

# **DISERTASI**

## **PENGARUH PENERAPAN KEPEMIMPINAN KERAJAAN KUTAI KERTANEGARA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPEMIMPINAN SERTA KINERJA APARAT PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**



**H.A.R.M. HARYANTO BACHROEL**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

**PENGARUH PENERAPAN KEPEMIMPINAN KERAJAAN  
KUTAI KERTANEGARA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KEPEMIMPINAN SERTA KINERJA APARAT PEMERINTAH  
KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

**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 : 8 Maret 2005  
Pukul 10.<sup>00</sup> WIB

Oleh :

**H.A.R.M. HARYANTO BACHROEL**  
NIM. 090014203 D

## Lembar Pengesahan

**NASKAH DISERTASI UNTUK UJIAN TAHAP II  
DISETUJUI TANGGAL.....**

Oleh :

Promotor

Ko Promotor

  
Prof. Dr. H.M.S. Idrus, M.Ec  
NIP. 130 531 862

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

Telah diuji pada ujian tertutup  
Tanggal 31 Januari 2005

## **PANITIA PENGUJI DISERTASI**

**Ketua** : Prof.V.Henky Supit, Drs,Ec,Ak

**Anggota** : 1. Prof.Dr.H.Imam Syakir,SE  
2. Prof.Dr.H.Umar Nimran,MA  
3. Prof.Dr.H.Effendie, SE  
4. Prof. Dr. H.Suroso Imam Zadjuli,SE  
5. Prof.Dr.Murdijanto Purbankoro, SE,SU  
6. Dr. Ir Solimun, MS

**Ditetapkan dengan Surat Keputusan  
Rektor Universitas Airlangga Surabaya  
Nomor 872/J03/2005  
Tanggal 15 Februari 2005**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan mengucap puji syukur ke hadirat Allah S.W.T atas limpahan rahmat, hidayat dan karunia-Nya, sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Pada kesempatan yang baik ini dengan tulus saya sampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang tinggi-tingginya kepada yang terhormat :

Kepada Prof. Dr. H.M.S Idrus, M.Ec , Guru Besar Universitas Brawijaya, selaku promotor yang telah membimbing saya dengan penuh perhatian dan penuh kesabaran, sehingga selesainya disertasi ini.

Kepada Prof. Dr. H. Imam Syakir, S.E., Guru Besar universitas Airlangga selaku ko-promotor yang telah membimbing dan memotivasi saya dengan penuh atensi yang luar biasa, sehingga terselesainya disertasi ini.

Kepada Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr., selaku rektor Universitas Airlangga dan Prof. H. Soedarto, dr, DTMH, Ph.D., sebagai mantan rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti program doktor dalam Bidang Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Kepada Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya dan Prof. Dr. H. Soedjiono Tirtowidardja, dr., Sp. THT 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.

Kepada Prof. Dr. H. Effendie, S.E selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya dan Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, S.E., Selaku mantan Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, yang telah banyak memberikan arahan dan kemudahan dalam proses belajar selama ini.

Kepada para Dosen Pengajar Program Pascasarjana Universitas Airlangga Bidang Studi Ilmu Ekonomi yang telah dengan sabar dan profesional meletakkan dasar-dasar teori yang menjadi bekal dalam disertasi ini.

Kepada Prof. Dr. Sri Maemunah Suharto selaku Penasehat Akademik pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih yang sebesar-sebesarnya atas bimbingannya.

Kepada Bupati Kutai Kartanegara dan Drs. H. Syaukani HR, MM, Bupati Kutai Kartanegara periode tahun 1999-2004 beserta seluruh pejabat eselon II dan III Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara yang telah banyak memberikan masukan dan dorongan.

Kepada Sri Paduka Ayahanda Hadji Adji Muhammad Salehuddin II, Sultan Kutai Kartanegara Ing Martadipura dan para Ayahanda serta Kakanda kerabat Keraton Kutai Kartanegara Ing Martadipura yang telah banyak memberikan masukan dan penjelasan.

Kepada teman-teman kuliah Program S-3 angkatan 2000, serta semua pihak yang telah memberikan dukungan yang tulus demi terselesainya disertasi ini.

Kepada pimpinan PT. Sorveyor Indonesia dan saudara Juanda Lesmana beserta staf yang telah banyak membantu kelancaran kuliah kami.

Kepada Ibunda Hajjah Adji Raden Putrowati Sahadewi binti Adji Pangeran Ratu dan Almarhum Ayahanda Haji Adji Bambang Bachroel Bin Adji Raden Hadi Menggala beserta kedua mertua kami. Istri tercinta dan tersayang Adinda Hajjah Dayang Telchief Suryani binti Hadji Awang Elansyah beserta kedua anak kami yang tercinta dan tersayang Adji Shinta Surya Kencana dan Adji Muhammad Rama Yudhiarta yang dengan penuh pengertian, kesabaran memberikan semangat, dorongan dan do'a selama dalam menempuh pendidikan sampai terselesaikannya disertasi ini. Demikian pula kepada saudara dan semua keluarga.

Kepada semua pihak yang telah dengan tulus ikhlas dan mendoa'kan bagi keberhasilan saya, yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, saya sampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya, semoga Allah S.W.T menerima amalannya dan memberikan balasan yang setimpal, Amin...

## RINGKASAN

### **Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kertanegara dan Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan serta Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara**

**H.A.R.M. HARYANTO BACHROEL**

Kabupaten Kutai Kertanegara merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Kalimantan Timur yang sebelum tahun 1960 merupakan daerah istimewa. Sejak tahun 1960 sampai tahun 2004 dari sembilan Bupati yang memimpin Kabupaten Kutai Kertanegara, tujuh Bupati adalah Sultan dan para kerabat Sultan.

Penerapan budaya organisasi dan masih kentalnya model kepemimpinan Kerajaan Kutai Kertanegara akan mempengaruhi para aparat pemerintah Kabupaten Kutai dalam kepemimpinannya. Selanjutnya kepemimpinan aparat ini akan berpengaruh terhadap kinerja para aparat tersebut.

Dalam penelitian ini guna membuktikan pengaruh variabel-variabel eksogen yang terdiri dari penerapan budaya organisasi dan kepemimpinan Kerajaan Kutai Kertanegara terhadap variabel-variabel endogen yang meliputi kepemimpinan aparat dan kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Populasi dari penelitian ini adalah keseluruhan 235 orang aparat yang terdiri dari 36 aparat eselon dua dan 199 orang aparat eselon tiga. Sedang kelengkapan dan pengisian kuesioner yang diedarkan ternyata

hanya 20 orang aparat eselon dua dan 132 orang aparat eselon tiga yang lengkap dan benar pengisiannya.

Analisis dari data yang dikumpulkan atas jawaban dari kuesioner dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program AMOS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

Penerapan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dengan nilai koefisien jalur 0,173 dan probabilitas 0,510 ( $p > 0,005$ ).

Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kartanegara tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dengan nilai koefisien jalur -0,865 dan probabilitas 0,075 ( $p > 0,005$ ).

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dengan nilai koefisien jalur -0,056 dan probabilitas 0,656 ( $p > 0,005$ ).

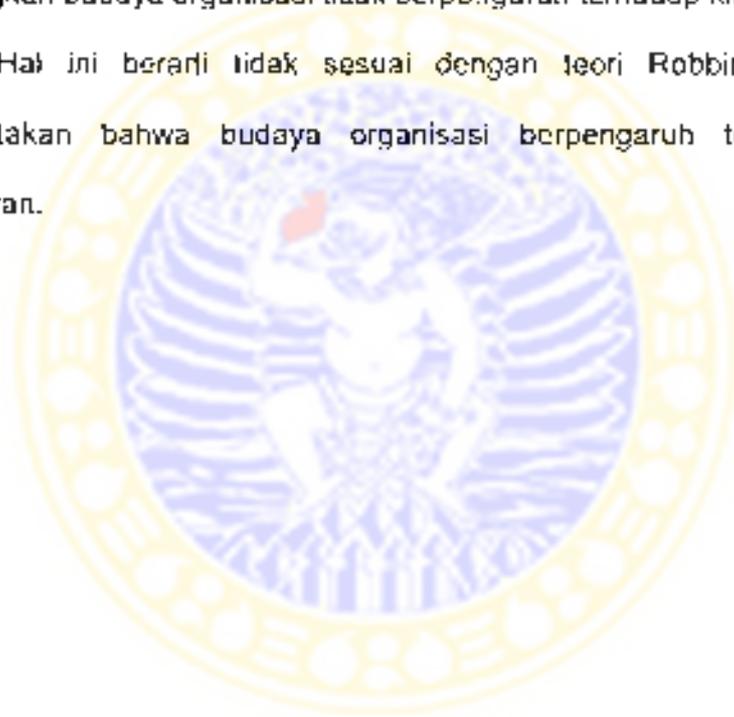
Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kartanegara berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dengan nilai koefisien jalur 0,979 dan probabilitas 0,005 ( $p < 0,005$ ).

Kepemimpinan para aparat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dengan nilai koefisien jalur 2,418 dan probabilitas 0,002 ( $p < 0,005$ ).

Penerapan budaya organisasi dan Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kertanegara berpengaruh signifikan terhadap kinerja para aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara.

Temuan dalam penelitian ini bahwa Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kertanegara melalui kepemimpinan para aparat berpengaruh signifikan terhadap kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat.

Hal ini berarti tidak sesuai dengan teori Robbins (1996) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



## SUMMARY

### **The Effect Of Leadership Implementation of The Kutai Kartanegara Kingdom And Organizational Culture On Leadership And Performance Of Government Officer Of Kutai Kartanegara Regency**

**H.A.R.M. HARYANTO BACHROEL**

Kutai Kartanegara Regency is the one the Regency of the East Kalimantan Province which is special Regency (Daerah Istimewa) before (1960). Since 1960 until 2004, 8 from 9 regent that govern the Kutai Kartanegara Regency are Sultan clan.

Implementation of the Organizational Culture and tightened leadership style of the Kutai Kartanegara Kingdom will influence to their government officer. Here ini after this leadership of the government officer will have an effect on their performance.

This research aim to prove the influence of exogenous variables consist of the organizational culture implementation and leadership of the Kutai Kartanegara Kingdom to the endogenous variables consist of the leadership and performance of the government officer of Kutai Kartanegara Regency. Research population are 235 officers (total sample), consist of 36 officers echelon 2 and 199 officers echelon 3, and there only 20 officers echelon 2 and 132 officers echelon 3 have complete and correct answer. The data are collected from the questionnaire, use Structural Equation Modelling (SEM) supported by Analysis of Moment Structure (AMOS) application version 4.0. The results indicated that

The implementation of the organizational culture has no significant effect on the performance of the government officer of Kutai Kartanegara regency with loading factor +0,173 and  $p= 0,510 > 0,05$ .

The leadership of The Kutai Kertanegara Kingdom has no significant effect on the performance of the government officer of Kutai Kartanegara regency with loading factor -0,865 and  $p= 0,075 > 0,05$ .

The organizational culture has no significant effect on the performance of the government officer of Kutai Kartanegara regency with loading factor -0,056 and  $p= 0,656 > 0,05$ .

The leadership of The Kutai Kertanegara Kingdom has significant effect on the leadership of the government officer of Kutai Kartanegara regency with loading factor +0,979 and  $p= 0,005 < 0,05$ .

The leadership of the government officer of Kutai Kartanegara regency has no significant effect on its performance with loading factor +2,418 and  $p= 0,002 < 0,005$ .

The implementation of the organizational culture and leadership of The Kutai Kertanegara Kingdom has significant effect on the performance of the government officer of Kutai Kartanegara regency.

This research found that leadership of The Kutai Kertanegara Kingdom through the leadership of the government officer of Kutai Kartanegara regency as the determinant factor of their performance.

## ABSTRACT

### **The Effect Of Leadership Implementation of The Kutai Kertanegara Kingdom And Organizational Culture On Leadership And Performance Of Government Officer Of Kutai Kartanegara Regency**

**H.A.R.M. HARYANTO BACHROEL**

The objectives of the research reported in this dissertation are to examine and explain the effects of leadership implementation of The Kutai Kertanegara Kingdom and organizational culture on leadership and performance of government officer of Kutai Kertanegara regency.

The research was carried out at The Kutai Kertanegara Kingdom in East Kalimantan Province involving 235 as research respondents. This research utilized the Structural Equation Modelling Technique (SEM) processed by AMOS 4.0 programme to examine the research hypothesis

Results of this study shows that :

1. The Organizational Culture does not have significant effects on government officers of Kutai Kertanegara regency performance.
2. The Leadership of The Kutai Kingdom does not have significant effects on government officers of Kutai Kertanegara regency performance.
3. The Organizational Culture does not have significant effects on leadership of government officers of Kutai Kertanegara regency
4. The Leadership of The Kutai Kingdom has significant effects on leadership of government officers of Kutai Kertanegara regency.
5. The government officers leadership of Kutai Kertanegara regency has significant effects on government officers of Kutai Kertanegara regency performance.

The finding of this study is important for empirical evidence on the development of leadership theories and practices. Additionally it was found that the kingdom leadership has strong effect on staffs leadership.

**Keywords :** Organization culture, Kingdom leadership, Staffs leadership and Staffs performance.

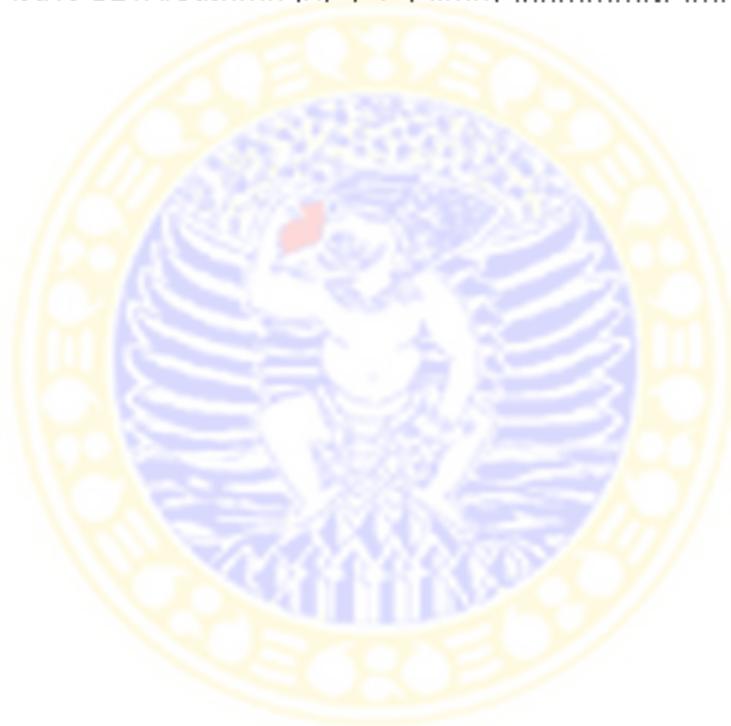
## DAFTAR ISI

	<u>Halaman</u>
Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan.....	iii
Penetapan Panitia.....	iv
Ucapan Terima Kasih.....	v
Ringkasan.....	viii
Summary.....	xi
Abstract .....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	13
2.1.1 Karakteristik Budaya Organisasi .....	15
2.1.2 Unsur-unsur Budaya Organisasi .....	22
2.1.3 Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi.....	25
2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2.1.5 Pengaruh Budaya Organisasi yang Kuat dan Budaya Organisasi yang Lemah. ....	29
2.1.6 Budaya Dominan dan Sub-Budaya.....	33
2.1.7 Perubahan Budaya Organisasi serta Interrelasi antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan.....	36

2.1.8 Pendapat-pendapat Mengenai Penelitian Budaya	
Organisasi.....	40
2.2 Definisi Kepemimpinan.....	42
2.2.1 Kepemimpinan Transaksional.....	46
2.2.1.1 Teori path goal.....	47
2.2.1.2 Teori <i>leader-member exchange</i> (LMX).....	51
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	53
2.2.3 Kepemimpinan Kharismatik.....	59
2.2.3.1 Teori kepemimpinan kharismatik dari house.....	60
2.2.3.2 Teori Atribusi Tentang Kharismatik.....	62
2.2.3.3 Teori konsep sendiri ( <i>self-concept</i> ) tentang kepemimpinan	
kharismatik.....	63
2.2.3.4 Perbandingan teori-teori kharismatik.....	64
2.2.3.5 Evaluasi mengenai teori-teori kepemimpinan kharismatik.....	66
2.2.4 Kepemimpinan Kerajaan Kutai.....	68
2.3 Prestasi Kerja (Kinerja).....	79
2.3.1 Pengertian Prestasi Kerja.....	79
2.3.2 Perilaku Kerja.....	80
2.3.3 Hubungan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi	
Kerja.....	81
2.3.4 Proses dalam Prestasi Kerja.....	83
2.4 Penelitian Terdahulu.....	86
<b>BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>89</b>
3.1 Kerangka Berpikir .....	89
3.2 Kerangka Konseptual.....	90
3.3 Hipotesis.....	91
<b>BAB 4. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>92</b>
4.1 Rancangan Penelitian.....	92
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	92
4.3 Klasifikasi Variabel.....	93
4.4 Definisi Operasional Variabel.....	93
4.4.1 Variabel Budaya Organisasi (X1).....	93

4.4.2	Varabel Kepemimpinan Kerajaan Kutai (X2).....	95
4.4.3	Varabel Kepemimpinan Aparat (X3).....	96
4.4.4	Variabel Kinerja Aparat (Y).....	97
4.5	Teknik Analisis Data.....	98
4.5.1	Asumsi yang Digunakan dalam SEM.....	100
4.5.2	Prosedur Analisis SEM.....	100
4.5.2.1	Pengembangan Model Teoritis.....	102
4.5.2.2	Pengembangan Diagram Jalur.....	104
<b>BAB 5.</b>	<b>ANALISIS HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>105</b>
5.1	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	105
5.2	Deskripsi Responden.....	107
5.3	Uji Asumsi yang Melandas: SEM.....	111
5.3.1	Uji Data <i>Outliers</i> .....	111
5.3.2	Uji Normalitas Data.....	111
5.3.3	Uji Linearitas.....	112
5.4	Uji <i>Goodness of Fit Model</i> .....	113
5.4.1	Hasil Analisis SEM Tahap Awal.....	113
5.4.2	Hasil Analisis SEM Tahap Akhir.....	114
5.5	Model Struktural Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap Kepemimpinan serta Kinerja Aparat.....	115
<b>BAB 6.</b>	<b>PEMBAHASAN.....</b>	<b>116</b>
6.1	Hasil Pengukuran Variabel.....	118
6.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparat.....	122
6.3	Pengaruh Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap Kinerja Aparat.....	125
6.4	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Aparat.....	126
6.5	Pengaruh Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap Kepemimpinan Aparat.....	128
6.6	Pengaruh Kepemimpinan Aparat terhadap Kinerja Aparat.....	129

6.7 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung serta Pengaruh Total dari Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap Kinerja Aparat.....	131
6.8 Keterbatasan Penelitian.....	132
<b>BAB 7. PENUTUP.....</b>	<b>134</b>
7.1 Kesimpulan.....	134
7.2 Saran.....	136
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>138</b>



## DAFTAR TABEL

Nomor	Nama	Halaman
Tabel 1.1	PENDUDUK NEGARA INDONESIA MENURUT KECAMATAN DAN SUKU BANGSA (TAHUN 2000).....	6
Tabel 1.2	PERTUMBUHAN DAN DISTRIBUSI PDRB KABUPATEN KUTAI KERTANEGARA DENGAN MINYAK DAN GAS BUMI ATAS DASAR HARGA BERLAKU MENURUT LAPANGAN USAHA TAHUN 1993-2003 (JUTA RUPIAH).....	9
Tabel 1.3	PERTUMBUHAN DAN DISTRIBUSI PDRB KABUPATEN KUTAI KERTANEGARA DENGAN MINYAK DAN GAS BUMI ATAS DASAR HARGA KONSTAN MENURUT LAPANGAN USAHA TAHUN 1993-2003 (JUTA RUPIAH).....	10
Tabel 5.1	HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN UNTUK VARIABEL BUDAYA ORGANISASI.....	105
Tabel 5.2	HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN UNTUK VARIABEL KEPEMIMPINAN KERAJAAN KUTAI.....	106
Tabel 5.3	HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN UNTUK VARIABEL KEPEMIMPINAN APARAT.....	106
Tabel 5.4	HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN UNTUK VARIABEL KINERJA APARAT.....	107
Tabel 5.5	NILAI MINIMUM, MAKSIMUM DAN RERATA INDIKATOR DAN VARIABEL BUDAYA ORGANISASI.....	108
Tabel 5.6	NILAI MINIMUM, MAKSIMUM DAN RERATA INDIKATOR DAN VARIABEL KEPEMIMPINAN KERAJAAN KUTAI.....	109
Tabel 5.7	NILAI MINIMUM, MAKSIMUM DAN RERATA INDIKATOR DAN VARIABEL KEPEMIMPINAN APARAT.....	109
Tabel 5.8	NILAI MINIMUM, MAKSIMUM DAN RERATA INDIKATOR DAN VARIABEL KINERJA APARAT .....	110
Tabel 5.9	PENGUJIAN ASUMSI LINEARITAS.....	112
Tabel 5.10	PENGUJIAN GOODNESS OF FIT MODEL OVERALL TAHAP AWAL .....	113

<b>Tabel 5.11 PENGUJIAN GOODNESS OF FIT MODEL OVERALL TAHAP AKHIR.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabel 5.12 KOEFISIEN PATH PENGARUH LANGSUNG, TIDAK LANGSUNG DAN PENGARUH TOTAL.....</b>	<b>116</b>



## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Nama	Halaman
Gambar 2.1	HUBUNGAN KAUSAL. TEORI KEPEMIMPINAN TAPAK TUJUAN. . . . .	48
Gambar 2.2	DIAGRAM HUBUNGAN KEPUASAN KERJA, STRUKTUR TUGAS DAN KEPEMIMPINAN DIREKTIF . . . . .	50
Gambar 2.3	PERBANDINGAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DENGAN KHARISMATIK.....	58
Gambar 2.4	PROSES MOTIVASI (POLA AWAL).....	81
Gambar 2.5	PROSES PRESTASI KERJA DALAM ORGANISASI...	85
Gambar 3.1	KERANGKA PROSES BERPIKIR.....	89
Gambar 3.2	KERANGKA KONSEPTUAL.....	90
Gambar 4.1	PROSEDUR ANALISIS. . . . .	102
Gambar 4.2	PENGEMBANGAN ANALISIS JALUR.....	104
Gambar 5.1	DIAGRAM JALUR HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS....	115

<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	
Lampiran 1 Peta Teori.....	144
Lampiran 2 Kuesioner.....	148
Lampiran 3 Data Tabulasi.....	161
Lampiran 4 Hasil Analisis SEM.....	177



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Salah satu strategi dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan organisasi agar efektif dan efisien adalah membentuk budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai dimensi besar dalam memahami dan mempraktekkan perilaku organisasi (Luthans, 1995:496). Dalam hal ini budaya organisasi merupakan suatu bagian penting dari perilaku organisasi selain untuk memahami organisasi itu sendiri juga dalam kaitannya memahami orang-orang yang mengelola (para pimpinan) organisasi tersebut.

Menurut Becker dan Schein, dalam Robbins (1996:289) mengemukakan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dan organisasi-organisasi lain. Artinya budaya organisasi sebagai suatu sistem yang berlaku, yang disetujui oleh keseluruhan atau sebagian besar anggota organisasi sehingga dapat membedakan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.

Suatu budaya organisasi yang kuat akan memberikan kepada para karyawan suatu pemahaman yang jelas dan "cara urusan diselesaikan". Robbins (1996:288). Artinya setiap organisasi mempunyai budaya, yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pimpinan dan karyawan sebagai anggota organisasi tersebut



Selanjutnya Robbins (1996:295) menegaskan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan melalui kesamaan titik pandang antara pemimpin dan karyawan. Artinya budaya organisasi membantu para pemimpin dan karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting.

Komitmen karyawan merupakan ukuran dalam mengidentifikasi keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai yang telah ditetapkan organisasi/perusahaan. Maka karyawan yang mempunyai komitmen profesional akan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Karyawan tidak akan bekerja dengan mengerahkan segala potensinya, bila menganggap bahwa tujuan organisasi tersebut hanya didasari pada komitmen karyawan yang membuat persepsi karyawan merasa berkorban dan terpaksa.

Davis dan Newstrom (1985:112) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap organisasi akan cenderung meninggalkan organisasi tersebut bila mendapat peluang yang lebih baik di organisasi/perusahaan lain. Artinya budaya organisasi belum tentu diterima dengan baik oleh semua karyawan, bagi karyawan yang kurang setuju terhadap budaya yang berlaku maka pada suatu saat ia akan keluar dari organisasi tersebut.

Suatu budaya organisasi tidak muncul secara tiba-tiba (seketika) dikalangan para anggota organisasi, tetapi merupakan suatu proses timbulnya nilai-nilai atau norma-norma yang mempengaruhi kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan puncak, pimpinan

menengah dan pimpinan bawah. Umumnya suatu budaya organisasi timbul dan berkembang diantara anggota-anggota organisasi (para pimpinan sampai para karyawan) sebagai pedoman bagi mereka dalam melaksanakan kerja di organisasi.

Budaya organisasi akan mengarah pada keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya, bila:

1. Budaya organisasi tersebut bermanfaat bagi para anggota organisasi dalam hal bersikap dan berperilaku.
2. Budaya organisasi memberikan pedoman yang jelas dalam beraktivitas dan menentukan prioritas kerja.
3. Budaya organisasi dapat digunakan sebagai pengarah dan pedoman bagi para anggota organisasi dalam mengisi kekosongan di antara ketentuan-ketentuan formal yang ada dengan kenyataan-kenyataan yang harus dilaksanakan pada pekerjaannya. Berarti budaya organisasi dalam penerapannya untuk melaksanakan strategi dan operasional organisasi adalah bersifat dinamis. Dalam hal ini budaya organisasi bukan menerapkan penekanan dan paksaan bagi para anggota organisasi, melainkan merupakan sarana pencapaian kepuasan kerja dan pemotivasi kerja mereka.

Sekitar tahun 400 Masehi di Kalimantan Timur sudah terdapat Kerajaan bernama Kutai Ing Martadipura yang merupakan Kerajaan Hindu tertua yang terletak di Muara Kaman. Keberadaan Kerajaan dibuktikan dengan ditemukannya Prasasti-prasasti Yupa (batu bertulis dalam huruf Pallawa) sebanyak empat buah Raja pertama Kerajaan Kutai Ing

Martadipura adalah Raja Kudungga, dari 23 Raja yang bertakhta yang terkenal adalah Raja Mulawarman.

Pada abad ke-14 di muara sungai Mahakam (Kalimantan Timur) tepatnya di Kutai Lama berdiri Kerajaan Kutai Kertanegara dengan Raja pertamanya adalah Adji Betara Agung Dewa Sakti, dimana pada abad ke-17 sewaktu pemerintahan Adji Pangeran Sinum Pandji Mandapa menaklukkan Kerajaan Kutai Ing Martadipura di Muara Kaman yang saat itu di perintah oleh Raja Dermasetia selanjutnya menyatu dengan Kerajaan Kutai Kertanegara.

Pada jaman kemerdekaan Republik Indonesia Kesultanan Kutai Kertanegara masih tetap menjalankan pemerintahan karena dimungkinkan berdasarkan pasal 18 Undang-undang Dasar 1945 dan Undang-undang nomor 22 Tahun 1948. Dimana berdasarkan Undang-undang Darurat nomor 3 Tahun 1953 Kerajaan Kutai Kertanegara Ing Martadipura menjadi Daerah Istimewa Kutai dengan Sultan Adji Muhammad Parikesit sebagai Kepala Daerah Istimewa Kutai.

Sebelum keluarnya Undang-undang nomor 27 Tahun 1959, Sultan Kutai Kertanegara Ing Martadipura (Sultan Aji Muhammad Parikesit) oleh pemerintah dijadikan sebagai Kepala Daerah. Keluarnya Undang-undang tersebut Sultan dan keturunannya tidak lagi secara langsung menjabat sebagai Kepala Daerah, tetapi Sultan masih tetap sebagai kepala kerabat dan pemangku adat. Pada Upacara Erau Tahun 2000 telah dinobatkan dan ditabalkan Adji Muhammad Salehuddin II sebagai Sultan Kutai Kertanegara Ing Martadipura ke-20.

Pada tanggal 20 Januari 1990 daerah Kerajaan Kutai dijadikan satu Kabupaten (Kabupaten Kutai) dan dua Kota Praja (Kotamadya Samarinda

dan Balikpapan). Berdasarkan Undang-Undang nomor 27 tahun 1999, Kabupaten Kutai dipecah menjadi tiga Kabupaten dan satu Kota, yaitu:

1. Kabupaten Kutai Kartanegara dengan ibukotanya Tenggarong.
2. Kabupaten Kutai Barat dengan ibukotanya Sendawar.
3. Kabupaten Kutai Timur dengan ibukotanya Sengatta.
4. Kota Bontang dengan ibukotanya Bontang.

Kabupaten Kutai Kartanegara memiliki luas wilayah sekitar 27.263,10 km<sup>2</sup> terletak pada garis bujur antara 115°26' Bujur Timur sampai dengan 117°36' Bujur Barat dan pada garis lintang 1°28' Lintang Utara sampai dengan 1°08' Lintang Selatan. Kabupaten Kutai Kartanegara pasca pemekaran wilayah terbagi menjadi 18 Kecamatan dengan 212 Desa/Kelurahan.

Penduduk Kabupaten Kutai Kartanegara sebagai mana tampak pada tabel 1.1 dari tahun ketahun mencatat kenaikan yang cukup berarti. Jumlah penduduk pada tahun 2000 tercatat sebesar 427.791 jiwa yang terdiri dari 9 suku bangsa. Pola persebaran penduduk Kabupaten Kutai Kartanegara menurut luas wilayah sangat timpang sehingga menyebabkan terjadinya perbedaan tingkat kepadatan penduduk antar Kecamatan yang mencolok. Kepadatan penduduk tersebar berada di Kecamatan Tenggarong sekitar 171 jiwa/km<sup>2</sup>, Kecamatan Tenggarong Seberang sekitar 106 jiwa/km<sup>2</sup> Kecamatan yang paling jarang penduduknya adalah Kecamatan Tabang yaitu sekitar 1 jiwa/km<sup>2</sup>. Di tinjau dari komposisi penduduk menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah penduduk laki-laki di Kabupaten Kutai Kartanegara masih lebih banyak dibandingkan dengan penduduk wanita.

