiap anggota organisasi terhadap nilai-nilai, norma-norma dan peraturan yang ada.

6.5 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) Faktor individu terhadap Perilaku Kerja Karyawan

Dari hasil pengolahan data untuk model terakhir dinyatakan bahwa pengaruh faktor individu terhadap perilaku kerja adalah signifikan atau teruji kebenarannya dalam penelitian ini.

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

Dikaitkan dengan dimensi yang dipakai untuk mengukur variabel dalam penelitian ini, ditemukan bahwa variabel faktor individu yang berupa persepsi, sikap dan kepribadian karyawan mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel perilaku kerja karyawan yang berupa semangat dan gairah kerja, daya inisiatif kerja, keterlibatan kerja dan keterikatan terhadap organisasi.

Hal ini bisa terjadi karena setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda dengan individu lainnya. Setiap individu mempunyai watak atau karakter yang dibawa dari diri sendiri (*inheren*) sejak lahir. Jika pembawaan watak atau karakter tersebut dibawa ke tempat kerja (organisasi), maka tentunya akan mempengaruhi perilaku keseharian di tempat kerjanya.

Beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para pakar manajemen dan juga pakar ilmu perilaku lampaknya mendekati kebenaran, bahwa faktor individu membawa seseorang ke dalam organisasi suatu kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dipunyai individu, dan karakteristik tersebut akan dibawa manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi, termasuk di dalamnya adalah perilaku kerjanya.

Dengan demikian, maka bagi organisasi yang mengandalkan sumber daya manusia sebagai ujung tombak, patutlah memperhatikan faktor individu saat merekrut atau menerima anggota baru, karena nantinya akan berimplikasi terhadap perilaku kerja sehari-harinya yang bersangkutan saat sudah menjadi anggota

6.6 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) dan Tak Langsung (*Indirect Effect*) Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Faktor Individu terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Organisasi

Model terakhir yang berhasil dibuat dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, selain menghasilkan

pengaruh langsung terhadap variabel dependen (konstruk endogen) oleh variabel independen (konstruk eksogen). juga bisa diketahui pengaruh tak langsung yang melalui variabel (konstruk) lainnya, asalkan ada landasan teoritisnya.

Dari hasil pengolahan data pada model terakhir, ditemukan bahwa variabel perilaku kerja karyawan dibandingkan dengan variabel lainnya paling signifikan mempengaruhi variabel kinerja organisasi (0,864). Sedangkan variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu dari pengolahan data menghasilkan terdapat pola pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja organisasi sebesar 0,030, pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,102, pengaruh positif faktor individu terhadap kinerja organisasi sebesar 0,047.

Implikasinya adalah apabila ada perubahan dalam kepemimpinan, budaya organisasi, faktor individu, dan perilaku kerja karyawan, maka kinerja organisasi juga akan mengalami perubahan positif (searah). Artinya, bila kepemimpinan, budaya organisasi, faktor individu dan perilaku kerja karyawan mengalami perubahan meningkat, maka kinerja organisasi juga akan meningkat, serta sebaliknya jika ada perubahan dalam kepemimpinan, budaya organisasi, faktor individu, dan perilaku kerja karyawan mengalami penurunan, maka kinerja organisasi juga akan mengalami penurunan.

Dari empat variabel tersebut, ditemukan paling dominan (paling besar) berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah perilaku kerja karyawan. Hal ini berarti, perilaku kerja karyawan yang terdiri dari semangat dan gairah kerja, daya inisiatif kerja, keterlibatan kerja dan keterikatan terhadap organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi yang berupa etos kerja, keselarasan dengan nasabah, kemampuan menangani nasabah, kepuasan nasabah, karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan, serta peningkatan mutu jasa dan proses.

Analisis secara langsung dan sendiri-sendiri menghasilkan adanya tiga (3) konstruk eksogen, --yaitu variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu--, mempunyai pengaruh langsung yang tidak signifikan terhadap variabel kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini menolak pendapat Day & Lord (1988), Beyer (1988) dan Liberson & O'Connor (1992) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berperan besar dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi di mana sasaran atau tujuan yang ingin dicapai adalah berupa prestasi atau kinerja. Hasil penelitian ini menolak juga temuan penelitian Elenkov (2000) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Di samping itu juga hasil penelitian ini menolak temuan Kotter & Heskett (1992), Kemp dan Dwyer (2001) dan Moeliono (2003) yang menyatakan prestasi atau kinerja organisasi dipengaruhi langsung oleh budaya organisasi, serta menolak pendapat Koonz (1990), Gibson *et al.* (1996) dan Mohyi (1999) yang menyatakan faktor individu juga memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi, mengubah kinerja atau prestasi organisasi. Dengan penolakan tersebut, berarti faktor individu tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Namun demikian, penelitian ini mendukung pendapat dan temuan penelitian yang menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini membuktikan bahwa perilaku kerja yang merupakan segala tindakan atau perilaku seseorang dalam organisasi untuk memberikan kontribusi kepada organisasi dalam mencapai tujuan (*goals*) adalah teruji kebenarannya.

Di samping itu, seperti yang dinyatakan oleh Hersey & Blanchard (1992) dan Kast & Rosenzweig (1990), yang mengatakan perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan, di mana bagi organisasi tujuan yang ingin dicapai adalah suatu prestasi atau kinerja (*performance*). Hasil ini juga mendukung pendapat Schein (1996) yang menyatakan manajer yang efektif mensyaratkan untuk mengenali perbedaan perilaku individu

bawahannya, kemudian mengelolanya ke arah perilaku kerja yang positif demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien

6.7 Temuan Penelitian

Dari hasil pengolahan dan analisis data yang dilakukan, ada beberapa temuan yang berhasil diungkap dalam penelitian ini, yaitu :

6.7.1 Bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu tak dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Variabel Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja organisasi harus melalui variabel budaya organisasi dan variabel perilaku kerja karyawan. Variabel budaya organisasi dapat mempengaruhi dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui variabel perilaku kerja karyawan, dan variabel faktor individu mempengaruhi kinerja organisasi melalui variabel perilaku kerja karyawan

Hasil penelitian ini menolak pendapat dan temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa ketiga variabel tersebut (kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu) dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Ketiganya harus melalui variabel moderator untuk dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

6.7.2 Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi budaya organisasi seperti yang diungkapkan oleh Schein (1996) dan Pennington (2004). Sebaliknya budaya organisasi juga dapat mempengaruhi Kepemimpinan seperti yang dinyatakan oleh Kuchinks (1999), dan hasil penelitian June-Shain Lee (2002) yang menyatakan antara budaya organisasional dengan kepemimpinan mempunyai korelasi yang positif.

6.8 Keterbatasan Penelitian

Setelah melakukan analisis, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu di antaranya :

6.8.1 Penelitian tentang kepemimpinan dan budaya organisasi yang dikaitkan dengan berbagai macam variabel sudah banyak dilakukan di berbagai negara dengan hasil yang bervariasi. Karena begitu banyak jumlahnya, peneliti tidak mampu menjadikan referensi secara keseluruhan dalam penelitian ini.

6.8.2 Penelitian ini terbatas hanya meneliti dunia perbankan, lebih spesifik lagi adalah bank umum yang berkantor pusat di Bali, di mana karyawan di ketiga bank tersebut adalah mayoritas orang Bali yang beragama Hindu.

Umumnya orang Bali yang beragama Hindu dikenal sangat kuat dengan aturan adat istiadat (*awig-awig*) yang mengikat setiap gerak langkah orang Bali dalam kehidupan sosialnya (termasuk kehidupan keagamaan). *Awig-awig* ini lebih ditakuti atau ditaati oleh masyarakat Bali dibandingkan dengan hal-hal lainnya.

6.8.3 Penelitian ini dapat saja menghasilkan temuan penelitian yang sama, dengan asumsi karakteristik respondennya sama, yaitu dari satu etnis dan agama yang mayoritas tertentu, yang cirinya khasnya tidak jauh berbeda dengan masyarakat Bali.

Dengan adanya beberapa keterbatasan tersebut, dimungkinkan bagi peneliti lain untuk melanjutkannya, dengan cakupan obyek yang lebih luas dan penggunaan dimensi atau indikator yang lebih bervariasi, sehingga diharapkan hasilnya bisa bersifat generalisasi.

BAB 7 PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pengolahan data serta pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan dalam rangka menjawab tujuan penelitian, yaitu :

- 7.1.1. Bahwa Kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap Perilaku Kerja Karyawan (menolak Hipotesis 1 atau tidak sesuai dengan pendapat Grimes, 1978; Hollander, 1978; dan Gibson *et al.*, 1996; Kotter & Heskett, 1992:6-7; Bass, 1990; Cox & Cooper, 1988; dan Schein, 1996 dan temuan penelitian yang dilakukan Klein *et al.*, 1994).**
- 7.1.2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan (menerima Hipotesis 2 atau sesuai dengan pendapat Robbins & Coulter, 1999; Gibson *et al.*, 1996; Susanto, 1997; Steers, 1987; Rusaw, 2000; Ouchi, 1980; Martin & Frost, 1999; Kotter & Heskett, 1992; Deal & Kennedy, 1982; dan Nimran, 1999 Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Kempt & Dwyer, 2001)**
- 7.1.3 Faktor Individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan (menerima Hipotesis 3**

atau mendukung pendapat Nadler 1979; Mohyi, 1999; dan Nimran, 1999 serta temuan Dalimunthe, 2002).

- 7.1.4. Kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi (menolak Hipotesis 4. yang berarti tidak mendukung pendapat Day & Lord, 1988; Beyer, 1988. dan Liberson & O'Connor, 1992. serta hasil penelitian Elenkov, 2000):
- 7.1.5. Budaya organisasi tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi (menolak Hipotesis 5. yang berarti pula tidak sesuai dengan temuan Kotter & Heskett, 1992. Kemp dan Dwyer, 2001, dan Moeliono, 2003).
- 7.1.6. Faktor individu tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi (menolak Hipotesis 6. yang berarti tidak sesuai dengan pendapat Koontz, 1990; Gibson *et al.*, 1996. dan Mohyi 1999).
- 7.1.7. Perilaku kerja karyawan secara signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi (menerima Hipotesis 7. berarti mendukung pendapat Hersey & Blanchard, 1992, Kast & Rosenzweig, 1990; dan Schein, 1996)
- 7.1.8. Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi budaya organisasi. (menerima Hipotesis 8 atau mendukung pendapat yang diungkapkan oleh Schein, 1996; dan temuan Pennington, 2004)

- 7.1.9. Budaya organisasi secara signifikan berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan (menerima Hipotesis 9 atau mendukung pendapat Kuchinks, 1999; dan hasil penelitian June-Shain Lee, 2002).
- 7.1.10 Kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor individu tak dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui budaya organisasi dan perilaku kerja; serta budaya organisasi dan faktor individu dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui perilaku kerja karyawan.

Implikasinya adalah kepemimpinan untuk mempengaruhi kinerja organisasi haruslah membentuk budaya organisasi terlebih dahulu sehingga akan mengubah perilaku kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan atau aktivitas. Di samping itu, perilaku kerja karyawan selain dibentuk oleh budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, juga dibentuk oleh faktor individu masing-masing karyawan. Pada akhirnya, perilaku kerja karyawan inilah yang paling besar berpengaruh terhadap kinerja organisasi

7.2 Saran

Ada beberapa saran yang perlu peneliti sampaikan, yaitu :

- 7.2.1. Untuk para peneliti yang ingin mengkaji permasalahan yang sama di masa yang akan datang, agar lebih memperluas

cakupan obyek penelitian jika *support* (dana dan waktu) mendukung, karena dengan demikian generalisasi hasil penelitian dapat dilakukan secara lebih baik. Di samping itu, jika memungkinkan agar diupayakan banyak indikator dipergunakan pada setiap variabel, sehingga dapat lebih menunjukkan keobjektifan dalam menarik kesimpulan penelitian.

7.2.2 Kepada para pimpinan perusahaan, khususnya pimpinan perbankan, agar lebih memperhatikan pada perilaku kerja karyawannya, karena variabel ini yang paling berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Meskipun banyak faktor yang mempengaruhi, namun jika perilaku kerja karyawan tidak baik, maka tentu akan sangat berpengaruh terhadap baik atau tidaknya kinerja organisasi (perusahaan).