**Tabel 1.1**  
**PENDUDUK WARGA NEGARA INDONESIA MENURUT KECAMATAN DAN SUKU BANGSA (TAHUN 2000)**

Kecamatan	Jawa	Kutai	Bugis	Banjar	Sunda	Dayak Tunjung	Dayak Kenyah	Toraja	Lainnya	Jumlah
1. Samboja	11.371	286	11.749	8.234	1.088	5	12	233	2.250	35.228
2. Muara Jawa	4.351	269	6.229	6.905	391	51	11	376	1.403	19.986
3. Sanga-sanga	4.563	205	1.444	4.159	120	6	5	186	598	11.286
4. Loa Janan	11.705	5.186	8.701	7.142	894	838	36	1.329	3.427	39.258
5. Loa Kulu	11.017	7.465	1.579	3.969	734	528	343	99	237	28.018
6. Muara Muntai	437	6.291	192	7.380	18	1	2	0	237	14.558
7. Muara Wis	238	4.012	23	1.814	111	578	0	2	23	6.801
8. Kota Bangun	6.389	14.376	220	1.311	823	261	7	17	883	24.287
9. Tenggarong	19.970	24.375	2.453	4.868	621	646	648	1.129	5.139	59.849
10. Sebulu	9.613	14.512	1.143	1.541	216	79	712	23	966	28.205
11. Tenggarong Seberang	22.104	6.940	1.113	1.659	1.218	112	212	394	6.288	40.040
12. Anggana	3.709	669	8.480	4.548	333	40	0	70	481	18.366
13. Muara Badak	4.644	322	13.291	1.028	86	28	351	721	5.937	26.408
14. Marang Kayu	4.384	1.057	10.863	234	405	0	1	822	1.645	19.411
15. Muara Kaman	6.372	15.274	373	1.915	1.282	41	37	65	714	26.073
16. Kenohan	171	6.488	65	238	3	2.333	35	5	97	9.435
17. Kembang Janggut	466	7.840	246	388	2	1.473	20	147	327	10.776
18. Tabang	601	2.761	295	137	7	43	4.386	26	780	9.036
<b>Jumlah</b>	<b>122.105</b>	<b>118.328</b>	<b>68.459</b>	<b>57.506</b>	<b>8.352</b>	<b>7.063</b>	<b>6.818</b>	<b>5.511</b>	<b>33.479</b>	<b>427.621</b>
<b>Persentase (%)</b>	<b>28,56</b>	<b>27,67</b>	<b>16,01</b>	<b>13,45</b>	<b>1,95</b>	<b>1,65</b>	<b>1,59</b>	<b>1,29</b>	<b>7,83</b>	<b>100</b>

Sumber : Kabupaten Kutai Kartanegara Dalam Angka 2003

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa Kecamatan Tenggarong merupakan Kecamatan yang jumlah penduduknya terbesar yaitu 59.849 orang, sedangkan Kecamatan Muara Wis merupakan Kecamatan dengan jumlah penduduk terkecil yaitu 6.801 orang. Dilihat dari suku bangsa, suku Kutai yang terdiri dari Kutai, Dayak Kenyah dan Dayak Tunjung dengan jumlah 132.209 orang ( $\pm 30,91\%$ ) terbesar kedua adalah suku Jawa dengan jumlah 122.106 orang ( $\pm 28,56\%$ ) sedangkan yang terendah adalah suku Toraja yang jumlahnya 5.511 orang ( $\pm 1,29\%$ ).

Kepemimpinan Kabupaten Kutai Kartanegara yang semula menganut sistem Kerajaan dimana Raja sebagai pimpinan puncaknya dan sejak dihapuskannya sistem Kerajaan menjadi sistem pemerintahan Daerah/Kabupaten maka pimpinan puncak berada di tangan Bupati.

Adapun Bupati-bupati sebagai pimpinan puncak Kabupaten Kutai Kartanegara sejak perubahan status pemerintahan sebagai berikut:

1. Adji Muhammad Parikesit, Sultan Kutai Kartanegara (tahun 1960).
2. Adji Raden Padmo (tahun 1960-1963).
3. Drs. Rusdibiyono (tahun 1964).
4. Drs. H. Ahmad Dahlan (tahun 1965-1970, 1970-1975, 1975-1979).
5. Drs. H. Awang Faisal, Bc. Hk gelar Awang Mas Pati (tahun 1979-1984).
6. Drs. H. Chaidir Hafiedz gelar Raden Andre Guru Praja (tahun 1984-1989).
7. Drs. H. Sayid Syafran gelar Raden Sayid Milo (tahun 1989-1994).
8. Drs. H. A. M. Sulaiman gelar Raden Nata Peranata (tahun 1994-1999).
9. Drs. H. Syauckani H R. gelar Pangeran Adi Perawiro (tahun 1999-2004).

Dari kesembilan Bupati-bupati tersebut tujuh Bupati merupakan Sultan dan kerabat Sultan Sedangkan dua Bupati yaitu Drs. Rusdibiyono

(tahun 1964) dan Drs. H. Ahmad Dahlan (tahun 1965-1970, 1970-1975, 1975-1979) bukan merupakan Sultan atau kerabat Sultan. Banyaknya para Bupati sampai saat ini yang sebagai pimpinan puncak Kabupaten Kutai Kartanegara yang masih berasal dari Sultan atau kerabat Sultan menjadikan kepemimpinan Kerajaan Kutai Kartanegara masih mempengaruhi para Bupati dalam kepemimpinannya.

Keberhasilan Bupati Kutai Kartanegara beserta aparat-aparatnya selaku pimpinan menengah dan bawah dalam meningkatkan Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) berdasarkan sektoral dalam 10 tahun terakhir (1993-2003) baik berdasarkan harga berlaku maupun harga konstan sebagaimana tertera pada Tabel 1.2 dan Tabel 1.3. Dengan kenaikan rata-rata dalam 10 tahun berdasarkan sektoral sebagai berikut: sektor pertanian rata-rata per tahun mengalami pertumbuhan 21,21%. Sektor Pertambangan dan Penggalian dengan tingkat pertumbuhan per tahun 18,73%. Sektor Industri Pengolahan dengan tingkat pertumbuhan per tahun 35,34%. Sektor Listrik, Gas dan Air Minum per tahunnya mengalami pertumbuhan 27,32%. Sektor Bangunan mengalami pertumbuhan per tahunnya 31,53%. Sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran mengalami pertumbuhan per tahunnya 17,86%. Sektor Pengangkutan dan Komunikasi per tahunnya mengalami pertumbuhan 16,69%. Sektor Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan pertumbuhan per tahunnya sebesar 11,84%. Serta Jasa-jasa (Pemerintahan dan Swasta) pertumbuhan per tahunnya 20,66%.

Dilihat dari sumbangan terhadap Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) sektor Pertambangan dan Penggalian pada tahun 1993

sebesar ±80,9% sedangkan tahun 2003 menurun menjadi ±76,12%. Keberhasilan peningkatan Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Kutai Kartanegara tidak terlepas dari kinerja para Bupati yang masih merupakan kerabat Kerajaan Kutai Kartanegara.

Tabel 1.2  
PERTUMBUHAN DAN DISTRIBUSI PDRB KABUPATEN KUTAI  
KERTANEGARA DENGAN MINYAK DAN GAS BUMI ATAS DASAR  
HARGA BERLAKU MENURUT LAPANGAN USAHA TAHUN 1993-2003  
(JUTA RUPIAH)

No.	Lapangan Usaha	1993	(%)	2002	(%)	2003	(%)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pertanian	412.688	9,26	2.489.714	10,06	2.893.404	10,69	21,21
	PRASARANA	122.858	2,75	2.482.211	10,23	2.883.041	10,68	21,21
2	Pertambangan & Penggalian	3.699.689	81,04	19.219.197	77,87	20.597.540	76,12	18,73
3	Industri Pengolahan	34.087	0,75	567.955	2,29	702.649	2,60	35,34
4	Listrik, Gas & Air Minum	1.590	0,03	15.918	0,06	17.800	0,07	27,32
5	Bangunan	80.648	1,77	976.850	3,95	1.250.140	4,62	31,53
	SEKUNDER	3.816.114	85,59	20.789.921	83,87	22.847.689	83,40	22,916
6	Perdagangan, Hotel & Restoran	163.846	3,57	778.978	3,15	847.563	3,13	17,86
7	Pengangkutan & Komunikasi	39.643	0,87	167.045	0,67	185.531	0,69	16,69
8	Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan	69.025	1,51	196.196	0,79	211.357	0,78	11,84
9	Jasa-jasa (Pemerintahan & Swasta)	53.916	1,18	336.419	1,36	352.596	1,30	20,66
	PRIMER	3.326.430	74,15	11.478.637	45,37	13.697.047	50,90	17,21
	PDRB KABUPATEN KUTAI KERTANEGARA	4.565.132	100,00	24.758.271	100,00	27.058.580	100,00	19,48

Sumber : BPS, "Kabupaten Kutai Kartanegara Dalam Angka Tahun 2003",  
disusun dan diolah kembali.

Tabel 1.3

**PERTUMBUHAN DAN DISTRIBUSI PDRB KABUPATEN KUTAI  
KERTANEGARA DENGAN MINYAK DAN GAS BUMI ATAS DASAR  
HARGA KONSTAN 1993 MENURUT LAPANGAN USAHA TAHUN 1993-  
2003  
(JUTA RUPIAH)**

No.	Lapangan Usaha	1993	(%)	2002	(%)	2003	(%)	Pertumbuhan Setahun (%)
1	Pertanian	422.658	9,26	2.489.714	10,06	2.893.404	10,68	21,21
	<b>PRIMER</b>	<b>422.658</b>	<b>9,26</b>	<b>2.489.714</b>	<b>10,06</b>	<b>2.893.404</b>	<b>10,68</b>	<b>21,21</b>
2	Pertambangan & Penggalian	3.599.899	81,04	19.229.197	77,87	20.597.540	76,12	18,73
3	Industri Pengolahan	34.087	0,75	567.955	2,29	702.649	2,60	36,34
4	Listrik, Gas & Air Minum	1.590	0,03	15.918	0,06	17.800	0,07	27,32
5	Bangunan	80.848	1,77	978.850	3,95	1.250.140	4,62	31,53
	<b>SEKUNDER</b>	<b>338.016</b>	<b>7,58</b>	<b>20.793.220</b>	<b>81,92</b>	<b>22.412.129</b>	<b>81,20</b>	<b>11,25</b>
6	Perdagangan, Hotel & Restoran	163.846	3,59	776.975	3,19	847.953	3,13	17,86
7	Pengangkutan & Komunikasi	39.643	0,87	167.045	0,67	185.531	0,69	16,89
8	Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan	69.026	1,51	196.196	0,79	211.357	0,78	11,64
9	Jasa-jasa (Pemerintahan & Swasta)	53.916	1,18	336.419	1,36	352.596	1,30	20,66
	<b>TERSIER</b>	<b>325.430</b>	<b>7,19</b>	<b>1.783.537</b>	<b>7,17</b>	<b>1.997.047</b>	<b>7,30</b>	<b>17,21</b>
	<b>PDRB KABUPATEN KUTAI KERTANEGARA</b>	<b>4.565.132</b>	<b>100,00</b>	<b>24.756.271</b>	<b>100,00</b>	<b>27.058.580</b>	<b>100,00</b>	<b>19,49</b>

Sumber : BPS, "Kabupaten Kutai Kertanegara Dalam Angka Tahun 2003", disusun dan diolah kembali.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut sebelumnya, maka studi ini dilakukan untuk melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kertanegara dan Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan serta Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara*. Dalam hal ini yang menjadi responden adalah para aparat eselon 2 (dua) dan 3 (tiga) sebagai pimpinan di Kabupaten Kutai Kartanegara.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah penerapan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
2. Apakah kepemimpinan Kerajaan Kutai berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
3. Apakah penerapan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
4. Apakah kepemimpinan Kerajaan Kutai berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
5. Apakah kepemimpinan aparat berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka disusun tujuan studi sebagai berikut :

1. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh penerapan budaya organisasi terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
2. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kerajaan Kutai terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?

3. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh penerapan budaya organisasi terhadap kepemimpinan aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
4. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap kepemimpinan aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
5. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan aparat terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Dari studi ini maka akan dapat diperoleh manfaat yang meliputi :

1. Sebagai sumbangan bagi ilmu pengetahuan tentang keterkaitan budaya terhadap kepemimpinan.
2. Sebagai sumbangan bagi ilmu pengetahuan tentang keterkaitan budaya dengan kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara
3. Sebagai sumbangan bagi ilmu pengetahuan tentang keterkaitan kepemimpinan dengan kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
4. Sebagai bahan masukan bagi para peneliti selanjutnya.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kurun waktu dua puluh tahun terakhir, topik budaya organisasi menarik perhatian banyak orang, khususnya mereka yang mempelajari masalah perilaku organisasi, budaya organisasi dipandang sebagai suatu hal yang memiliki peranan penting dalam pengelolaan organisasi suatu perusahaan (Luthans 1995:497). Artinya setiap organisasi dalam melakukan aktivitasnya selalu akan berpedoman pada budaya organisasi yang berlaku.

Para ahli manajemen berpendapat bahwa budaya organisasi sulit diartikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh sumberdaya manusia di dalam perusahaan tersebut. Walaupun sulit diartikan secara tegas, untuk dapat memahami apa yang dimaksudkan dengan budaya organisasi, ada beberapa batasan atau pernyataan yang dapat membantu penyamaan persepsi, atau setidaknya pemahaman mengenai budaya organisasi.

Istilah "budaya" lebih mengacu pada nilai-nilai dan cara-cara penterjemahan sesuatu di dalam sekelompok orang, yang diciptakan untuk diterima dan disetujui sebagai suatu standar atau norma dalam perilaku mereka.

Beberapa pengertian budaya organisasi telah dikemukakan oleh para ahli, misalnya Schein (Luthans, 1995:497), yang merumuskan pengertian budaya organisasi sebagai:

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

Dalam hal ini Schein memandang budaya organisasi sebagai suatu pola dasar yang dimiliki bersama oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian lingkungan eksternal dan integrasi lingkungan internal, yang telah berhasil dengan cukup baik, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat.

Susanto (1997:3) juga memberikan pengertian terhadap budaya organisasi, adalah :

*"Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumberdaya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku".*

Hal ini dimaksudkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan peraturan-peraturan yang mengatur dan mengarahkan perilaku kerja karyawan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi, dapat diperoleh gambaran bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi sebagai aturan main yang ada didalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dan sumberdaya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi

tersebut. Hal tersebut yang akan membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, maka suatu organisasi memiliki kepribadian yang berbeda satu dengan lainnya.

### 2.1.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Luthans (1995:497) memberikan beberapa karakteristik yang merefleksikan aspek-aspek dalam budaya organisasi:

1. *Observed Behavioral Regularities* (Peraturan Perilaku Yang Teramati).

Merupakan peraturan-peraturan perilaku yang teramati apabila anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, dimana hal ini diwujudkan dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan yang berkembang dalam organisasi, misalnya kebiasaan penggunaan bahasa yang khas, penggunaan istilah-istilah yang sama, tradisi-tradisi dan aktivitas ritual organisasi pada situasi situasi tertentu.

2. *Norms* (Norma Perusahaan).

Merupakan norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja yang merupakan standar perilaku serta batasan-batasan dan perilaku kerja yang disyaratkan dalam suatu organisasi, termasuk arahan berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh anggota organisasi.

3. *Dominant Values* (Nilai-Nilai Dominan Yang Dianut Perusahaan).

Merupakan nilai-nilai dominan yang didukung oleh suatu organisasi untuk dilaksanakan oleh semua anggotanya, misalnya menghasilkan kualitas produk yang tinggi, rendahnya tingkat ketidakhadiran anggota organisasi, dan tingkat efisiensi yang tinggi.

#### 4. *Philosophy* (Filosofi Perusahaan).

Merupakan filosofi yang mengarahkan kebijakan organisasi, bagaimana karyawan berbuat sesuai dengan seperangkat kepercayaan yang dianut mengenai segala sesuatu yang dikerjakan dalam organisasi. Di dalam filosofi menjabarkan misi perusahaan yang mencakup maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan perusahaan. Misi tersebut harus di mengerti dan di hayati oleh seluruh karyawan perusahaan, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan operasional.

#### 5. *Rules* (Peraturan Perusahaan).

Merupakan seperangkat aturan yang dibuat didalam setiap organisasi baik formal maupun informal yang mengarahkan karyawan untuk tetap bertahan didalam organisasi. Bagi karyawan baru harus mentaati aturan tersebut agar dapat diterima sebagai anggota didalam organisasi.

#### 6. *Organizational Climate* (Iklim Kerja Perusahaan).

Merupakan perasaan secara menyeluruh tentang suasana kehidupan organisasi secara menyeluruh yang tercermin dalam tata letak fisik, cara karyawan berinteraksi dan cara anggota-anggota organisasi melayani pelanggan atau pihak lain diluar organisasi.

Robbins (1998:595-596) menerangkan sepuluh karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu:

##### 1. Inisiatif Individual.

Adalah tingkat tanggung jawab dan kebebasan yang dimiliki individu.

2. **Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko.**

Adalah sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

3. **Arah.**

Adalah sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

4. **Integrasi.**

Adalah sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. **Dukungan Dan Manajemen.**

Adalah sejauh mana para manajer berkomunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. **Kontrol.**

Adalah jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

7. **Identitas.**

Adalah sejauh mana anggota mengidentifikasi dirinya keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

8. **Sistem Imbalan.**

Adalah bagaimana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

9. **Toleransi Terhadap Konflik.**

Adalah sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan

konflik dan kritik secara terbuka

#### 10. Pola-Pola Komunikasi.

Adalah sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal

Berdasarkan riset yang telah dilakukan oleh Chatman dan Joann (Tunggal, 2001:1), dikemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakekat dan budaya suatu organisasi, yaitu:

##### 1. Inovasi Dan Pengambilan Resiko

Adalah sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko

##### 2. Perhatian Kerencian.

Adalah sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.

##### 3. Orientasi Hasil.

Adalah sejauh mana pihak manajemen memfokuskan pada hasil dan bukannya pada teknik serta proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

##### 4. Orientasi Orang

Adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

##### 5. Orientasi Tim.

Adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan pada tim-tim dan bukannya pada individu-individu.

##### 6. Keagresifan.

Adalah sejauh mana orang-orang di dalam organisasi itu agresif

dan kompetitif dan bukannya bersantai-santai.

#### 7. Kemantapan.

Adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan tradisi dan kebiasaan yang berorientasi dari pertumbuhan.

Menilai suatu organisasi dan ketujuh dimensi ini, orang akan mendapatkan suatu gambaran majemuk tentang budaya organisasi tersebut. Sedikit berbeda, Davis dan Newstrom (1985:59-60) menjelaskan delapan karakteristik yang menjadi sifat dan Budaya Organisasi, yaitu:

##### 1. Unik

Artinya budaya organisasi bersifat unik dan menjadi pembeda antar organisasi yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan tersebut terdapat dalam hal-hal seperti sejarah, sistem dan prosedur yang diterapkan, tujuan dan sasaran organisasi dan lain-lain.

##### 2. Stabil

Artinya budaya organisasi mempunyai kecenderungan bersifat stabil dan unik untuk diubah-ubah dalam waktu yang relatif singkat. Perubahan dimungkinkan terjadi akibat pergantian manajemen puncak, merger dan lain-lain.

##### 3. Implisit

Artinya budaya organisasi cenderung muncul dengan sendiri dan berkembang sejalan dengan perkembangan waktu.

##### 4. Simbolik

Artinya budaya yang berkembang dalam organisasi biasanya bersifat simbolis, tidak dicantumkan secara formal atau tertulis oleh organisasi.

Biasanya karyawan mengetahui budaya yang berkembang melalui cerita-cerita tentang segala sesuatu yang terjadi didalam organisasi, mengartikan slogan atau motto organisasi yang menggambarkan tujuan organisasi.

#### 5. Terintegrasi

Artinya budaya yang berkembang dalam organisasi sangat tergantung atau terikat tujuan atau sasaran organisasi, sifat alamiah dan persaingan dan dunia bisnis dan berbagai faktor di dalam lingkungan tersebut beroperasi. Budaya yang berkembang akan dapat lebih diketahui apabila elemen-elemen yang menyertainya secara umum konsisten satu sama lain.

#### 6. Dapat Diterima

Artinya asumsi-asumsi dan nilai-nilai dalam budaya organisasi dapat diterima oleh sebagian besar anggota-anggota organisasi, meskipun hal ini jarang sekali didiskusikan secara terbuka.

#### 7. Refleksi Dan Manajemen Puncak

Artinya budaya organisasi biasanya diturunkan oleh orang-orang yang berbeda pada manajemen puncak suatu organisasi. Hal ini disebabkan mereka memiliki kekuatan dan pengaruh terhadap bawahan-bawahannya agar melaksanakan seperti yang mereka katakan dan kerjakan.

#### 8. Variasi Kekuatan

Artinya kuat lemahnya suatu budaya dalam organisasi sangat bergantung pada kuat lemahnya pengaruh budaya tersebut pada

perilaku anggota organisasi serta lama waktu budaya tersebut telah tumbuh dan berkembang.

Tunggal (2001:24) menambahkan bahwa budaya organisasi ini berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dan budaya suatu organisasi. Oleh karena itu, perlu ditekankan bahwa istilah budaya organisasi adalah deskriptif. Riset mengenai budaya organisasi telah berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasinya: Apakah organisasi itu mendorong kerja tim? Apakah organisasi itu mengimbangi motivasi? Apakah melumpuhkan prakarsa?

Berarti budaya organisasi tidak muncul begitu saja dari kehampaan. Kebiasaan yang ada di saat ini, tradisi dan cara umum melakukan segala sesuatu sebagian besar disebabkan oleh apa yang dilakukan pada masa-masa sebelumnya serta tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dengan usaha keras tersebut.

Selanjutnya dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi banyak ditentukan oleh beberapa unsur, yaitu :

**1. Lingkungan Usaha.**

Artinya lingkungan organisasi yang beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan.

**2. Nilai-Nilai.**

Artinya nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan dan suatu organisasi.

**3. Panutan Dan Keteladanan.**

Artinya orang-orang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya

karena keberhasilannya

#### 4. Upacara-Upacara

Merupakan acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.

#### 5. Jaringan.

Merupakan jaringan komunikasi informal didalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dan budaya organisasi.

### 2.1.2 Unsur-unsur Budaya Organisasi

Menurut Ashby (1999:5) terdapat empat unsur untuk membentuk budaya organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan yaitu terdiri dari gabungan empat komponen.

1. Inovasi, merupakan ide-ide pembaharuan.
2. Aksi, merupakan aktivitas-aktivitas/perilaku kerja.
3. Kontrol, merupakan pengawasan terhadap aktivitas.
4. Keharmonisan, merupakan keserasian hubungan para anggota organisasi.

Dalam pembentukan budaya organisasi yang terbaik harus memperhatikan kombinasi-kombinasi yang serasi dan seimbang dari keempat unsur tersebut di atas. Bila suatu organisasi yang terlalu inovatif sehingga banyak mengeluarkan energi maka untuk unsur-unsur yang lain akan berkurang. Bila suatu organisasi terlalu terfokus pada unsur aksi dikarenakan keinginan untuk segera mengetahui hasilnya maka sebagian besar sumberdaya organisasi akan diorientasikan dalam bentuk investasi. Bila organisasi didominasi oleh kontrol berarti organisasi takut untuk melakukan perubahan-perubahan karena terlalu karena terlalu ketat

dalam melakukan peraturan-peraturan yang ada. Bila organisasi lebih terfokus pada kondisi yang harmonis, yaitu tercapainya rasa bahagia setiap anggota organisasi, maka tujuan tercapainya output akan terabaikan.

Deal dan Kennedy (2000:13-15) menyatakan bahwa unsur-unsur budaya organisasi meliputi:

1. Lingkungan Bisnis, adalah lingkungan di luar organisasi yang harus diperhatikan karena akan berpengaruh terhadap aktivitas-aktivitas usaha seperti pesaing, pelanggan perubahan teknologi, peraturan-peraturan pemerintah dan lain-lain.
2. Nilai, merupakan dasar dari keyakinan yang terbentuk sebagai jantung dari budaya organisasi. Nilai merupakan pemberi arah dan sebagai pedoman bagi setiap karyawan.
3. Pahlawan, merupakan nilai-nilai dari organisasi sebagai kekuatan yang akan diikuti oleh seluruh anggota organisasi.
4. Ritus dan Ritual, merupakan kegiatan-kegiatan rutin, sistematis dan terprogram yang terdapat di organisasi.
5. Jaringan Kerja Budaya, merupakan sarana komunikasi yang mengikat bagi semua anggota organisasi.

Ada tiga unsur kekuatan yang berperan penting dalam mempertahankan suatu budaya organisasi, yaitu (Robbins, 1996:198):

#### 1. Praktek Seleksi.

Adalah menyeleksi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses didalam organisasi itu

Proses seleksi juga memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi itu dan jika mereka merasakan konflik antara nilai mereka dan nilai organisasi, mereka dapat menyeleksi diri mereka untuk keluar dan perkumpulan pelamar. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung budaya suatu organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang memungkinkan menyerang atau menghancurkan nilai-nilai inti suatu organisasi.

### 2. Tindakan Manajemen Puncak.

Merupakan tindakan dari manajemen puncak yang mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan resiko diinginkan? Berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka? Pakaian apakah yang pantas? Dan tindakan apakah yang akan diimbali dalam kanakan upah, promosi dan ganjaran lain?

### 3. Metode Sosialisasi.

Dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Mungkin yang paling penting, karena mereka tidak kenal baik dengan budaya organisasi, karyawan baru agak potensial mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi itu akan berniat membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini disebut sosialisasi

### 2.1.3 Fungsi Dan Manfaat Budaya Organisasi

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting dalam beberapa dasawarsa terakhir ini. Dengan telah dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

Schein (1992:22) menyatakan bahwa "Sebagai kumpulan asumsi-asumsi mendasar, budaya organisasi berfungsi untuk memberikan arah bagi anggota organisasi tentang apa yang harus diperhatikan makna dan segala sesuatu yang harus dicapai, bagaimana seharusnya reaksi dan tindakan yang diambil dalam situasi-situasi tertentu." Hal ini dimaksudkan bahwa budaya organisasi adalah merupakan pedoman pokok bagi setiap anggota organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Robbins (1996:294) menambahkan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi utama sebagai berikut :

1. Memberikan rasa identitas kepada karyawan
2. Memberikan perbedaan dengan jelas karyawan di organisasi lain.
3. Mempermudah timbulnya komitmen pada suatu kepentingan yang lebih luas daripada kepentingan individu sebagai akibat dari budaya organisasi yang tumbuh secara kondusif.
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial dalam organisasi.
5. Merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Bahwa budaya organisasi akan membantu karyawan sebagai anggota organisasi untuk memberikan batasan-batasan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang mereka hadapi. Budaya organisasi membantu anggota organisasi dalam mengkonsep, menjelaskan, menganalisis, serta menyusun pemecahan masalah-masalah organisasi

yang mereka hadapi. Berarti budaya organisasi memberikan kontribusi kepada kesuksesan organisasi melalui kemampuannya dalam memberikan rasa aman kepada anggotanya serta menjadi sumber penting bagi stabilitas dan kontinuitas organisasi. Budaya organisasi mampu memberikan identitas bagi anggota organisasi, bahkan dapat menjadi pendorong semangat anggota organisasi untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Budaya organisasi juga dapat memberikan gambaran suasana atau keadaan yang terlihat sulit atau membingungkan bagi anggota-anggota baru organisasi (Davis dan Newstrom, 1985:58-59).

Susanto (1997:19-20) menerangkan manfaat yang dapat diperoleh bila budaya organisasi dipahami oleh seluruh lapisan sumberdaya manusia yang ada didalam organisasi yang meliputi manfaat bagi sumberdaya manusia maupun bagi organisasi. Artinya budaya organisasi mencakup selain pencapaian tujuan organisasi juga tujuan individu-individu anggota organisasi tersebut.

Manfaat budaya organisasi bagi sumberdaya manusia adalah (Susanto 1997:19):

1. Memberikan arah atau pedoman berperilaku didalam organisasi. Artinya dalam hal ini sumberdaya manusia tidak dapat semena-mena, bertindak atau berperilaku sekehendak hati, melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada.
2. Mempunyai kesamaan langkah dan visi didalam melakukan tugas dan tanggung jawab. Artinya masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu

atau bagian karena antar individu atau bagian yang atau bagian saling melengkapi dalam kegiatan usaha perusahaan.

3. Mendorong sumberdaya manusia selalu mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. Artinya memberikan motivasi pada individu-individu untuk pencapaian kinerja yang optimal.

4. Mengetahui secara pasti tentang karirnya di organisasi. Artinya memberikan dorongan bagi anggota organisasi agar konsisten dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Manfaat budaya organisasi bagi perusahaan adalah (Susanto, 1997:20) :

1. Sebagai salah satu unsur yang dapat menekan tingkat perpindahan karyawan. Artinya perusahaan mendorong sumberdaya manusia memutuskan untuk tetap berkembang bersama perusahaan.

2. Sebagai pedoman di dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan internal perusahaan. Dalam hal ini terdiri dari tata tertib administrasi, hubungan antara bagian, penghargaan prestasi sumberdaya manusia, penilaian kerja dan lain-lain.

3. Untuk menunjukkan pada pihak eksternal perusahaan tentang keberadaan perusahaan. Dalam hal ini adalah ciri-ciri khas yang dimiliki organisasi, di tengah-tengah organisasi yang ada di masyarakat.

4. Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan perusahaan/organisasi (*corporate planning*). Dalam hal ini meliputi pembentukan perencanaan pemasaran (*marketing planning*), penentuan segmentasi pasar yang akan dikuasai dan penentuan posisi (*positioning*) perusahaan yang akan dikuasai.

5. Dapat membuat program-program pengembangan usaha dan pengembangan sumberdaya manusia. Dalam hal ini dibutuhkan dukungan penuh dari seluruh jajaran sumberdaya manusia yang ada.

Baik Susanto (1997:16-17) maupun Schein (1992:9) sepakat bahwa memahami dan mengelola budaya organisasi tidak hanya ditujukan untuk mencari penjelasan tentang fenomena keberhasilan organisasi, melainkan juga dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih efektif. Budaya organisasi merupakan sebuah pernyataan tujuan manajemen dalam mencoba untuk mempertajam perilaku anggotanya, sehingga mereka akan lebih memegang komitmen terhadap tujuan organisasi.

#### **2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan kepada orang lain. Keseluruhan persepsi ini akan menjadi budaya atau kepribadian dari organisasi yang bersangkutan. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Budaya organisasi sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Kinerja seorang karyawan bergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi budaya yang benar. Selanjutnya, penilaian terhadap kinerja seorang individu mencakup seberapa cocoknya dia di

dalam organisasi itu. Dapatkah dia bergaul dengan rekan sekerja? Apakah ia mempunyai kebiasaan kerja yang dapat diterima dan apakah ia telah menunjukkan sikap kerja yang benar?

Kualitas yang telah disebutkan di atas, berbeda di antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain dan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Misalnya, pada beberapa pekerjaan, karyawan akan dievaluasi secara lebih menguntungkan jika mereka agresif dan menandakan secara lahiriah bahwa mereka ambisius. Pada suatu pekerjaan yang lain, atau pekerjaan yang sama dalam organisasi yang lain, pendekatan semacam itu dapat dinilai sebagai hal yang negatif. Akibatnya, sosialisasi budaya yang tepat menjadi suatu faktor yang penting dalam mempengaruhi baik kinerja yang sebenarnya maupun bagaimana itu dipersepsikan oleh orang lain.

### **2.1.5 - Pengaruh Budaya Organisasi Yang Kuat Dan Budaya Organisasi Yang Lemah**

Setiap organisasi mempunyai Budaya Organisasi yang berlaku didalam organisasi tersebut, tetapi tidak semuanya membawa pengaruh yang sesuai bagi anggota organisasi.

Budaya Organisasi yang kuat membawa pengaruh yang positif bagi karyawan dan organisasi, dimana anggota organisasi memegang komitmen yang lebih besar pada nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dan organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat

kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut (Robbins, 1996:483-485), artinya semakin karyawan menemua nilai-nilai utama perusahaan tersebut dan semakin besar keterlibatan mereka dengan nilai-nilai itu, semakin kuatlah budaya tersebut (Tunggal, 2001:5).

Sebaliknya budaya yang lemah pada organisasi, tidak memberikan batasan-batasan yang jelas pada apa-apa yang harus dikerjakan atau batasan mana yang baik atau tidak seharusnya, sehingga pada organisasi dengan jenis budaya yang demikian ini biasanya berpengaruh dalam menghasilkan komitmen anggota organisasi yang cenderung rendah.

Sementara bagi organisasi, budaya yang kuat akan membantu efektifitas dan kinerja organisasi. Budaya yang kuat dalam organisasi akan menanamkan nilai-nilai dan doktrin organisasi lebih kuat pada anggota organisasi. Budaya yang kuat juga lebih berpotensi dibandingkan kontrol struktural formal manapun karena budaya mengontrol pikiran, jiwa dan jasmani. Makin kuat budaya suatu organisasi, makin kurang manajemen itu perlu memperhatikan pengembangan aturan dan pengaturan formal untuk memandu perilaku karyawan ketika mereka menerima Budaya Organisasi itu (Tunggal, 2001:27).

Dalam kenyataanya, salah satu kajian budaya organisasi menemukan bahwa para karyawan di perusahaan-perusahaan yang budayanya kuat, lebih terlibat dengan perusahaan mereka dari pada karyawan-karyawan di perusahaan-perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan-perusahaan dengan budaya kuat juga menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek-praktek sosialisasi mereka untuk membina keterlibatan karyawan, dan suatu kumpulan bukti yang makin banyak,

mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan komitmen yang dan komitmen itu menuntut adanya penerapan sehingga diperoleh kinerja organisasi yang tinggi (Tunggal, 2001:6).

Luthans (1995:564) menerangkan bahwa terdapat dua faktor utama yang menjelaskan kekuatan dan budaya organisasi, yaitu:

#### 1. Penyebaran (*Sharedness*).

Artinya derajat penyebaran nilai-nilai inti yang dianut oleh anggota organisasi. Kekuatan dan aspek ini sendiri dipengaruhi oleh dua faktor utama dalam prosesnya, yaitu orientasi dan balas jasa (*reward*) yang diberikan oleh pihak manajemen pada anggota organisasi dalam memahami nilai-nilai inti dari organisasi. Semakin baik orientasi dan balas jasa yang diberikan sehubungan dengan pemahaman nilai-nilai tersebut maka semakin kuat derajat penyebaran dan budaya organisasi.

#### 2. Intensitas (*Intensity*).

Artinya derajat komitmen dan anggota organisasi pada nilai-nilai inti. Tingkat kekuatan dan aspek ini juga dinilai dan hasil struktur balas jasa yang diberikan pada anggota organisasi.

Dubrin (1993:574) mengemukakan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi akan membawa dampak yang berpengaruh pada perilaku karyawan. Artinya anggota-anggota dari organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan dengan mudah mengikuti nilai-nilai yang berkembang didalam organisasi. Sebaliknya budaya yang lemah hanya akan menjadi sebuah petunjuk kerja bagi karyawan. Berikut dijelaskan konsekuensi yang dapat dicapai dan penerapan budaya yang kuat dalam organisasi.

1. Keuntungan Kompetitif Dan Keberhasilan Finansial (*Competitive Advantage And Financial Success*)

Berarti penerapan budaya yang kuat dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif dan keunggulan finansial organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang bersifat partisipatif dapat mendorong anggota organisasi dalam memiliki hubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas (ROI dan tingkat penjualan) secara signifikan.

2. Produktivitas Dan Moral (*Productivity And Morale*).

Berarti aplikasi dari budaya organisasi yang kuat dalam organisasi, yaitu jenis budaya yang mampu menghargai martabat karyawan berperan dalam mengembangkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

3. Kecocokan Orang-Organisasi (*Person-Organization Fit*)

Berarti budaya organisasi yang kuat dan sesuai akan menciptakan karyawan profesional dengan tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

4. Kecocokan, Penggabungan Dan Pengambilalihan (*Compatibility of Mergers And Acquisitions*).

Artinya dalam beberapa kasus merger, salah satu indikator kesuksesan proses merger tersebut adalah keberhasilan sosialisasi budaya yang dilakukan.

5. Pedoman Untuk Manajer-manajer Tingkat Atas (*Guidance For Top Level Managers*).

Artinya para manajer dalam aktivitasnya selalu berpedoman pada budaya organisasi yang berlaku

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat dapat menjadi acuan bagi kesejahteraan anggota organisasi, baik dari top manager dan keseluruhan level karyawan. Budaya yang baik adalah budaya yang mampu menciptakan kesesuaian dan ideal bagi keseluruhan organisasi.

#### 2.1.6 Budaya Dominan dan Sub-Budaya

Tunggal (2001:24) menegaskan bahwa pengakuan terhadap budaya organisasi yang mempunyai sifat-sifat bersama bukan berarti tidak ada sub-budaya didalam setiap budaya yang ada. Artinya kebanyakan organisasi besar mempunyai suatu budaya yang dominan dan sejumlah sub budaya.

Suatu budaya dominan (*dominant culture*) mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi itu. Bila membicarakan mengenai budaya suatu organisasi, maka akan mengacu pada budaya dominannya. Pandangan makro mengenai budaya inilah yang memberi kepada organisasi itu kepribadian yang jelas terbedakan.

Anak budaya (*sub-kultur* atau *sub-culture*) cenderung berkembang dalam organisasi besar untuk mencerminkan masalah, situasi, atau pengalaman bersama yang dihadapi oleh para anggotanya. Sub-budaya ini ditentukan oleh rambu-rambu Departemen dan pemisahan geografis. Nilai inti pada hakekatnya dipertahankan tetapi dimodifikasi untuk mencerminkan situasi yang jelas terbedakan dari unit yang terpisah itu.

Schein (1992 : 256-274) memberikan beberapa alasan yang menjadi dasar penyebab terjadinya perbedaan sub-budaya yang satu dengan sub-budaya yang lainnya atau budaya dominan.

Faktor-faktor tersebut adalah :

1. **Pembedaan Fungsional (*Functional Differentiation*).**

Pembedaan fungsional muncul karena adanya komunitas yang terkait dengan bidang pekerjaannya (*occupational*) dan keberadaan teknologi sebagai dasar dan fungsi yang bersangkutan. Misalnya seorang karyawan yang mengikuti proses rotasi jabatan, dalam set posisi yang ditempatinya, karyawan itu tidak hanya akan mempelajari keterampilan teknis dan jabatannya, melainkan juga perspektif dan asumsi-asumsi yang mendasari proses dan fungsi tersebut.

2. **Pembedaan Letak Geografis (*Geographical Differentiation*).**

Salah satu dasar yang paling kuat bagi terciptanya sub-budaya adalah pembentukan unit-unit kerja geografis. Beberapa tujuan yang hendak dicapai dan pembentukan ini adalah dengan mendekati basis pelanggan, lokasi tenaga kerja dan bahan baku yang lebih murah, serta permintaan dan pelanggan lokal. Faktor pembeda geografis ini terjadi suatu fenomena dimana masyarakat lokal mempengaruhi sub-budaya yang terbentuk dalam unit kerja geografis.

3. **Pembedaan Akibat Produk, Pasar atau Teknologi. (*Differentiation by Product, Market or Technology*).**

Seiring dengan perkembangan organisasi, maka organisasi itu sering membedakan diri berdasarkan teknologi yang digunakan, produk yang diciptakan dan jenis-jenis pelanggan yang dituju.

#### 4. *Divisionalisasi (Divisionalization)*

Sering dengan perkembangan organisasi tersebut dalam mewujudkan pasar yang berbeda, maka organisasi sering melakukan divisionalisasi untuk mendesentralisasikan sebagian besar fungsinya agar lebih terfokus pada produk atau unit pasar. Keuntungan yang diperoleh ada menyatukan fungsi-fungsi yang mendekatkan dan menciptakan lintas sub-budaya fungsional.

#### 5. *Pembedaan Akibat Adanya Tingkat Hirarki (Differentiation by Hierarchical Level)*

Organisasi yang berhasil dan sedang berkembang cepat atau lambat akan menciptakan tingkat-tingkat hirarki agar efektifitas tentang pengendalian tetap terjaga. Interaksi dan proses berbagi pengalaman dan anggota masing-masing tingkat menciptakan kesempatan munculnya asumsi-asumsi dasar. Budaya yang tercipta pada tiap tingkat hirarki umumnya dipengaruhi oleh tugas-tugas yang dikerjakan pada tiap tingkat hirarki tersebut.

#### 6. *Merger dan Akuisisi (Mergers And Acquisition)*

Masalah mengenai budaya dominan dan sub-budaya muncul ketika dua organisasi atau perusahaan melakukan merger atau akuisisi. Pada proses merger, dua budaya yang berbeda digabungkan tanpa harus memperlakukan salah satunya sebagai budaya yang lebih dominan terhadap yang lain. Pada proses akuisisi, perusahaan yang di akuisisi secara otomatis menjadi sub-budaya. Masalah yang timbul pada proses pencampuran budaya dalam konteks kedua kasus tersebut adalah fakta bahwa unit-unit yang bergabung tidak memiliki kesamaan

perjalanan sejarah dan adanya unit-unit yang merasa takut, terancam, marah, maupun memperlahankan diri (*defensif*).

7. *Join ventura, Aliansi Strategis Dan Bentuk-bentuk Penggabungan Lainnya (Joint Ventures, Sstrategic Alliances and Other Multiorganizational Enterprises).*

Masalah mengenai budaya makin tampak ketika organisasi melakukan aktivitas-aktivitas seperti *join ventura* dan aliansi strategis guna menyasati ketatnya persaingan karena pada proses tersebut terjadi penyatuan budaya yang berbeda. Faktor penting yang mempengaruhi adalah kebijakan organisasi dalam menangani masalah-masalah yang timbul dikemudian hari.

8. *Kelompok Oposisi (Structural Opposition Groups).*

Dalam organisasi sering ditemui adanya kelompok-kelompok yang menyatakan dirinya sebagai oposisi dan kelompok lain dan dengan sengaja melakukan aktivitas budaya-kontra (*counter-cultural*), namun tetap menghormati keberadaan budaya-dominan. Contoh yang paling umum adalah keberadaan serikat pekerja yang menjadi oposisi bagi manajemen. Sub-budaya yang berorientasi pada sifat-oposisi (*opposition-oriented*) juga bisa muncul dan filosofi manajemen yang mendorong timbulnya persaingan internal antara tiap anggota atau kelompok dalam suatu organisasi.

### **2.1.7 Perubahan Budaya Organisasi Serta Keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan**

Tepat seperti kepribadian seseorang yang cenderung mantap dengan bertambahnya usia, demikian pula budaya yang kuat juga akan

semakin mantap seiring dengan berjalannya waktu. Hal ini dikarenakan ada kekuatan-kekuatan yang terus-menerus beroperasi untuk memelihara suatu kebudayaan dalam organisasi. Hal itu mencakup pernyataan tertulis mengenai misi dan filsafat organisasi, desain ruang fisik dan gedung-gedung, gaya kepemimpinan yang dominan, kriteria seleksi, praktek-praktek dalam promosi di masa lalu, ritual yang berakar, cerita-cerita populer mengenai orang-orang dan peristiwa-peristiwa utama, kriteria evaluasi kinerja, dan struktur formal organisasi tersebut. Hal tersebut membuat budaya yang kuat sukar untuk diubah oleh para manajer.

Manajer akan berkeinginan untuk mengubah budaya bila dirasa tidak cocok dengan lingkungannya, tetapi karena budaya organisasi berkembang selama bertahun-tahun dan berakar dalam nilai-nilai yang diyakini secara mendalam dan yang terhadapnya para karyawan sangat berkomitmen, maka dapat dikatakan mengubah budaya suatu organisasi merupakan suatu proses yang panjang dan sulit. Akibatnya, paling tidak dalam jangka pendek, umumnya para manajer memperlakukan budaya organisasi mereka sebagai hal yang relatif tetap (Robbins, 1996:308).

Menurut Robbins (1996:310), banyak bukti menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih mungkin mengubah eksekutif ketimbang sebaliknya merubah budaya organisasi yang terlalu berakar. Artinya setiap usaha untuk merubah budaya organisasi akan menjadi ancaman yang potensial bagi kepentingan para anggota organisasi. Suatu pandangan yang lebih pragmatis dan hubungan antara budaya suatu organisasi dan pemimpinnya akan melihat bahwa praktik pengisian posisi manajemen tingkat atas dengan mengambil dari karyawan manajemen yang ada,

memastikan bahwa mereka yang memimpin organisasi itu telah sepenuhnya terindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Memilih pemimpin dari dalam akan memberikan kemantapan dan mengurangi ketidakpastian.

Budaya organisasi sebagai sesuatu yang tidak dapat diubah, juga merupakan argumen yang terlalu terburu-buru bila akan dilakukan perubahan. Menurut Domaine dalam buku *Perilaku Organisasi* (Robbins, 1996:310), mengubah budaya suatu organisasi memang luar biasa sukarnya, tetapi budaya-budaya itu dapat diubah. Perubahan budaya paling mungkin terjadi bila kebanyakan atau semua kondisi berikut ini ada:

1. Adanya Suatu Krisis yang Dramatis

Inilah kejutan yang menghancurkan *status quo* dan mengemukakan pertanyaan mengenai relevansi budaya yang ada. Contoh dari krisis ini mungkin berupa suatu kemunduran finansial yang mengejutkan, hilangnya pelanggan utama, atau terobosan teknologis yang dramatis oleh para pesaing.

2. Pergantian Kepemimpinan.

Kepemimpinan puncak yang baru, yang dapat memberikan suatu perangkat alternatif dan nilai-nilai kunci, yang dapat dipersepsikan sebagai yang lebih mampu dalam menanggapi krisis itu. Terutama dalam hal ini adalah eksekutif kepala dari organisasi itu, namun juga harus mencakup sebagian besar atau semua posisi manajemen tingkat atas.

3. Organisasi yang Muda dan Kecil.

Makin muda organisasi itu, akan makin kurang berakar budayanya

Sama halnya lebih mudah bagi manajemen untuk mengkomunikasikan nilai-nilainya yang baru bila organisasi itu kecil.

#### 4 Budaya Lemah.

Makin luas suatu budaya diadut dan makin tinggi kesepakatan di kalangan anggota mengenai nilai-nilainya, akan semakin sulit mengubah budaya itu. Sebaliknya, budaya lemah lebih mudah menerima perubahan daripada budaya yang kuat.

Apabila beberapa atau semua kondisi di atas terjadi, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak yang besar pada budaya organisasi. Melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes ke bawah sepanjang organisasi, misalnya, apakah pengambilan resiko diinginkan? Berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh atasan kepada bawahan mereka? Paksiapan apakah yang pantas? dan Tindakan apakah yang akan diimbangi dengan kenaikan upah, promosi dan ganjaran lain?.

Salah satu implikasi manajerial yang juga penting dan budaya organisasi adalah berkaitan dengan keputusan seleksi. Mempekerjakan individu-individu yang nilai-nilai tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta merasa tidak terpuaskan oleh pekerjaan dan iklim organisasi yang ada. Hal ini menjelaskan lebih tingginya tingkat keluar karyawan yang "tidak cocok" (*mishfits*) dibandingkan karyawan yang telah merasa cocok.

Budaya juga dapat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan. Telah banyak diketahui bahwa pemimpin yang efektif tidak menggunakan gaya kepemimpinan tunggal apapun. Mereka menyesuaikan gaya mereka pada situasi di mana mereka memimpin. Mitzberg dalam Robbins (1996:67) mengemukakan bahwa budaya merupakan suatu faktor situasional yang penting dalam menetapkan gaya kepemimpinan manakah yang paling efektif. Artinya budaya Nasional atau Daerah (bisa budaya sangat beragam seperti di Indonesia) mempengaruhi gaya kepemimpinan melalui para pengikutnya. Pemimpin tidak dapat memilih gaya kepemimpinan dengan sesuka hati, mereka dibatasi oleh kondisi budaya yang diharapkan oleh pengikut mereka.

#### **2.1.8 Pendapat-Pendapat mengenai Penelitian Budaya Organisasi**

Terdapat beberapa alasan yang melatarbelakangi keinginan banyak orang untuk mempelajari Budaya Organisasi. Schain (1992:12-14) menerangkan empat alasan pokok yang mendorong orang memahami Budaya Organisasi, yaitu :

1. Analisis Budaya Menerangkan Dinamika Sub-budaya dalam Organisasi (*Culture Analysis Illuminates Subcultural Dynamics Worganization*).

Artinya konsep budaya menjadi relevan bagi analisis tingkat organisasional dan menambah pengertian mengenai apa yang terjadi dalam organisasi ketika sub-sub budaya berbeda dan kelompok-kelompok yang ada harus bekerja bersama. Masalah-masalah yang muncul sering diterjemahkan sebagai kegagalan komunikasi atau

kelemahan tim kerja. Kini pemahaman itu diperjelas menjadi kegagalan dan komunikasi antar budaya.

2. Analisis Budaya Merupakan Hal yang Penting untuk Mengetahui Teknologi Baru yang Mempengaruhi Organisasi (*Cultur Analysis is Necessary if We Are to Understand Hhow New Technologies Influence and Are Influenced by Organizations*).

Artinya teknologi baru umumnya merupakan refleksi dari budaya yang terkait dengan pekerjaan yang terbentuk disekeliling konsep-konsep ilmiah atau industri yang baru dan peratatan-peralatannya. Konsep baru ini akan menjadi bagian dalam organisasi dan bagian luar organisasi seperti para pemasok dan akademis.

3. Analisis Budaya Organisasi Penting bagi Manajemen Organisasi yang Melampaui Batas-batas Negara dan Budaya. (*Cultural Analysis is Necessary for Management Across National and Ethnic Boundaries*).

Artinya konsep budaya organisasi menjadi relevan untuk menganalisis segi antar negara dan lintas etnis dalam bentuk *joint venture*, aliansi strategis, merger dan akuisisi. Masalah yang kerap timbul adalah kesalahpengerlian budaya yang justru tidak pernah atau tidak sempat didiskusikan. Kegagalan dan proses-proses *join ventura* dan lain-lain dijelaskan dengan kegagalan untuk pengertian sejauh makna kesalahpengerlian budaya organisasi terjadi.

4. Proses Pembelajaran, Pengembangan dan Perencanaan dalam Organisasi Tidak Dapat Dimengerti Tanpa Mmemperhatikan Budaya Sebagai Sumber Utama Perlawanan Terhadap Perubahan

*(Organizational Learning, Development and Planned Change Cannot be Understood Without Considering Culture as a Primary Source of Resistance to Change).*

Artinya perlawanan terhadap proses pembelajaran dan perubahan merupakan fenomena umum yang sering dibicarakan namun jarang bisa di mengerti. Sebagian besar perubahan dalam organisasi melibatkan perubahan budaya, dan bahkan perubahan pada sub-budaya. Jika Manajemen mengerti kesulitan apa yang dihadapi orang-orang pada tingkat sub-budaya ketika mereka harus mengubah sebagian dan asumsi-asumsi mendasar, nilai-nilai dan perilaku, maka manajemen akan lebih simpati pada resistensi mereka dan akan lebih realistis dalam mengelola perubahan.

## 2.2 Definisi Kepemimpinan

Hamphil dan Coons (1957:7) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku individu dalam mengarahkan aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Artinya kepemimpinan dapat dipandang sebagai pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Selanjutnya Tannembaum, Waschler and Massarik (1961:24) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dan interaksi. Artinya kepemimpinan merupakan hubungan yang didasarkan pada tingkatan-tingkatan yang ada di dalam organisasi.

Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi (Katz dan Kahn, 1978:528). Artinya dalam kepemimpinan terdapat unsur kepengaruh dari pemimpin terhadap para pengikut/bawahannya.

Kemudian Rauch dan Behling (1984:46) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Artinya dalam kepemimpinan atasan/pemimpin sebagai pengarah aktivitas/perilaku kerja para pengikut/bawahan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Dwivedi (1979) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memobilisasikan dan mengarahkan usaha mereka kepada tujuan-tujuan tertentu dan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Artinya tahapan-tahapan yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikut/bawahannya agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Koontz dan O'Donnel (1980) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk ikut serta dalam pencapaian tujuan umum. Artinya dalam kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan pemimpin agar pengikut/bawahan mau diarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Jacob dan Jacques (1990:281) mendefinisikan kepemimpinan sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang

dijanjikan untuk mencapai sasaran. Artinya dalam kepemimpinan, pemimpin mengarahkan aktivitas para bawahannya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Gibson dan kawan-kawan (1985) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku kelompok tanpa paksaan. Artinya kemampuan dari pemimpin untuk dalam hal mempengaruhi individu-individu dalam kelompok dengan tanpa adanya unsur paksaan.

Menurut Stoner et al., (1996:161) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dan anggota kelompok. Artinya tahapan-tahapan yang dilakukan pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan untuk beraktivitas demi pencapaian tujuan organisasi.

Jadi dari definisi-definisi tersebut jika dikaji lebih jauh, maka terdapat beberapa perbedaan dan persamaan penekanan dari pengertian kepemimpinan. Sebagian menekankan pada kemampuan seseorang mengarahkan orang lain, lainnya menekankan pada kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu. Implikasi semua definisi tersebut adalah bahwa seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan. Stoner et al., (1996:161) secara rinci mengemukakan implikasi definisinya sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain (karyawan atau pengikut). Artinya kemampuan pengikut/bawahan untuk menerima pengarahan dari pemimpin dan membuat proses kepemimpinan

menjadi mungkin, tanpa orang yang dipimpin, maka semua kepemimpinan seorang manajer tidak dapat berlangsung.

- b. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Artinya anggota kelompok sebagai bawahan sebagai pelaksana perintah dan pimpinan yang memiliki kekuasaan untuk memerintah.
- c. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara. Artinya, seorang pemimpin tidak harus mampu menyuruh bawahannya untuk mengerjakan sesuatu, tetapi juga dapat mempengaruhinya untuk mengikuti petunjuk dan instruksinya.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan penggabungan dari tiga aspek tersebut diatas.

Jika pengertian kepemimpinan yang diajukan oleh Tannenbaum (1961:24) dikaji lebih jauh, maka hal yang menarik adalah proses interaksi dan saling mempengaruhi antar pribadi. Ini berarti bahwa aktivitas kepemimpinan akan berjalan dengan baik kalau terjadi hubungan timbal-balik melalui proses komunikasi yang jelas.

Pemahaman ini mengarah kepada teori pertukaran sosial yang kemudian berkembang menjadi salah satu pendekatan dalam kajian interaksi pemimpin dengan bawahan atau pengikutnya. Walaupun definisi kepemimpinan memiliki berbagai rumusan dengan berbagai perbedaan, akan tetapi pada hakekatnya ada beberapa anasir utama yang

menggerakkan jalannya proses kepemimpinan, yaitu adanya pemimpin bawahan, tujuan yang ingin dicapai dan situasi tertentu.

### 2.2.1 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional pada prinsipnya ditentukan oleh pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan. Kesepakatan antara pemimpin dan bawahan tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seorang bawahan dimaksudkan untuk memperoleh imbalan atau agar dapat menghindari hukuman. Namun demikian kepemimpinan transaksional juga menyangkut nilai-nilai, akan tetapi nilai-nilai tersebut hanya relevan dengan proses pertukaran atau keuntungan timbal balik. Dan segi pengaruhnya terhadap kewenangan birokratik. Organisasi birokratik menekankan pada legitimasi kekuasaan dan respek terhadap aturan-aturan dan kebiasaan-kebiasaan, ketimbang dipengaruhi oleh pertukaran atau inspirasi.

Seorang pemimpin transaksional juga mengakui kebutuhan dan keinginan bawahan, serta menjelaskan bahwa keduanya hanya bisa dicapai dengan memuaskan jika para bawahan mencurahkan usahanya sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Dan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa efektivitas transaksional semata-mata ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin memberi imbalan bagi pekerjaan yang berhasil dan hukuman bagi pelanggaran aturan main yang disepakati, juga ditentukan oleh kemampuan seorang bawahan untuk menilai atau membandingkan antara kebaikan dengan kekurangan dan transaksi yang dilakukan dengan pemimpinnya. Kepemimpinan seperti ini mempunyai karakteristik utama

yakni pertukaran antara produktivitas dengan imbalan atau hukuman dengan penghentian.

Perubahan lingkungan pada hakekatnya melahirkan tantangan dan sekaligus kesempatan. Dimana tantangan membawa perubahan-perubahan yang memerlukan justifikasi, internalisasi dan aktualisasi ke dalam struktur dan strategi organisasi, sedangkan kesempatan membawa harapan-harapan baru yang perlu diraih dan dijadikan sebagai keunggulan komparatif bagi pengembangan organisasi yang unik dan tidak dimiliki oleh organisasi lain. Oleh sebab itu organisasi pada kenyataannya diperhadapkan pada berbagai kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

Adapun teori-teori yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional terdiri dari *teori Path Goal* dan *Teori Leader-Member Exchange*.

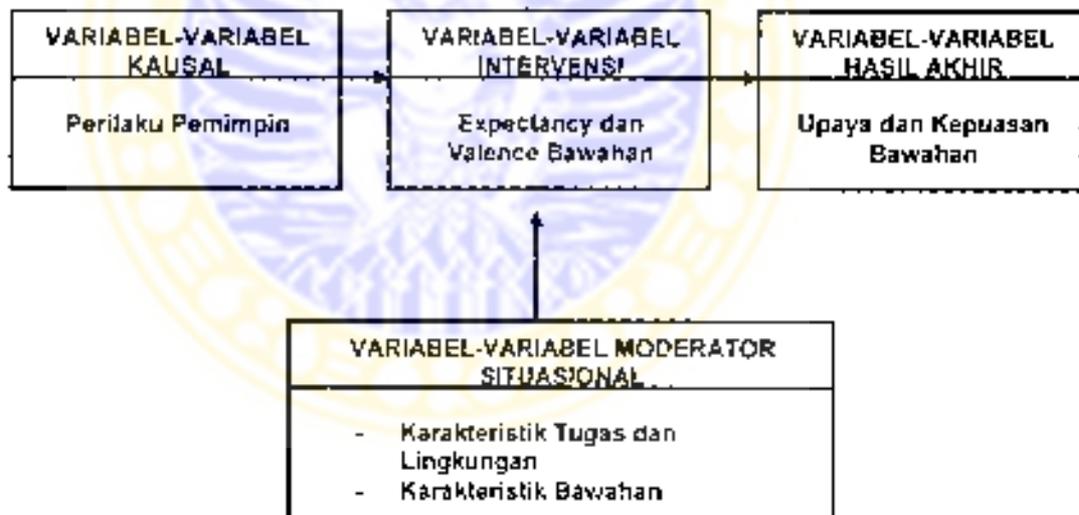
#### **2.2.1.1 Teori Path Goal**

Teori dibangun atas dasar teori kepemimpinan kelompok Ohai dan teori ekspektasi. Melalui kombinasi dan kedua pendekatan tersebut, teori tapak tujuan ingin menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan kinerja bawahan.

Evans (1970) memperkenalkan teori tapak tujuan tanpa memperhatikan pengaruh faktor situasi. Kemudian, House (1971), mengembangkan lebih jauh dengan memasukkan variabel-variabel situasional. Teori tapak tujuan ini telah dikembangkan oleh beberapa peneliti seperti : Evans (1974), Fulk and Wenler (1982), House & Dessler (1974), House & Mitchell (1974) dan Stinson & Johnson (1975).

Teori ini disebut tapak tujuan, karena penelitian ini terutama diarahkan pada masalah bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan mereka bekerja, tujuan pribadi dan jalan setapak menuju pencapaian tujuan.

Menurut teori ini, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha bawahan tergantung atas situasi, termasuk karakteristik tugas dan karakteristik bawahan. Perubahan situasional ini mempengaruhi potensi peningkatan motivasi bawahan dan cara pemimpin meningkatkan motivasi. Juga, perubah situasional mempengaruhi pilihan atau preferensi bawahan untuk pola perilaku pemimpin tertentu, yang selanjutnya dengan cara tersebut pemimpin mempengaruhi kepuasan bawahan, sebagaimana dijelaskan dalam gambar 2.1 berikut.



Sumber : Yuki and Gary A. (1998 : 416).

Gambar 2.1 : HUBUNGAN KAUSAL TEORI KEPEMIMPINAN TAPAK TUJUAN.

House dan Mitchell (1974) mendefinisikan perilaku pemimpin dalam model ini sebagai berikut :

a. *Supportive Leadership* (Kepemimpinan yang Mendukung)

Artinya pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan iklim bersahabat dalam unit kerja mereka.

b. *Directive Leadership* (Kepemimpinan yang Instruktif).