DAFTAR PUSTAKA

- Adler N. 2001. *Global Leadership : Women Leaders ?* In Mendenhall M., Kuhlmann, T., & Stahl, G (eds). *Developing Global Business Leaders*. Westport, Conn : Quorum Books
- AIMS Consultants 2004. *Memfaatkan Budaya Perusahaan*. <http://www.aimsconsultants.com/html/article1.html>. Diakses tgl 31 Mei 2004
- Anoraga P. Suyati S. 1995. *Perilaku Keorganisasian* Jakarta Penerbit Pustaka Jaya
- Arbuckle J, 1997 *AMOS User's Guide Version 3.6*. Chicago IL: Smallwaters Corporation
- Arogyaswamy B Charles MB, 1987. Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management (JOM)* 13 p 647-658
- As'ad M. 1998 *Psikologi Industri*. Yogyakarta Lembaga Manajemen – Akademik Manajemen Perusahaan YKPN
- Baligh HH. 1994 Component of Culture Nature, Interconnections, and Relevance to Decisions on the Organization Structure. *Management Science* 40 (1) p 14-27
- Bandura A, 1986. *Social Foundations of Thought and Action A Social Cognitive Theory*. Englewoods Cliffs, N J Prentice-Hall
- Bank Indonesia. 1997 *Surat Edaran Bank Indonesia No. 30/2/UP B Tanggal 30 April 1997 tentang Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*

- Bennis WG, Nanus B, 1985. *Leaders. The Strategies for Taking Charge*. New York : Harper and Row
- Bernard Lim, 1995. Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organization Development Journal (LOD)*. 16 (5). p. 16-21
- Bernardin HJ, Russell JEA, 1998. *Human Resources Management*. New York : McGraw Hill, Co.
- Bernardin HJ, Beatty RW, 1984. *Performance Appraisal : Assessing Human Behavior at Work*. Boston: Kent
- Beyer MH, 1988. "The Role of Corporate Culture in the Management of High-Performing Bank." *Unpublished Doctor's Thesis*. The University of Delaware
- Boyatzis RE, 1982. *The Competent Manager*. New York: Willey
- BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional). 2004. Indikator Kunci Utama Kinerja Bank. http://www.bppn.go.id/indonesia/pk_rb_indikator.asp. Diakses tgl 25 Juni 2004
- Chori M, 1999. *Faktor Individu dan Faktor Lingkungan Kerja Sebagai Pembentuk Perilaku dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*. Hasil Penelitian. Unibraw-Malang
- Cox CJ, Cooper CL, 1988. *High Flyers : An Anatomy of Managerial Success*. Oxford : Basil Blackwell
- Cozby PC, 1989. *Methods in Behavioral Research*. Fourth Edition. New York: Mayfield Publishing Company

- Darma GS, 1998. *Information Technology and Organizational Performance: A Study of The Hospitality Industry. (Unpublished Doctor's Dissertation)*. Southern Cross University. New South Wales - Australia
- Davis Keith, Newstrom JW, 1990. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Seventh Edition. New York: McGraw - Hill, Inc.
- Day DV, Lord RG, 1988. Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for New Theory and Methodology. *Journal of Management*. 14. p. 453-464
- Day DV, Wensley R, 1988. Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 52. p. 1-20
- Deal T, Kennedy A, 1982. *Corporate Cultures*. Addison-Wesley, Reading MA
- Dendawijaya L, 2001. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Denison D, 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : John Wiley & Son.
- Ekvall G, Arvonen J, 1991. Change-Centred Leadership: An Extension of The Two-Dimensional Model. *Scandinavian Journal of Management*. 7. p. 17-26
- Elenkov DS, 2000. Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies *Journal of Business Research*. 55. (2002). p. 467-480

- Ernawan ER. 2004 Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Manajemen Usahawan Indonesia (09) XXXIII (September 2004) p 17-30
- Ferdinand A. 2002. *Apikasi SEM-AMOS 4.0 Dalam Penelitian Manajemen* Semarang BP Undip
- Fiedler FE, Garcia JE 1987 *New Approaches to Effective Leadership Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York. Wiley
- Fieldman DC. Hugh J. 1995 *Managing Individual ands Group Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Fitzgerald L, Johnston R, Brignall S, Silvestro R, Voss C. 1999 *Performance Measurement in Service Business*. Published by The Chartered Institute of Management Accountants. (ISBN 0 948036 78 8) London p 6
- Fleener JW, Bryant C 2002 *Leadership Effectiveness and Organizational Culture : An Exploratory Study* Presented at the Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto Canada
- Frei FX, Kaiakofa R, Marx LM 1999. Process Variation as a Determinant of Bank Performance: Evidence from The Retail Banking Study *Journal of Management Science (MCI)*. 45. p 1210 1220
- Gardner JW, 1989. Leader and Hidden Energies *Aspen Quarterly* (Fall) Washington D.C

- Ghiseii E, 1971. *Explorations in Managerial Talents*. Pacific Palisades, California: Goodyear
- Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH Jr, 1996. *Organizations (8 Ed)*. New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Gorda IGN, 1996. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepercayaan Depositor Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Propinsi Bali*. Hasil Penelitian. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar
- Gordon GG, 1991. Industry Determinant of Organizational Culture. *Academy of Management Review*. 15 (2). p. 396-415
- Gress, 1998. *Media Komunikasi Gema Restrukturisasi UPPDN V*. 5. Surabaya
- Grimes AJ, 1978. "Authority Power and Social Control: A Theoretical Synthesis." *Academy of Management Review*. 3. p. 724-737
- Hadi S, 2000. *Peran Psikologi Indonesia : Beberapa Penerapan Psikologi dalam Industri*. Yogyakarta : Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM
- Hadipranata AF, 1996. Kontribusi Profisiensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin Psikologi*. Tahun XXIV-1, Juni. p 13-20
- Hair JF Jr, Anderson RE, Tatham RL, Black WC, 1995. *Multivariate Data Analysis (Fourth ed.)*. New Jersey: Prentice Hall
- Handoko TH, 1996. *Manajemen*. (Edisi Kedua). Yogyakarta: BPFE
- Hatch MJ, 1993. The Dynamics of Organizations Culture. *Academy of Management Review*. 18 (4). p. 657-693

- Hersey F, Blanchard K, 1992 *Manajemen Perilaku Organisasi (Pendayagunaan Sumberdaya Manusia)*. (Edisi Keempat). Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hofstede G, 1980. *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA and London: Sage Publication
- Hofstede G, Bram N, Denise DO, Geert S, 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35 p 286-316
- Hofstede G, 1994. *Cultures and Organizations : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London. Harper Collins Publisher
- Hollander EP, 1978. *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships*. New York: Free Press
- Hood JN, Koberg CS, 1991. Accounting Firm Cultures and Creativity Among Accountants *Accounting Horizons*. (September). p. 12-20
- Hopson B, Scally M, 1995. *12 Langkah Menuju Sukses Melalui Pelayanan Bermutu*. Terjemahan Purborini Sulistyono dan Maharani Hardjoko. Jakarta : Arcan
- Horng S, Chen AC, 1998. Market Orientation of Small and Medium Size Firms in Taiwan. *Journal of Small Business Management*. 36. p. 79-85
- Howard A, Bray DW, 1988. *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times*. New York. Guilford Press

- Huliand J, Chou YH, Lam S, 1996. Use of Casual Models in Marketing Research : A Review. *International Journal of Research in Marketing*. 13. p. 181-197
- Indrawijaya AI, 1998. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru
- Indriantoro N, 2000. Hubungan Size dan Fungsi dengan Kultur Organisasional Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 15 (4). p. 442-452
- Jaworski BJ, Kohli AK, 1993. Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. 57 (57) p. 53-70
- June-Shain Lee, 2002. *The Relationship study of the hospital organization culture, leadership, and organizational citizenship behaviors*
http://etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd-0825103-151146
- Jusi IK, 1998 *Materi Presentasi PT Service Quality Center Indonesia di PT Yamaha Motor Kencana Indonesia*. (Tidak diterbitkan)
- Kane JS, Russel, 1986. Performance Distribution Assessment In R.A. Berk (Ed.), *Performance Assessment: Methods and Applications*. John Hopkins University Press, Baltimore p. 237-272
- Kast F E, Rosenzweig JE, 1990. *Organisasi dan Manajemen*. Jilid I (Edisi keempat). Jakarta: Bumi Aksara
- Keller RT, 1992. Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*. 18. p. 489-501

- Kemp S, Larry D. 2001. An Examination of Organizational Culture – The Regent Hotel Sydney. *International Journal of Hospitality Management*. 20 (Issue 1). p. 77-93
- Kerlinger FN, 2000. *Foundation of Behavioral Research*. Fifth edition Japan : CBS College Publishing.
- Kidder L, 1981. *Research Methods Instrument Social Relations* New York: Holt, Rinehart and Winston Inc
- Kitmann RH, Saxton MJ, Serpa R. 1986. Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*. 28. p. 87-94
- Kilmann RH, Ralph H, Mary JS. Serpa R. 1985. *Gaining Control of The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey – Bass, Inc
- Kline P. 1993. *The Handbooks of Psychological Testing*. New York : Routledge
- Klein KJ, Dansereau K, Hall RJ. 1994. Levels Issues in Theory Development, Data Collection and Analysis. *Academy of Management Review*. 19 p. 195-229
- Koontz H, O'Donnell C, Weihrich H. 1990. *Management*. San Francisco: McGraw-Hill, Inc.
- Kotler JP. 1994. *Marketing Essentials*. New Jersey : Prentice Hall
- Kotler JP, Heskett JL. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press
- Kouzes JM, Posner Z. 1987. *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco Jossey-Bass, Inc

- Kuchinks KP, 1999. Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees. *Human Resources Development Quarterly*. 10 (2). p. 135-152
- Latham GP, 1986. Job Performance and Appraisal. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, p 117-155
- Lewis DS, 1994. Organizational Change: Relationship Between Reactions, Behavior and Organizational Performance. *Journal of Organizational Change Management (ORC)*. 7. p. 41-55
- Liberson S, O'Connor JF, 1992. Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*. 37. p. 117-130
- Litrell RF, 2003. *Corporate and National Cultures : Influences of the Cross-Cultural Composition of the management Team on Leadership in a Chinese Organization, A Longitudinal Study*. Auckland University of Technology, Auckland - New Zealand. http://www.romielitrellpubs.homestead.com/files/Litrell_IHRM2003_rev1.htm. Diakses tgl 7 September 2004
- Locke EA Associates. 1997. *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. New York: Macmillan, Inc.
- Lowe KB, Kroeck K, Galen, Sivasubramaniam N, 1996. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature. *Leadership Quarterly*. 7(3). p 385-425

- Lupiyoadi R, 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa : Teori dan Praktek*. Jakarta - Salemba Empat
- Lusch RF, Harvey MG, 1995. The Case for An Off Balance-Sheet Controller. *Sloan Management Review*. (Winter). p. 101-106
- Malhotra NK, 1996. *Marketing Research*. London : Prentice-Hall International, Inc.
- Mantra IB, Kasto, 1989. Penentuan Sampel. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (ed). *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. Jakarta LP3ES
- Martin J, Frost P, 1999 'The Organizational Culture War Games : A Struggle for Intellectual Dominance', in Clegg, S. and Hardy, C. (Ed). *Studying Organizations : Theory and Method*. London : Sage. p. 345-367
- Masrun, 1979. *Analisis Item*. Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM
- Meschi PX, Roger A, 1995. Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures. *Management International Review*. 34 (3). p. 197-215
- Miller DC, 1991. *Handbook of Research Design and Social Measurement*. (Fourth Edition). New York & London : Longman
- Moeliono D, 2003 *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo – Kelompok Gramedia
- Mohyi A, 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Surabaya: Rajasa
- Mulyono TP, 1999. *Analisis Laporan Keuangan untuk Perbankan*. (Edisi Keempat). Jakarta Jambatan

- Murphy GB, Trailer JW, Hill RC, 1996. *Measuring Performance in Entrepreneurship Research. Journal of Business Research.* 36. p. 15-36
- Naceur SB, Goaid M, 2001. *The Determinants of The Tunisian Deposit Banks Performance. Journal of Applied Financial Economics (APF).* 11 (3). p. 317
- Nadler DA, Hackman JR, Lawler EE, 1979. *Managing Organizational Behavior.* Boston & Toronto: Little Brown and Company
- Narver JC, Slater SF, 1990. *The Effect of A Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing.* 54. p. 2-35
- Nazir M, 1988. *Metode Penelitian.* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nimran U, 1999. *Perilaku Organisasi.* (Edisi Revisi). Surabaya: CV. Citra Media
- Nunnally JC, Bernstein IH, 1994. *Psychometric Theory* (Third ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ogbor JO, 2000. *Critical Theory and The Hegemony of Corporate Culture. Journal of Organizational Change Management.* 14. p. 589-608
- O'Reilly CA, 1989. *Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. California Management Review (CMR).* 31. p. 9-25
- O'Reilly CA, Chatman J, Caldwell DF, 1991. *People and Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. Academy of Management Journal (AMA).* 34. p. 487-516
- Ott JS, 1989. *The Organizational Culture Perspective.* California. Monterey: Brooks Cole

- Ouchi JO, 1980. Markets, Bureaucracies and Clan. *Administrative Science Quarterly*. 25 (2) p. 605-635
- Pennington P, 2004. The Relationship of Leadership Practices to Culture. *Journal of Leadership Education*. <http://66.../Pennington-Townsend-CummingsFinal.pdf+journal+and+research+of+leadership+and+corporate+culture&hl=en&ie=UT>. Diakses tgl. 9 Juli 2004
- Peters T, Waterman R, 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: New Warner Books
- _____. 1985. *In Search of Excellence*. New York : Harper & Row Publishers
- Pettigrew AM, 1979. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24. p. 570-581
- Pfeffer J, 1995. Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *Academy of Management Executive*. 9. p. 55-69
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Bommer WH, 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. 22. p. 259-298
- Porter EM, 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press
- Pratt JL, Beaulieu P, 1992. Organizational Cultures in Public Accounting : Size, Technology, Rank, and Functional Area. *Accounting, Organizations and Society*. 17 (7) p. 667-684
- Pucik V, 1996. Globalization and Human Resource Management. In V. Pucik, N.M. Itchy, and C.K. Baronet (Eds.). *Globalizing*

management: Creating and leading the competitive organization.
New York: Wiley. p. 61-81

Rao TV. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja. Teori dan Praktek.* Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo

Reksohadiprodo S, Handoko TH, 1996. *Organisasi Perusahaan: Teori dan Perilaku* Yogyakarta: Penerbit BPFE

Republik Indonesia 1992 *Undang-Undang Perbankan No 7 Tahun 1992 tentang Perbankan*

Republik Indonesia, 1992. *Peraturan Pemerintah (PP) No. 72 Tentang Bank Berdasarkan Prinsip Bagi Hasil*

Republik Indonesia, 1998. *Undang-Undang No 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan*

Republik Indonesia 1998. *Peraturan Pemerintah Indonesia RI No. 17 Tahun 1998 Tentang Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN)*

Republik Indonesia, 1998. *Keputusan Presiden Republik Indonesia No 34 Tahun 1998 Tentang Tugas dan Kewenangan Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN)*

Retnosari W, 2001 *Faktor Individu dan Budaya Organisasi Sebagai Pembentuk Perilaku Kerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja* (Tesis) Program Studi Kekhususan Manajemen Sumberdaya Manusia Program Pasca Sarjana Unibraw-Malang

Robbins S, 1996. *Perilaku Organisasi* Edisi Bahasa Indonesia Jakarta: PT. Prehalindo

Robbins SP Coulter M 1999 *Management* (Sixth Edition) Englewood Cliffs, New Jersey Prentice Hall, Inc

- Robbins SP, 2001. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications*. London : Prentice-Hall International, Inc.
- Rowe AJ, Boulgarides JD, 1992. *Managerial Decision Making . A Guide to Successful Business Decision*. McMillan Publishing Company, A Division of McMillan, Inc.
- Rusaw AC, 2000. Uncovering Training Resistance A Critical Theory Perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 13. p. 249-263
- Sackmann SA, 1992. Culture and Sub-Cultures : An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*. 37. p. 140-161
- Sager JK, Johnston MK, 1989. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitments: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 9. p. 30-41
- Schein EH, 1996. *Organizational Culture and Leadership*. San-Francisco: Jossey-Bass Inc.
- , 2004. *Organizational Culture & Leadership*. <http://www.tneffen.com/ted.tc/schein.html>. Diakses tgl. 5 Juni 2004
- Schermerhorn Jr, John R, 1998. *Manajemen*. (Buku 2 Edisi Bahasa Indonesia) Cetakan Pertama. Yogyakarta: Andi Offset
- Sekaran U, 2000. *Research Methods for Business: A skill-building Approach*. (Third Edition) New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto : John Wiley & Sons, Inc
- Shea CM, 1999. The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task *Journal of Business*. Vol. 72 (3). p 407-421