Artinya pemimpin membiarkan bawahannya mengetahui sendiri apa yang mereka dapat kerjakan, memberi bimbingan atau arahan khusus meminta bawahan untuk mengikuti aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta menjadwalkan dan mengkoordinasikan pekerjaan.

c. *Participative Leadership* (Kepemimpinan Partisipatif).

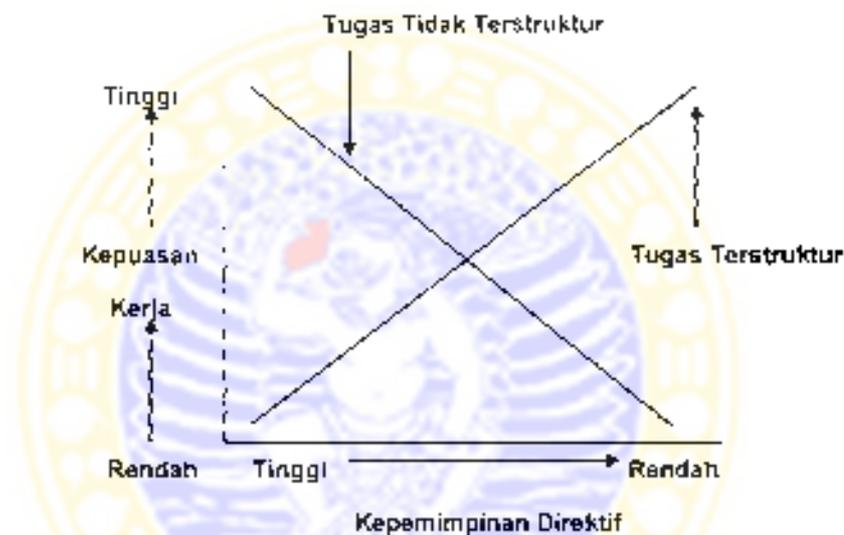
Artinya pemimpin mengadakan konsultasi dengan bawahan dan meminta serta menggunakan saran-saran bawahan.

d. *Achievement-Oriented Leadership* (Kepemimpinan yang Berorientasi Kepada Keberhasilan)

Artinya pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, melihat kemungkinan pengembangan unjuk kerja, melakukan penekanan pada unjuk kerja yang paling baik dan memberi keyakinan kepada bawahan, bahwa mereka dapat mencapai standar kerja yang tinggi.

Menurut teori ini, semakin tak terstruktur tugas-tugas, semakin tinggi kepuasan kerja bawahan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang sesuai adalah *directive* (Hersey & Blanchard 1962 : 11). Sebaliknya dalam situasi dimana tugas-tugas terstruktur, semakin rendah tingkat kepuasan bawahan, bila diterapkan kepemimpinan *direktif*. Dengan kata lain, kepuasan kerja bawahan akan tinggi pada situasi tugas-tugas terstruktur dengan kepemimpinan *direktif* yang rendah.

House dan Mitchell (1974) mengemukakan bahwa, jika bawahan menjalankan tugas-tugas yang sangat terstruktur, maka penlaku kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan supportif tinggi (orientasi hubungan) atau orientasi tugas rendah. Yang berarti dalam keadaan dimana tugas-tugas bawahan sangat terstruktur, maka kegiatan yang dilakukan oleh bawahan kurang perlu mendapat penjelasan tambahan, sehingga orientasi pemimpin pada tugas tidak begitu penting.



Sumber : Hersey and Blanchard (1986:9).

Gambar 2.2 : DIAGRAM HUBUNGAN KEPUASAN KERJA, STRUKTUR TUGAS DAN KEPEMIMPINAN DIREKTIF.

Berdasarkan gambar 2.2 diatas jika tugas-tugas relatif tidak terstruktur, maka menurut teori ini gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah yang berorientasi kepada tugas tinggi dan hubungan rendah. Dalam keadaan seperti ini orientasi tugas-tugas diperlukan untuk memberikan pengarahan kepada bawahan. Tugas-tugas yang tidak terstruktur menurut anggapan teori ini lebih menantang, lebih memberikan kepuasan tinggi, serta kurang menimbulkan frustrasi dan stress. Oleh

karena itu orientasi pemimpin kepada hubungan dalam keadaan seperti ini tidak diperlukan.

### 2.2.1.2 Teori *Leader-Member Exchange* (LMX)

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) sebelumnya disebut *Vertical Dyad Linkage Theory* karena berfokus pada proses-proses timbal-balik yang terjadi dalam *dyad* (dua bagian yang berupa kesatuan yang berinteraksi) tersebut. Teori ini menyelidiki baik hubungan-hubungan ke bawah maupun ke atas yang dibuat oleh seorang pemimpin yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan pemimpin tersebut dalam organisasi.

Teori ini menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda-beda selang beberapa waktu dengan berbagai orang bawahan (Dansereau, Graen dan Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975).

Dasar pemikiran teori ini adalah bahwa para pemimpin biasanya menetapkan sebuah hubungan pertukaran yang istimewa dengan sejumlah orang bawahan yang dipercayainya ("kelompok in") yang berfungsi sebagai asisten atau penasihat. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya ("kelompok out") secara substansial.

Menurut teori *Leader-Member Exchange* (LMX) ini, hubungan kelompok in atau kelompok out pada mulanya dibangun pada hubungan pimpinan bawahan sebagai dua pihak yang secara bersama-sama menetapkan peran para bawahan. Graen dan Cashman (1975) mengatakan bahwa seleksi kelompok ini dibuat berdasarkan kesesuaian

pribadi dan kemampuan serta dapat dipercayai oleh bawahan tersebut. Dalam beberapa waktu, pertukaran dengan para bawahan dan kelompok ini akan mengikuti urutan pengembangan yang berbeda daripada pertukaran-pertukaran dengan para bawahan dari kelompok out.

Penelitian oleh Cashman, Dansereau, Graen dan Haga (1979). Teori tersebut telah diperluas dengan memasukkan hubungan pertukaran ke atas dan pemimpin tersebut dan hubungan ke bawah dengan para bawahan. Para peneliti telah mempelajari *vertical dyads* pada dua buah tingkatan dalam hal kewenangan, sebagai kebalikan terhadap penelitian yang pertama tentang *dyads* yang dilakukan pada sebuah tingkatan saja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kapasitas manajer untuk mengembangkan hubungan "kelompok in" yang istimewa dengan para bawahan sebagian tergantung pada hubungan *dyadic* ke atas dan manajer tersebut, dampak tersebut menunjukkan bahwa hubungan ke atas seorang manajer telah dirasakan oleh para bawahan tanpa memperhatikan hubungan mereka sendiri dengan manajer tersebut. Hasil tersebut menunjuk kepada suatu hambatan situasional penting pada kemampuan pemimpin untuk membentuk pertukaran yang istimewa dengan para bawahan.

Menurut Graen & Scandura (1987) dan Graen & Uhl-Bien (1991) :

*"Sebuah revisi terhadap teori LMX dimana pengembangan hubungan dalam sebuah dyad pemimpin-bawahan telah dilukiskan dalam hubungannya dengan "model daur hidup" dengan tiga kemungkinan tahapan, yaitu : (1). Tahapan testing, dimana seorang pemimpin dan bawahan menilai motivasi, sikap, dan sumber-sumber potensial dan masing-masing pihak yang akan saling ditukarkan dan harapan-harapan peran bersama ditetapkan, bila hubungan tersebut berjalan maka masuk pada tahap (2). Yakni peraturan-peraturan pertukaran diperhalus dan saling percaya, kesetiaan dan rasa hormat dikembangkan. Selanjutnya*

*hubungan pertukaran masuk ke tahap (3). "Yang matang" di mana pertukaran yang didasarkan dan unit kerja tersebut*

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) ini lebih banyak deskriptif daripada preskriptif, karena ia menjelaskan sebuah proses khas pembuatan peran oleh para pemimpin, namun tidak memperinci pola hubungan pertukaran ke bawah dengan berbagai bawahan yang bagaimana adalah optimal bagi efektivitas kepemimpinan. Penelitian di Jepang menemukan bahwa suatu hubungan ke atas yang menguntungkan, memberi prediksi tentang tingkat kemajuan seorang manajer dalam organisasi (Wakabayashi & Graen, 1984). Namun demikian teori tersebut tidak pernah jelas mengenai alasan keinginan untuk mempunyai "kelompok in" dan "kelompok out" yang dibedakan secara tajam. Karena sebuah "kelompok in" yang dibedakan secara tajam kemungkinan akan menciptakan perasaan benci dan akan merusak identifikasi tim di antara para bawahan dan "kelompok out" (McClane, 1991).

Selanjutnya Dienesch dan Liden (1986) menyarankan bahwa teori *Leader-Member Exchange* (LMX) harus diperluas agar dapat memasukkan proses-proses yang menyangkut atribut yang menjelaskan bagaimana para pimpinan menginterpretasikan tindakan anggota, dan bagaimana para anggota menginterpretasikan tindakan pimpinan

### 2.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional, salah satu asumsi dasarnya yang perlu diperhatikan adalah bahwa para pemimpin organisasi harus mampu menghadapi perubahan-perubahan secara berkesinambungan agar bisa bersaing dalam situasi ekonomi yang perubahannya seba

cepat. Dalam situasi seperti ini, setiap organisasi atau perusahaan menghadapi dua persoalan pokok di masa yang akan datang, yaitu: (1). Perubahan teknologi yang begitu cepat dan berkesinambungan dan (2). Perubahan sosial dalam arti arus manusia yang masuk kedalam angkatan kerja dan pasar kerja dengan kebutuhan, nilai-nilai dan sikap yang berbeda dari generasi sebelumnya, dimana angkatan kerja baru ini muncul dengan ragam komposisi demografi, baik usia maupun jenis kelamin.

Kedua perubahan tersebut (teknologi dan angkatan kerja) dalam dekade ini dan dekade mendatang memerlukan kepemimpinan yang luwes, berorientasi pembangunan, bersedia menerima perbedaan pandangan atau pendapat dan memanfaatkannya, serta mampu menghadapi angkatan kerja dengan tingkatan pendidikan yang relatif lebih tinggi. Bass dan Avolio (1990) memandang kepemimpinan transformasional sebagai suatu kebutuhan yang mendesak untuk menghadapi permasalahan tersebut.

Menurut Burns (1978), kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin atau atasan dan bawahan saling mendorong satu dengan lainnya ke arah moral dan motivasi yang tinggi. Kepemimpinan transformasional dengan demikian dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, kesamaan, kedamaian dan rasa kemanusiaan, bukan membangkitkan sikap emosional seperti ketakutan, ketamakan, kecemburuan atau kebencian. Jika pernyataan tersebut dikaitkan dengan teori hirarki kebutuhan Maslow

(1954), maka kepemimpinan transformasional dimaksudkan untuk mendorong tingkat kebutuhan bawahan ke arah hirarki yang lebih tinggi.

Selanjutnya Burns (1978), memandang kepemimpinan transformasional sebagai proses pengaruh diantara individu pada tingkat mikro dan sebagai proses mobilisasi tenaga untuk merubah sistem sosial dan kelembagaan pada tingkat makro. Pada analisis tingkat makro, kepemimpinan transformasional berkaitan dengan pembentukan, pengungkapan, penegasan dan penengah atau pendamaian di antara kelompok yang bertikai dalam rangka peningkatan motivasi individu. Pertentangan di antara kelompok pada hakikatnya dapat menyulitkan para pemimpin, akan tetapi di pihak lain situasi seperti itu bisa dimanfaatkan untuk memobilisasi dan mengarahkan kepada situasi tukar pikiran, sehingga tujuan kelompok dapat dicapai.

Burns membedakan secara jelas antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menurut Burns (1978) pada dasarnya memotivasi bawahan dengan membangkitkan kepentingan bawahan itu sendiri, sebab kepemimpinan transaksional pada prinsipnya sangat tergantung pada pertukaran imbalan antara pimpinan dengan bawahan. Kesepakatan antara pemimpin dan bawahan tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seorang bawahan dimaksudkan untuk memperoleh imbalan atau agar dapat menghindari hukuman. Namun demikian kepemimpinan transaksional juga menyangkut nilai-nilai, akan tetapi nilai-nilai tersebut hanya relevan dengan proses pertukaran atau keuntungan timbal balik. Burns juga membedakan kepemimpinan transaksional dan seg-

pengaruhnya terhadap kewenangan birokratik. Organisasi birokratik menekankan pada legitimasi kekuasaan dan aspek terhadap aturan-aturan dan kebiasaan-kebiasaan, ketimbang dipengaruhi oleh pertukaran atau inspirasi.

Perubahan lingkungan pada hakekatnya melahirkan tantangan dan sekaligus kesempatan. Tantangan membawa perubahan-perubahan yang memerlukan justifikasi, internalisasi dan aktualisasi ke dalam struktur dan strategi organisasi, sedangkan kesempatan membawa harapan-harapan baru yang perlu diraih dan dijadikan sebagai keunggulan komparatif bagi pengembangan organisasi yang unik dan tidak dimiliki oleh organisasi lain. Oleh sebab itu setiap organisasi pada kenyataannya diperhadapkan pada berbagai kondisi lingkungan yang berubah-ubah

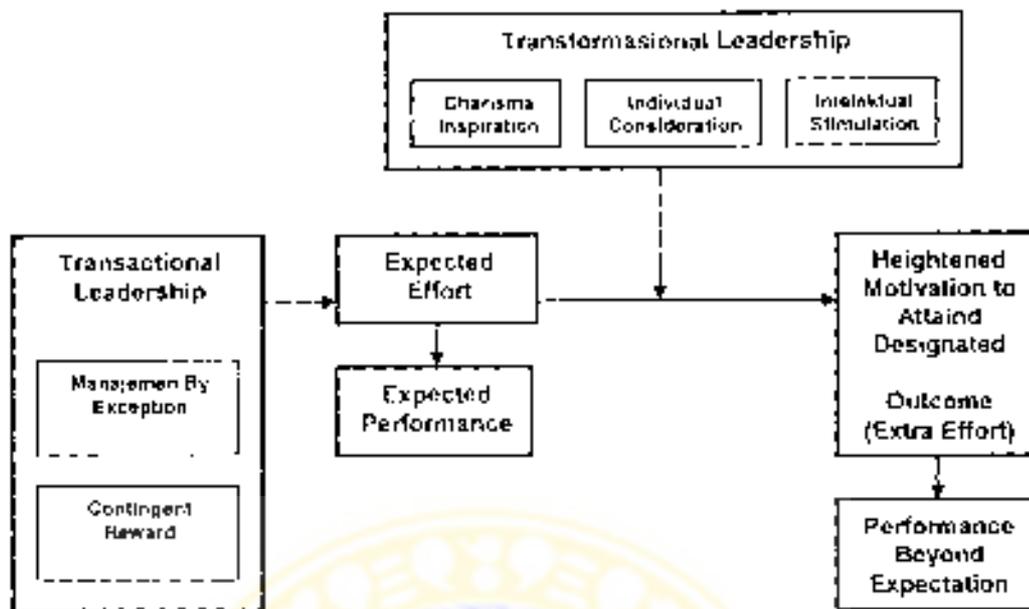
Menurut Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan. Pemimpin dalam hal ini memusatkan perhatian pada usaha untuk mengembangkan potensi bawahan secara penuh melalui pencapaian tingkat performansi kerja tertentu sebagaimana ditargetkan.

Seorang pemimpin menurut Bass (1985), dapat merubah bawahan dengan cara

- a. Membuat mereka lebih menyadari nilai dan pentingnya hasil pekerjaan.
- b. Mendorong mereka untuk merasakan kepentingan dirinya sebagai kepentingan organisasi atau tim
- c. Mendorong bawahan untuk meningkatkan hirarki kebutuhannya.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional mempengaruhi bawahan melalui pembangkitan kekuatan emosi dan identifikasi terhadap atasan atau pemimpin. Juga pembentukan bawahan, dapat dilakukan dengan sistem pelatihan dalam arti pemimpin bertindak sebagai pelatih, guru dan mentor.

Bass dan Avolio (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, sebab kepemimpinan transaksional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dan tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi sampai kepada tingkatan yang mapan. Proses kepemimpinan transformasional dengan demikian dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat. Secara grafik, Bass dan Avolio (1990) menjelaskan perbedaan kepemimpinan transformasional dengan transaksional melalui gambar 2.3 sebagai berikut:



Sumber : Research in Organizational Change and Development, Vol 4 Bass & Avolio (1990 : 231-272).

Gambar 2.3 : PERBANDINGAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DENGAN KHARISMATIK.

Gambar 2.3 di atas dapat dilihat adanya kemiripan antara pemimpin transformasional dengan pemimpin kharismatik terutama dari sudut pandang bawahan, yaitu dari segi pemilikan sejumlah kekuasaan dan pengaruh (Bass and Avolio, 1990). Bawahan mengidentifikasi pemimpin dan misinya, serta memandang pemimpinnya yang ideal. Pemimpin seperti ini dapat membangun kepercayaan dan kejujuran bawahan. Pemimpin transformasional meningkatkan inspirasi bawahannya untuk melaksanakan apa yang dapat diselesaikan melalui usaha tambahan.

Pemimpin seperti ini dapat membantu bawahan untuk melihat kesempatan dalam situasi yang mengancam dan mengatasi persoalan yang nampaknya sulit dipecahkan. Namun pandangan sebatas dari bawahan tentang kepemimpinan kharismatik ini tidak mampu melihat inti

dari kepemimpinan transformasional yaitu mempersiapkan bawahan sebagai calon pemimpin. McClelland (1975) dan Howell (1988) menyatakan bahwa secara personal, kharisma tidak bekerja untuk mengembangkan bawahan menjadi pemimpin. Pada kenyataannya pemimpin kharismatik enggan memberi wewenang kepada bawahannya, karena pemberian wewenang seperti itu dapat mengancam kedudukan atau status kepemimpinannya.

Walaupun demikian, kepemimpinan transformasional sangat sulit dibedakan dengan kepemimpinan kharismatik, sebab keduanya merujuk kepada proses mempengaruhi perubahan-perubahan sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen atau kesepakatan sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Yukl (1998) kharisma adalah kepercayaan yang dihasilkan melalui persepsi bawahan terhadap kualitas dan perilaku pemimpin. Persepsi dalam hal ini dipengaruhi oleh konteks situasi pemimpin dan bawahan secara individu serta kebutuhan dan kepentingan bersama.

### 2.2.3 Kepemimpinan Kharismatik

Kharisma adalah sebuah kata Yunani yang berarti "Karunia di Inspirasi Ilahi" (*Divinely Inspired Gift*) seperti kemampuan untuk melakukan mukjizat atau memprediksi peristiwa-peristiwa di masa mendatang. Istilah kharisma terus didefinisikan dan digunakan dalam berbagai cara oleh para penulis yang berbeda. Namun telah terjadi penyatuan yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir ini ke arah suatu konsep interaksi (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Trice & Beyer, 1993). Kebanyakan para teoritikus sekarang melihat kharisma

sebagai suatu hasil persepsi para pengikut dan atribut-atribut yang dipengaruhi oleh kemampuan aktual dan perilaku dari para pemimpin, dalam konteks situasi kepemimpinan dan kebutuhan-kebutuhan individual serta kolektif para pengikut

### 2.2.3.1 Teori Kepemimpinan Karismatik dari House

Menurut House (1977), teori karismatik didasarkan atas hasil-hasil penemuan dan berbagai disiplin ilmu sosial. Ia mengidentifikasi bagaimana para pemimpin karismatik berperilaku, bagaimana mereka berbeda dari orang lain, serta dalam kondisi yang bagaimana mereka memperoleh banyak kemungkinan untuk berkembang. Selanjutnya dikatakan, seorang pemimpin karismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap pengikut, mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka melihat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa mereka dapat membuat kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian Smith dalam Yukl (1989) meminta orang-orang yang memilih pemimpin yang karismatik dan yang bukan karismatik, kemudian menanyakan kepada para bawahan dan para pemimpin tersebut untuk memberikan keterangan tentang mereka dengan menggunakan kuesioner yang mengukur indikator-indikator dan reaksi para pengikut. Hasilnya menunjukkan bahwa para pengikut dari

pemimpin-pemimpin karismatik mempunyai rasa percaya diri yang lebih banyak dan merasakan pekerjaan sebagai yang lebih berarti. Namun demikian, bertolak dari teori tersebut, mereka tidak memperhatikan kepatuhan yang membabi buta terhadap pimpinan tersebut.

Podsakoff *et al.*, MacKenzie, Morrison, dan Fetter mengembangkan sebuah kuesioner untuk mengukur perilaku kepemimpinan karismatik dan transformasional. Kuesioner tersebut telah digunakan oleh para bawahan manajer-manajer dalam sebuah perusahaan petrokimia untuk menjelaskan perilaku dan manajer-manajernya. Hasilnya memperlihatkan bahwa para bawahan dan manajer-manajer yang telah menggunakan tiga buah perilaku karismatik (menekankan pada visi, model perilaku yang diinginkan, mengkomunikasikan harapan-harapan mengenai kinerja yang tinggi) mempercayai para manajer mereka, mempunyai kesetiaan yang lebih tinggi terhadap manajer mereka dan memperlihatkan lebih banyak perilaku warga organisasi yang baik (misalnya, melakukan pekerjaan ekstra, mengambil tanggung jawab dalam mencegah masalah, mentoleransi kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan tanpa mengeluh). Beberapa perilaku kepemimpinan yang tidak terdapat dalam teori (misalnya, memberi konsiderasi individual, memberi stimulasi intelektual, berkooperasi dan kerja sama tim, memberi pengakuan bagi keberhasilan) berhubung juga dengan kriteria mengenai efektivitas kepemimpinan

Howell dan Higgins (1990) membahas analisis wawancara mengenai para eksekutif dalam dua puluh delapan buah organisasi di Kanada. Para eksekutif yang semua diidentifikasi sebagai juara (*champions*) proyek (yaitu para pemimpin yang berhasil mempromosikan

penerimaan produk-produk atau proses-proses inovatif dalam organisasinya) dibandingkan dengan eksekutif-eksekutif serupa yang tidak diidentifikasi sebagai juara proyek. Para juara proyek memperlihatkan lebih banyak penggunaan tiga perilaku kharismatik yang terdapat pada teori House (yang menekankan kepada tujuan-lujuan ideologis, memperlihatkan rasa percaya diri orang lain, memperlihatkan rasa percaya diri sendiri), tidak ditemukan perbedaan yang signifikan bagi perilaku lainnya dalam teori tersebut (memperlihatkan harapan yang tinggi terhadap orang lain).

#### 2.2.3.2 Teori Atribusi Tentang Karismatik

Conger dan Kanungo (1987) menyarankan sebuah teori tentang kepemimpinan kharismatik yang didasarkan atas asumsi bahwa kharisma adalah sebuah fenomena atribusi (*attributional phenomenon*). Di mana dikatakan bahwa atribusi kharisma oleh pengikut tergantung kepada beberapa aspek perilaku pemimpin. Perilaku-perilaku tersebut tidak diasumsikan ada pada semua pemimpin kharismatik dengan tingkat yang sama, kepentingan yang relatif dan masing-masing perilaku untuk diatribusikan kepada kharisma tergantung sampai tingkat tertentu kepada situasi kepemimpinan.

Conger dan Kanungo (1987) menyatakan bahwa atribusi kharisma oleh pengikut tergantung kepada beberapa aspek perilaku pemimpin. Perilaku-perilaku tersebut tidak diasumsikan ada pada semua pemimpin kharismatik dengan tingkat yang sama, kepentingan yang relatif dan masing-masing perilaku untuk didistribusikan kepada kharisma tergantung sampai tingkat tertentu kepada situasi kepemimpinan.

Penelitian terhadap teori atribusi dari Conger dan Kanungo (1987) tentang kepemimpinan kharismatik sebagian didasarkan atas hasil-hasil setengah terstruktur (dengan para eksekutif dan para bawahan), observasi langsung, analisis dokumen-dokumen dan catatan-catatan perusahaan. Untuk memverifikasi studi awal mereka, Conger dan Kanungo (1990) telah melakukan studi lanjutan dalam penelitian perilaku-perilaku para pemimpin kharismatik dan teori mereka yang diukur dengan sebuah kuesioner. Hasil dari kedua penelitian tersebut menemukan bahwa perilaku-perilaku tersebut bertubungan dengan kharisma yang teratribusi seperti yang dihipotesiskan.

Selanjutnya Howell dan Higgins (1990) memberikan dukungan yang terbatas bagi teori tersebut, dimana dalam studi tersebut, hasil wawancara para eksekutif di analisis isinya untuk mengukur perilaku dan ciri-ciri dari pemimpin mereka. Para eksekutif yang dirasakan oleh orang lain sebagai juara-juara dari inovasi produk telah menggunakan lebih banyak perilaku kharismatik dalam teori tersebut daripada eksekutif yang tidak dirasakan sebagai para juara.

### **2.2.3.3 Teori Konsep Sendiri (*Self-Concept*) tentang Kepemimpinan Kharismatik**

Kebanyakan teori mengenai kepemimpinan kharismatik tidak memberi suatu keterangan tentang proses, yang dengan proses tersebut para pemimpin kharismatik mampu untuk secara mendalam mempengaruhi para pengikut dan memotivasi mereka untuk mengorbankan kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi (Shamir, 1991). Shamir, House, dan Arthur (1993) memformulasikan

sebuah teori baru tentang kepemimpinan kharismatik yang bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut. Teori baru tersebut dibangun atas teori tentang kepemimpinan kharismatik yang dikembangkan sebelumnya oleh House (1977). Beberapa indikator tentang kharisma masih tetap sama, termasuk juga afeksi para pengikut terhadap pemimpin, keterlibatan emosional mereka dalam misi kelompok atau organisasi, keyakinan mereka bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi, serta komitmen mereka terhadap tujuan-tujuan kinerja yang tinggi. Namun demikian dalam teori yang baru tersebut, para pemimpin kharismatik menghidupkan sejumlah proses motivasional yang sebelumnya tidak dimasukkan ke dalam teori tersebut oleh House.

#### **2.2.3.4 Perbandingan Teori-teori Kharismatik**

Dari berbagai teori tentang kepemimpinan kharismatik memberi sejumlah penjelasan yang saling bersaing bagi proses-proses mempengaruhi yang terdapat didalamnya. Penjelasan psikoanalitis dari kharisma dapat ditekankan kepada pengaruh dari pemimpin yang berasal dari identitas pribadi pemimpin tersebut. Teori atribusi tentang kharisma (Conger dan Kanungo, 1987). Kelihatannya menekankan kepada identitas pribadi sebagai proses utama dan internalisasi sebagai proses sekunder.

Teori dari House (1977) menekankan kepada identitas pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin, pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut. Teori konsep diri sendiri (Shamir et al., 1993) menekankan internalisasi nilai, identitas sosial dan

pengaruh pemimpin terhadap kemampuan diri, dengan hanya memberi peran yang sedikit terhadap identifikasi pribadi.

Teori-teori tentang kharismatik bervariasi dalam penekanan mereka terhadap kesetiaan yang tidak ragu-ragu dan kepatuhan sebagai indikator utama dan pengaruh pemimpin kharismatik. Pada teori-teori psikoanalisis, kepatuhan yang tanpa ragu-ragu para pengikut terjadi karena ketergantungannya kepada seorang pemimpin luar biasa yang akan melindungi mereka. Pada teori House dan teori Conger dan Kanungo, para pengikut tanpa ragu-ragu memperlihatkan kepatuhan kepada pemimpin tersebut yang berdasarkan atas identifikasi pribadi dan ketergantungan mereka kepada keahlian pemimpin tersebut yang luar biasa. Teori Shamir dan kawan-kawan menekankan kesetiaan terhadap ideologi yang didukung oleh pemimpin daripada kepada pemimpin itu sendiri. Kepatuhan terhadap permintaan pemimpin kemungkinan hanya akan terjadi bila mereka dirasakan sebagai yang dapat dipercaya dan konsisten dengan cita-cita yang diinternalisasi oleh para pengikut.

Teori-teori mengenai pemimpin kharismatik juga berbeda dalam deskripsinya dengan perilaku kepemimpinan karismatik (Shamir, 1991). Teori-teori dari House, Conger, Kanungo dan Shamir *et. al.*, setuju mengenai pentingnya pemimpin yang menekankan sebuah visi yang relevan dengan situasi dan kebutuhan-kebutuhan para pengikut. Pada teori-teori psikoanalisis dan penalaran sosial, artikulasi sebuah visi yang menarik tidaklah perlu, dan memvisikan bukanlah sebuah bagian yang penting dari penjelasan tentang pengaruh pemimpin.

Semua teori tersebut mengakui bahwa perilaku Manajemen Kesan (*Impression Management*) dan perilaku non-konvensional dapat meningkatkan persepsi pengikut, bahwa pemimpin tersebut adalah luar biasa. Namun demikian, Shamir dan kawan-kawan mengecilkan arti kepentingan dan kegunaan manajemen kesan bila hanya digunakan untuk mengagungkan pemimpin tersebut, mereka sebaliknya menekankan pentingnya perilaku-perilaku yang memberi kekuasaan kepada para pengikut dengan meningkatkan otonomi, optimisme dan rasa percaya diri.

Kebanyakan teori tentang kepemimpinan kharismatik setuju bahwa para pemimpin kharismatik lebih besar kemungkinannya akan muncul bilamana sebuah organisasi berada dalam keadaan stress dan transisi. Kharisma diperluas bila kekuatan formal gagal untuk menanggapi sebuah krisis besar dan bila nilai-nilai tradisional serta keyakinan-keyakinan dipertanyakan. Jadi kepemimpinan kharismatik lebih besar kemungkinannya akan diketemukan dalam sebuah organisasi yang sedang berjuang untuk kelangsungan hidupnya, atau sebuah organisasi tua yang gagal, daripada sebuah organisasi tua yang sangat berhasil (Bass, 1985). Namun demikian, terdapat ketidaksepakatan mengenai apakah sebuah krisis sosial yang disertai dengan kekacauan-kekacauan merupakan syarat bagi kepemimpinan kharismatik. Sebaliknya, dengan posisi yang diambil oleh Weber (1947), kebanyakan teori baru tidak menspesifikasikan bahwa kekacauan sosial dibutuhkan bagi timbulnya kepemimpinan kharismatik.