- Siagian SP, 1985. *Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi* Jakarta: Gunung Agung
- Singarimbun M. Effendi S. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES
- Sirait H, 2002. Pengaruh Kemampuan Produksi, Kemampuan Pemasaran, Karakter Bisnis terhadap Produktivitas Model Kerja dan Kinerja Keuangan pada industri Kecil Manufaktur di Jawa Timur. Disertasi PPS Unair – Surabaya.
- Smitn KG, Harrison JK 1986 "In Search of Excellent leaders." In: W. D. Guth, ed.. *The Handbook of Strategy* New York: Warren, Gorham and Lamont.
- Snyder R, Raben C, Farr J, 1980. A Model for The Systematic Evaluations of Human Resources Development Program. *Academy of Management Review*. 9. p. 624-637
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis . Structural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan AMOS*. Malang Penerbit Universitas Negeri Malang
- Solimun, 2004 *Pemodelan Statistika . Structural Equation Modeling, Aplikasi AMOS*. Denpasar : PPS-MM Undiknas Denpasar
- Sopian 2001. *Pengaruh Performance Appraisal Terhadap Kinerja Karyawan*. Hasil Penelitian Program Studi Manajemen Kekhususan Manajemen Sumberdaya Manusia, Program Pascasarjana Univ Brawijaya-Malang
- Steers RM, 1987 *Efektifitas Organisasi*. (Cetakan Kedua) Jakarta Erlangga
- Sugiyono 1999. *Metode Penelitian Bisnis* Bandung Alfabeta

- Sujak A, 1996. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi)*, (Celakan Pertama). Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Susanto AB, 1997. *Budaya Perusahaan (Manajemen dan Persaingan Bisnis)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Suyatno T, 1996. *Kelembagaan Perbankan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Tabachnick JS, Fidell LS, 1996. *Using Multivariate Statistics*. (Third ed.). New York: Harper Collins College Publishers
- Tanaka JS, Huba GJ, 1989. A General Coefficient of Determination for Covariance Structure Models Under GLS Estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*. 42 . p. 233-239
- Taylor C Jr, 1993. *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research & Practice*. San Francisco : Berret-Koehler. p. 161
- Thoha M, 1993. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tyson S, Jackson T, 1992. *The Essence of Organizational Behavior*. London: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Usman M, Wahyudi NL, 1998. *Tantangan yang Dihadapi Industri Perbankan di Indonesia Dalam Menghadapi Era Globalisasi*. Makalah dalam Seminar Perbankan. STEKPI, Jakarta
- Waclawski J, 1996. Using Organizational Survey Results to Improve Organizational Performance. *Managing Service Quality (MSQ)*. 6 p 53

- Waldman DA, Yammarino FJ, 1999. CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects *Academy of Management Review* 24 (2) p 266-85
- Walizer MH, Wienir PR, 1991 *Metode dan Analisis Penelitian: Mencari Hubungan*. (Terjemahan). Jilid 2. Jakarta: Erlangga
- Wexley KN, Yukl GA. 1984 *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. 2d ed. New Jersey. Richard D. Irwin, Inc.
- Widjanarto 1997 *Hukum dan Ketenunan Perbankan di Indonesia*. Edisi Ketiga. Jakarta. PT Pustaka Utama Grafiti
- Wigjaseptina C. 1998 *Pengukuran Kekuatan Budaya Perusahaan dan Identifikasi Faktor-faktor yang Mempengaruhinya (Studi Kasus : PT X)*. <http://digilib.ti.itb.ac.id/go.php?id=jbptitbt-gdl-s2-1998-citawigjas-47>. Diakses tgl 7 September 2004
- Wong PTP, 2002 *Lessons From the Enron Debacle : Corporate Culture Matters*. International Network on Personal Meaning. Trinity Western University Langley, BC, Canada http://www.meaning.ca/articles/lessons_from_enron.htm Diakses tgl. 28 Juni 2004
- Yammarino FJ, Bass BM. 1990 Long-term Forecasting of Transformational Leadership and its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings. In. Clark KE, Clark MB (Ed.). *Measures of Leadership* West Orange, New Jersey: Leadership Library of America. p. 151-171
- Yamin S A, Gunasekaran A, Mayondo F, 1999. Innovation Index and its Implications on Organizational Performance: A Study of Australian

Manufacturing Companies. *International Journal of Technology Management (IJTN)*. 17. p. 495-503

Yukl GA, 1994. *Leadership in Organizations* (3d ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall



Lampiran 1

Nomer :

KUISIONER PENELITIAN**PENGANTAR**

Merupakan suatu kehormatan bagi saya seandainya Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengambil bagian dalam penelitian untuk penyusunan Disertasi di Program Pasca Sarjana S3 (Doktor) Universitas Airlangga (Unair) Surabaya yang saya ikuti saat ini, yaitu Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi kuisioner ini dalam rangka menyusun Disertasi yang berjudul: **"PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN FAKTOR INDIVIDU PADA PERILAKU KERJA DAN KINERJA ORGANISASI (Suatu Studi pada Bank Swasta Nasional yang Berkantor Pusat di Bali)."**

Penelitian ini semata-mata hanyalah untuk kajian ilmiah, sehingga identitas Bapak/Ibu/Saudara diperlukan hanyalah untuk memberi keyakinan kepada kami (peneliti, pembimbing dan konsultan) serta pihak-pihak lainnya demi menjaga keotentikan pengumpulan data. Besar harapan saya Bapak/Ibu/Saudara mengisinya sesuai dengan pengalaman selama bekerja di Bank ini.

Sebelumnya saya ucapkan terima kasih, dan semoga keikutsertaan Bapak/Ibu/Saudara dalam berpartisipasi pada penelitian yang saya lakukan ini memperoleh pahala setimpal dari Ida Hyang Widi Wasa (Tuhan Yang Maha Esa).

Identitas

1. Nama :
 2. Tempat dan tgl. Lahir :
 3. Jenis Kelamin : Pria / Wanita *)
 4. Status Perkawinan : Belum kawin / Kawin / Duda / Janda *)
 5. Agama :
 6. Mulai bekerja di Bank ini :
 7. Posisi / Jabatan saat ini :
- Calatan *) Corel yang tidak perlu

Daftar Pertanyaan

Berilah tanda silang (X) sesuai persepsi/pendapat Bapak/Ibu/Saudara mulai pada kolom angka 1 s.d. 5 untuk setiap item pertanyaan

- Angka 1 berarti sangat tidak setuju
- Angka 2 berarti tidak setuju
- Angka 3 berarti ragu-ragu / netral
- Angka 4 berarti setuju
- Angka 5 berarti sangat setuju

Kuisioner Penelitian IB Raka Suardana - Undiknas Denpasar

No	Keterangan dan Pertanyaan	1	2	3	4	5
	Berikut ini pertanyaan mengenai Kepemimpinan					
A.	Pertanyaan berikut ini adalah Kepemimpinan dari dimensi hubungan Pemimpin dengan Anggota					
1	Pemimpin menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan karyawan					
2	Pemimpin mengajak karyawan bersama-sama merumuskan tujuan yang ingin dicapai					
3	Pemimpin memberitahukan kepada para karyawan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan					
4	Pemimpin berupaya mengembangkan sifat bersahabat					
B.	Pertanyaan berikut ini adalah Kepemimpinan dari dimensi Struktur Tugas					
5	Pemimpin melakukan instruksi yang jelas kepada para karyawan					
6	Pemimpin menekankan deskripsi pekerjaan (<i>job description</i>) setiap karyawan					
C.	Pertanyaan berikut ini adalah Kepemimpinan dari dimensi Posisi Kekuasaan / Power Position					
7	Pemimpin memberi kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pemimpin					
8	Pemimpin menandakan hubungan antar pribadi kepada para karyawan					
	Berikut ini pertanyaan mengenai Budaya Organisasi					
A	Pertanyaan berikut ini adalah mengenai Budaya Organisasi dari dimensi Integritas					
9	Organisasi menuntut setiap karyawan harus bertakwa terhadap Tuhan yang Maha Esa					
10	Organisasi menuntut setiap karyawan untuk penuh dedikasi terhadap perusahaan					
11	Organisasi menuntut setiap karyawan untuk selalu jujur dalam bekerja					
12	Organisasi menuntut setiap karyawan selalu menjaga kehormatan dan nama baik perusahaan					
13	Organisasi menuntut setiap karyawan harus taat pada kode etik perbankan dan aturan yang berlaku					
B	Pertanyaan berikut ini adalah mengenai Budaya Organisasi dari dimensi Profesionalisme					
14	Organisasi menuntut tanggung jawab karyawan dalam setiap pekerjaan					
15	Organisasi menuntut setiap karyawan bekerja secara efektif dan efisien					
16	Organisasi menuntut setiap karyawan untuk selalu disiplin					
17	Organisasi menuntut setiap karyawan untuk berorientasi masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan dan kesempatan					
C	Pertanyaan berikut ini adalah mengenai Budaya Organisasi dari dimensi Keteladanan					
18	Organisasi menuntut setiap karyawan untuk menjadi panutan yang konsisten dalam melakukan setiap pekerjaan					

19	Organisasi menuntut setiap karyawan untuk selalu bertindak adil dalam setiap menyelesaikan masalah				
20	Organisasi menuntut setiap karyawan untuk selalu bersikap tegas dalam segala tindakan				
21	Organisasi menuntut setiap karyawan untuk selalu berjiwa besar dalam menghadapi setiap persoalan / permasalahan yang dihadapi				
D	Pertanyaan berikut ini adalah mengenai Budaya Organisasi dari dimensi Penghargaan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM)				
22	Organisasi selalu melakukan perekrutan dengan baik				
23	Organisasi selalu mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas				
24	Organisasi selalu memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai				
25	Organisasi selalu mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan				
26	Organisasi selalu memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kelompok				
Berikut ini pertanyaan mengenai Faktor Individu					
A.	Pertanyaan berikut ini berkaitan dengan Persepsi dalam melaksanakan pekerjaan				
27	Setiap karyawan bertanggung jawab setiap pekerjaan yang diberikan adalah baik				
28	Setiap karyawan selalu mengikuti prosedur dalam melakukan pekerjaan				
29	Setiap karyawan merasakan adanya sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan untuk mendukung pekerjaan				
B.	Pertanyaan berikut ini berkaitan dengan Sikap dalam melaksanakan pekerjaan.				
30	Setiap karyawan menunjukkan sikap yang baik terhadap setiap pekerjaan yang diberikan				
31	Setiap karyawan menunjukkan sikap yang baik terhadap setiap orang, baik orang dalam perusahaan maupun orang luar perusahaan				
32	Organisasi memberikan kesempatan untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam bekerja				
C.	Pertanyaan berikut ini berkaitan dengan Kepribadian				
33	Setiap karyawan tahu etika dan tata krama dalam melakukan pekerjaan				
34	Setiap karyawan menghormati pendapat orang lain				
35	Setiap karyawan memprioritaskan perusahaan dibandingkan kepentingan diri sendiri ataupun kepentingan kelompok				
Berikut ini pertanyaan mengenai Perilaku Kerja Karyawan					
A.	Pertanyaan berikut ini adalah mengenai Perilaku Kerja Karyawan dari dimensi Semangat dan Kegairahan Kerja				
36	Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam melaksanakan pekerjaan				
37	Setiap karyawan sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan				

38	Setiap karyawan berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaan yang diembannya			
B	Pertanyaan berikut ini adalah mengenai Perilaku Kerja Karyawan dari dimensi Daya Inisiatif Kerja			
39	Setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian tugasnya			
40	Setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan berinisiatif sendiri untuk menyelesaikan sebaik-baiknya			
41	Setiap karyawan melaksanakan pekerjaan melebihi dari tugas yang diembannya			
C	Pertanyaan berikut ini adalah mengenai Perilaku Kerja Karyawan dari dimensi Keterlibatan kerja			
42	Setiap karyawan ingin dilibatkan dalam pekerjaan yang ditugaskan dari awal sampai akhir			
43	Setiap karyawan berusaha melibatkan diri dalam setiap pekerjaan			
D	Pertanyaan berikut ini adalah mengenai Perilaku Kerja Karyawan dari dimensi Keterikatan terhadap Organisasi			
44	Setiap karyawan merasa betah bekerja dalam perusahaan tempat bekerja sekarang			
45	Setiap karyawan mempunyai ketekatan yang dalam dengan perusahaan			
46	Setiap karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, meskipun ada tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain			
	Berikut ini pertanyaan mengenai Kinerja Organisasi ditinjau dari aspek produktivitas pelayanan nasabah			
A	Berikut ini pertanyaan mengenai kinerja organisasi ditinjau dari aspek produktivitas pelayanan nasabah dari dimensi Etos Kerja			
47	Organisasi sepakat untuk melayani secara baik setiap nasabah			
48	Organisasi menerapkan sikap melayani yang baik terhadap setiap nasabah			
49	Organisasi mengupayakan setiap karyawannya untuk bekerja keras dalam memuaskan pelayanan kepada nasabah			
B	Berikut ini pertanyaan mengenai kinerja organisasi ditinjau dari aspek produktivitas pelayanan nasabah dari dimensi Keselarasan dengan Nasabah			
50	Organisasi selalu memperhatikan keperluan nasabah			
51	Organisasi selalu memperhatikan harapan nasabah			
C	Berikut ini pertanyaan mengenai kinerja organisasi ditinjau dari aspek produktivitas pelayanan nasabah dari dimensi Kemampuan menangani Nasabah			
52	Organisasi selalu siap membantu nasabah bila mengalami masalah yang berkaitan dengan keuangan			
53	Organisasi ikut membantu memecahkan masalah yang dihadapi nasabah			
D	Berikut ini pertanyaan mengenai kinerja organisasi ditinjau dari aspek produktivitas pelayanan nasabah dari dimensi Kepuasan Nasabah			
54	Organisasi berusaha memahami keinginan dan harapan nasabah			
55	Organisasi berusaha memberikan pelayanan terbaik sesuai keinginan dan harapan nasabah			
E	Berikut ini pertanyaan mengenai kinerja organisasi ditinjau dari aspek produktivitas pelayanan nasabah dari dimensi Karyawan yang Bermutu dan Mampu diberdayakan			

56	Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan kemampuan menjalankan peran dan tanggung jawabnya dalam upaya memenuhi keperluan dan harapan nasabah				
57	Organisasi memberikan wewenang yang penuh kepada setiap karyawan untuk menjalankan peran dan tanggung jawabnya dalam upaya memenuhi keperluan dan harapan nasabah				
58	Organisasi memberikan peluang kepada setiap karyawan untuk menjalankan peran dan tanggung jawabnya dalam upaya memenuhi keperluan dan harapan nasabah				
F	Berikut ini pertanyaan mengenai kinerja organisasi ditinjau dari aspek produktivitas pelayanan nasabah dari dimensi Peningkatan Mutu Jasa dan Proses				
59	Organisasi berupaya terus-menerus memperbaiki kualitas jasa dan proses pelayanan terhadap nasabah				
60	Organisasi mengadakan pelatihan kepada karyawan secara berkesinambungan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan diri untuk memenuhi harapan dan keinginan nasabah				

Kami mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuisisioner ini. Semoga Bapak/Ibu/Saudara mendapat pahala dari Tuhan Yang Maha Esa.