#### **2.2.3.5 Evaluasi Mengenai Teori-Teori Kepemimpinan Kharismatik**

Teori-teori yang dibahas di atas relatif masih baru dan kelihatan

kelihatannya tidak terdapat cukup bukti untuk mengevaluasi masing-masing teori secara tersendiri. Namun demikian, secara kolektif mereka kelihatannya telah memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman kita tentang proses-proses kepemimpinan. Teori kepemimpinan kharismatik memberikan penjelasan mengenai pengaruh yang luar biasa beberapa orang pemimpin terhadap para bawahnya, suatu tingkat pengaruh yang tidak dapat dijelaskan dengan memuaskan oleh teori-teori sebelumnya tentang kepemimpinan instrumental atau kepemimpinan situasional. Teori-teori kharismatik mengakui pentingnya reaksi emosional para pengikut terhadap para pemimpin, teori-teori sebelumnya menekankan kepada aspek-aspek rasional-kalkulatif dan interaksi pemimpin pengikut.

Teori-teori kharismatik mengakui pentingnya perilaku simbolik dan peran pemimpin tersebut dalam membuat peristiwa-peristiwa menjadi berarti bagi para pengikut. Teori-teori sebelumnya tidak mengakui bahwa Proses-proses Simbolis (*Symbolic Processes*) dan Manajemen Arti (*Management of Meaning*) sama pentingnya dengan Manajemen Hal-hal (*Management of Things*). Akhirnya teori kepemimpinan kharismatik memberi penjelasan yang lebih baik mengenai bagaimana para pemimpin mampu mempengaruhi orang secara tidak langsung tanpa seringnya interaksi tatap muka. Teori-teori sebelumnya kebanyakan memperhatikan pengaruh langsung para pemimpin terhadap para bawahan langsungnya.

Dan uraian di atas jelas bahwa kita telah memperoleh kemajuan yang pesat dalam mempelajari kepemimpinan kharismatik dalam dekade terakhir ini, namun masih perlu belajar banyak mengenai hal tersebut,

karena masih dibutuhkan penelitian untuk mengidentifikasi kondisi yang diperlukan bagi munculnya para pemimpin kharismatik, proses yang di dalamnya para pemimpin memperoleh komitmen dan pada pengikutnya terhadap sebuah visi yang baru (khususnya dalam organisasi-organisasi besar tempat terdapat visi visi yang saling bersaing), cara bagaimana para pemimpin memberdayakan para pengikut, cara para pemimpin kharismatik melembagakan nilai-nilai dan strategi-strategi yang baru dalam organisasi, dan cara untuk mencapai hasil-hasil positif dan kepemimpinan kharismatik sambil juga menghindari hasil-hasil yang negatif.

#### 2.2.4 Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kertanegara

Pada abad 14 di Muara Sungai Mahakam Kalimantan Timur tepatnya di Kutai Lama berdiri Kerajaan Kutai Kertanegara, di mana Kerajaan ini baru berhasil menundukkan Kerajaan Kutai Ing Martadipura Pada abad ke-17 Kerajaan ini kemudian bernama Kerajaan Kutai Kertanegara Ing Martadipura.

Di Kerajaan Kutai Kertanegara terdapat upacara Adat Erau setiap tahunnya. Erau adalah pelaksanaan tradisi upacara adat yang merupakan keyakinan terhadap kekuatan supranatural yang juga merupakan upaya integrasi sosial dan solidaritas kelompok.

Budaya Erau Adat ini termasuk dalam kebudayaan non materil terdiri dari kata-kata yang dipergunakan hasil pemikiran, adat istiadat, keyakinan yang mereka anut dan kebiasaan yang mereka ikuti selanjutnya berhubungan dengan pengorganisasian masyarakat, sistem norma dan nilai-nilai yang menjadi pegangan bagi masyarakat

Yang melaksanakan Erau Adat ada kerabat (Keluarga Raja), yang deraukan adalah Sultan (Raja) sedangkan yang Erau adalah rakyat. Pada waktu upacara adat Erau dimulai didahului dengan upacara mendirikan "ayu". "Ayu" didirikan oleh masyarakat melalui wakil atau tokoh masyarakat, bilamana "ayu" sudah berdiri bermakna runtuhlah kekuasaan Keraton dan rakyat berdaulat, ini berarti Raja harus mendengarkan suara rakyat, suara rakyat adalah suara Tuhan.

Untuk menerima suara Tuhan maka Raja (Sultan) harus melaksanakan upacara adat Bedudus, Beluluh, Begrok dan Beumban yang bermakna menyucikan diri sebelum menerima suara Tuhan, sebab untuk menerima suara Tuhan kita harus bersuci (berwudhu) untuk bersembahyang, karena dalam keadaan kotor kita tidak mungkin menerima suara Tuhan.

Untuk mempelajari budaya kepemimpinan Kutai dapat dilihat dalam simbol-simbol yang bermakna sebagaimana diuraikan seperti dibawah ini :

**Pertama.** Dalam upacara adat Erau juga dilakukan upacara adat Bepelas, di mana dalam upacara adat ini Raja (Sultan) menari di atas Tapak Leman, menatap dan menuju Sangkoh Pinatu dan Tiang Ayu.

Makna menari disini menunjukkan bahwa Raja selalu penuh aktivitas dan proaktif berupaya dan selalu giat untuk melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan suara Tuhan (suara rakyat) yang diembannya.

Sedangkan Sangkoh Piatu bermakna orang yang tidak memiliki kedua orang tua lagi yang patut kita ayomi dan kita dengar. Tali Juwila

bermakna bahwa masyarakat itu terdiri dari bermacam-macam lapisan dan golongan.

Yang dimaksud Tiang Ayu adalah terdiri dari Sangkoh Piatu dan dilengkapi dengan Tali Juwita di sebelah kanan dan Cinde di sebelah kiri. Tiang Ayu berdiri di atas Tapak Leman, di mana di atas Tapak Leman juga terdapat Gong Raden Galuh.

Tiang Ayu bermakna hubungan antara Khalifah dengan Yang Maha Pencipta, sedangkan Tali Juwita melambangkan bermacam-macam masyarakat yang piatu yang perlu diayomi dan didengarkan suaranya (suara Tuhan). Adapun Cinde melambangkan keluarga.

Dalam upacara Bepelas setelah Sultan menari di atas Tapak Leman maka Sultan berjalan menatap dan menuju Sangkoh Piatu dan Cincin Ayu dimana pada waktu berjalan tangan kanan lebih dahulu memegang Tali Juwita sedangkan tangan kiri baru kemudian memegang Cinde, hal ini menunjukkan bahwa kepentingan rakyat harus lebih didahulukan daripada kepentingan keluarga.

Bilamana Sultan yang telah menari dan berjalan mendekati Sangkoh Piatu maka kaki kanannya menginjak Gong Raden Galuh dan terdengarnya suara ledakan (tembakan meriam). Ini berarti dengan perantaraan Sultan maka secara batin menyatukan rakyat dengan Raja dan kerabatnya. Dimana Sultan bersumpah dihadapan Sang Khalik akan melaksanakan tanggung jawab yang diembannya terhadap rakyat dan keluarga.

Kemudian Sultan berbalik dengan cepat menyambut Tali Juwita di tangan kiri dan Cinde di tangan kanan tanpa terputus, hal ini bermakna

bahwa hubungan masyarakat dan keluarga dengan Rajanya jangan sampai terputus.

Dengan menyatunya batin tersebut berarti Raja dan rakyat duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi. Rakyat menyembah dan Raja menilah serta mendengarkan suara rakyat. Hal tersebut pada dasarnya bermakna bahwa rakyat sebenarnya memerintah rajanya.

Simbol Bepelas tersebut menunjukkan bahwa budaya kepemimpinan Kutai memomorsatukan kepentingan rakyat yang merupakan suara Tuhan yang harus diutamakan, baru kemudian kepentingan keluarga dimana hubungan keduanya tidak boleh terputus dan akan diemban oleh Sultan sesuai janjinya di depan Sang Khalik.

*Kedua*, Simbol budaya kepemimpinan suku Kutai lainnya terlihat pada setinggil (Jawa Siti Hinggil) Sultan Kutai Kertanegara Ing Martadipura adalah terdiri dari Mahkota yang disamping kanan dan kirinya terdapat dua simpul dengan tali terurai berwarna emas. Di Tabir Setinggil terdapat titik-titik hitam dan terdapat rambu-rambu berwarna kuning.

Kemudian di bawah terdapat Singgasana (sepasang kursi kebesaran Raja) yang terletak di atas lantai bertingkat tiga, tingkat pertama disebut Pertiwi yang didiami oleh Dewa, tingkat kedua disebut Bumi yang didiami oleh manusia, sedangkan tingkat ketiga disebut Kayangan yang didiami oleh Betara.

Mahkota bermakna Khalifah yang mengayomi rakyatnya, simpul di kiri-kanan bermakna bahu seorang raja yang menanggung beban dan bermacam-macam tingkat dan golongan masyarakatnya yang tergambar

dalam simbol tali yang terurai. Rambu-rambu berwarna kuning mengelilingi tabir bermakna rakyat mendaulati Raja.

Adapun bintik-bintik hitam menunjukkan bahwa di dunia ini terdapat perbuatan-perbuatan yang tercela termasuk masyarakat ataupun golongan yang tidak menyenangkan Raja, oleh karena itu budaya menyebutkan bahwa bilamana ada ancaman yang merugikan orang banyak maka ia harus dihilangkan atau dimusnahkan.

Sedangkan Raja duduk di atas singgasana dengan memegang singgasananya, ini bermakna bahwa Raja harus berpegang kepada adat istiadat, hukum dan kepada ajaran agamanya kalau tidak ia akan tergelincir dan kedudukannya.

Simbol setinggiil menggambarkan budaya kepemimpinan Kutai yang mengayomi rakyatnya baik yang mendaulati maupun yang kurang menyenangkan, dengan berpegang teguh kepada Undang-undang, ketentuan, adat istiadat dan agama. Karena ia seorang pemimpin, ia berada di tingkat yang paling tinggi karena itu seorang pemimpin harus memiliki ilmu pengetahuan yang melebihi orang yang dipimpinnya.

*Ketiga.* Pada malam terakhir sebelum merebahkan Tiang Ayu tanda upacara Erau berakhir, dilakukan upacara Begelar (Jawa : Jumenengan), disini Raja menganugerahkan gelar pada rakyat dan kerabatnya karena jasa-jasa yang telah diberikannya baik selama Erau berlangsung maupun masa-masa sebelumnya.

Simbol pemberian gelar ini bermakna bahwa seorang pemimpin harus berterimakasih dan memberikan penghargaan (motivasi) kepada

rakyat dan keluarganya yang telah mengabdikan dan berkorban untuk kepentingan bersama.

Era berakhir ditandai dengan merebahkan Tiang Ayu, maka kita kembali melaksanakan Pemerintahan sesuai dengan asas Trias Politica yaitu eksekutif, legislatif dan yudikatif.

**Keempat** Budaya kepemimpinan suku Kutai Kerlanegara terlihat pula dalam pemilihan Raja sewaktu masa Pemerintahan pengganti Raja Adji Batara Agung Paduka Nira, di mana Paduka Nira memiliki lima orang putra dan dua orang putri.

Putra pertama bernama Adji Maharaja Sakti tidak bersedia menjadi Raja karena kesaktiannya dan berjanji akan melindungi dan menjaga Raja yang berdaulat serta menjadi Menteri Penasihat Raja.

Putra kedua bernama Adji Maharaja Sura Wangsa tidak bersedia menjadi Raja, karena dia orang yang tegas dan keras serta merakyat dan ia hanya menjadi Menteri Dalam Negeri.

Putra ketiga bernama Adji Maharaja Indera Wangsa tidak bersedia menjadi Raja karena dia gagah dan tampan atau baik rupa, ia hanya menjadi Menteri Adat Istiadat Seni Budaya.

Putra keempat bernama Adji Maharaja Derma Wangsa tidak bersedia menjadi Raja karena ia terlalu adil tetapi sangat lemah sehingga ia hanya menjadi Menteri Luar Negeri.

Oleh karena itu Adji Maharaja Sultan ditunjuk menjadi Raja ketiga karena ia memiliki keempat sifat saudara-saudaranya yaitu : sifat urang (orang) tua, sifat kanak-kanak, sifat urang bini dan sifat masyarakat, sedangkan sifat kelima yang dimilikinya adalah sifat urang gila.

Adapun yang dimaksud sifat urang tuha (tua) adalah yang salah disalahkan, yang benar dibenarkan. Sifat kanak-kanak ada senang bermain-main dan apa yang dimintanya harus dituruti, karena jika tidak diberi ia tidak akan meminta. Sifat urang bini (wanita) adalah hendak dikasihi saja, hendak diberi makan, hendak diben pakaian, hendak diberi belanja, hendak masak-masak sendiri dan hendak bersenang-senang saja. Sifat masyarakat adalah senang memancing dalam artian menjadi nelayan, senang behuma (bertani) dalam artian menjadi petani dan membaur menghibur masyarakat atau mengadakan permainan demuluk, memanda pada zamannya. Sedangkan sifat urang gila adalah yang salah dibenarkan dan yang benar disalahkan, urang setia dicela, urang durhaka dipelihara. Kelima sifat tersebut diatas empat sifat termulia dan satu sifat tercela namun rahasia agar masyarakat tiada tersiksa.

Bilamana sifat kelima muncul maka yang bertanggung jawab dalam Kerajaan adalah Putra Mahkota, jika Putra Mahkota masih kecil maka Menteri Penasihat yang bertanggung jawab serta bermufakat dengan keempat Menteri untuk membetulkan yang salah. Hal tersebut dikarenakan Raja baru bisa diganti bilamana ia telah wafat, bilamana ia masih hidup Raja tidak bisa diganti.

**Kelima.** Seorang Raja harus memiliki dua ilmu, yaitu : ilmu pertama disebut Jiwa Sempurna, ilmu yang harus dipersiapkan semua hamba Tuhan untuk menghadap sang Khalik, seseorang harus mempelajari ilmu Ta'rifat, Ma'rifat, Tasawwuf dan sifat dua puluh. Ilmu kedua disebut Jaya Sempurna, ilmu yang harus dipersiapkan oleh seorang Raja yang

mengenakan mahkota dan duduk di singgasana harus berilmu sakti mandaraguna

*Keenam.* Budaya kepemimpinan lainnya yaitu budaya menghargai kaum wanita yang tergambar dalam dua buah singgasana yang letaknya sejajar dan berdampingan, dimana Permaisuri (seorang wanita) didudukkan disebelah kiri sedangkan Raja (seorang pria) duduk di sebelah kanan. Hal tersebut melambangkan bahwa wanita selalu dihargai dan dianggap sejajar dengan pria. Sedangkan pada waktu berjalan, Permaisuri berjalan di sebelah kanan Raja, akan tetapi selangkah di belakang. Hal ini mengandung makna bahwa wanita tetap dihargai dan dihormati namun karena kodratnya ia tidak akan sama dengan pria.

*Ketujuh.* Budaya kepemimpinan suku Kutai lainnya terlihat pada waktu tertib duduk menghadap Raja yang disebut Panca Kerama Duduk Bersila. Panca artinya lima, Kerama artinya aturan, Duduk artinya duduk, Bersila artinya mempunyai ketentuan yang mengandung makna.

Sila pertama, kaki kiri ditekuk dan lipat ke dalam pangkuan dengan makna menjauhkan langkah yang salah. Sila kedua, kaki kanan ditekuk dan dilipat ke dalam pangkuan dengan makna selalu memelihara langkah ke jalan yang benar. Sila ketiga, tangan kiri ditekuk dan dilipat di atas pangkuan dengan makna tidak akan berbuat jahat. Sila keempat, tangan kanan ditekuk dan dilipat di atas pangkuan bermakna selalu berniat untuk berbuat baik. Sila kelima, kepala ditundukkan dengan makna mendaulati Raja.

Panca Kerama Duduk Bersila di dalam bahasa Kutai disebut duduk besela yang mengandung makna kita selalu menjauhi perbuatan jahat dan

selalu berniat baik kepada orang yang kita kasih dan hormati maupun sesama makhluk ciptaan Tuhan.

Seorang calon Raja (Putra Mahkota) yang baru lahir, selama empat puluh hari empat puluh malam tidak boleh ditidurkan disembarang tempat akan tetapi ia harus dipangku secara bergantian selama empat puluh hari empat puluh malam tersebut oleh keluarga secara bergantian, demikian pula sewaktu ia dimandikan, harus dengan air yang telah dibersihkan dan diadati yang disebut mengundang air.

Di dalam adat disebutkan bahwa:

"Awak memberi namanya, awak eraukan;  
awak tjakkan betisnya ke tanah, awak eraukan;  
awak mandikan dirinya, awak eraukan;  
awak rajakan inya, awak eraukan".

Artinya, pada waktu memberi nama harus melaksanakan upacara Erau, pada waktu menginjakkan kakinya pertama ke tanah harus melaksanakan upacara Erau, pada waktu memandikan pertama harus melaksanakan upacara Erau, demikian pula pada waktu ia diangkat menjadi Raja juga harus melaksanakan upacara Erau.

Uraian tersebut di atas bermakna bahwa seorang Raja/Sultan (pemimpin) selain ia mempunyai bakat kepemimpinan yang sudah dibawa sejak lahir, akan tetapi sejak terlahir di dunia sampai dewasa selalu diberikan berbagai ilmu pengetahuan dengan harapan bilamana ia kelak menjadi seorang Raja/Sultan (pemimpin) ia telah memiliki kesempurnaan jasmani dan rohani serta memiliki ilmu pengetahuan.

Wilayah administratif Kerajaan Kutai dulu disebut Kutai Selatan yang kemudian berubah menjadi bagian dari daerah Kota Praja Balikpapan, yaitu : Kecamatan Penajam kini menjadi Kabupaten Penajam, sebelumnya sempat masuk ke dalam daerah administratif Kabupaten Paser.

Dengan demikian daerah administratif Kerajaan Kutai dulu telah berkembang menjadi 7 (tujuh) daerah tingkat II, yaitu:

1. Kabupaten Kutai Kartanegara.
2. Kabupaten Kutai Barat
3. Kabupaten Kutai Timur.
4. Kota (Kotamadya) Bontang.
5. Kota (Kotamadya) Samarinda.
6. Kota (Kotamadya) Balikpapan.
7. Kabupaten Penajam.

Kini di atas ke tujuh daerah tersebut merupakan wilayah adat Kerajaan Kutai Kartanegara Ing Martadipura sampai saat ini.

Bersumber dari budaya yang dinamakan Erau, sejak zaman Kerajaan Kutai Kartanegara sampai dengan saat ini dimana budaya kepemimpinan Kutai yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Raja selalu penuh aktivitas dan proaktif melaksanakan tanggung jawabnya, sesuai dengan suara rakyat yang diembannya yang terdiri dari bermacam-macam lapisan dan golongan.
2. Raja dalam kepemimpinannya memomorsatukan/mengutamakan kepentingan rakyat dan baru kepentingan keluarganya.

- 3 Raja mengayomi seluruh rakyatnya baik yang mendaulahi maupun yang kurang menyenangi dengan berpegang teguh pada Undang-Undang, ketentuan, adat istiadat dan agama.
- 4 Raja sebagai pemimpin berada ditingkat yang paling tinggi oleh karenanya harus memiliki ilmu pengetahuan yang melebihi dan orang-orang yang dipimpinnya.

## 2.3 Prestasi Kerja (Kinerja)

### 2.3.1 Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja diartikan sebagai hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan, dan persepsi tugas (Byars, 1984 : 311).

Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan atau mental) yang digunakan individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan ini biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaannya (Byars, 1984 : 311).

Menurut Miner, prestasi kerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya (Moh. As'ad, 1991 : 4B). Sedangkan menurut Lawler dan Porter, prestasi kerja adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (Moh. As'ad, 1991:47). Dari batasan-batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud

dengan prestasi kerja ialah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Moh. As'ad, 1991:48).

Sedangkan yang dimaksud dimensi kinerja ialah ukuran-ukuran dan penilaian dan perilaku yang aktual di tempat bekerja, dimana dimensi kinerja meliputi : (1). Kualitas output, (2). Kuantitas output, (3). Waktu kerja, (4). Kerja sama dengan rekan kerja (Miner, 1988 : 19).

### 2.3.2 Perilaku Kerja

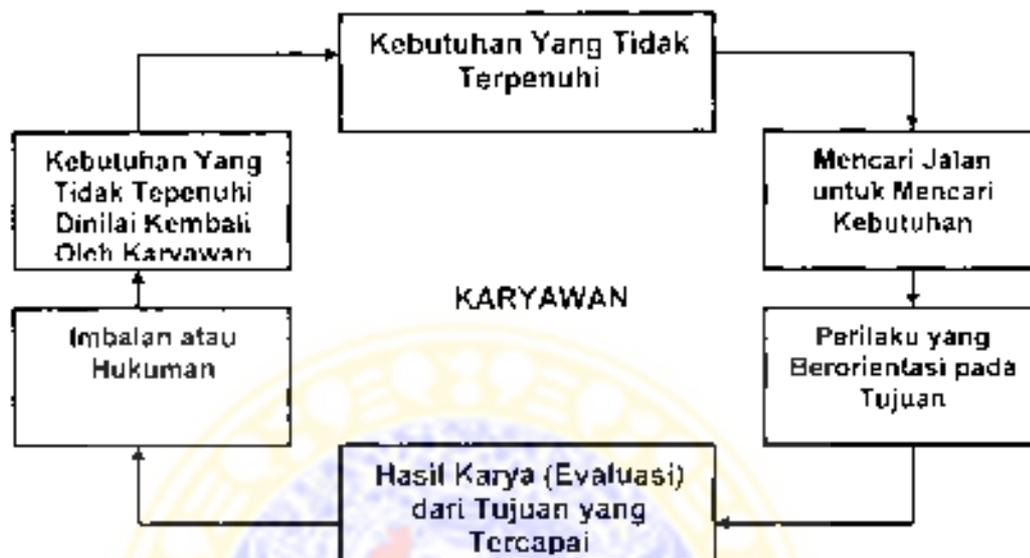
Prestasi kerja merupakan hasil dari perilaku kerja. Untuk menjelaskan suatu perilaku diperlukan pemahaman terlebih dahulu mengenai proses motivasi (Gibson, 1992 : 88).

Di dalam organisasi, karyawan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Jumlah usaha yang dikerahkan untuk memenuhi kebutuhannya itu berkaitan dengan tingkat kemampuannya. Usaha adalah tenaga yang dikeluarkan individu pada waktu melakukan pekerjaannya. Sedangkan kemampuan menunjukkan kecakapan individu (Gibson, 1992:94).

Kebutuhan yang tidak terpenuhi, menyebabkan orang mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan kekurangan tersebut. Oleh karena itu, orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Setelah lewat beberapa waktu, para manajer menilai perilaku tersebut

Evaluasi prestasi menghasilkan beberapa macam imbalan atau hukuman. Hasil tersebut dinilai oleh orang yang bersangkutan dan kebutuhan yang tidak terpenuhi ditinjau kembali. Pada gilirannya, hal ini

menggerakkan proses dan pola berlingkar (siklus) dimulai lagi (Gibson, 1992 : 95), seperti terlihat pada Gambar 2.4 dibawah.



Sumber : Gibson (1992 : 95).

Gambar 2.4 : PROSES MOTIVASI (POLA AWAL).

### 2.3.3 Hubungan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Ada 3 faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu (Steers, 1985:147).

#### 1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.

Artinya kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi prestasi kerja dalam berbagai cara, misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian ada serangkaian ciri yang

relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Minat merupakan suatu valensi atau kecenderungan positif atau negatif terhadap kegiatan tertentu. Dapat dikatakan bahwa bila seseorang tidak memiliki kemampuan yang diperlukan oleh suatu pekerjaan tertentu, atau tidak begitu berminat, maka sulit dipercaya bahwa prestasinya akan tinggi. Sebaliknya, bila seseorang bekerja pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan minat dan kepribadiannya dapat diharapkan prestasinya akan meningkat

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang dibebankan padanya.

Artinya makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, makin banyak energi yang banyak dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan tersebut

3. Tingkat motivasi pekerja.

Artinya motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Terdapat 2 variabel yang dapat mempengaruhi prestasi kerja, yaitu (McCormick and Tiffin 1974 : 491) :

1. Variabel Individu.

Terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.

2. Variabel Situasional

- a. Faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan

dan kondisi perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyiaran dan temperatur.

- b. Faktor sosial dan organisasi yang meliputi kebijaksanaan perusahaan, jenis latihan dan pengawasan, sistem up dan lingkungan sosial.

#### 2.3.4 Proses dalam Prestasi Kerja

Menurut Porter dalam proses prestasi kerja terdapat 6 tahap, yaitu (Steers, 1985 :151):

1. Persepsi dan penilaian tuntutan organisasi.

Artinya setiap organisasi mempunyai tujuan dan kebutuhan tertentu. Tujuan dan kebutuhan itu akan memberi serangkaian tuntutan obyektif organisasi yang harus dipenuhi oleh individu. Tuntutan itu kemudian diterima dan dinilai oleh individu berdasarkan sudut pandang kebutuhan, tujuan, serta nilai-nilai pribadi.

2. Perumusan kembali tugas-tugas.

Artinya berdasarkan tuntutan yang diterima dan dinilai, individu akan merumuskan kembali tugas-tugas yang diserahkan padanya sebelum mereka menerima tanggung jawab pribadi atas tercapainya tugas-tugas tersebut (tingkat aspirasi individu). Tahap ini dipengaruhi oleh faktor-faktor tuntutan organisasi, kebutuhan dan tujuan pekerja. Adanya keselarasan antara faktor-faktor tersebut menyebabkan tugas organisasi dapat diterima oleh pekerja.

3. Mengembangkan rencana perilaku.

Artinya setelah definisi tugas, individu harus memilih strategi atau cara untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Di dalamnya ada unsur nilai dan

harapan individu. Nilai merupakan preferensi hasil bagaimana yang dapat dilihat oleh individu. Sedangkan harapan adalah kemungkinan atau probabilitas subyektif bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu.

#### 4. Perilaku kerja.

Artinya rencana tindakan individu akan menyebabkan perilaku kerja. Ini dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan individu, serta kejelasan peran. Jadi, bila individu menetapkan rencana tindakan yang baik bagi dirinya dan berprestasi, maka ia akan berprestasi lebih baik dan pada mereka yang rencananya tidak baik.

#### 5. Pencapaian hasil.

Artinya perilaku kerja mengarahkan individu pada hasil kerja atau prestasi kerja dan kepuasan kerja.

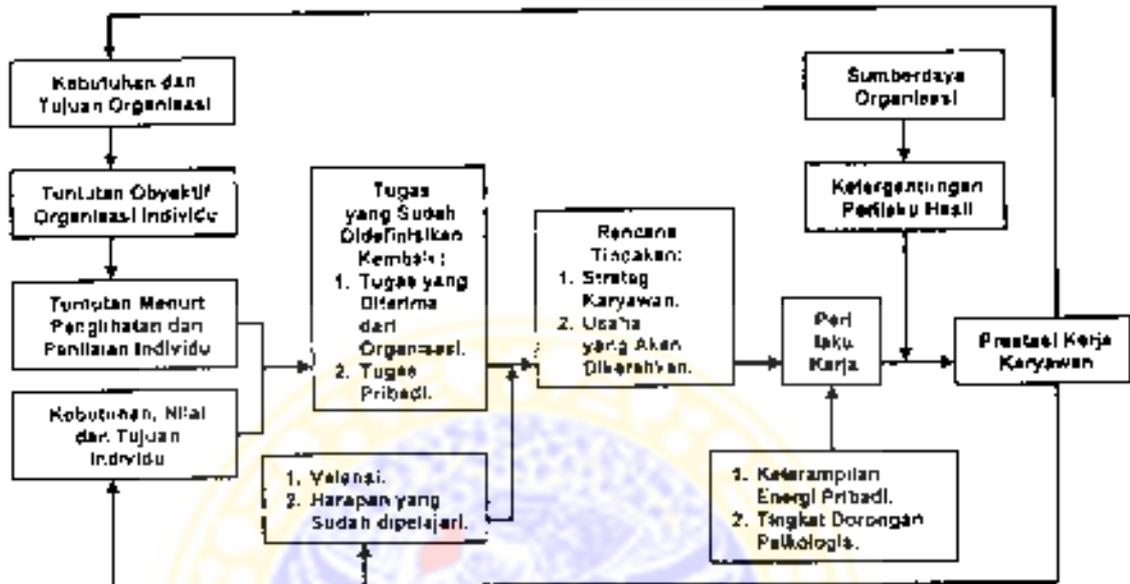
#### 6. Umpan Balik

Artinya hasil dan model prestasi kerja merupakan hasil umpan balik dan perilaku kerja individu dan organisasi.

Hasil atau prestasi kerja yang dicapai individu merupakan dasar bagi organisasi untuk menetapkan langkah-langkah apakah ia akan mengubah tuntutan terhadap individu atau mengubah tingkat tujuan organisasi dapat dilihat pada gambar 2.5 dibawah.

Semakin para karyawan memahami proses penilaian kinerja dan semakin penilaian kinerja dipakai sebagai peluang-peluang penghargaan daripada kejadian-kejadian pengkritikan, maka kebutuhan aktualisasi diri akan semakin terpenuhi (Simamora, 1997:421) Artinya kejelasan pada

penilaian kinerja akan menjadikan karyawan untuk melakukan perbaikan terhadap kinerjanya dari waktu ke waktu



Sumber : Steers (1965 :152).

Gambar 2.5 : PROSES PRESTASI KERJA DALAM ORGANISASI.

Selanjutnya dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasional mempunyai imbas besar atas hasil-hasil motivasi dan kepuasan proses penilaian kinerja. Sedangkan Waldman *et al*, (2001) dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan khansmatik dalam interaksinya dengan kondisi ketidakpastian menjadi variabel kunci dalam memprediksi kinerja. Dengan demikian kepemimpinan mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya (Gibson, 1992:5), dan suatu dasar yang kuat menunjukkan bahwa prestasi pengikut dan kepuasan juga menyebabkan pemimpin memvariasikan gaya kepemimpinannya (Gibson, 1992:75)

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi landasan awal ide dan disertasi yang disusun adalah sebagai berikut:

1. Biantoro (2002) dalam disertasinya "Pengaruh Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan". Hasil uji hipotesis sebagai berikut:
  - a. Ada pengaruh yang kuat antara praktek manajemen dengan budaya perusahaan.
  - b. Ada pengaruh yang cukup kuat antara sebagian faktor-faktor praktek manajemen terhadap budaya perusahaan.
  - c. Ada pengaruh yang cukup kuat beberapa faktor praktek manajemen terhadap kinerja.
  - d. Ada pengaruh yang cukup kuat faktor budaya terhadap kinerja perusahaan.
  - e. Ada pengaruh yang cukup kuat antara beberapa faktor praktek manajemen dan beberapa faktor budaya secara bersama terhadap kinerja.
  - f. Ada pengaruh yang kuat bahwa terdapat faktor spesifik dalam manajemen.
  - g. Tidak benar bahwa perusahaan industri logam, mesin dan kimia di Jawa Timur tidak tebal.