Denpasar, 25 Juli 2003
Hormat saya,

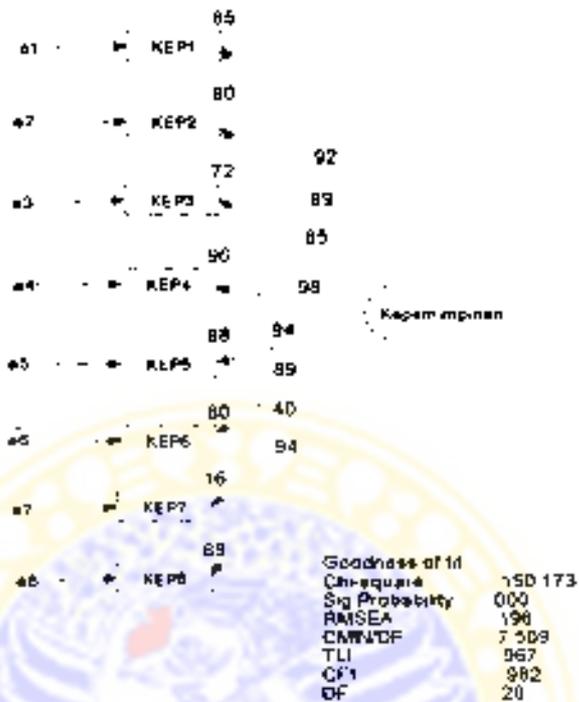
Ida Bagus Raka Suardana, S.E.,M.M.

- Mahasiswa S3 Unair Surabaya
- Dosen FE Undiknas Denpasar

Lampiran 2

	Assessment of normality					
	min	max	skew	c.r	kurtosis	c.r
KIN1	2.000	5.000	-0.479	-2.548	2.486	1.617
KIN5	2.000	5.000	-0.238	-1.269	2.259	1.013
KIN4	2.000	5.000	-0.209	-1.112	1.597	-0.250
KIN3	2.000	5.000	-0.312	-1.660	2.346	-0.243
KIN2	2.000	5.000	-0.209	-1.113	0.690	-0.837
PR14	1.000	5.000	-0.470	-2.502	0.919	-0.447
PR13	1.000	5.000	-0.056	-0.300	0.136	-0.361
PR12	1.000	5.000	-0.260	-1.386	0.460	-0.223
PR11	1.000	5.000	-0.090	-0.482	-0.033	-0.089
IND4	2.000	5.000	-0.351	-1.870	-0.004	-0.012
IND3	2.000	5.000	-0.484	-2.578	0.636	-0.692
IND2	2.000	5.000	-0.488	-2.599	-0.366	-0.975
IND1	2.000	5.000	-0.496	-2.640	0.004	-0.009
BUD3	2.000	5.000	-0.559	-2.976	1.177	-0.133
BUD2	2.000	5.000	-0.166	-0.886	-0.332	-0.884
BUD1	2.000	5.000	-0.288	-1.533	0.991	-0.639
KEP8	2.000	5.000	-0.360	-1.917	1.966	-0.233
KEP6	2.000	5.000	-0.312	-1.663	1.177	-0.794
KEP5	2.000	5.000	-0.610	-3.248	1.600	-0.921
KEP4	2.000	5.000	-0.404	-2.151	1.434	-0.478
KEP3	3.000	5.000	-0.086	-0.459	0.156	-0.415
KEP2	2.000	5.000	-0.494	-2.631	1.546	-0.115
KEP1	2.000	5.000	-0.327	-1.742	1.177	-0.132
Multivariate					-4.454	-0.985

Hasil olahan dan analisis data penelitian (A Raka Suardana -- Undiknas Denpasar

Lampiran 3**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI
VARIABEL KEPEMIMPINAN****Regression Weights**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEP1 <-- KEP	1.000				
KEP2 <-- KEP	0.998	0.051	19.555	0.000	par-1
KEP3 <-- KEP	0.941	0.055	17.132	0.000	par-2
KEP4 <-- KEP	0.970	0.037	26.557	0.000	par-3
KEP5 <-- KEP	0.983	0.044	22.365	0.000	par-4
KEP6 <-- KEP	0.909	0.047	19.429	0.000	par-5
KEP7 <-- KEP	0.687	0.125	5.496	0.000	par-6
KEP8 <-- KEP	0.970	0.041	23.666	0.000	par-7

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana - Undiknes Denpasar

Standardized Regression Weights

		Estimate
KEP1 <--	KEP	0.922
KEP2 <--	KEP	0.893
KEP3 <--	KEP	0.847
KEP4 <--	KEP	0.979
KEP5 <--	KEP	0.937
KEP6 <--	KEP	0.892
KEP7 <--	KEP	0.398
KEP8 <--	KEP	0.945

Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEP1	3.912	0.041	96.026	0.000	par-8
KEP2	3.906	0.042	93.168	0.000	par-9
KEP3	3.865	0.042	92.744	0.000	par-10
KEP4	3.965	0.037	106.537	0.000	par-11
KEP5	3.947	0.039	100.264	0.000	par-12
KEP6	3.988	0.038	104.339	0.000	par-13
KEP7	3.471	0.065	53.622	0.000	par-14
KEP8	3.959	0.039	102.674	0.000	par-15

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEP	0.238	0.030	7.852	0.000	par-16
e1	0.042	0.006	7.469	0.000	par-17
e2	0.060	0.007	8.508	0.000	par-18
e3	0.083	0.010	8.548	0.000	par-19
e4	0.010	0.002	4.463	0.000	par-20
e5	0.032	0.004	7.380	0.000	par-21
e6	0.050	0.006	8.514	0.000	par-22
e7	0.596	0.065	9.160	0.000	par-23
e8	0.027	0.004	7.088	0.000	par-24

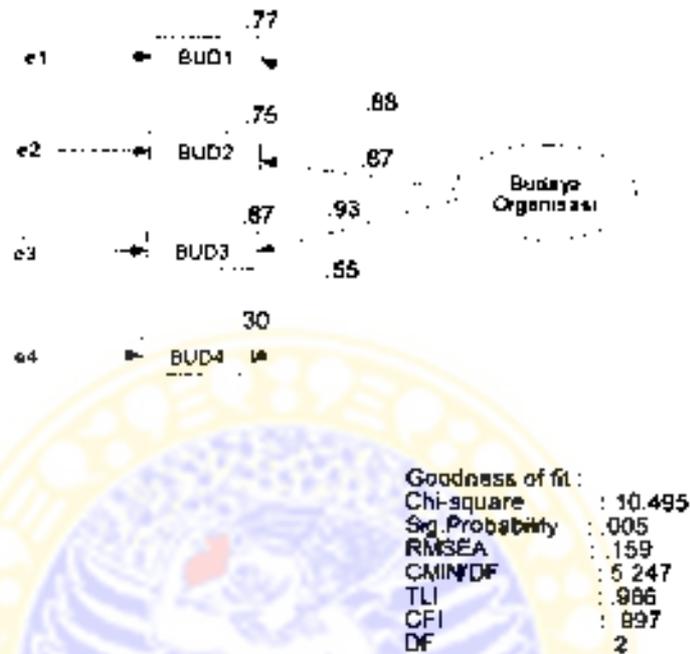
Squared Multiple Correlations

	Estimate
KEP8	0.893
KEP7	0.159
KEP6	0.796
KEP5	0.878
KEP4	0.958
KEP3	0.718
KEP2	0.798
KEP1	0.849

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana - Undinas Dampas

Lampiran : 4

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI



Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BUD1 <-- BUD	1.000				
BUD2 <-- BUD	1.209	0.078	15.538	0.000	par-1
BUD3 <-- BUD	0.982	0.058	16.800	0.000	par-2
BUD4 <-- BUD	0.742	0.098	7.599	0.000	par-3

Standardized Regression Weights

	Estimate
BUD1 <-- BUD	0.879
BUD2 <-- BUD	0.867
BUD3 <-- BUD	0.931
BUD4 <-- BUD	0.552

Hasil olah dan analisis data penelitian IB Raka Suardana – Undiknas Denpasar

Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BUD1	3.912	0.042	94.073	0.000	par-4
BUD2	4.041	0.051	79.247	0.000	par-5
BUD3	3.841	0.039	99.623	0.000	par-6
BUD4	3.576	0.049	72.713	0.000	par-7

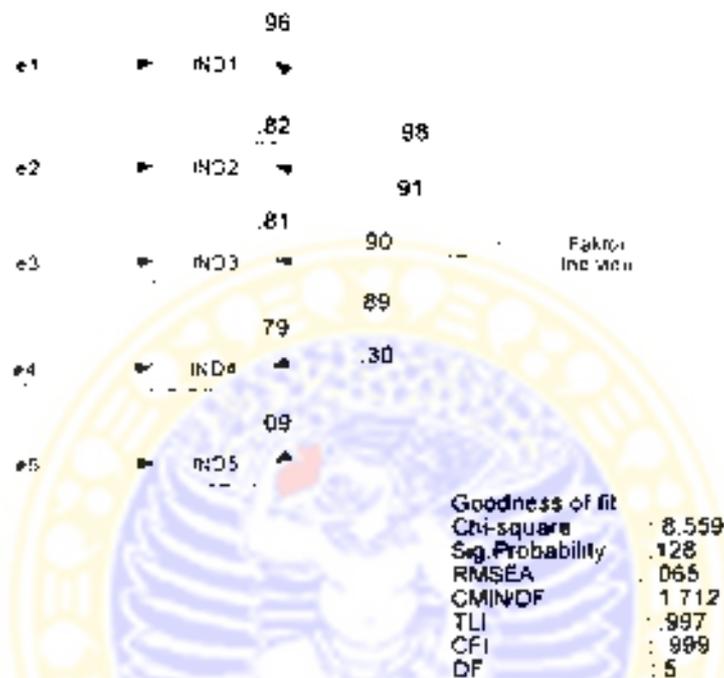
Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BUD	0.226	0.032	7.090	0.000	par-8
e1	0.066	0.010	6.324	0.000	par-9
e2	0.109	0.017	6.580	0.000	par-10
e3	0.033	0.008	4.058	0.000	par-11
e4	0.284	0.032	8.835	0.000	par-12

Squared Multiple Correlations

	Estimate
BUD4	0.305
BUD3	0.867
BUD2	0.751
BUD1	0.774

Hasil olahan dan analisis data penelitian 16 Raka Suardana - Undiknas Denpasar

Lampiran : 5**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI
VARIABEL FAKTOR INDIVIDU****Regression Weights**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IND1 <-- IND	1.000				
IND2 <-- IND	0.978	0.040	24.654	0.000	par-1
IND3 <-- IND	0.839	0.036	23.215	0.000	par-2
IND4 <-- IND	0.862	0.039	22.223	0.000	par-3
IND5 <-- IND	0.277	0.070	3.959	0.000	par-4

Standardized Regression Weights

	Estimate
IND1 <-- IND	0.980
IND2 <-- IND	0.908
IND3 <-- IND	0.898
IND4 <-- IND	0.888
IND5 <-- IND	0.296

Hasil tabahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana – Undiknas Denpasar

Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IND1	4.088	0.056	72.373	0.000	par-5
IND2	4.106	0.060	68.877	0.000	par-6
IND3	4.018	0.052	77.633	0.000	par-7
IND4	4.029	0.054	75.034	0.000	par-8
IND5	4.129	0.052	79.686	0.000	par-9

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IND	0.517	0.059	8.762	0.000	par-10
e1	0.022	0.008	2.905	0.004	par-11
e2	0.106	0.013	7.871	0.000	par-12
e3	0.088	0.011	7.805	0.000	par-13
e4	0.103	0.013	7.878	0.000	par-14
e5	0.414	0.045	9.167	0.000	par-15

Squared Multiple Correlations

	Estimate
IND5	0.088
IND4	0.789
IND3	0.806
IND2	0.824
IND1	0.959

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana - Undiknas Denpasar

Lampiran 6

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL PRILAKU KERJA

Latent Variable	Observed Variable	Factor Loading	R-squared	Error Variance
e1	PR1	.71	.50	.50
e2	PR2	.76	.58	.42
e3	PR3	.84	.71	.29
e4	PR4	.81	.66	.34

Goodness of fit	
Chi square	10.585
Sig. Probability	.005
RMSEA	.159
CM/NOF	5.299
TLI	.982
GFI	.996
DF	2

Regression Weights

	Estimate	SE	C.R.	P	Label
PR1 <-- PR1	1.000				
PR2 <-- PR1	1.024	0.072	14.315	0.000	par-1
PR3 <-- PR1	1.045	0.066	15.733	0.000	par-2
PR4 <-- PR1	1.127	0.073	15.467	0.000	par-3

Hasil olah dan analisis data penelitian (B Raka Suardana) Uudkhas Denpasar

Standardized Regression Weights

	Estimate
PR11 <-- PR1	0.844
PR12 <-- PR1	0.871
PR13 <-- PR1	0.914
PR14 <-- PR1	0.900

Intercepts

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PR11	3.471	0.068	51.133	0.000	par-4
PR12	3.465	0.067	51.450	0.000	par-5
PR13	3.418	0.066	52.159	0.000	par-6
PR14	3.229	0.072	44.987	0.000	par-7

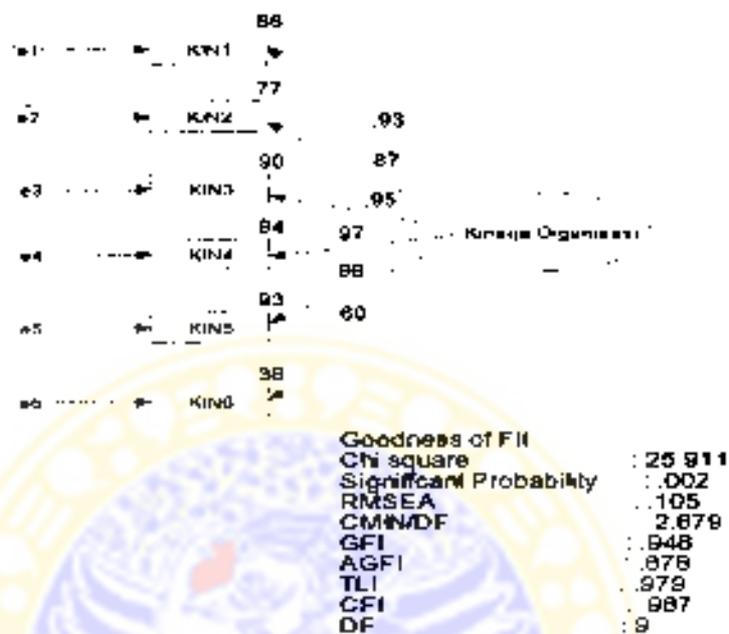
Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PR1	0.555	0.083	6.695	0.000	par-8
e1	0.224	0.030	7.550	0.000	par-9
e2	0.185	0.026	7.145	0.000	par-10
e3	0.120	0.021	5.681	0.000	par-11
e4	0.166	0.027	6.160	0.000	par-12

Squared Multiple Correlations

	Estimate
PR14	0.809
PR13	0.835
PR12	0.759
PR11	0.713

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana - Undiknes Denpasar

Lampiran : 7**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI
VARIABEL KINERJA ORGANISASI****Regression Weights**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KIN1	<-- KIN	1.000				
KIN2	<-- KIN	1.015	0.054	18.724	0.000	par-1
KIN3	<-- KIN	0.959	0.039	24.547	0.000	par-2
KIN4	<-- KIN	1.045	0.039	26.547	0.000	par-3
KIN5	<-- KIN	0.983	0.038	25.872	0.000	par-4
KIN6	<-- KIN	0.818	0.089	9.203	0.000	par-5

Standardized Regression Weights

		Estimate
KIN1	<-- KIN	0.926
KIN2	<-- KIN	0.875
KIN3	<-- KIN	0.951
KIN4	<-- KIN	0.969
KIN5	<-- KIN	0.964
KIN6	<-- KIN	0.599

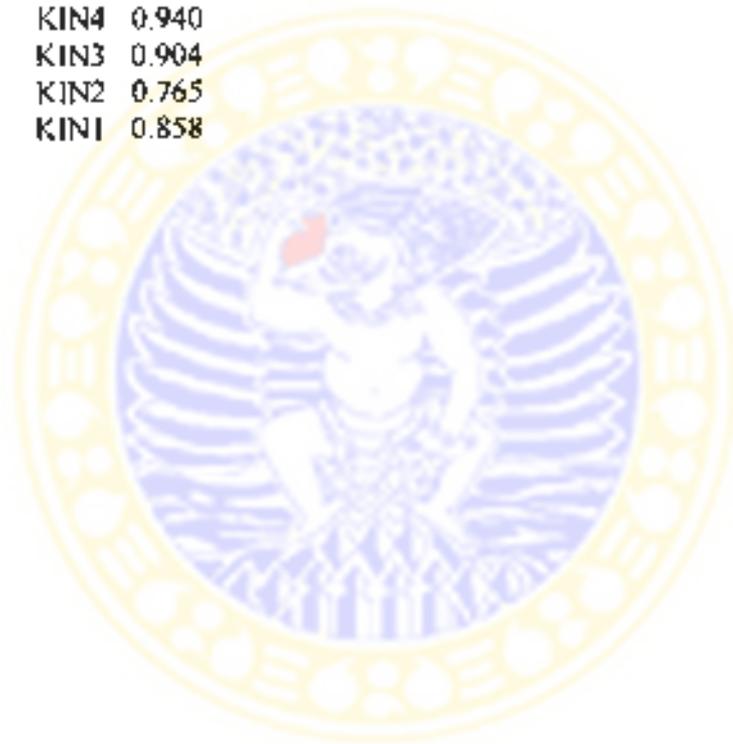
Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana – Undiknas Denpasar

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KIN	0.237	0.030	7.935	0.000	par-6
e1	0.039	0.005	7.897	0.000	par-7
e2	0.075	0.009	8.483	0.000	par-8
e3	0.023	0.003	7.181	0.000	par-9
e4	0.017	0.003	5.990	0.000	par-10
e5	0.017	0.003	6.515	0.000	par-11
e6	0.284	0.031	9.084	0.000	par-12

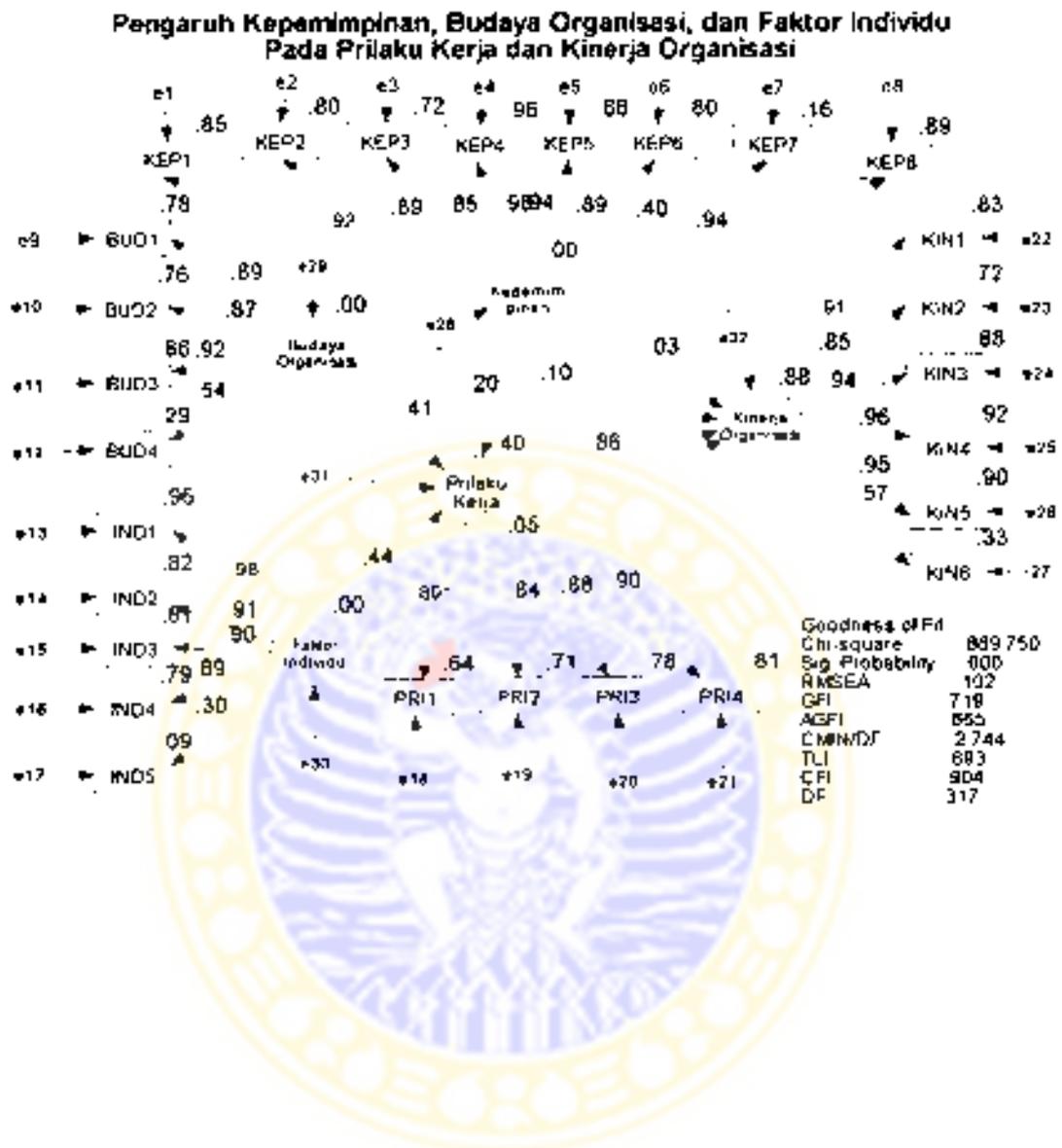
Squared Multiple Correlations

	Estimate
KIN6	0.359
KIN5	0.930
KIN4	0.940
KIN3	0.904
KIN2	0.765
KIN1	0.858



Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana – Unniknas Denpasar

Lampiran . 8



Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana Undiknas Denpasar

Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PRI	<-- KEP	0.261	0.110	2.373	0.018	par-25
PRI	<-- IND	0.396	0.068	5.845	0.000	par-27
PRI	<-- BUD	0.563	0.118	4.773	0.000	par-29
KIN	<-- KEP	0.026	0.040	0.649	0.517	par-23
KIN	<-- BUD	0.091	0.047	1.951	0.051	par-24
KIN	<-- PRI	0.570	0.047	12.029	0.000	par-26
KIN	<-- IND	0.028	0.027	1.011	0.312	par-28
BUD1	<-- BUD	1.000				
BUD2	<-- BUD	1.206	0.076	15.827	0.000	par-1
BUD3	<-- BUD	0.969	0.056	17.164	0.000	par-2
BUD4	<-- BUD	0.723	0.097	7.458	0.000	par-3
IND1	<-- IND	1.000				
IND2	<-- IND	0.977	0.040	24.678	0.000	par-4
IND3	<-- IND	0.839	0.036	23.276	0.000	par-5
IND4	<-- IND	0.862	0.039	22.257	0.000	par-6
IND5	<-- IND	0.280	0.070	3.997	0.000	par-7
PRI1	<-- PRI	1.000				
PRI2	<-- PRI	1.037	0.072	14.383	0.000	par-8
PRI3	<-- PRI	1.048	0.068	15.470	0.000	par-9
PRI4	<-- PRI	1.166	0.073	15.875	0.000	par-10
KIN1	<-- KIN	1.000				
KIN2	<-- KIN	1.015	0.053	19.075	0.000	par-11
KIN3	<-- KIN	0.957	0.038	25.051	0.000	par-12
KIN4	<-- KIN	1.039	0.039	26.688	0.000	par-13
KIN5	<-- KIN	0.977	0.038	25.950	0.000	par-14
KIN6	<-- KIN	0.849	0.087	9.765	0.000	par-15
KEP4	<-- KEP	0.971	0.037	26.515	0.000	par-16
KEP5	<-- KEP	0.984	0.044	22.361	0.000	par-17
KEP3	<-- KEP	0.941	0.055	17.081	0.000	par-18
KEP2	<-- KEP	0.998	0.051	19.526	0.000	par-19
KEP6	<-- KEP	0.909	0.047	19.397	0.000	par-20
KEP7	<-- KEP	0.687	0.125	5.493	0.000	par-21
KEP1	<-- KEP	1.000				
KEP8	<-- KEP	0.971	0.041	23.567	0.000	par-22

Hasil olahan dan analisis data penelitian IR Raka Suardana – Undiknas Denpasar

Standardized Regression Weights

		Estimate
PRI	<-- KEP	0.195
PRI	<-- IND	0.439
PRI	<-- BUD	0.415
KIN	<-- KEP	0.030
KIN	<-- BUD	0.102
KIN	<-- PRI	0.864
KIN	<-- IND	0.047
BUD1	<-- BUD	0.885
BUD2	<-- BUD	0.871
BUD3	<-- BUD	0.925
BUD4	<-- BUD	0.541
IND1	<-- IND	0.980
IND2	<-- IND	0.907
IND3	<-- IND	0.898
IND4	<-- IND	0.888
IND5	<-- IND	0.299
PRI1	<-- PRI	0.799
PRI2	<-- PRI	0.842
PRI3	<-- PRI	0.881
PRI4	<-- PRI	0.898
KIN1	<-- KIN	0.911
KIN2	<-- KIN	0.849
KIN3	<-- KIN	0.939
KIN4	<-- KIN	0.957
KIN5	<-- KIN	0.950
KIN6	<-- KIN	0.574
KEP4	<-- KEP	0.979
KEP5	<-- KEP	0.938
KEP3	<-- KEP	0.847
KEP2	<-- KEP	0.893
KEP6	<-- KEP	0.892
KEP7	<-- KEP	0.398
KEP1	<-- KEP	0.921
KEP8	<-- KEP	0.945

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana - Unidknas Denpasar

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e29	0.229	0.032	7.188	0.000	par-30
e28	0.238	0.030	7.842	0.000	par-31
e30	0.518	0.059	8.770	0.000	par-32
e31	0.253	0.041	6.166	0.000	par-33
e32	0.022	0.005	4.895	0.000	par-34
e1	0.043	0.006	7.499	0.000	par-35
e2	0.060	0.007	8.512	0.000	par-36
e3	0.083	0.010	8.555	0.000	par-37
e4	0.010	0.002	4.446	0.000	par-38
e5	0.032	0.004	7.397	0.000	par-39
e6	0.050	0.006	8.519	0.000	par-40
e7	0.596	0.065	9.160	0.000	par-41
e8	0.027	0.004	7.113	0.000	par-42
e9	0.063	0.010	6.323	0.000	par-43
e10	0.106	0.016	6.678	0.000	par-44
e11	0.036	0.008	4.576	0.000	par-45
e12	0.289	0.033	8.851	0.000	par-46
e13	0.022	0.007	2.937	0.003	par-47
e14	0.106	0.013	7.911	0.000	par-48
e15	0.088	0.011	7.825	0.000	par-49
e16	0.103	0.013	7.921	0.000	par-50
e17	0.413	0.045	9.167	0.000	par-51
e18	0.239	0.029	8.203	0.000	par-52
e19	0.186	0.024	7.851	0.000	par-53
e20	0.134	0.019	7.133	0.000	par-54
e21	0.138	0.020	6.834	0.000	par-55
e23	0.073	0.009	8.544	0.000	par-56
e24	0.023	0.003	7.400	0.000	par-57
e25	0.018	0.003	6.502	0.000	par-58
e26	0.019	0.003	6.904	0.000	par-59
e27	0.270	0.030	9.060	0.000	par-60
e22	0.038	0.005	7.991	0.000	par-61