Kesimpulan dari penelitian ini bahwa faktor-faktor praktek manajemen dan budaya yang kuat berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor fasilitas dan relational.

2. Hamid (2002) dalam disertasinya dengan judul " Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja Di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara". Dengan hasil penelitian sebagai berikut.
  - a. Budaya organisasi baru berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja staf.
  - b. Motivasi staf berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja staf.
  - c. Budaya organisasi baru berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja staf.
  - d. Budaya organisasi baru melalui motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja staf.

Kesimpulan dari penelitian ini bahwa budaya organisasi secara langsung dan tidak langsung (melalui motivasi staf) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja staf).

3. Putro (1991) pada sebuah BUMN bidang telekomunikasi di Jakarta (sekarang PT. Telkom) menemukan bahwa semakin banyak pengarahan dan atasan (*initiating structure*), semakin tinggi rasa hormat bawahan terhadap atasan. Hasil penelitiannya, yaitu: bahwa semakin banyak pengarahan dari atasan akan semakin tinggi pula rasa hormat bawahan terhadap atasannya.
4. Sinha (1990) membuktikan secara empirik bahwa pimpinan yang memperhatikan bawahannya dengan penuh kasih sayang akan membangkitkan motivasi internal bawahan untuk bekerja sungguh-sungguh.

5. Abdul Wahid Syafar (1995) menemukan bahwa pemenuhan kebutuhan keterkaitan (sosial), kebutuhan pertumbuhan bawahan dan karakter kepemimpinan tradisional jujur dan cendekia (malempu/kanawa-nawa) di kalangan bawahan Bugis-Makassar, berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap sikap hormat bawahan kepada pimpinan.
6. Natsir (2004) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan Di Sulawesi Tengah, dengan hasil penelitian sebagai berikut:
  - a. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transaksional terhadap perilaku kerja karyawan.
  - b. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja karyawan.
  - c. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan kharismatik terhadap perilaku kerja karyawan.
  - d. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.
  - e. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
  - f. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja karyawan.

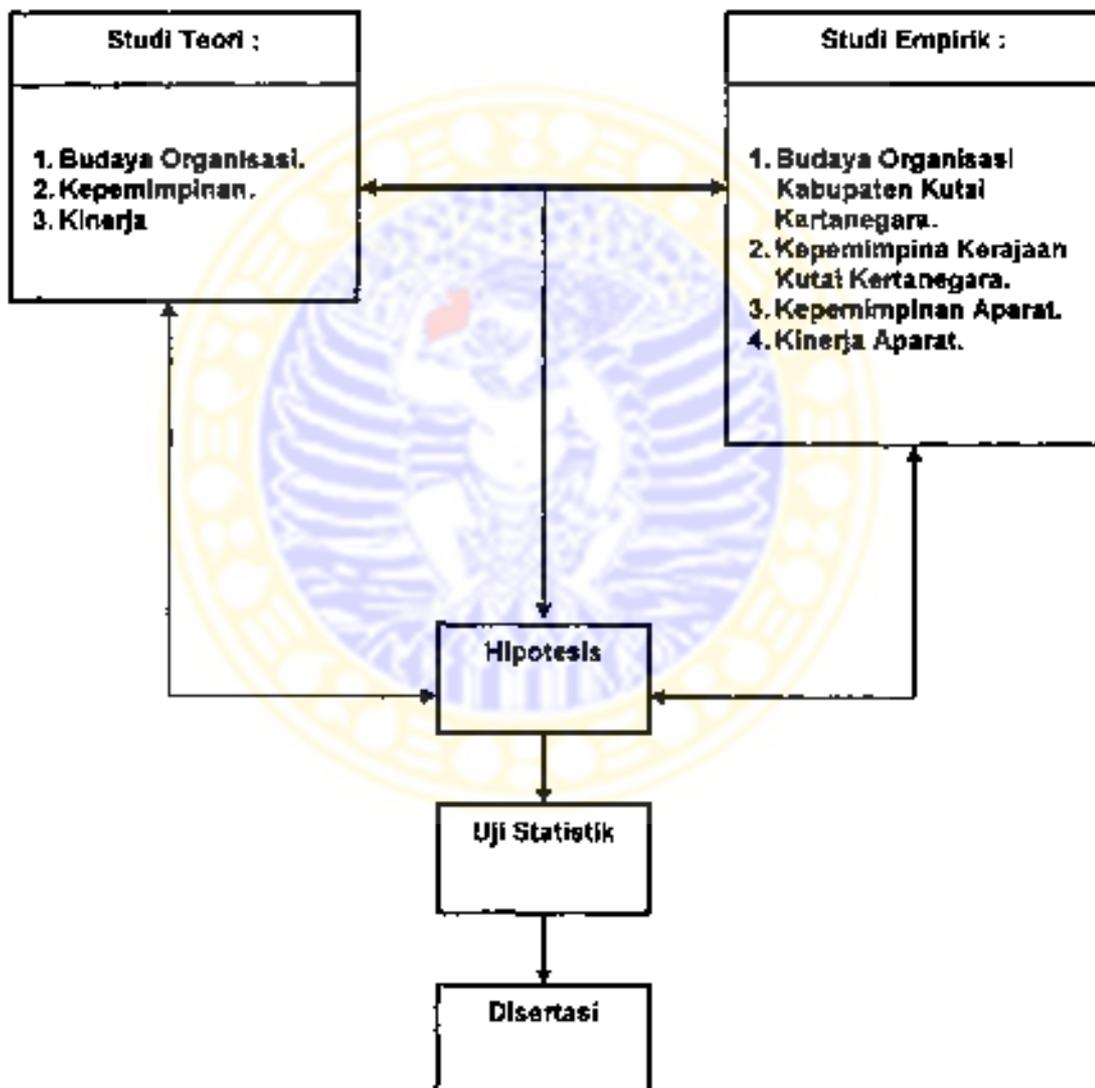
Dari berbagai studi pustaka tersebut untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Teori Lampiran I.

## BAB 3

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

## 3.1 Kerangka Berpikir

Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah dan studi pustaka terlebih dahulu disusun kerangka berpikir seperti pada gambar 3.1 :

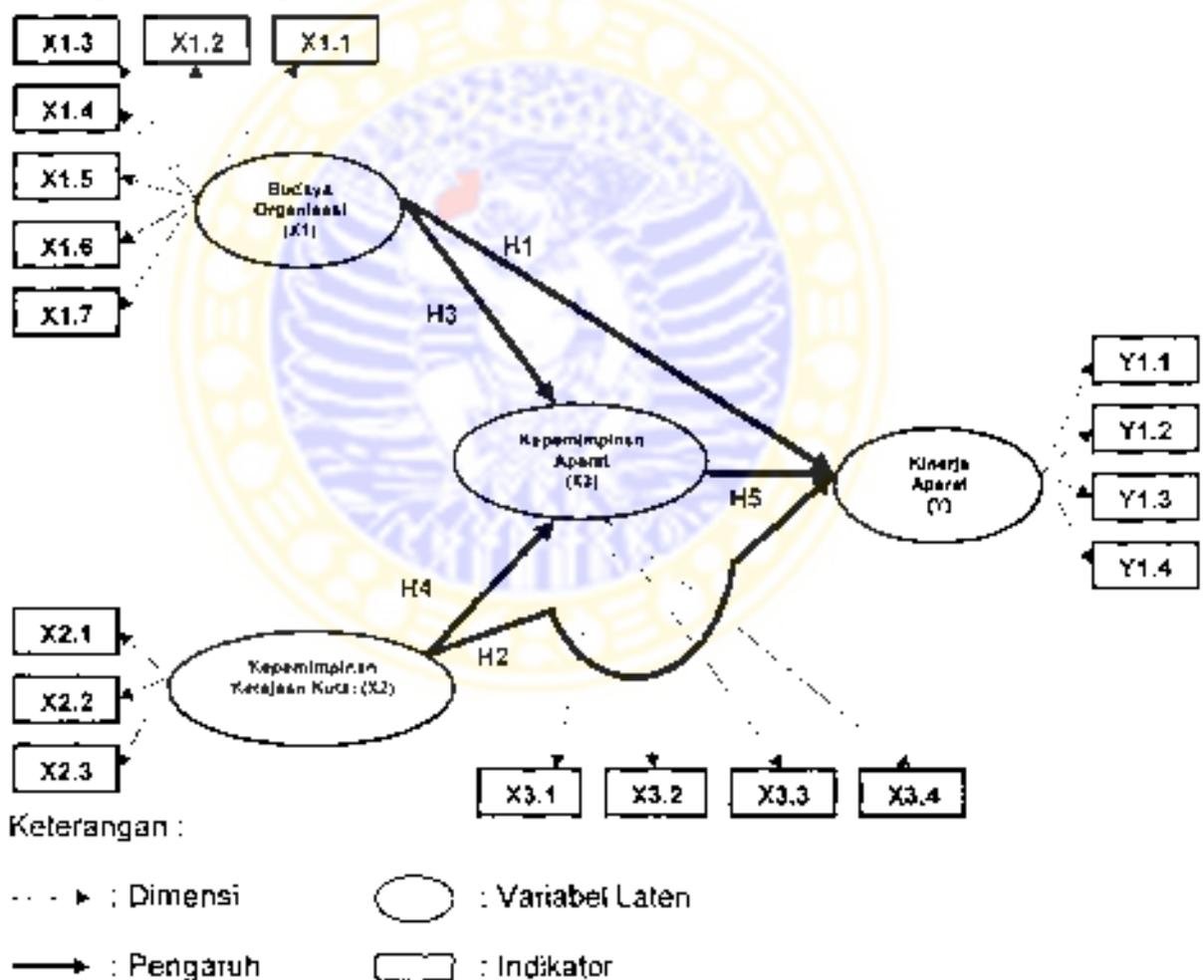


Gambar 3.1 KERANGKA PROSES BERPIKIR

### 3.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu serta kerangka proses berpikir pada gambar 3.1, yang menjelaskan tentang keterkaitan/hubungan antar variabel yang diteliti yaitu :

Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan Kerajaan Kutai (X2), Kepemimpinan Aparat (X3), dan (Y) Kinerja Aparat, maka kerangka konseptual dalam studi ini tergambar sebagai berikut :



Gambar 3.2 : KERANGKA KONSEPTUAL

### 3.3 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teortis, hasil-hasil penelitian terdahulu, kerangka proses berpikir dan kerangka konseptual, maka disusun hipotesis studi sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
2. Kepemimpinan Kerajaan Kutai berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
4. Kepemimpinan Kerajaan Kutai berpengaruh terhadap kepemimpinan aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
5. Kepemimpinan aparat berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.

## **BAB 4**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun 1989 : 5). Dalam penelitian ini bertitik-tolak dari Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kerajaan Kutai yang ikut mewarnai perilaku pemimpin di lingkungan aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara serta dampaknya/pengaruhnya terhadap Kinerja Aparat tersebut.

Penelitian ini dibatasi pada persepsi puncak, menengah dan bawah sebagai unit analisisnya, sedang karyawan operasional sebagai pelengkap dalam melakukan pembahasan.

#### **4.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh unsur aparat/pimpinan (puncak, menengah dan bawah) di Kabupaten Kutai Kartanegara yang berjumlah 235 orang yang terdiri dari eselon II sejumlah 36 orang dan eselon III sejumlah 199 orang. Sampel penelitian ini merupakan sampel penuh (populasi) dengan meneliti ke semua unsur aparat/pimpinan (eksekutif) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Para pimpinan yang

dimaksudkan adalah para pimpinan yang berada di lingkungan kantor Kabupaten Kutai Kartanegara dan para Camat di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara setelah dilaksanakannya otonomi daerah.

#### 4.3 Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis variabel, yaitu :

1. Variabel Eksogen yang terdiri dari: Budaya Organisasi (X1) dan variabel Kepemimpinan Kerajaan Kutai (X2).
2. Variabel Endogen yang terdiri dari Kepemimpinan Aparat (X3) dan variabel Kinerja Aparat (Y).

#### 4.4 Definisi Operasional Variabel

Dan keempat jenis variabel yang diteliti, didefinisikan sebagai berikut :

##### 4.4.1 Variabel Budaya Organisasi (X1)

Merupakan peraturan-peraturan dan norma-norma yang diberlakukan di Kabupaten Kutai Kartanegara setelah diberlakukannya otonomi daerah. Variabel ini diukur melalui 7 (tujuh) indikator, yaitu :

1. Inisiatif individu (X1.1), yaitu merupakan kemauan dan kemampuan individu untuk melakukan dan menciptakan hal baru yang positif terhadap kinerjanya yang dikontrol oleh peraturan-peraturan yang diberlakukan di organisasi dalam kaitannya untuk berinovasi dan bersaing sehat dalam organisasi.

2. Arah dan tujuan (X1.2), yaitu kejelasan arah dan tujuan dari organisasi dihubungkan dengan tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab (karyawan) dan tujuan organisasi yang mana harus direalisasikan karyawan.
3. Integrasi (X1.3), yaitu koordinasi kerja yang harus dilakukan karyawan di lingkungan kerjanya sendiri (vertikal dan horizontal) dan dengan bidang-bidang kerja yang lainnya (horizontal dan diagonal).
4. Dukungan manajemen (X1.4), yaitu dukungan yang diberikan organisasi/pihak manajemen terhadap kelancaran kerja dan hambatan kerja dari karyawan, yaitu dengan memberikan penghargaan dan sanksi terhadap karyawan.
5. Kontrol/pengawasan (X1.5), yaitu peraturan-peraturan dan pengawasan yang dibuat dan diterapkan oleh organisasi untuk mengalur dan mengkoordinasikan kinerja karyawan agar kelancaran kerja dapat tercapai dan mengurangi hambatan/kesulitan kerja.
6. Toleransi terhadap konflik (X1.6), yaitu sikap organisasi terhadap konflik-konflik yang terjadi antar karyawan berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas kerja serta kebebasan untuk mengkritisi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam organisasi

7. Pola komunikasi (X1 7), yaitu sistem komunikasi yang diterapkan/diberlakukan antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan serta individu-individu dalam organisasi.

Masing-masing indikator merupakan pengukuran terhadap tanggapan atau pendapat aparat melalui jawaban atas kuesioner yang diajukan. Pengukuran terhadap indikator-indikator tersebut menggunakan 5 (lima) skala berdasarkan skala Likert. Jawaban (a) nilai 5, jawaban (b) nilai 4, jawaban (c) nilai 3, jawaban (d) nilai 2, dan jawaban (e) nilai 1.

#### 4.4.2 Variabel Kepemimpinan Kerajaan Kutai (X2)

Pada kepemimpinan Kerajaan Kutai, Raja sebagai puncak tertinggi kepemimpinannya yang lebih mendahulukan suara rakyat, yaitu dalam kepemimpinannya raja selalu mendahulukan kepentingan rakyatnya daripada kepentingan dirinya dan keluarga. Sejak tahun 1960 sampai 1999 semua Bupati Kutai berasal dan lingkungan/keturunan Raja Kutai, hanya pada tahun 1964-1979 yang Bupatinya bukan berasal dan kerabat Kerajaan Kutai.

Variabel Kepemimpinan Kerajaan Kutai ini diukur melalui 3 (tiga) indikator yaitu :

1. Simbol berpelas (X2.1), yaitu kepemimpinan (perlaku pemimpin) yang selalu memperhatikan kepentingan para pengikutnya (bawahannya) dan dituntut untuk peka terhadap pendapat/usulan/himbauan bawahannya

2. Simbol setinggiil (X2.2), yaitu sikap dan perilaku pemimpin yang selalu mengayomi/melindungi para bawahannya serta harus mempunyai kelebihan dalam kemampuan dan pengetahuannya.
3. Simbol pemberian gelar (X2.3), yaitu sikap dan perilaku pemimpin yang selalu memberikan pengertian dan penghargaan terhadap keberhasilan para bawahannya.

Setiap indikator melalui kuesioner-kuesioner yang diajukan akan memberikan gambaran tentang hubungan Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap Kepemimpinan Aparat di Kabupaten Kutai Kartanegara. Masing-masing indikator, pengukurannya melalui kuesioner dengan 5 opsi jawaban berdasarkan skala Likert. Untuk jawaban (a) nilai 5, jawaban (b) nilai 4, jawaban (c) nilai 3, jawaban (d) nilai 2, dan jawaban (e) nilai 1.

#### 4.4.3 Variabel Kepemimpinan Aparat (X3)

Kepemimpinan aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara yang dilaksanakan secara rutin oleh eselon II (dua) dan eselon III (tiga). Hal ini dimaksudkan adalah perilaku-perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh para aparat dalam melaksanakan aktivitas kerja kesehariannya. Variabel kepemimpinan aparat ini pengukurannya melalui 4 (empat) indikator yaitu :

1. Indikator tanggung jawab terhadap pekerjaan (X3.1), tanggung jawab terhadap tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang seharusnya

diselesaikan karyawan dengan selalu mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan individu.

2. Penugasan (X3.2). yaitu sikap tidak pilih kasih yang diterapkan terhadap para bawahannya dalam pelaksanaan tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan di organisasi.
3. Hubungan dengan bawahan (X3.3). perilaku hubungan dengan para bawahannya yang lebih didasarkan pada hubungan antar sesama manusia yang selalu tanggap terhadap kesulitan-kesulitan kerja yang dihadapi para bawahannya.
4. Penghargaan (X3.4), merupakan sikap atasan yang obyektif terhadap kemampuan dan keberhasilan para bawahannya serta memberikan pada para bawahannya untuk ikut mengatasi masalah-masalah yang timbul dalam menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan.

Masing-masing indikator, pengukurannya melalui kuesioner dengan 5 (lima) opsi jawaban berdasarkan skala Likert Untuk jawaban (a) nilai 5, jawaban (b) nilai 4, jawaban (c) nilai 3, jawaban (d) nilai 2 dan jawaban (e) nilai 1.

#### 4.4.4 Variabel Kinerja Aparat (Y)

Kinerja Aparat sebagai unsur pimpinan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang pengukurannya dilakukan melalui 4 (empat) indikator, yaitu:

1. Indikator kemampuan dan ketrampilan kerja (Y1.1), yaitu kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan dengan baik yang menjadi tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mengatasi masalah-masalah kerja yang timbul
2. Kuantitas penyelesaian pekerjaan (Y1.2), yaitu perilaku kerja yang ada pada diri setiap karyawan selaku aparat yang selalu patuh terhadap atasan serta disiplin dalam menyelesaikan tugas-tugas pokok dan tidak menolak adanya tugas-tugas tambahan.
3. Kualitas penyelesaian pekerjaan (Y1.3), yaitu perilaku kerja yang ada pada diri karyawan selaku aparat yang memiliki ketelitian dalam penyelesaian tugas-tugas atau pekerjaannya.
4. Waktu penyelesaian pekerjaan (Y1.4), yaitu kemampuan karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan dengan efisien.

Masing-masing indikator, pengukurannya melalui kuesioner dengan 5 (lima) opsi jawaban berdasarkan skala Likert. Untuk jawaban (a) nilai 5, jawaban (b) nilai 4, jawaban (c) nilai 3, jawaban (d) nilai 2 dan jawaban (e) nilai 1.

#### **4.5 Teknik Analisis Data**

Jawaban yang diperoleh dan responden sesuai dengan nilai variabel yang telah ditetapkan selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan

*Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program AMOS 4.0, SPSS 10.1

Dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik (Hair et al., 1992). SEM memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis *multivariate* lain, yaitu .

- a. Estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multiple dependence relationship*).
- b. Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati (*unobserved concept*) dalam hubungan yang ada dan memperhitungkan kesalahan pengukuran (*measurement error*).

*Structural Equation Modelling* (SEM) memungkinkan untuk melakukan estimasi atas persamaan regresi yang berbeda tetapi terkait satu sama lain secara bersamaan, dengan model struktural. Keterkaitan ini memungkinkan variabel tergantung pada satu hubungan, berperan pula sebagai variabel bebas pada hubungan selanjutnya. Atau variabel yang sama akan berpengaruh terhadap variabel tergantung yang berbeda, secara berbeda pula (Hair et al., 1992).

*Structural Equation Modelling* (SEM) juga memungkinkan dimasukkannya variabel laten ke dalam analisis. Variabel laten merupakan

istilah yang lebih mengena karena generalisasinya, dan karena sekarang terbuka kemungkinan untuk memperkirakan atau menghitung akibat variabel laten yang satu terhadap variabel laten yang lain dan terhadap apa yang disebut variabel manifes atau amatan (Kerlinger, 68 : 2000). Dengan demikian variabel laten adalah konsep yang masih merupakan hipotesis dan tidak diamati secara langsung, hanya dapat diperkirakan melalui variabel lain yang dapat diukur dan diamati secara nyata. Manfaat yang akan diperoleh dengan memasukkan variabel laten ke dalam analisis adalah untuk meningkatkan estimasi statistik, mewakili konsep teoritis dan mengetahui secara khusus kesalahan pengukuran yang terjadi.

#### 4.5.1 Asumsi yang digunakan dalam SEM

Teknik analisis SEM dalam penelitian ini didasarkan pada asumsi tertentu (Hair *et al.*, 1992) yaitu :

- a. *Independent observations*, data berdistribusi normal.
- b. Hubungan antar variabel bersifat linier.
- c. Skala pengukuran yang digunakan berdimensi tunggal.
- d. Tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas.

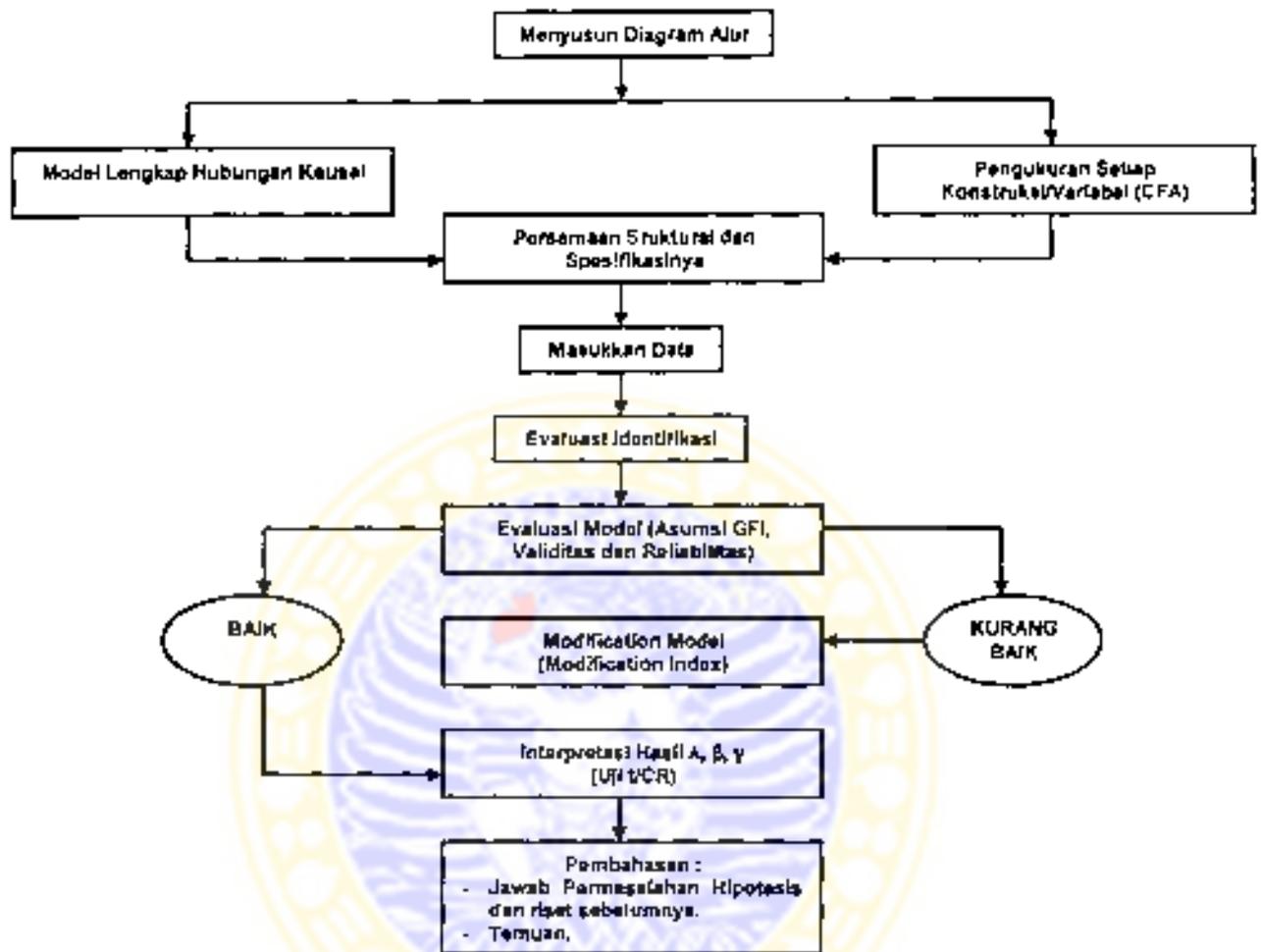
#### 4.5.2 Prosedur Analisis SEM

*Structural Equation Modeling* (SEM) pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran ini ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang

dikembangkan pada sebuah faktor. Model struktural merupakan model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor.

Untuk membuat model yang lengkap, perlu dilakukan beberapa langkah sebagai berikut :

- a. Pengembangan model berbasis teori.
- b. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
- c. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
- d. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
- e. Menilai problem identifikasi.
- f. Evaluasi Model.
- g. Interpretasi dan modifikasi model.



Gambar 4.1 PROSEDUR ANALISIS

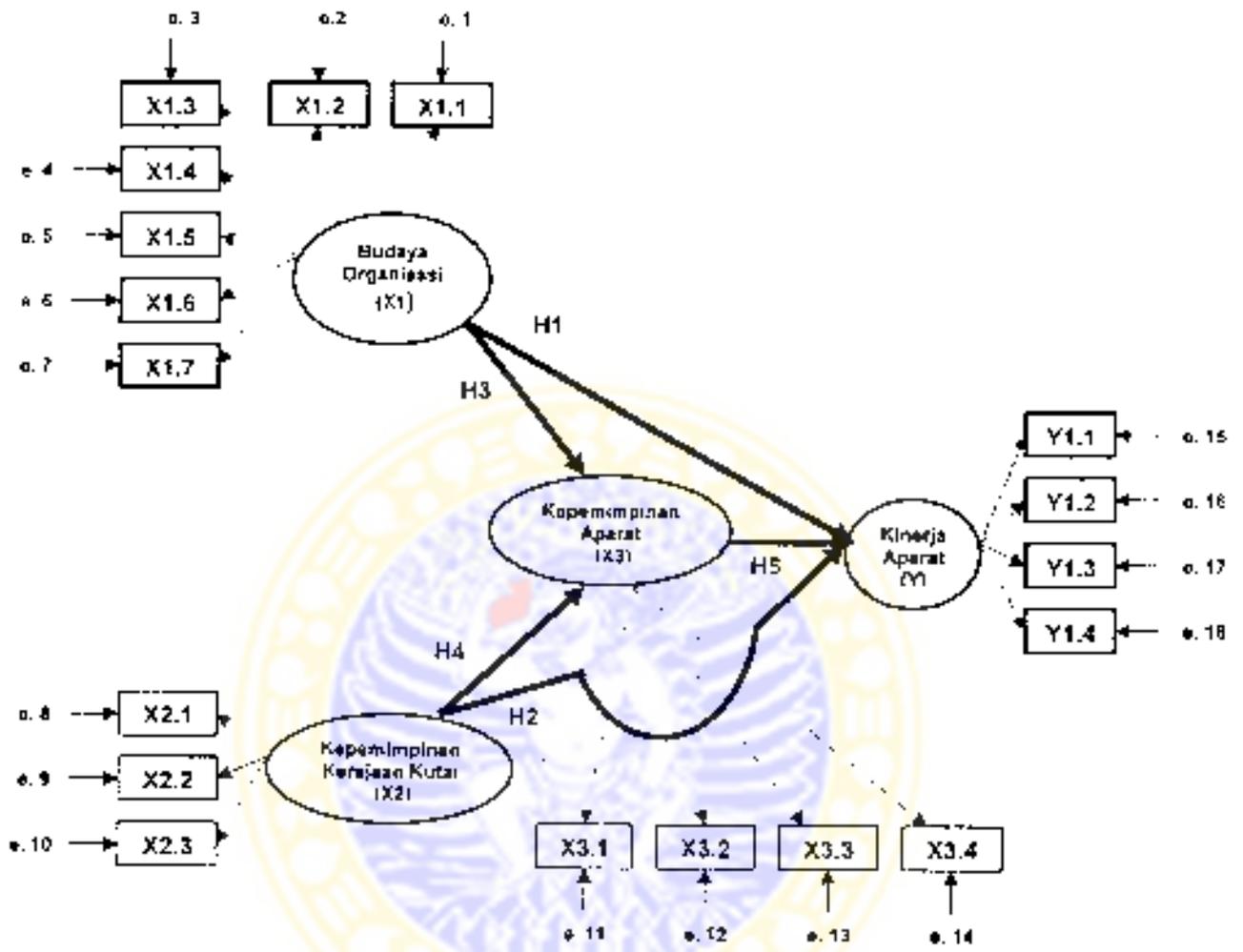
#### 4.5.2.1 Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam SEM adalah pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat, sebagaimana terlihat pada kerangka konseptual. SEM merupakan sebuah *confirmatory technique*, sebagai lawan dan *exploratory factor analysis*. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah

teor. baik teori baru maupun teori yang sudah dikembangkan dimana pembuktiannya dibutuhkan pengujian empirik. Pengujian empirik ini yang dilakukan oleh SEM, sebab SEM tidak digunakan untuk membentuk teori kausalitas, tetapi tetap digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya.

#### 4.5.2.2 Pengembangan Diagram Jalur

Langkah kedua adalah model teoritis yang sudah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur (*path diagram*). Diagram jalur tersebut akan mempermudah dalam melihat hubungan hubungan kausalitas yang ingin di uji. Sehingga diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal yang biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Namun dalam SEM (termasuk di dalamnya operasi program AMOS 4.0 dan versi-versi sebelumnya) hubungan kausalitas ini cukup digambarkan dalam sebuah diagram jalur dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dimana persamaan menjadi estimasi. Atas model teoritis yang dikembangkan, selanjutnya dikembangkan diagram jalur makna konstruk-konstruk, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang terlihat pada gambar 4.2 :



Gambar 4.2 : PENGEMBANGAN ANALISIS JALUR

## BAB 5

## ANALISIS HASIL PENELITIAN

## 5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil pengujian hipotesis bersifat valid, bilamana data yang digunakan bersifat valid. Data penelitian bersifat valid jika instrumen penelitian bersifat valid dan reliabel. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian menggunakan analisis faktor konfirmatori secara lengkap disajikan pada Lampiran 1.

Instrumen penelitian berupa kuesioner, bersifat valid jika *loading factor* setiap indikator adalah signifikan dan valid unidimensional jika nilai  $GFI > 0,90$ . Di sisi lain, instrumen penelitian adalah reliabel jika nilai *construct reliability*  $p_r > 0,70$ . Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada uraian berikut.

Tabel 5.1  
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN  
UNTUK VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Indikator	Validitas				Reliabilitas
	Loading Factor	P value	Keterangan	GFI	$p_r$
X1.7	1,16	0,000	Valid	0,954 Valid Unidimensional	0,96 Reliabel
X1.6	0,442	0,000	Valid		
X1.5	0,192	0,000	Valid		
X1.4	1,137	0,000	Valid		
X1.3	1,544	0,000	Valid		
X1.2	1,111	0,000	Valid		
X1.1	1		Valid		

Sumber : Diolah dari data lampiran.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.1 dapat diketahui bahwa instrumen penelitian untuk variabel

Budaya Organisasi yang terdiri dari indikator Inisiatif (X1.1), Arah Dan Tujuan (X1.2), Integrasi (X1.3), Dukungan Manajemen (X1.4), Kontrol Atau Pengawasan (X1.5), Toleransi Terhadap Konflik (X1.6) dan Pola Komunikasi (X1.7) adalah valid dan reliabel.

Tabel 5.2  
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN  
UNTUK VARIABEL KEPEMIMPINAN KERAJAAN KUTAI

Indikator	Validitas				Reliabilitas
	Loading Factor	P value	Keterangan	GFI	$P_r$
X2.3	1,144	0,000	Valid	1,000	0,70 Reliabel
X2.2	1,223	0,000	Valid	Valid	
X2.1	1		Valid	Unidimensional	

Sumber : Diolah dari data lampiran.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.2 dapat diketahui bahwa indikator simbol berpelas (X2.1), Simbol Setinggi (X2.2) dan Simbol Pemberian Gelar (X2.3) kesemuanya mempunyai nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) dan *construct reliability* dari Kepemimpinan Kerajaan Kutai adalah valid dan reliabel.

Tabel 5.3  
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN  
UNTUK VARIABEL KEPEMIMPINAN APARAT

Indikator	Validitas				Reliabilitas
	Loading Factor	P value	Keterangan	GFI	$P_r$
X3.4	1,285	0,000	Valid	0,999	0,84 Reliabel
X3.3	1,874	0,000	Valid	Valid	
X3.2	1,45	0,000	Valid	Unidimensional	
X3.1	1		Valid		

Sumber : Diolah dari data lampiran.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.3 dapat diketahui bahwa instrumen penelitian yang terdiri dari indikator Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan (X3.1), Penugasan

(X3.2), Hubungan dengan bawahan (X3.3) dan penghargaan (X3.4) dari variabel Kepemimpinan Aparat adalah valid dan reliabel.

**Tabel 5.4**  
**HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN**  
**UNTUK VARIABEL KINERJA APARAT**

Indikator	Loadings Factor	Validitas		Reliabilitas
		Z-Value	Valid	
Y1.4	1		Valid	0,984 Valid Unidimensional 0,78 Reliabel
Y1.3	1,185	0,000	Valid	
Y1.2	0,981	0,000	Valid	
Y1.1	1		Valid	

Sumber : Diolah dari data lampiran.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.4 dapat diketahui bahwa instrumen penelitian dengan Indikator Kemampuan Dan Ketrampilan (Y1.1), Kuantitas Penyelesaian Pekerjaan (Y1.2), Kualitas Penyelesaian Pekerjaan (Y1.3) dan Waktu Penyelesaian Pekerjaan (Y1.4) dari variabel Kinerja Aparat adalah valid dan reliabel.

Hasil uji validitas instrumen penelitian, Tabel 5.1 sampai dengan 5.4 menunjukkan bahwa untuk seluruh variabel instrumen penelitian bersifat valid dan reliabel. Dengan demikian data hasil pengukuran menggunakan instrumen tersebut adalah valid, sehingga layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

## 5.2 Deskripsi Responden

Gambaran kondisi responden penelitian dapat dilihat pada hasil analisis diskriptif, secara lengkap disajikan pada Lampiran 2. Secara

ringkas hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut.

Tabel 5.5  
NILAI MINIMUM, MAKSIMUM DAN RERATA INDIKATOR  
DAN VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Indikator Dan Variabel Minimum	Maximum	Mean
X1.1 2,00	5,00	3,5318
X1.2 2,33	5,00	4,0916
X1.3 1,50	5,00	3,8273
X1.4 1,50	5,00	3,8355
X1.5 3,00	5,00	4,0789
X1.6 2,00	5,00	3,2598
X1.7 1,50	5,00	3,7993
X1 2,48	4,88	3,7749

Sumber : diolah dari data lampiran.

Variabel budaya organisasi dengan nilai rerata 3,77, yaitu mendekati 4. Dapat diartikan bahwa kondisi budaya organisasi dipersepsi baik oleh responden. Dari nilai minimum tampak bahwa indikator-indikator Integrasi (X1.3), Dukungan Manajemen (X1.4) dan Pola Komunikasi (X1.7) menunjukkan adanya aparat yang memberikan persepsi terhadap indikator-indikator tersebut sangat kurang baik atau sangat tidak kondusif. Penelusuran lebih lanjut, menunjukkan bahwa indikator Arah dan Tujuan (X1.2) dipersepsi paling baik diantara indikator lainnya, dengan nilai rerata 4,09. Sebaliknya yang dipersepsi paling jelek adalah indikator Toleransi Terhadap Konflik (X1.6), dengan nilai rerata 3,26.

**Tabel 5.6**  
**NILAI MINIMUM, MAKSIMUM DAN RERATA INDIKATOR**  
**DAN VARIABEL KEPEMIMPINAN KERAN KUTAI**

Indikator Dan Variabel	Minimum	Maximum	Mean
X2.1	2,50	5,00	4,5000
X2.2	3,00	5,00	4,4901
X2.3	2,00	5,00	4,3224
X2	3,17	5,00	4,4375

Sumber : diolah dari data lampiran.

Variabel Kepemimpinan Raja dengan nilai rerata 4,44. Dapat diartikan bahwa Kepemimpinan Raja dipersepsi sangat baik oleh responden. Dari nilai minimum tampak bahwa indikator Simbol Pemberian Gelar (X2.3) menunjukkan adanya aparat yang memberikan persepsi terhadap indikator tersebut kurang baik atau tidak kondusif. Penelusuran lebih lanjut, menunjukkan bahwa indikator Simbol Berpelas (X2.1) dipersepsi paling baik diantara indikator lainnya, dengan nilai rerata 4,50. Sebaliknya yang dipersepsi paling jelek adalah indikator Simbol Pemberian Gelar (X2.3), dengan nilai rerata 4,32.

**Tabel 5.7**  
**NILAI MINIMUM, MAKSIMUM DAN RERATA INDIKATOR**  
**DAN VARIABEL KEPEMIMPINAN APARAT**

Indikator Dan Variabel	Minimum	Maximum	Mean
X3.1	3,00	5,00	4,4495
X3.2	3,00	5,00	4,4605
X3.3	3,00	5,00	4,3520
X3.4	2,75	5,00	4,3339
X3	3,00	5,00	4,3980

Sumber : Diolah dari data lampiran.

Variabel Kepemimpinan Aparat dengan nilai rerata 4,44. Dapat diartikan bahwa Kepemimpinan Aparat dipersepsi sangat baik oleh responden. Penelusuran lebih lanjut, menunjukkan bahwa indikator Penugasan (X3.2) dipersepsi paling baik diantara indikator lainnya, dengan nilai rerata 4,46. Sebaliknya yang dipersepsi paling jelek adalah indikator Penghargaan (X3.4), dengan nilai rerata 4,33.

Tabel 5.8  
NILAI MINIMUM, MAKSIMUM DAN RERATA INDIKATOR  
DAN VARIABEL KINERJA APARAT

Indikator Dan Variabel	Minimum	Maximum	Mean
Y1.1	3,00	5,00	4,3804
Y1.2	3,00	5,00	4,2007
Y1.3	2,68	5,00	4,0321
Y1.4	2,68	5,00	4,1653
Y	3,00	5,00	4,1946

Sumber : Diolah dari data lampiran.

Variabel Kinerja Aparat dengan nilai rerata 4,20, dapat diartikan bahwa Kinerja Aparat dipersepsi sangat baik oleh responden. Keempat indikator dari variabel Kinerja Aparat kesemuanya mempunyai nilai minimum cukup baik. Penelusuran lebih lanjut, menunjukkan bahwa indikator Kemampuan dan Ketrampilan Kerja (Y1.1) dipersepsi paling baik diantara indikator lainnya, dengan nilai rerata 4,38. Sebaliknya yang dipersepsi paling jelek adalah indikator Kuantitas Penyelesaian Pekerjaan (Y1.3), dengan nilai rerata 4,03.

### 5.3 Uji Asumsi yang Melandasi SEM

#### 5.3.1 Uji Data *Outliers*

Pengujian ada tidaknya data *outliers* dilakukan dengan melihat Jarak Mahalanobis, dan jika jarak tersebut signifikan ( $p < 0,05$ ), maka dikatakan *outliers*. Pengujian ini dilakukan dengan bantuan *software* AMOS 4.01 dan hasilnya disajikan pada Lampiran 4. Hasil pemeriksaan dengan jarak Mahalanobis menunjukkan secara statistik terdapat beberapa pengamatan yang *outliers*, yaitu pengamatan No 59 dan 90. Namun demikian, data pengamatan tersebut tidak dibuang, mengingat hasil analisis diskriptif, Lampiran 2, menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai minimum dan maksimum berada dalam batasan skor yang ditetapkan, yaitu minimum 1 dan maksimum 5.

#### 5.3.2 Uji Normalitas Data

Pengujian signifikansi koefisien jalur pengaruh langsung pada analisis SEM dilakukan dengan *t test*. Untuk itu, diperlukan pengujian asumsi normalitas data, hasilnya dapat dilihat pada Lampiran 4 (termasuk hasil analisis SEM dengan *software* AMOS 4.01), menunjukkan bahwa secara *multivariate* data tidak berdistribusi normal ( $c.r = 6,988$ ; nilai  $Z_{\alpha/2}$  untuk  $\alpha = 0,05$  adalah 1,96, jika  $c.r > Z_{\alpha/2}$  maka tidak normal). Dalil Limit Pusat (*Limit Central Theorm*) berbunyi: Bilamana ukuran sampel semakin besar, maka statistik yang diperoleh akan mendekati distribusi normal. Besar sampel pada penelitian ini  $n = 152$ , dipandang dipandang telah memenuhi Dalil Limit Pusat, sehingga asumsi normalitas tidak bersifat kritis dan dapat diabaikan.

### 5.5.3 Uji Linieritas

SEM memerlukan asumsi hubungan antar variabel bersifat linier, agar jika diperoleh hasil pengujian nonsignifikan menunjukkan benar-benar tidak ada hubungan. Hasil pemeriksaan asumsi linieritas selengkapnya disajikan pada Lampiran 3. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse*, *logarithmic*, *power*, *S*, *compound*, *growth* dan eksponensial. Hasil pemeriksaan asumsi linieritas untuk setiap hubungan antar variabel disajikan secara ringkas pada Tabel 5.9 sebagai berikut.

Tabel 5.9  
PENGUJIAN ASUMSI LINEARITAS

Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Pengujian ( $\alpha = 0,05$ )	Keputusan
Budaya Organisasi Kepemimpinan Raja	Kepemimpinan Aparat	Model linier signifikan	Linier Linier
	Kepemimpinan Aparat	Model linier signifikan	
Budaya Organisasi Kepemimpinan Raja Kepemimpinan Aparat	Kinerja Aparat	Model linier signifikan	Linier Linier Linier
	Kinerja Aparat	Model linier signifikan	
	Kinerja Aparat	Model linier signifikan	

Sumber : Diolah dari data lampiran.

Berdasarkan Tabel 5.9 diketahui bahwa semua bentuk hubungan antar variabel yang terdapat di dalam model struktural adalah linier, sehingga asumsi linieritas pada SEM adalah terpenuhi.

#### 5.4 Uji Goodness of Fit Model

##### 5.4.1 Hasil Analisis SEM Tahap Awal

Model hipotetik yang dikembangkan secara teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan baik jika didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM pada tahap awal secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 4. Hasil pengujian *goodness of fit overall model*, guna mengetahui apakah model hipotetik yang telah dikembangkan didukung oleh data empirik, diberikan pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10

#### PENGUJIAN GOODNESS OF FIT MODEL OVERALL TAHAP AWAL

<i>Goodness of fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
Khi Kuadrat	228,497 (p=0,000)	Kecil dan nonsignifikan	Model Jelek
RMSEA	0,071	≤ 0,08	Model Baik
GFI	0,866	≥ 0,90	Model Jelek
AGFI	0,824	≥ 0,90	Model Jelek
Khi Kuadrat/df	1,758	≤ 2	Model Baik

Sumber : Diolah dari data lampiran.

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa uji *goodness of fit*, khususnya Khi Kuadrat, memberikan hasil yang jelek. Sehingga dapat dikatakan bahwa model hipotetik tidak didukung data empirik dan model tidak layak digunakan untuk pengujian hipotesis. Berdasarkan *modification indices*,

kemudian dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model. Modifikasi model dilakukan dengan cara menghubungkan yang bersifat korelasi antar *variable* atau *error* dan tidak memodifikasi jalur pengaruh.

#### 5.4.2 Hasil Analisis SEM Tahap Akhir

Hasil uji *goodness of fit overall model* menggunakan SEM pada tahap akhir selengkapnya disajikan pada Lampiran 4. Beberapa hasil uji *goodness of fit overall model* diberikan pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11  
PENGUJIAN GOODNESS OF FIT MODEL OVERALL TAHAP AKHIR

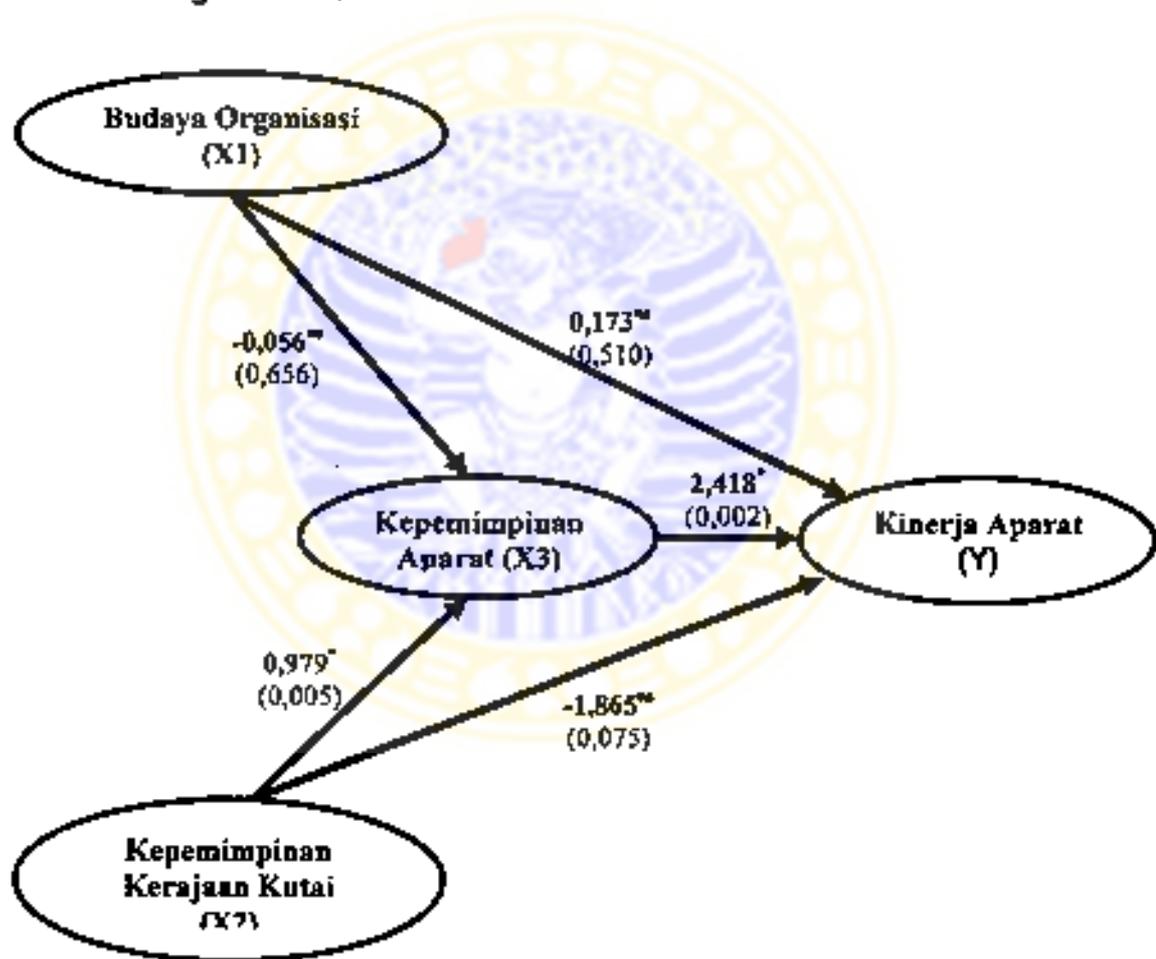
<i>Goodness of fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
Khi Kuadrat	139,455 (p = 0,068)	Kecil dan nonsignifikan	Model Baik
RMSEA	0,037	≤ 0,08	Model Baik
GFI	0,915	≥ 0,90	Model Baik
AGFI	0,875	≥ 0,90	Model Jelek
Khi Kuadrat/df	1,202	≤ 2	Model Baik

Sumber : Diolah dari data lampiran.

Berdasarkan Tabel 5.11, didapatkan bahwa *p value* dari uji Khi Kuadrat lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , sehingga model hipotetik didukung oleh data empirik, atau model dapat dikatakan baik. Di samping itu, dengan merujuk pada prinsip *parsimony* yaitu jika terdapat satu atau lebih kriteria *goodness of fit* yang telah memenuhi, maka model layak digunakan, sehingga dikatakan bahwa model dapat digunakan untuk pembuktian hipotesis penelitian.

### 5.5 Model Struktural Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kerajaan Kutai Terhadap Kepemimpinan Serta Kinerja Aparat Pemerintah

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan Analisis SEM dengan cara melihat uji secara parsial masing-masing jalur pengaruh langsung. Hasil analisis secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 4. Ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat pada Gambar 5.1 sebagai berikut.



Keterangan:

- Angka cetak tebal = koefisien path
- Angka dalam kurung = *p value*
- ns = nonsignifikan pada  $\alpha = 0,05$
- \* = signifikan

Gambar 5.1 DIAGRAM JALUR HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Di samping itu, besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat pada Tabel 5.12 sebagai berikut

Tabel 5.12  
KOEFSIEN PATH PENGARUH LANGSUNG,  
TIDAK LANGSUNG DAN PENGARUH TOTAL

Hubungan antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Kp mAparat ← BudOrg	-0,056 <sup>ns</sup>		
KpImAparat ← KpimRaja	0,979 <sup>*</sup>		
KinjAparat ← KpimAparat	2,416 <sup>*</sup>		
KinjAparat ← BudOrg	0,173 <sup>ns</sup>	-0,136 <sup>ns</sup>	0,036
KinjAparat ← KpimRaja	-1,855 <sup>ns</sup>	2,367 <sup>*</sup>	0,502
Keterangan :			
- * = signifikan pada $\alpha = 0,05$			
- ns = nonsignifikan			

Sumber : Diolah dari data lampiran.

Berdasarkan Gambar 5.1 diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 : Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja aparat adalah ditolak.
2. Hipotesis 2 : Kepemimpinan Kerajaan Kutai berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja aparat adalah ditolak.
3. Hipotesis 3 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan aparat adalah ditolak.
4. Hipotesis 4 : Kepemimpinan Kerajaan Kutai berpengaruh positif dan signifikan kepemimpinan aparat adalah diterima.

5. Hipotesis 5 . Kepemimpinan aparat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat adalah diterima.

Di samping itu, berdasarkan Tabel 5.12 diperoleh bahwa Kepemimpinan Kerjaan Kutai berpengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) positif signifikan melalui Kepemimpinan Aparat terhadap Kinerja Aparat.



## BAB 6

### PEMBAHASAN

#### 6.1 Hasil Pengukuran Variabel :

Dari tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa :

Indikator inisiatif (X1.1) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,000 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,954>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,96>0,70$ ), berarti indikator inisiatif adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel budaya organisasi (X1).

Indikator arah dan tujuan (X1.2) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,111 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,954>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,96>0,70$ ), berarti indikator arah dan tujuan adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel budaya organisasi (X1).

Indikator integrasi (X1.3) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,544 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,954>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,96>0,70$ ), berarti indikator integrasi adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel budaya organisasi (X1).

Indikator dukungan manajemen (X1.4) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,137 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,954>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,96>0,70$ ), berarti indikator dukungan manajemen adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel budaya organisasi (X1)

Indikator kontrol atau pengawasan (X1.5) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,192 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,954>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,96>0,70$ ), berarti indikator kontrol atau pengawasan adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel budaya organisasi (X1).

Indikator toleransi terhadap konflik (X1.6) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,442 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,954>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,96>0,70$ ), berarti indikator toleransi terhadap konflik adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel budaya organisasi (X1).

Indikator pola komunikasi (X1.7) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,16 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,954>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,96>0,70$ ), berarti indikator pola komunikasi adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel budaya organisasi (X1).

Jadi ketujuh indikator-indikator tersebut diatas kesemuanya adalah valid dan reliabel untuk digunakan sebagai pengukur (*observed*) dari variabel budaya organisasi adalah nyata dan benar.

Dari tabel 5.2 dapat dijelaskan bahwa :

Indikator simbol berpelas (X2.1) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,000 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $1,000>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,70=0,70$ ), berarti indikator simbol berpelas adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kepemimpinan Kerajaan Kutai (X2).

Indikator simbol setinggi (X2.2) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,223 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $1,000>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,70=0,70$ ), berarti indikator simbol setinggi adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kepemimpinan Kerajaan Kutai (X2).

Indikator simbol pemberian gelar (X2.3) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,144 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $1,000>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,70=0,70$ ), berarti indikator simbol pemberian gelar adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kepemimpinan Kerajaan Kutai (X2).

Jadi ketiga indikator-indikator tersebut diatas kesemuanya adalah valid dan reliabel untuk digunakan sebagai pengukur (*observed*) dari variabel kepemimpinan Kerajaan Kutai (X2) adalah nyata dan benar.

Dari Tabel 5.3 dapat dijelaskan bahwa :

Indikator tanggung jawab terhadap pekerjaan (X3.1) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,000 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,999>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,84>0,70$ ), berarti indikator tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kepemimpinan aparat (X3).

Indikator penugasan (X3.2) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,45 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,999>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,84>0,70$ ), berarti indikator penugasan adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kepemimpinan aparat (X3).

Indikator hubungan dengan bawahan (X3.3) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,874 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,999>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,84>0,70$ ), berarti indikator hubungan dengan bawahan adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kepemimpinan aparat (X3).

Indikator penghargaan (X3.4) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,285 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,999>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,84>0,70$ ), berarti indikator penghargaan adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kepemimpinan aparat (X3).

Jadi keempat indikator-indikator tersebut diatas, kesemuanya adalah valid dan reliabel sebagai pengukur (*observed*) dari variabel kepemimpinan aparat (X3) adalah nyata dan benar.

Berdasarkan tabel 5.4 dapat dijelaskan bahwa :

Indikator kemampuan dan ketrampilan (Y1.1) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,000 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,984>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,78>0,70$ ), berarti kemampuan dan ketrampilan adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kinerja aparat (Y1).

Indikator kuantitas penyelesaian pekerjaan (Y1.2) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,961 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,984>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,78>0,70$ ), berarti kuantitas penyelesaian pekerjaan adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kinerja aparat (Y1)

Indikator kualitas penyelesaian pekerjaan (Y1.3) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,186 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,984>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,78>0,70$ ), berarti kualitas penyelesaian pekerjaan adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kinerja aparat (Y1).

Indikator waktu penyelesaian pekerjaan (Y1.4) dengan nilai *loading factor* sebesar 1,000 dan nilai probabilitas ( $p=0,000$ ) serta GFI ( $0,984>0,90$ ) dan nilai *construct reliability* ( $0,78>0,70$ ), berarti waktu penyelesaian pekerjaan adalah valid dan reliabel digunakan sebagai pengukur variabel kinerja aparat (Y1).

Jadi keempat indikator-indikator tersebut diatas kesemuanya adalah valid dan reliabel sebagai pengukur (*observed*) dari variabel kinerja aparat (Y) adalah nyata dan benar.

## 6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat menjelaskan bahwa pengaruh Budaya Organisasi diberlakukan di pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara terhadap kinerja aparat dengan nilai koefisien jalur  $+0,173$  dan tingkat probabilitas  $0,510$  ( $p>0,05$ ). Berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi yang berlaku terhadap kinerja aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Maka hipotesis nomor satu yang menyatakan, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparat tidak terbukti kebenarannya (ditolak)

Temuan tidak terdapatnya pengaruh yang signifikan pada hipotesis nomor satu ini, berarti tidak mendukung teori-teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996), Tunggat (2001) dan Dubrin (1993) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan membantu efektivitas dan kinerja organisasi melalui kinerja para karyawan. Temuan ini masih sejalan dengan pendapat Robbins (1998) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi yang lemah justru akan menghasilkan komitmen karyawan yang rendah yang mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Biantoro (2002) yang menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan (terbukti). Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan Hamid (2002) pada hipotesis nomor tiganya bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja staf terbukti kebenarannya.

Tanggapan aparat terhadap Budaya Organisasi yang berlaku, ternyata tidak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Dari hasil jawaban aparat terhadap kuesioner yang diajukan 15 aparat atau  $\pm 10\%$  menyatakan sangat kurang kondusif (menerima dengan baik) dan 32% aparat menyatakan Budaya Organisasi kurang dan cukup kondusif bagi mereka.

Hal ini dapat dibuktikan dari distribusi jawaban-jawaban aparat terhadap kuesioner dari indikator Inisiatif yang menyatakan sangat kurang memberikan kebebasan bagi mereka adalah 26 aparat atau + 17%. Aparat yang menyatakan kurang sampai dengan cukup memberikan kebebasan



berinisiatif 77 aparat atau  $\pm 51\%$ . Aparat yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi yang berlaku sangat memberikan kebebasan untuk berinisiatif direpson oleh 30 aparat atau  $\pm 19\%$ . Jawaban aparat terhadap indikator Integrasi menyatakan sangat tidak puas 19 aparat atau  $\pm 12,5\%$  dan yang menyatakan cukup puas 27 aparat atau  $\pm 18\%$ . Tanggapan aparat terhadap indikator Dukungan Terhadap Manajemen 17 aparat ( $\pm 11,2\%$ ), menyatakan sangat kurang dan kurang serta cukup sebanyak 37 aparat ( $\pm 24,3\%$ ). Tanggapan aparat terhadap indikator Toleransi Terhadap Konflik, 30 aparat ( $\pm 19,7\%$ ) menyatakan sangat kurang baik dan sekitar 86 aparat ( $\pm 56,6\%$ ) menyatakan kurang dan cukup baik. Tanggapan aparat terhadap indikator Pola Komunikasi, 15 aparat ( $\pm 9,9\%$ ), menyatakan sangat kurang harmonis/baik dan sebanyak 46 aparat ( $\pm 30,2\%$ ) menyatakan kurang harmonis/baik dan cukup harmonis/baik. Sedangkan tanggapan terhadap indikator Pengawasan, secara keseluruhan dari aparat menyatakan baik dan sangat baik.

Dari tujuh indikator Budaya Organisasi, hanya satu indikator yang mendapat tanggapan positif dari keseluruhan aparat. Sedangkan enam indikator lainnya adanya tanggapan yang sangat negatif dan negatif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi tidak mampu mempengaruhi kinerja aparat.

### 6.3 Pengaruh Kepemimpinan Kerajaan Kutai Terhadap kinerja Aparat

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat menjelaskan bahwa pengaruh Kepemimpinan Kerajaan Kutai yang diberlakukan di pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara terhadap kinerja aparat dengan nilai koefisien jalur  $-1,865$  dan tingkat probabilitas  $0,075$  ( $p > 0,05$ ). Berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap kinerja aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Maka hipotesis nomor dua yang menyatakan, Kepemimpinan Kerajaan Kutai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparat tidak terbukti kebenarannya (ditolak).

Temuan tidak terdapatnya pengaruh yang signifikan pada Kepemimpinan Kerajaan Kutai (hipotesis nomor satu), berarti tidak sejalan/mendukung hasil penelitian Natsir (2004). Natsir menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah.

Pada dasarnya tanggapan aparat terhadap Kepemimpinan Kerajaan Kutai dalam hal Simbol Berpelas yaitu Raja akan mendahulukan kepentingan rakyatnya (bawahannya ditanggapi positif dan sangat positif) oleh semua aparat. Tanggapan aparat yang tergambar dari jawaban atas Simbol Setinggil dimana Raja akan mengayomi seluruh rakyatnya baik yang mendaulati ataupun yang kurang atau tidak mendaulati, para aparat setuju dan sangat setuju. Demikian juga tanggapan terhadap Simbol Pemberian Gelar, yaitu Raja akan memberikan penghargaan langsung pada rakyat dan keluarganya

yang mengabdikan pada Raja, mendapat tanggapan yang setuju dan sangat setuju dari seluruh aparat.

Konsep Kepemimpinan Kerajaan Kutai tersebut tidak berpengaruh signifikan dan negatif, dikarenakan tidak secara utuh dirasakan atau dapat diterapkan langsung pada aktivitas kerja para aparat.