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana - Undiknas Denpasar

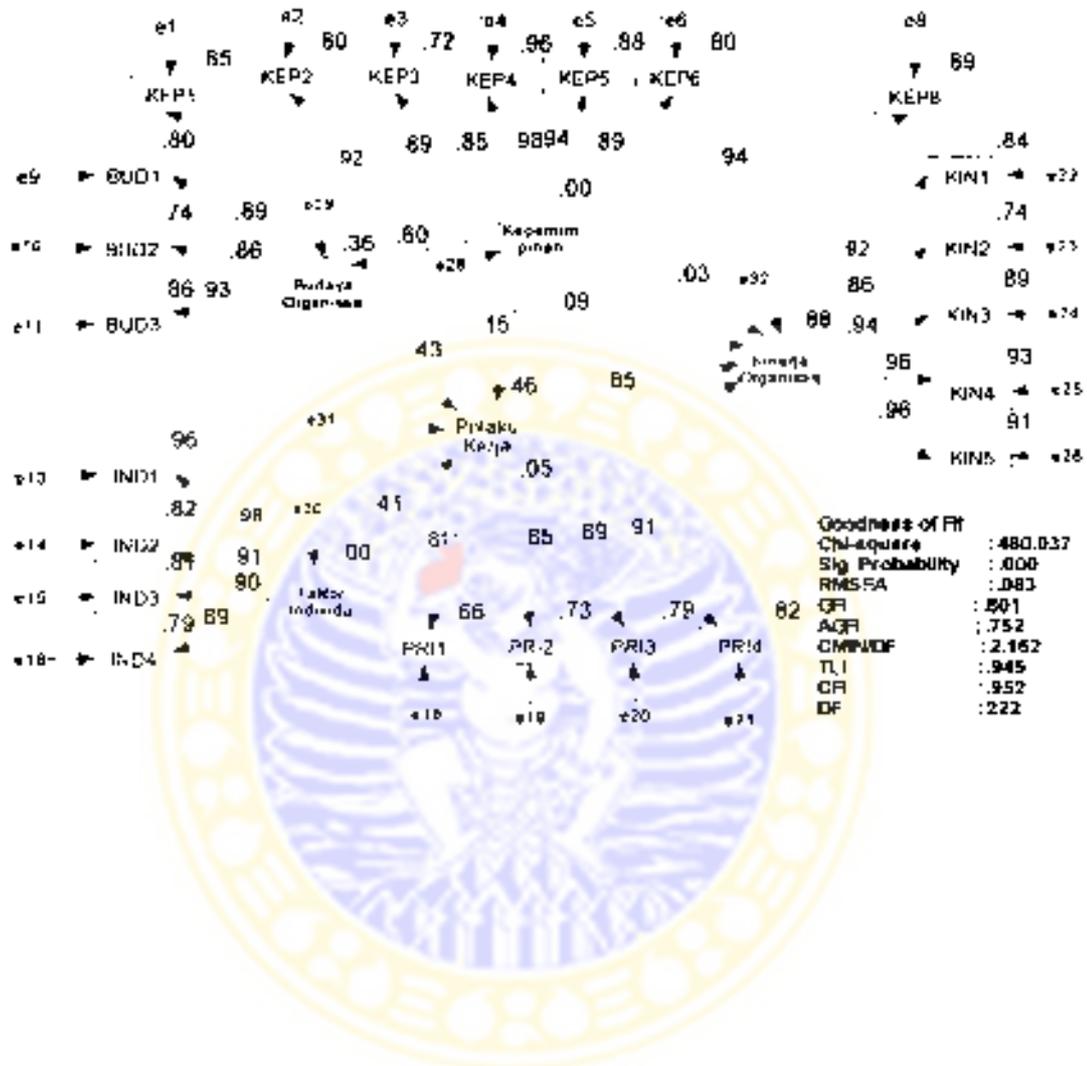
Squared Multiple Correlations

	Estimate
KEP	0.000
IND	0.000
BUD	0.000
PR1	0.402
KIN	0.878
KIN1	0.830
KIN6	0.329
KIN5	0.903
KIN4	0.916
KIN3	0.881
KIN2	0.722
PR14	0.806
PR13	0.776
PR12	0.710
PR11	0.639
JND5	0.089
IND4	0.789
IND3	0.806
IND2	0.823
IND1	0.960
BUD4	0.293
BUD3	0.855
BUD2	0.759
BUD1	0.784
KEP8	0.892
KEP7	0.159
KEP6	0.796
KEP5	0.879
KEP4	0.959
KEP3	0.717
KEP2	0.798
KEP1	0.848

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana - Undiknas Denpasar

Lampiran 9

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Individu Pada Prilaku Kerja dan Kinerja Organisasi



Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana – Undiknas Denpasar

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BUD	<--	KEP	0.596	0.071	8.370	0.000	par-26
PRI	<--	IND	0.391	0.067	5.823	0.000	par-22
PRI	<--	BUD	0.612	0.123	4.968	0.000	par-24
PRI	<--	KEP	0.208	0.114	1.824	0.068	par-25
KIN	<--	KEP	0.025	0.043	0.580	0.562	par-19
KIN	<--	BUD	0.087	0.051	1.726	0.084	par-20
KIN	<--	PRI	0.565	0.048	11.729	0.000	par-21
KIN	<--	IND	0.031	0.028	1.111	0.266	par-23
BUD1	<--	BUD	1.000				
BUD2	<--	BUD	1.184	0.075	15.680	0.000	par-1
BUD3	<--	BUD	0.963	0.056	17.269	0.000	par-2
IND1	<--	IND	1.000				
IND2	<--	IND	0.976	0.040	24.649	0.000	par-3
IND3	<--	IND	0.839	0.036	23.253	0.000	par-4
IND4	<--	IND	0.861	0.039	22.249	0.000	par-5
PRI1	<--	PRI	1.000				
PRI2	<--	PRI	1.037	0.072	14.376	0.000	par-6
PRI3	<--	PRI	1.046	0.068	15.429	0.000	par-7
PRI4	<--	PRI	1.166	0.073	15.885	0.000	par-8
KIN1	<--	KIN	1.000				
KIN2	<--	KIN	1.016	0.053	19.073	0.000	par-9
KIN3	<--	KIN	0.957	0.038	25.032	0.000	par-10
KIN4	<--	KIN	1.040	0.039	26.816	0.000	par-11
KIN5	<--	KIN	0.978	0.038	26.055	0.000	par-12
KEP4	<--	KEP	0.973	0.037	26.463	0.000	par-13
KEP5	<--	KEP	0.986	0.044	22.333	0.000	par-14
KEP3	<--	KEP	0.943	0.055	17.076	0.000	par-15
KEP2	<--	KEP	0.999	0.051	19.408	0.000	par-16
KEP6	<--	KEP	0.910	0.047	19.349	0.000	par-17
KEP1	<--	KEP	1.000				
KEP8	<--	KEP	0.971	0.042	23.389	0.000	par-18

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana Undiknas Denpasar

Standardized Regression Weights

		Estimate	
BUD	←	KEP	0.603
PRI	←	IND	0.415
PRI	←	BUD	0.435
PRI	←	KEP	0.150
KIN	←	KEP	0.027
KIN	←	BUD	0.094
KIN	←	PRI	0.851
KIN	←	IND	0.050
BUD1	←	BUD	0.892
BUD2	←	BUD	0.861
BUD3	←	BUD	0.926
IND1	←	IND	0.980
IND2	←	IND	0.907
IND3	←	IND	0.897
IND4	←	IND	0.888
PRI1	←	PRI	0.811
PRI2	←	PRI	0.853
PRI3	←	PRI	0.888
PRI4	←	PRI	0.906
KIN1	←	KIN	0.918
KIN2	←	KIN	0.861
KIN3	←	KIN	0.944
KIN4	←	KIN	0.962
KIN5	←	KIN	0.956
KEP4	←	KEP	0.980
KEP5	←	KEP	0.938
KEP3	←	KEP	0.848
KEP2	←	KEP	0.892
KEP6	←	KEP	0.892
KEP1	←	KEP	0.920
KEP8	←	KEP	0.944

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana – Undiknas Denpasar

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e28	0.237	0.030	7.826	0.000	par-27
e29	0.148	0.021	6.884	0.000	par-28
e30	0.518	0.059	8.778	0.000	par-29
e31	0.248	0.040	6.139	0.000	par-30
e32	0.025	0.005	5.156	0.000	par-31
e1	0.043	0.006	7.555	0.000	par-32
e2	0.060	0.007	8.533	0.000	par-33
e3	0.083	0.010	8.547	0.000	par-34
e4	0.009	0.002	4.404	0.000	par-35
e5	0.031	0.004	7.443	0.000	par-36
e6	0.050	0.006	8.529	0.000	par-37
e8	0.027	0.004	7.175	0.000	par-38
e9	0.060	0.010	5.992	0.000	par-39
e10	0.114	0.016	7.070	0.000	par-40
e11	0.036	0.008	4.564	0.000	par-41
e13	0.021	0.007	2.832	0.005	par-42
e14	0.107	0.013	7.941	0.000	par-43
e15	0.088	0.011	7.810	0.000	par-44
e16	0.103	0.013	7.883	0.000	par-45
e18	0.239	0.029	8.180	0.000	par-46
e19	0.186	0.024	7.812	0.000	par-47
e20	0.135	0.019	7.112	0.000	par-48
e21	0.137	0.020	6.756	0.000	par-49
e23	0.073	0.009	8.532	0.000	par-50
e24	0.023	0.003	7.362	0.000	par-51
e25	0.017	0.003	6.389	0.000	par-52
e26	0.018	0.003	6.849	0.000	par-53
e22	0.038	0.005	7.976	0.000	par-54

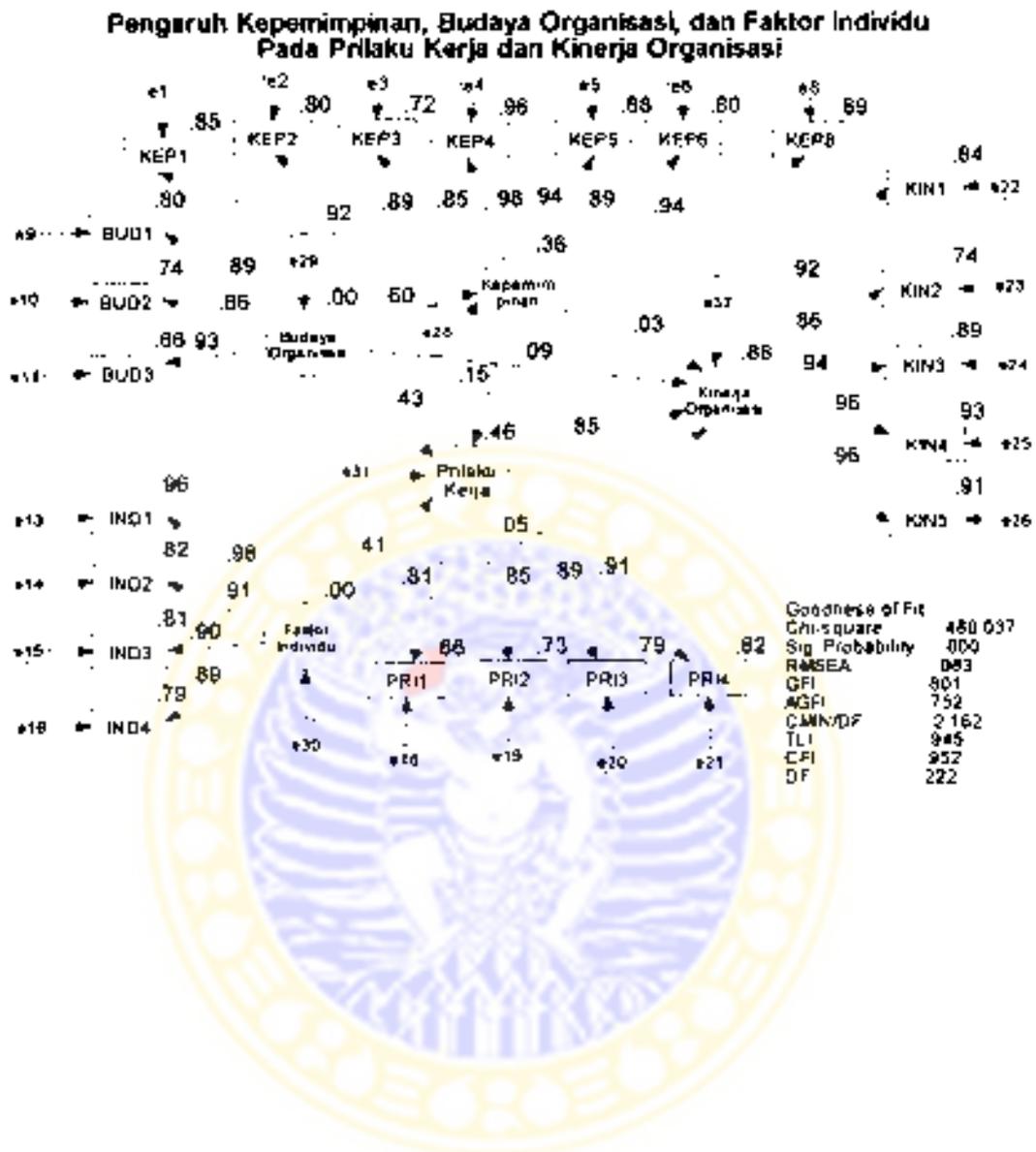
Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana Universitas Denpasar

Squared Multiple Correlations

	Estimate
KEP	0.000
IND	0.000
BUD	0.363
PRI	0.462
KIN	0.878
KIN1	0.842
KIN5	0.913
KIN4	0.926
KIN3	0.891
KIN2	0.741
PR14	0.820
PR13	0.788
PR12	0.727
PR11	0.658
JND4	0.789
IND3	0.805
IND2	0.822
IND1	0.961
BUD3	0.857
BUD2	0.741
BUD1	0.795
KEP8	0.891
KEP6	0.796
KEP5	0.880
KEP4	0.960
KEP3	0.719
KEP2	0.797
KEP1	0.846

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana - Undiknas Denpasar

Lampiran 10 :



Hasil olah dan analisis data penelitian IB Raka Suardana - Undiknas Denpasar

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEP	<--	BUD	0.609	0.074	8.256	0.000	par-18
PRI	<--	KEP	0.208	0.114	1.824	0.068	par-16
PRI	<--	BUD	0.612	0.123	4.968	0.000	par-17
PRI	<--	IND	0.391	0.067	5.823	0.000	par-23
KIN	<--	PRI	0.565	0.048	11.729	0.000	par-19
KIN	<--	KEP	0.025	0.043	0.580	0.562	par-20
KIN	<--	BUD	0.087	0.051	1.726	0.084	par-21
KIN	<--	IND	0.031	0.028	1.111	0.266	par-22
BUD1	<--	BUD	1.000				
BUD2	<--	BUD	1.184	0.075	15.680	0.000	par-1
BUD3	<--	BUD	0.963	0.056	17.269	0.000	par-2
IND1	<--	IND	1.000				
PRI1	<--	PRI	1.000				
PRI2	<--	PRI	1.037	0.072	14.376	0.000	par-3
PRI3	<--	PRI	1.046	0.068	15.429	0.000	par-4
PRI4	<--	PRI	1.166	0.073	15.885	0.000	par-5
KIN1	<--	KIN	1.000				
KIN2	<--	KIN	1.016	0.053	19.073	0.000	par-6
KIN3	<--	KIN	0.957	0.038	25.032	0.000	par-7
KIN4	<--	KIN	1.040	0.039	26.816	0.000	par-8
KIN5	<--	KIN	0.978	0.038	26.055	0.000	par-9
KEP4	<--	KEP	0.973	0.037	26.463	0.000	par-10
KEP5	<--	KEP	0.986	0.044	22.333	0.000	par-11
KEP3	<--	KEP	0.943	0.055	17.076	0.000	par-12
KEP2	<--	KEP	0.999	0.051	19.408	0.000	par-13
KEP6	<--	KEP	0.910	0.047	19.349	0.000	par-14
KEP1	<--	KEP	1.000				
KEP8	<--	KEP	0.971	0.042	23.389	0.000	par-15
IND2	<--	IND	0.976	0.040	24.649	0.000	par-24
IND4	<--	IND	0.861	0.039	22.249	0.000	par-25
IND3	<--	IND	0.839	0.036	23.253	0.000	par-26

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana – Unidikus Denpasar

Standardized Regression Weights

		Estimate
KEP	<-- BUD	0.603
PRI	<-- KEP	0.150
PRI	<-- BUD	0.435
PRI	<-- IND	0.415
KIN	<-- PRI	0.851
KIN	<-- KEP	0.027
KIN	<-- BUD	0.094
KIN	<-- IND	0.050
BUD1	<-- BUD	0.892
BUD2	<-- BUD	0.861
BUD3	<-- BUD	0.926
IND1	<-- IND	0.980
PRI1	<-- PRI	0.811
PRI2	<-- PRI	0.853
PRI3	<-- PRI	0.888
PRI4	<-- PRI	0.906
KIN1	<-- KIN	0.918
KIN2	<-- KIN	0.861
KIN3	<-- KIN	0.944
KIN4	<-- KIN	0.962
KIN5	<-- KIN	0.956
KEP4	<-- KEP	0.980
KEP5	<-- KEP	0.938
KEP3	<-- KEP	0.848
KEP2	<-- KEP	0.892
KEP6	<-- KEP	0.892
KEP1	<-- KEP	0.920
KEP8	<-- KEP	0.944
IND2	<-- IND	0.907
IND4	<-- IND	0.888
IND3	<-- IND	0.897

Hasil olahan dan analisis data penelitian IB Raka Suardana - Unidinas Denpasar

THEORITICAL MAPPING (PEMETAAN TEORI)

JUDUL, TAHUN, PENULIS, NAMA JURNAL/BUKU	TUJUAN & MASALAH PENELITIAN	VARIABEL	HIPOTESIS	METODE PENELITIAN	HASIL / TEMUAN / PENDAPAT
<i>Corporate Culture and Performance (Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja)</i> , 1998, Kotler, J.P., & Heskett, J.L. <i>Corporate</i>	Untuk mengetahui hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja ekonomi	1. Budaya Perusahaan (Kekuatan Budaya) 2. Kinerja Ekonomi (rerata peningkatan pendapatan bersih, rerata ROI tahunan dan Peningkatan nilai saham rerata tahunan).	Budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja ekonomi	1. Survei (Kuesioner) secara acak terhadap 207 perusahaan di AS 2. Menghitung Indeks kekuatan budaya 3. Korelasi	1. Budaya perusahaan mempunyai pengaruh (dampak) yang signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang 2. Budaya Perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang 3. Budaya Perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang bijaksana dan pandai 4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.
<i>Leadership and Culture Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees</i> , 1999, Kuchinks, K. Peter <i>Human Resources</i>	-Untuk mengetahui perbedaan gaya kepemimpinan dan nilai budaya perusahaan	1. Gaya Kepemimpinan 2. Nilai Budaya	Terdapat banyak kesamaan dan perbedaan antara gaya kepemimpinan dan nilai budaya pada perusahaan di AS dan Jerman	1. Survei 2. MANOVA	1. Terdapat banyak kesamaan dan juga perbedaan antara kepemimpinan dan budaya organisasi di kedua negara (AS dan Jerman) 2. Ditemukan bahwa adanya perbedaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya pada kharisma dan motivasi inspirasional. Pekerja di AS memiliki jiwa kepemimpinan yang lebih besar pada

<p><i>Development Quarterly</i> 10 (2) p. 135-152</p>				<p>variabel yang fokus pada visi, masa depan yang diharapkan, optimisme dan antusiasisme dalam usaha pencapaian hasil. Sedangkan di Jerman, para pekerja kurang mempunyai kharisma dan inisiatif. Namun dalam hal kepemimpinan transaksional ditemukan tidak ada perbedaan. Beberapa nilai budaya dapat pula memprediksi gaya kepemimpinan, tetapi hanya menjelaskan perbedaan dalam porsi yang kecil. Hal ini menerangkan bahwa nilai-nilai budaya memiliki pengaruh kecil pada kepemimpinan.</p>
<p><i>Corporate and National Cultures Influences of the Cross-Cultural Composition of the Management Team on Leadership in a Chinese Organization. A Longitudinal Study</i> 2003 Litrell Romia F http://www.romjellitrellpubs.homestead.com/files/Litrell_IHRM2003_rev1.htm. Diakses tgl 7 September 2004</p>	<p>- Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi pada tim manajemen terhadap perilaku, opini, sikap dan kepercayaan anggota</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Budaya Organisasi 2 Perilaku anggota 3 Sikap Anggota 4 Kepercayaan anggota 	<p>Ada pengaruh budaya organisasi secara parsial maupun simultan terhadap perilaku, opini dan kepercayaan anggota organisasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kuisisioner LBDQ (leader behavior description questionnaire) 2 Regresi <p>Salah satu kesimpulannya adalah budaya organisasional berpengaruh terhadap perilaku, opini, sikap dan kepercayaan anggota organisasi.</p>
<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika terhadap Kinerja Perusahaan manufaktur, 2004, Ernawan, E. R.</p>	<p>1. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja keuangan perusahaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Orientasi etika keuangan Perusahaan (ROI, ROA dan 3. Kinerja keuangan Perusahaan 	<p>1. Kinerja organisasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian populasi (147 perusahaan makanan dan minuman, 2. Metode analisis <p>Budaya organisasi dan orientasi etika berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja keuangan perusahaan</p>

<p><i>Manajemen Usahawan Indonesia</i> No. 09 TH XXXIII p 17-24</p>	<p>2. Seberapa besar pengaruh orientasi etika terhadap kinerja keuangan perusahaan 3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan orientasi etika terhadap kinerja keuangan perusahaan</p>	<p>ROE)</p>	<p>2 Orientasi etika berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan 3 Budaya organisasi dan orientasi etika berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan</p>	<p>dengan SEM (<i>structural equation modeling</i>)</p>	
<p>The Case for An Off Balance-Sheet Controller. Lusch R F & Harve. 1995, M G. Sloan Management Review. (Winter) p 101-106</p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh <i>intangible assets</i> (<i>organizational culture, customer relationship dan brand equity / corporate image</i>) terhadap kinerja organisasional</p>	<p>1 <i>Intangible assets</i> (<i>organizational culture, customer relationship dan brand equity / corporate image</i>) 2 kinerja organisasional (jumlah jasa dan profitabilitas)</p>	<p><i>Intangible assets</i> berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja organisasional</p>	<p>Analisis regresi berganda</p>	<p><i>intangible assets</i> (<i>organizational culture, customer relationship dan brand equity / corporate image</i>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional, baik secara parsial maupun simultan</p>
<p>Organizational Culture Internal and External Fits. 1987. Arogyaswamy, B., & Charles, M.B. Journal</p>	<p>Untuk mengetahui keserasian internal dan eksternal dalam</p>	<p>1 Budaya organisasi 2. Keserasian internal 3 Keserasian</p>		<p>Analisis faktor</p>	<p>1. Budaya organisasi hanya merupakan salah satu variabel yang memberi kontribusi dalam untuk menjelaskan kinerja organisasi 2. Keserasian internal akan membenarkan</p>

<i>of Management (JOM)</i> . 13 p 647-658	budaya perusahaan	eksternal			karakter budaya pada masing-masing individu yang ada dalam organisasi, sedangkan keserasian eksternal merupakan indikator lanjutandi mana budaya dan strategi organisasi ada dalam satu garis dengan yang lainnya.
An Examination of Organizational Culture – The Regent Hotel Sydney.2001. Kemp, S & Dwyer, L., 2001. <i>International Journal of Hospitality Management</i> 20 (Issue 1). p. 77-93	Untuk mengetahui pengaruh jaringan budaya terhadap perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi	1. Jaringan budaya 2. Perilaku kerja 3. Kinerja organisasional	Ada pengaruh yang signifikan antara jaringan budaya terhadap perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi	Analisis regresi berganda	Penggunaan jaringan budaya berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi
Innovation Index and its Implications on Organizational Performance: A Study of Australian Manufacturing Companies, 1999, Yamin, S. A., Gunasekaran, A & Mayondo, F. <i>International Journal of Technology Management (IJTM)</i> 17, p 495-503	Untuk menguji hubungan antara inovasi organisasi terhadap kinerja organisasi	1. Inovasi organisasi (administrasi, teknik dan produk) 2. Kinerja organisasi (ROI, ROA, pangsa pasar dan rasio kinerja)	Inovasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi	1. Populasi perusahaan manufaktur di Australia 2. Analisis regresi berganda	1. Inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi 2. Perusahaan tidak perlu menjadi inovator yang tinggi untuk berkinerja tinggi.
Using Organizational Survey Results to Improve Organizational Performance, 1996, Wladawski, J	Untuk mengetahui pengaruh budaya dan gaya	1. Budaya organisasi 2. Gaya kepemimpinan 3. Kinerja	Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan gaya	Analisis regresi berganda	1. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasional 2. Budaya lebih penting dibandingkan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan

<i>Managing Service Quality (MSQ)</i> , 6, p. 53	kepemimpinan terhadap kinerja organisasional	organisasional	kepemimpinan terhadap kinerja organisasional		kinerja organisasional
Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. 2000 Elenkov, D S <i>Journal of Business Research</i> 55 (2002) p. 467-480	Untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap dukungan inovasi dan kinerja organisasi	1. Kepemimpinan transaksional 2. Kepemimpinan Transformasional 3. Dukungan inovasi 4. Kinerja organisasi	Perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap dukungan inovasi dan kinerja organisasi	Analisis regresi berganda	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap dukungan inovasi dan kinerja organisasi 2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap dukungan inovasi dan kinerja organisasi 3. Dukungan inovasi lebih kuat sebagai variabel moderator pada pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi
Faktor Individu dan Faktor Lingkungan Kerja Sebagai Pembentuk Perilaku dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan, 1999. Chori, M Hasil Penelitian. Unibraw-Malang	Untuk mengetahui pengaruh faktor individu dan lingkungan terhadap perilaku kerja dan prestasi kerja karyawan	1. Faktor Individu 2. Lingkungan kerja 3. Perilaku kerja karyawan 4. Prestasi kerja karyawan	Faktor individu dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.	Analisis Regresi berganda	Variabel yang mewakili faktor individu dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan
Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social	Untuk mengetahui Faktor-faktor	Budaya perusahaan yang kuat		Analisis faktor	Ada 4 faktor yang membuat budaya perusahaan yang kuat, yakni sistem partisipasi, gaya manajemen, informasi dari

Control in Organizations. 1989 O'Reilly, C.A. California Management Review (CMR) 31 p. 9-25	yang mempengaruhi kekuatan budaya perusahaan				orang lain dan adanya sistem penghargaan
People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. 1991 O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. Academy of Management Journal (AMJ) 34 p. 487-516	Untuk mengetahui hubungan antara pribadi, kesesuaian organisasi dan profil budaya perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pribadi 2. Kesesuaian organisasi 3. Profil budaya organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya hubungan antara preferensi seseorang dengan budaya organisasi 2. Adanya hubungan antara kecocokan dalam organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen 3. Adanya hubungan antara preferensi individual dengan budaya organisasi 	Analisis korelasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensi preferensi seseorang dalam budaya organisasi dan keberadaannya dapat diinterpretasikan 2. Adanya hubungan antara kecocokan dalam organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen 3. Adanya hubungan antara preferensi individu dengan budaya organisasi
Organizational Cultures in Public Accounting: Size, Technology, Rank, and Functional	Untuk menguji pengaruh terhadap dimensi budaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi (konsep dimensi budaya nasional) 	Adanya pengaruh <i>organization size</i> , teknologi, <i>rank</i> dan fungsi	Analisis regresi berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organization size</i> berpengaruh terhadap dimensi jarak kekuasaan (<i>power distance</i>) 2. Rank (kisaran) yang berupa perbedaan lingkungan kerja berpengaruh signifikan

Area, 1992, Pratt, J.L. & Beaulieu, P. <i>Accounting, Organizations and Society</i> 17 (7) p. 667-684	organisasi yang disebabkan oleh size, teknologi, kiseran dan fungsi organisasional	dari hofstede, 1990) 2. Organization size 3. Teknologi 4 Rank 5. Fungsi organisasional	organisasi terhadap budaya organisasi		terhadap budaya organisasi.
Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, 1990, Hofstede, Geert, Bram, N., Denise, D.O & Geert, S. <i>Administrative Science Quarterly</i> . 35 p. 286-316	1 Untuk mengetahui perbedaan size, tipe kepemilikan, struktur organisasi, sistem pengendalian dan profil karyawan dapat mempengaruhi perbedaan budaya organisasional 2 Untuk mengetahui faktor mana yang paling kuat mempengaruhi budaya organisasional	1. Budaya Organisasi (mencakup konsep Hofstede, 1990) 2. size (jumlah anggaran tahunan, investasi modal dan jumlah karyawan) 3. Tipe kepemilikan (pemerintah dan swasta) 4. Struktur organisasi 5 Sistem pengendalian 6. Profil karyawan	Perbedaan size, tipe kepemilikan, struktur organisasi, sistem pengendalian dan profil karyawan dapat mempengaruhi perbedaan budaya organisasional	1 Anova 2 Analisis regresi berganda	1 Perbedaan budaya organisasional dipengaruhi oleh size, adanya perbedaan tipe kepemilikan, struktur organisasi, sistem pengendalian dan profil karyawan 2 Jumlah karyawan yang merupakan salah satu dimensi size mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap budaya organisasional
Hubungan Size dan Fungsi dengan Kultur	1 Apakah perbedaan size	1. Size perusahaan (jumlah	1. Perbedaan size mempunyai	Metode statistik ANOVA	1. Perbedaan size tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan

<p>Organisational Perusahaan Manufaktur di Indonesia, 2000. Indriantoro, N. <i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia</i>, 15 (4) p 442-452</p>	<p>(jumlah karyawan) merupakan faktor yang mempengaruhi perbedaan budaya organisasional? 2. Apakah perbedaan fungsi organisasional merupakan faktor yang mempengaruhi perbedaan budaya organisasional?</p>	<p>karyawan) 2 Budaya organisasional (konsep Hofstede et al. 1990)</p>	<p>hubungan yang signifikan dengan perbedaan budaya organisasional 2. Perbedaan fungsi organisasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan perbedaan budaya organisasional</p>		<p>perbedaan budaya organisasional 2 Hubungan yang tidak signifikan antara perbedaan fungsi dengan perbedaan budaya organisasional</p>
<p>Organizational Change: Relationship Between Reactions, Behavior and Organizational Performance. Lewis D. S. <i>Journal of Organizational Change Management (ORC)</i>, 7 p. 41-55</p>	<p>Apakah ada hubungan antara reaksi, perilaku dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi</p>	<p>1. Perubahan organisasi (reaksi, perilaku dan budaya organisasi) 2. Kinerja organisasi</p>	<p>Adanya pengaruh antara perubahan organisasi dengan kinerja organisasi</p>	<p>Analisis regresi dan analisis jalur</p>	<p>1. Tidak ada pengaruh langsung antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi 2. Perubahan Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi</p>
<p>Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link, 1995. Bernard, Lim. <i>Leadership & Organization</i></p>	<p>Apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi</p>	<p>1 Budaya organisasi 2 Kinerja organisasi</p>	<p>Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi</p>	<p>Analisis korelasi</p>	<p>Ditemukan adanya hubungan yang tidak jelas antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi</p>

<p><i>Development Journal (LOD)</i>, 16 (5) p. 16-21</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepercayaan Depositor Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Propinsi Bali, 1996, Gorda, I G N, Hasil Penelitian. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar</p> <p>1. Apakah ada pengaruh kejujuran kepala LPD terhadap kepercayaan deposan 2. Apakah ada pengaruh kemampuan berkomunikasi kepala LPD terhadap kepercayaan deposan 3. Apakah ada pengaruh prestasi kerja kepala LPD terhadap kepercayaan deposan?</p>	<p>1. Kepemimpinan (Kejujuran, Kemampuan Berkomunikasi dan Prestasi kerja) 2. Kepercayaan deposan</p>	<p>Ada pengaruh positif yang sangat signifikan kepemimpinan terhadap kepercayaan deposan</p>	<p>1. Studi kasus dan penelitian lapangan 2. Analisis regresi berganda</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat selaku deposan pada pengelolaan LPD di Bali</p>
<p>Determinants of The Tunisian Deposit Banks Performance. Naceur, S. B. & Goaid, M, 2001, <i>The Journal of Applied Financial Economics (APF)</i> 11 (3). p. 317</p> <p>Untuk mengetahui determinan apa saja yang mempengaruhi kinerja perbankan di Tunisia</p>	<p>Kinerja Perbankan</p>		<p>Analisis faktor</p>	<p>Beberapa determinan prinsip yang mempengaruhi kinerja perbankan di Tunisia adalah produktivitas tenaga kerja, komposisi portfolio bank, produktivitas modal dan kapitalisasi bank</p>

<p>Process Variation as a Determinant of Bank Performance: Evidence from The Retail Banking Study, 1999. Fret, F. X., Kalakota, R & Marx, L.M. <i>Journal of Management Science</i> (MCI) 45 p 1210-1220</p>	<p>Untuk mengetahui hubungan antara proses pengelolaan bank dengan kinerja bank</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses pengelolaan bank 2. Kinerja bank (finansial) 	<p>Adanya hubungan antara proses pengelolaan bank dengan kinerja bank</p>	<p>Analisis korelasi dan regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja bank yang melakukan seluruh proses pengelolaan bank cenderung bekerja lebih baik dibandingkan bank yang menjalankan beberapa proses 2. Perbaikan dalam keseluruhan variasi proses pengelolaan bank akan menjadikan kinerja bank lebih baik
<p>The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task, 1999. Shea, C.M. <i>Journal of Business</i> Vol 72 (3), p 407-421</p>	<p>Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perbaikan kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan 2. Perbaikan Kinerja 	<p>Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan perbaikan kinerja</p>	<p>Analisis regresi berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pada perbaikan kinerja 2. Kinerja individu yang bekerja di bawah kepemimpinan <i>considerate</i> lebih baik dibandingkan di bawah kepemimpinan <i>structuring</i>
<p>Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi, 2003. Moalijono, D</p>	<p>Untuk mengetahui hubungan budaya korporat (perusahaan) dan Kinerja Organisasi khususnya dalam pelayanan nasabah</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Korporat 2. Kinerja Organisasi (Produktivitas Pelayanan Nasabah) 	<p>Budaya Korporat berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi (Produktivitas Pelayanan Nasabah)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuisioner 2. Analisis Regresi Berganda 	<p>Budaya korporat berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang berupa produktivitas pelayanan nasabah</p>
<p>Pengaruh Karakteristik Individu,</p>	<p>1. Untuk mengetahui</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karakteristik individu 	<p>1 Karakteristik individu</p>	<p>Structural Equation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karakteristik individu mempunyai pengaruh langsung terhadap

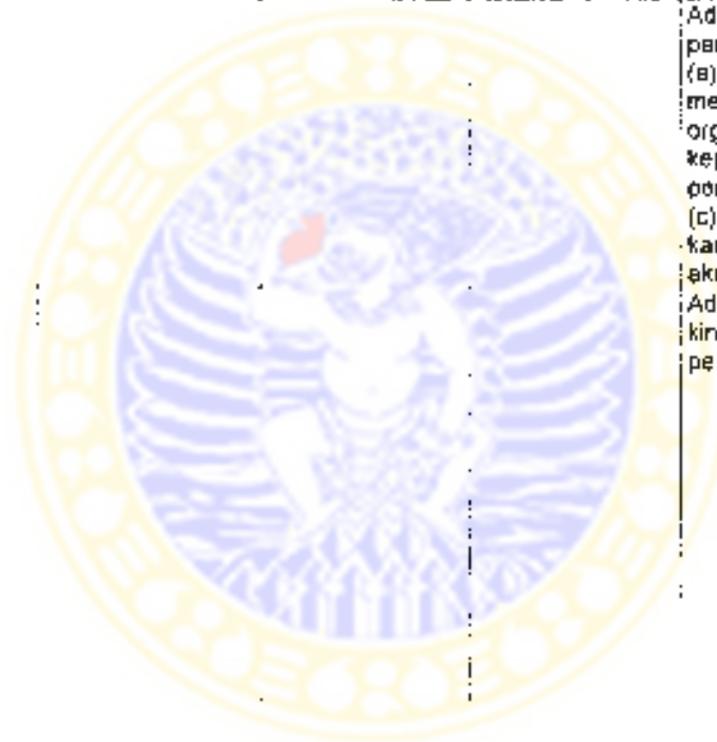
Kewirausahaan, Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Usaha serta Keberhasilan Usaha Industri Kecil Tenun dan Bordir di Sumatera. 2002 Dalimunthe, Riha F	2. pengaruh karakteristik individu terhadap kemampuan usaha industri kecil dan keberhasilan industri kecil tenun dan bordir 3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kemampuan usaha dan keberhasilan usaha industri kecil tenun dan bordir	(pendidikan, pelatihan, lama berusaha, umur 2. Gaya kepemimpinan (otonom, partisipatif, delegasi dan konsiderasi) 3. Kemampuan usaha (bahan baku, tenaga kerja, teknologi, kualitas, harga, variasi, jangkauan, kemudahan, kesulitan modal, perputaran piutang) 4. Keberhasilan usaha (jumlah tenaga kerja, jumlah penjualan, produktivitas tenaga kerja, pertumbuhan penjualan)	berpengaruh terhadap kemampuan usaha industri kecil 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kemampuan usaha industri kecil 3. karakteristik individu berpengaruh terhadap keberhasilan usaha industri kecil 4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap keberhasilan industri kecil	Modeling (SEM)	2. kemampuan usaha industri kecil 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung negatif terhadap kemampuan usaha industri kecil 3. Karakteristik individu berpengaruh langsung terhadap keberhasilan usaha industri kecil 4. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung negatif terhadap keberhasilan usaha industri kecil
Organizations (8 Ed), 1996, Gibson, James					• Kepemimpinan sangat besar pengaruhnya untuk memotivasi anggota dalam

<p>Ivanchevich, J M & Donnelly, J H. Jr, New York Richard D Irwin, Inc</p>		<p>berperilaku untuk mencapai tujuan kelompok</p> <ul style="list-style-type: none"> Kinerja merupakan suatu hasil suatu pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan beberapa kriteria efektifitas. <p>Kepeimpinan mempengaruhi perilaku pengikut / karyawan</p>
<p>Global Leadership Women Leaders ? 2001. Adler N. In M Mendenhall, T Kuhlmann and G Steh (eds), <i>Developing Global Business Leaders</i>. Westport, Conn: Quorum Books</p>		
<p>Mohy, A. 1998 <i>Teori dan Perilaku Organisasi</i> Surabaya Rajasa</p>		<p>Faktor individu berkaitan dengan sikap (tingkah laku) seorang manusia dalam organisasi sebagai ungkapan kepribadian, persepsi dan sikap jiwanya, di mana bisa berpengaruh terhadap prestasi dirinya dan organisasinya</p>
<p>Nirman, U. 1999 <i>Perilaku Organisasi</i> (Edisi Revisi) Surabaya CV. Citra Media</p>		<p>Apa yang diperbuat manusia ditentukan oleh individu manusia. Perbedaan individu merupakan faktor penting yang ikut menentukan respon mereka terhadap sesuatu maupun perilakunya</p>
<p>Hersey, P & Blanchard, K, 1992. <i>Manajemen Perilaku Organisasi</i> (Penerjemahan)</p>		<p>Perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Perilaku seseorang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu</p>

<p>Sumberdaya Manusia) (Edisi Keempat). Jakarta: Penerbit Erlangga Thoha, M., 1993. <i>Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya</i> Jakarta PT Raja Grafindo Persada</p>		<p>Perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung.</p>
<p>Sigalan, S. P., 1985., <i>Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi</i>. Jakarta: Gunung Agung</p>		<p>Faktor-faktor pembentuk perilaku manusia adalah faktor genetik, pengalaman, lingkungan dan pendidikan.</p>
<p>Schein, E. H. 1996. <i>Organizational Culture and Leadership</i>. San- Francisco: Jossey- Bass Inc.</p>		
<p>Rowe, A. J. & Boulgardes, J. D. 1992. <i>Managerial Decision Making: A Guide to Successful Business Decision</i>. McMillan Publishing Company, A Division of McMillan, Inc.</p>		<p>Kinerja di damping dipengaruhi oleh komitmen dan kemampuan individu, juga dipengaruhi oleh budaya perusahaan di mana seseorang bekerja.</p>

Deal T & Kennedy A
1982 *Corporate
Cultures* Addison-
Wesley Reading MA

Fitzgerald, Lin,
Johnston, R, Brignall,
S., Silvestro, R &
Voss, C 1999
*Performance
Measurement in
Service Business*
Published by The
Chartered Institute of
Management
Accountants. (ISBN 0
948036 78 8) London
p 8



Ada 3 cara yang dapat dilakukan budaya perusahaan dalam mempengaruhi kinerja, (a) manajer dan anggota organisasi akan membenkan perhatian yang luar biasa pada organisasi, (b) manajer lini akan membuat keputusan lebih baik karena dipandu oleh persepsi mereka tentang pembagian nilai, (c) setiap orang akan bekerja dengan keras karena mereka mendedikasikan diri pada akibat
Ada 6 dimensi kinerja, yaitu daya saing, kinerja finansial, mutu layanan, fleksibilitas, penggunaan sumber daya dan inovasi