#### **6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan Aparat**

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat menjelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi dibertakukan di pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara sebagai norma-norma dan peraturan-peraturan yang sudah baku dari pemerintah pusat kepemimpinan aparat dengan nilai koefisien jalur  $-0,056$  dan tingkat probabilitas  $0,565$  ( $p > 0,05$ ). Berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi yang berlaku terhadap kepemimpinan aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Maka hipotesis yang menyatakan, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Aparat tidak terbukti kebenarannya (ditolak).

Temuan tidak adanya pengaruh yang signifikan pada nomor tiga ini, berarti tidak sejalan/mendukung teori yang dikemukakan Robbins (1996), Tunggal (2001) dan Dubrin (1993) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mengarahkan pada perilaku kerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sama dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hamid (2002) di PTPN IV (Persero) Sumatera Utara yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja

staf terbukti kebenarannya. Perbedaan ini dapat dipahami karena praturan-peraturan dan norma-norma yang sifatnya nasional bagi pegawai negeri sipil tidak secara utuh dipersepsi positif oleh para aparat. Hal ini dikarenakan para aparat masih sangat kental dengan budaya kepemimpinan Kerajaan Kutai. Masih kentalnya Kepemimpinan Kerajaan Kutai dilingkungan para aparat penyebab utamanya, sejak tahun 1960 sampai dengan tahun 2004, dari sembilan Bupati yang sebagai pimpinan puncak, 7 Bupati adalah kerabat (keturunan) Raja Kutai. Sehingga dalam melakukan (perilaku) kepemimpinan para aparat akan lebih terpengaruh pada perilaku pimpinan puncaknya yang identik dengan seorang Raja. Keberanan ini dapat diperkuat dengan pelaksanaan upacara Erau yang selalu dilaksanakan setiap tahunnya di Kabupaten Kutai Ketanegara.

Erau sebagai budaya Kerajaan Kutai pelaksanaannya sampai saat ini dilakukan oleh pemerintah Kabupaten dimana yang deraukan adalah Sultan (Raja) sebagai pimpinan puncak pemerintahan (Kerajaan). Setelah diberlakukannya pemerintahan yang berdasarkan Kerajaan atau sejak tahun 1960 (berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 27 tahun 1959) yang sebelumnya Raja sebagai pimpinan puncak, selanjutnya dilakukan oleh Bupati. Sebagaimana pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dimana gubernur Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta selalu berasal dari kerabat Raja dan demikian pula yang berlaku di Kabupaten Kutai Ketanegara. Kebenaran ini diperkuat oleh hasil *try out* kuesioner yang dilakukan di pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

## 6.5 Pengaruh Kepemimpinan Kerajaan Kutai Terhadap Kepemimpinan Aparat

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat menjelaskan bahwa pengaruh Kepemimpinan Kerajaan Kutai dalam hal ini adalah Raja sebagai pimpinan puncak terhadap Kepemimpinan Aparat dengan nilai koefisien jalur (terbesar kedua) 0,979 dan tingkat probabilitas 0,005 ( $p < 0,05$ ). Berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap Kepemimpinan Aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Maka hipotesis yang menyatakan, Kepemimpinan Kerajaan Kutai berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Aparat terbukti kebenarannya (diterima).

Temuan adanya pengaruh yang signifikan pada hipotesis nomor empat ini, dimaksudkan bahwa Raja sebagai pimpinan puncak melalui kepemimpinannya yang yang tergambar dalam simbol berpelas, simbol setinggil dan simbol pemberian gelar dapat diterima atau sangat diterima oleh para Raja Kutai yang lebih pada model kepemimpinan kharismatik berpengaruh kuat ( $p = 0,005$ ) bagi para aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara dalam menggunakan metode kepemimpinannya.

Kuatnya pengaruh ini dapat dibuktikan dengan koefisien regresi kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap Kepemimpinan Aparat sebesar 0,548 (lampiran 4). Berarti 54,8% kepemimpinan para aparat dipengaruhi oleh Kepemimpinan Kerajaan Kutai (model kepemimpinan kharismatik).

Temuan ini sejalan/mendukung teori model kepemimpinan yang dikemukakan Shamir (1991) bahwa para pemimpin kharismatik mampu untuk secara mendalam mempengaruhi para pengikut dan memotivasi mereka untuk mengorbankan kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi (simbol berpelas). Demikian pula teori kepemimpinan kharismatik yang dikemukakan oleh Shamir, House dan Arthur (1993) yang menyatakan bahwa besarnya atensi pengikut terhadap pemimpin kharismatik.

Kentalnya model kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap model Kepemimpinan Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai dalam wajar. Hal ini dikarenakan sejak Bupati tahun 1960 sampai dengan tahun 2004, dari sembilan Bupati, delapan Bupati adalah keturunan Raja (para Sultan langsung dan para keturunan Sultan atau para kerabat).

#### **6.6 Pengaruh Kepemimpinan Aparat Terhadap Kinerja Aparat**

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat menjelaskan bahwa pengaruh Kepemimpinan Aparat terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara dengan nilai koefisien jalur (terbesar) 2,418 dan tingkat probabilitas 0,002 ( $p < 0,05$ ). Berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari Kepemimpinan Aparat terhadap Kinerja Aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Maka hipotesis yang menyatakan, Kepemimpinan Aparat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparat terbukti kebenarannya (diterima).

Temuan adanya pengaruh yang signifikan pada hipotesis nomor lima ini, dimaksudkan bahwa kepemimpinan para aparat yang banyak didasari oleh model Kepemimpinan Kerajaan Kutai telah mampu untuk memotivasi para bawahannya mencapai kinerja optimalnya. Artinya para pengikut/bawahan menerima dengan baik dan sangat baik model kepemimpinan dari para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Atau para pengikut/bawahan sudah terbiasa dengan model kepemimpinan yang diberlakukan para keturunan Raja yang menjabat sebagai Bupati Kutai Kertanegara. Kepemimpinan Aparat yang lebih banyak berpedomen pada model kepemimpinan Kerajaan direspon positif (pengaruh positif) oleh para aparat dan bawahan/karyawan.

Temuan ini sejalan/mendukung teori kepemimpinan yang dikemukakan Shamir, House dan Arthur (1993) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik mampu memotivasi para pengikut melalui keterlibatan emosional mereka untuk tercapainya misi organisasi serta komitmen mereka terhadap tujuan-tujuan kinerja yang tinggi.

Temuan ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Syahir (2004), pada pembuktian hipotesis yang menyatakan Kepemimpinan Kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah. Syahir menyatakan dari hasil penelitiannya, temuan bahwa Kepemimpinan Kharismatik dapat memotivasi karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah untuk bekerja lebih baik.

### **6.7 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Serta Pengaruh Total dari Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kerajaan Terhadap Kinerja Aparat**

Berdasarkan Tabel 5.12 dan lampiran 4, bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara dengan nilai regresi sebesar 0,173 satuan. Artinya, penerapan budaya organisasi akan mempengaruhi 0,173 kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Pengaruh tidak langsung dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara dengan nilai regresi sebesar -0,136. Artinya, penerapan penerapan Budaya Organisasi melalui Kepemimpinan Aparat atau mempengaruhi atau menurunkan Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara sebesar 0,136 (turun) satuan.

Pengaruh secara kesefuruhan (total) dari penerapan Budaya Organisasi (langsung dan tidak langsung) terhadap kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara sebesar 0,037 satuan ( $0,173=0,136$ ). Artinya Budaya Organisasi yang dilakukan melalui Kepemimpinan Aparat akan meningkatkan Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara sebesar 0,037 satuan.

Pengaruh langsung Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara dengan regresi yang bernilai sebesar -1,865. Artinya, bila kepemimpinan Kerajaan Kutai diterapkan justru akan menurunkan kinerja para aparat Pemerintah

Kabupaten Kutai Kertanegara dengan nilai regresi sebesar 2,367 satuan (melalui kepemimpinan aparat).

Pengaruh secara keseluruhan (total) dari penerapan Kepemimpinan Kerajaan Kutai (secara langsung dan tidak langsung) terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara sebesar 0,502 satuan (2,367-1,865). Artinya, penerapan kepemimpinan yang dilakukan Kerajaan Kutai yang dilakukan melalui Kepemimpinan Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara sebesar 0,502 satuan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kerajaan Kutai melalui variabel antara (*intervening variable*) Kepemimpinan Aparat akan meningkatkan Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara sebesar 0,539 satuan (0,502+0,037). Artinya, secara simultan variabel-variabel eksogen akan signifikan mempengaruhi variabel endogennya.

## 6.8 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini adalah :

1. Responden pada penelitian ini hanya dibatasi pada para aparat sebagai pimpinan-pimpinan di Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara eselon 3 (tiga) dan 2 (dua) saja. Artinya, tidak menyeluruh sampai pada pimpinan-pimpinan level bawah yang langsung sebagai pimpinan-pimpinan karyawan operasional.

2. Penelitian ini tidak sampai membedakan pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap Kepemimpinan Aparat dan Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara antara eselon 3 (tiga) dan 2 (dua)



## BAB 7

### PENUTUP

#### 7.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembuktian baik secara kualitatif dan kuantitatif pada studi ini, dapat disusun kesimpulan sebagai berikut :

1. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi yang diberlakukan terhadap Kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Hal ini berarti bahwa hipotesis nomor 1 (satu) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara, tidak terbukti kebenarannya (ditolak). Jadi peraturan-peraturan dan norma-norma pegawai negeri sipil (PNS) sebagai budaya pegawai negeri/organisasi tidak direspon dengan baik oleh para aparat untuk menghasilkan kinerja optimalnya.
2. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap Kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Hal ini berarti bahwa hipotesis nomor 2 (dua) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Kerajaan Kutai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara, tidak terbukti kebenarannya (ditolak). Jadi, bila Kepemimpinan Kerajaan Kutai (simbol berpelas, simbol setinggil dan simbol pemberian gelar) diterapkan secara utuh justru direspon negatif

oleh para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Jadi, kalau simbol berpelas, simbol setinggil dan simbol pemberian gelar sebagai dasar dari Kepemimpinan Kerajaan Kutai pada kenyataannya sulit untuk diterapkan secara utuh, seperti untuk menghadap Raja harus melangkah dengan menggunakan lutut, dan sebagainya.

3. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi yang diberlakukan terhadap Kepemimpinan para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Hal ini berarti bahwa hipotesis nomor 3 (tiga) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara, tidak terbukti kebenarannya (ditolak). Jadi, Budaya Organisasi yang terdiri dari peraturan-peraturan dan norma-norma pegawai negeri sipil (PNS) tidak direspon dengan baik oleh para aparat sebagai pedoman dalam kepemimpinannya.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Kerajaan Kutai terhadap Kepemimpinan para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Hal ini berarti bahwa hipotesis nomor 4 (empat) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kertanegara berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara, terbukti kebenarannya (diterima). Jadi para Bupati sebagai pimpinan puncak, dalam kepemimpinannya masih sangat kental dengan kepemimpinan Kerajaan Kutai yang selanjutnya berpengaruh terhadap para pimpinan

eselon 2 (dua) dan eselon 3 (tiga) dalam melakukan kepemimpinannya.

5. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan para aparat terhadap Kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara. Hal ini berarti bahwa hipotesis nomor 5 (lima) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan para aparat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara, terbukti kebenarannya (diterima). Jadi Kepemimpinan para aparat yang mengadopsi Kepemimpinan Kerajaan Kutai ternyata merespon positif bagi pencapaian kinerja optimalnya.
6. Sebagai temuan dari dua variabel eksogen yaitu: budaya organisasi dan kepemimpinan Kerajaan Kutai, ternyata hanya Kepemimpinan Kerajaan Kutai yang melalui variabel antara kepemimpinan aparat (*intervening variabel*) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja para Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara.

## 7.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan studi tersebut disusun saran sebagai berikut :

1. Para aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kertanegara hendaknya lebih mendalami Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kertanegara yang masih relevan untuk diterapkan dalam kepemimpinannya. Hal ini berkaitan dengan masih kentalnya budaya Kerajaan di lingkungan aparat termasuk pimpinan puncak, sebagai contoh upacara *Frau* yang

selalu diadakan setiap tahunnya yang merupakan gambaran dari keberadaan Raja sebagai pimpinan puncak.

2. Dalam rangka mengoptimalkan kinerja aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara hendaknya pendekatan kepemimpinan Kerajaan Kutai Kartanegara dapat lebih mendengar dan melaksanakan kepentingan rakyat banyak mengingat suara rakyat rakyat adalah suara Tuhan.
3. Untuk para peneliti lain hendaknya lebih memusatkan atau mengkonsentrasikan studi pada masalah yang terkait dengan tingkat pimpinan paling bawah yang tanpa eselon, uji beda kinerja aparat antara eselon dan uji beda antara aparat pria dan wanita serta para aparat yang kerabat Raja dengan yang bukan kerabat Raja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kadir Muhammad, (1988). *Ilmu Budaya Dasar*, Cetakan ke-2, C.V. Fajar Agung, Jakarta.
- Anwar Soetoen, (1975). *Dari Swapraja Ke Kabupaten Kutai*, Penerbit. Pemerintah Daerah Kabupaten Kutai, Kalimantan Timur.
- As'ad Moh. (1991). *Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Cetakan ke-6, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Ashby C.F., (1999). *Revitalize Your Corporate Culture*. Cashman Dudley, Houston, Texas.
- Azwar S. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bass B.M. (1985). *Stogdil's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*. Revised and Expanded Edition Free Press, New York.
- Bass B.M. and Bruce J. Avolio. (1990). *The Implications of Transactional a Transformasional Leadership for Individual, Team, and Organizational Development*. Research in Organizational Change and Development, vol. 4: pp. 231-272.
- Beaumont P.B. (1993). *Human Resources Management*. Key, Concept and Skill, Sage Publication Ltd, London.
- Behling D. and Strake F.A. (1973). *The Postulates of Expectancy Theory* Academy of Management Journal, 16 : pp. 37-388.
- Biantoro U., (2002). *Pengaruh Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*. Disertasi. Program Pascasarjana. Universitas Airlangga Surabaya.
- Black, James Menzies (1993). *Manajemen and Supervisor*, Buku Pegangan, *Bagaimana Melaksanakan Manajemen yang Efektif*. Seri Manajemen No. 62. Celakan kelima. Penerbit P.T. Ikrar, Mandiri Abadi.
- Burns J.M., (1978). *Leadership*. Harper and Row, New York.
- Byars, Lloyd L. and Lesli W. Rue (1984). *Human Resources and Personnel Management*. Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois.
- Conger J.A. and Kanungo R. (1987). *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting*. Academy of Management Review, 12: pp. 637-647.
- Dajan, Anto. (1986). *Pengantar Metode Statistik*, Jilid II, LP3ES, Jakarta.

- Dansereau F. Jr., Graen G. and Haga W. J. (1975). *A Vertical Dyad Linkage to Leadership Within Formal Organization : A Longitudinal Investigation of The Role Making Process*. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, p 4678.
- Davis K. and Newstrom J.W (1985). *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. 7<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill, New York.
- Deal T.E. and Kennedy A.A., (2000). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing. Cambridge, Masschusetts
- Dienes R. M. and Liden R.C. (1986). *Leader-Member Exchange Mmodel of Leadership: A Critique and Furthure Development*. *Academy of Management Review*, 11, pp. 618-634.
- Du Brin and Andrew J., (1998). *Competitive Bussiness*. 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Dwivedi R.S. (1979). *Human Relations and Organizational Behavior*. Oxford and IBH Publishing Co. New Delhi.
- Evans M.G. (1970). *The Effects of Supervisory Behavior on The Path Goal Relationship*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 5 : pp. 277-298.
- Evans M.G. (1974). *Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation*. *Journal of Applied Psychology*, 59 : pp. 172-178.
- Fakultas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia, (1994). *Pokok-pokok Antropologi Budaya*. Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Fulk J. and Wenfer E.R. (1982). *Dimensionality of Leader-SubOrdinate Interations : A Path-Goal Investigation*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 : pp. 241-264.
- Gibson James L., John M. Ivancevich and James B. Donnelly, (1985). *Organisasi dan Manajemen : Pentaku, Struktur, Proses*. Terjemahan. Edisi keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- (1992). *Organizations*, Cetakan kelima, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Graen G.B. and Cashman J.F. (1975). *A Role Making Model of Leadership in Formal Organization : Leadership Frontiers*. Rent, OH : Rent State University Press, pp. 143-165.
- Graen G.B. and Scandura T. (1987). *Toward a Psychology of Dyadic Organizing*. *Research in Organizational Behavior*, 9 : pp. 175-208.
- Graen G.B. and Uhl-Bien M. (1991). *The Transformation of Work Group Professionals Into Self-Managing and Partially Self Designing*

- Contributors : Toward a Theory of Leadership-Making*. Journal of Management Systems, 3(3) : pp. 33-48.
- Hamid (2002). *Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja Di PTPN IV (Persero) Sumatera Utara*. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Handoko dan Hani T. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi II, Cetakan keempat belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hersey Paul and Kenneth H. Blanchard (1988). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. 4<sup>th</sup> Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall international Inc. New Jersey.
- Hemphill J.K. and Coons A.E. (1957). Development of The Leader Behavior Description Questionnaire. In R.M. Stogdil and A.E. Coons (Eds) *Leadership Bbehavior : Its Description and Measurement*. Columbus, OH : Bureau of Business Research, Ohio State University.
- House R.J. (1971). *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*. *Administrative Science Quaterly*, 16 : pp. 321-339.
- (1977). *Theory of Charismatic Leadership*. In J.G. Hunt & L. Larson (Eds) *Leadership : The Cutting Edge* : pp. 189-207. Carbondale : Southern Illinois University Press.
- House R.J. and Dessler G. (1974). *A Path-Goal Theory of Leadership : Same Post Hoc and a Priory*. In J. Hunt and L. Larson (Eds), *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, Il Southern Illinois Press.
- House R.J. and Mitchell (1974). *Path Goal Theory of Leadership*. *Contemporary Business*, 3 (Fall) : pp. 81-108.
- House R.J. and Shamir B. (1993). *Toward an Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership*. In M. Chemmers and Rayman (Eds). *Leadership : Perspectives and research directions*; pp. 81-107. Academic Press, New York.
- Howell J.M. and Higgins C.A. (1990). *Leadership Behaviors, Influence Tactics and Career Experiences of Champions of Technological Innovation*. *Leadership Quaterly*. pp. 249-264.
- Jacobs T.O. and Jacques E., (1990). *Military Executive Leadership*. In K.E. Clark and M.B. Clark (Eds.) *Measure of Leadership*, West Orange, Leadership Library of America, pp. 281-295. New Jersey.
- Kartini Kartono.DR. (1996). *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Cetakan VII, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Katz D. and Kahn R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (ed.) Wiley. New York.

- Koen (1981). *Beberapa Pokok Antropologi Sosial* Cetakan ke-5. PT. Dian Rakyat.
- Koentjaraningrat (1985). *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*, Percetakan PT. Gramedia, Jakarta.
- Koontz, Harold, dan Cyril O'Donnel (1980). *Principles of Management*, McGraw-Hill Book Company. New York.
- Kotler J.P. and Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. Prentice Hall, Inc. New York
- Kumpulan Karangan (1985). *Persepsi Masyarakat tentang Kebudayaan*, Percetakan Penggugat Gramedia. Jakarta.
- Luthans F. (1992). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, McGraw-Hill International Editions Management Series.
- Mangkunegara A. dan Anwar Prabu (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Perusahaan PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- McCormick, Ernest J and Joseph Tiffin (1974). *Industrial Psychological*. Sixth Edition, Prentice Hill Inc. New Jersey.
- Miner J.B. (1988). *Organizational Behavior Performance and Productivity*. First Edition, Random House Inc. New York.
- Mitchell T.R. (1974). *Expextancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort : A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal*. Psychological Bulletin. 81: pp. 105-107.
- Monier (1987). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi ttrhadap Pembinaan Kepegawaian*. Cetakan kedua, PT. Gunung Agung.
- Narayana V.K. and Raghu Nath (1993). *Organization Theory : A Stategic Approach*. Richard. D. Irwin, Inc.
- Natsir S., (2004). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan Di Sulawesi Tengah*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Newstorm, John W. and Keith Davis (1993). *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. 9<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Podsakoff P.M., and Mackenzie S.B. and Bommer WH (1990). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employees Satisaction Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviours*. Journal Management. 22 : pp. 259-298.
- Putro R. dan Andy Oetano (1991). *Perilaku Pemimpin, Budaya Malu dan Usaha : Bukti Empirik dan Suatu Fenomena Budaya Organisasi*. Studi

- Kasus Budaya Organisasi di PT. INDOSAT. Tugas Sarjana Jurusan Teknik Industri ITB. Jakarta.
- Rauch C.F. and Behling O. (1984). *Functionalism : Basis for Aaltermate Approach to Ttthe Study of Leadership*. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim and R. Stewart (Eds.) *Leader and Manager. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Elmsford. Pergamon Press : pp. 45-62. New York.
- Rudito P. (1991). *Iklm Organisasi sabagai Variabel Moderator dan Pengaruh Karakteristik Internal Organisasi pada Kepuasan Kerja*. Teknik Industri ITB.
- Robbins and Stephens P. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi* Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1 dan 2. Penerbit PT. Prehallindo, Jakarta.
- Schein and Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. Jossey-Bass Publisher. San Francisco.
- Shamir B. (1991). *The Chansmatic Relationship : Alternative Explanations and Predictions*. *Leadership Quarterly*, 2 : pp. 81-104.
- Shinha I.B., (1990). *The Nurturant-Task Style of Leadership*. Makalah Undangan. Disajikan pada 22<sup>nd</sup> International Conference Of Applied Pshycology pada 22-27 Juli 1990. Tokyo.
- Simamora, Henry (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi ke-1, Cetakan Pertama. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun Masri dan Sofyan Effendi (Ed). (1989). *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Stinson J.E. and Johnson T.W. (1975). *The Path-Goal Theory of Leadership A Partial Test and Suggested Refinement*. *Academy of Management Journal*, 18 : pp. 242-252.
- Steers, Richard M. (1985). *Organizational Effectiveness : Behavior Review*. Cetakan Pertama, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Stoner, James A.F., Freeman Edward and R. Gilbert. (1996). *Manajemen*. PT. Prehallindo. Jakarta.
- Sugiyono (2000). *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Ketiga. Penerbit Alfabeta. Bandung.

- Susanto A.B. (1997). *Budaya Perusahaan*. Penerbit Elex Media Komputindo. Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Syafar, Abdul Wahid (1995). *Studi Empirik Factor-faktor Cultural dalam Gaya Kepemimpinan di Kalangan 'Pujangga Sawi' Bugis-Makassar*. Disertasi Doktor. Teknik dan Manajemen Industri ITB. Bandung.
- Tannenbaum R., Weschler. I.R., and Massarik F. (1961). *Leadership and Organization*. McGraw-Hill. New York.
- Wakabayashi M. and Graen G.B. (1984). *The Japanese Career Progress Study : A Seven Year Follow Up*. *Journal of Applied Psychology*, 69 : pp. 603-614.
- Waldman D.A and Yammarino F.J., (2001). *Does Leadership Matter? CEO Eadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty*. *Journal The Academy of Management*. 44: pp. 134-143.
- Yulk and Gary A. (1998). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall International Inc. New Jersey.

PEMETAAN TEORI (*Theoretical Mapping*)

No.	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	MODEL	HASIL PENELITIAN
1.	Biantoro (2002)	<i>Pengaruh Praktek Manajemen Sumberdaya Manusi Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia.</li> <li>2. Budaya Organisasi.</li> <li>3. Kinerja.</li> </ol>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> dan program AMOS 4.0.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Praktek manajemen SDM berpengaruh kuat terhadap budaya perusahaan.</li> <li>2. Praktek manajemen Berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja perusahaan.</li> <li>3. Budaya perusahaan berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja.</li> <li>4. Praktek manajemen dan budaya perusahaan berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja perusahaan.</li> </ol>
2	Hamid (2002)	<i>Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP. Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi Baru</li> <li>2. Motivasi Kerja.</li> <li>3. Orientasi Kerja Staf.</li> </ol>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> dan program AMOS 4.0.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi baru berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja Staf</li> <li>2. Motivasi Kerja Staf berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Staf.</li> <li>3. Budaya Organisasi Baru Berpengaruh Signifikan dan negatif terhadap kinerja.</li> <li>4. Budaya Organisasi Baru melalui tingkat motivasi berpengaruh significant terhadap prestasi kerja Staf.</li> </ol>
3.	Robbins P (1996) Edisi Indonesia	<i>Perilaku Organisasi</i>	Perilaku organisasi	Budaya organisasi dengan serangkaian karakteristiknya : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi dan kemampuan mengambil resiko.</li> <li>2. Perhatian kerancuan.</li> <li>3. Orientasi hasil.</li> <li>4. Orientasi orang.</li> <li>5. orientasi tim,</li> <li>6. Keagresifan.</li> <li>7. Kemanfaatan.</li> </ol> Mengarah kepada pembentukan budaya yang kuat (kepribadian organisasi)	Mampu menciptakan kinerja dan menciptakan kepuasan karyawan dan akan mempengaruhi efektivitas organisasi.

Difanjutkan.....

Lanjutan 1.....

No.	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	MODELS	HASIL PENELITIAN
4	Syahr Natsir (2004)	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah</i>	1. Kepemimpinan Transaksional, 2. Kepemimpinan Transformasional 3. Kepemimpinan Khansmatik Perilaku Kerja, 4. Kinerja Karyawan.	<i>Structural Equation Modelling (SEM) dan program AMOS 4.0.</i>	1. Bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja 2. Bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja. 3. Bahwa kepemimpinan khansmatik berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja. 4. Bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Bahwa kepemimpinan khansmatik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 7. Bahwa perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Abdul Wahid Syafar (1995)	<i>Studi Empirik Faktor-faktor Kultural dalam Gaya Kepemimpinan di kalangan "Punggawa Sawi Bugis-Makassar"</i>	1. Faktor Kultural 2. Gaya Kepemimpinan	Analisis faktor, Analisis Regresi Berganda dan Analisis Deskriminasi.	1. Bahwa sikap seorang bawahan kepada kepemimpinan tradisional dan hirarki kebutuhan bawahan. 2. Menemukan adanya pergeseran hirarki kebutuhan bawahan dan kebutuhan yang rendah (ketertarikan) kepada kebutuhan yang lebih tinggi (pertumbuhan).
6.	Larkov, D S (2000)	<i>Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies</i>	1. Kepemimpinan Transaksional. 2. Lingkungan Kerja. 3. Perilaku Karyawan. 4. Prestasi Kerja Karyawan.	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.

Dilanjutkan.....

Lanjutan 2 .....

No.	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	MODEL	HASIL PENELITIAN
7.	Lewis D.S (1984)	<i>Organizational change: Relationship Between Reaction, Behaviour and Organizational.</i>	1. Perubahan organisasi (reaksi penlaku dan budaya oganisasi. 2. Kinerja Organisasi.	Analisis regresi dan anal sis jalur	1. Tidak ada pengaruh yang langsung antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. 2. Perubahan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
8	Gorda I.G.N (1986)	<i>Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepercayaan Deposn Lembaga Perkreditan Desa.</i>	1. Kepemimpinan (kejujuran, kemampuan berkomunikasi dan Prestasi Kerja. 2. Kepercayaan Deposn.	1. Studi kasus dan penelitian lapangan. 2. Analisis regresi berganda.	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat selaku deposan pada pengelolaan LPD di Bali.
9	Shea C.M (2003)	<i>The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task.</i>	1. Gaya Kepemimpinan. 2. Perbaikan Kinerja.	Analisis Regresi Berganda	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perbaikan kerja. 2. Kinerja individu yang bekerja di bawah kepemimpinan <i>considerato</i> lebih baik dibandingkan di bawah kepemimpinan <i>structuring</i> .
10.	Dalimunthe, Ritha F (2002)	<i>Pengaruh Karakteristik Individu, Kowirausehaan, Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Usaha serta Keberhasilan Usaha Industri Tenun dan Bordir di Sumatera Utara.</i>	1. Karakteristik individu (pendidikan, pelatihan, lama berusaha dan umur). 2. Gaya Kepemimpinan (otoriter, partisipatif, delegasi dan konsiderasi. 3. Kemampuan usaha (bahan baku, tenaga kerja, teknologi, kualitas, harga, variasi)	<i>Structural Equation Modeling (SEM).</i>	1. Karakteristik individu mempunyai pengaruh langsung terhadap kemampuan usaha industri kecil. 2. 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.

Dilanjutkan.....

Lanjutan 3 . . .

No.	PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL	MODEL	HASIL PENELITIAN
11.	Adler N. (2001)	<i>Global Leadership: Women Leaders?</i>			Kepemimpinan mempengaruhi perilaku pengikut/karyawan
12.	Rowe, A I J and Boulgarides, J.D (1992)	<i>Managerial Decision Making: A Guide to Successful Bussines Decision.</i>			Kinerja disamping dipengaruhi oleh komitmen dan kemampuan individu, juga dipengaruhi oleh budaya perusahaan dimana seseorang bekerja.
13.	H.A.R.M Haryanto Bachroel (2004)	<i>Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kartanegara Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan serta Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.</i>	1. Budaya Organisasi, 2. Kepemimpinan, 3. Kinerja.	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> dan AMOS 4.0.	1. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. 2. Kepemimpinan Kerajaan Kutai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. 3. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. 4. Kepemimpinan Kerajaan Kutai Kartanegara berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. 5. Kepemimpinan aparat berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.



## KUESIONER PENELITIAN

Dalam rangka penyusunan penelitian yang sedang kami lakukan, kami mohon bapak/ibu/saudara/saudari untuk memberikan jawaban yang obyektif atas pertanyaan-pertanyaan yang kami ajukan. Jawaban bapak/ibu/saudara/saudari tidak akan mempengaruhi keberadaan di organisasi.

Terima kasih sebelumnya tak lupa kami ucapkan atas partisipasi yang bapak/ibu/saudara/saudara berikan pada kami.

Identifikasi Responden :

1. Jenis Kelamin : L / P
2. Umur Tahun : .....
3. Pendidikan terakhir : SD/SLTP/SMU/S1/S2/S3
4. Unit kerja/bagian : .....
5. Jabatan : .....
6. Lama Bekerja (tahun) : .....
7. Status Perkawinan : .....

## **Budaya Organisasi (X1)**

### Inisiatif Individu (X1.1)

1. Bagaimana peraturan-peraturan kerja diberlakukan?
  - a. Sangat ketat
  - b. Ketat.
  - c. Cukup ketat.
  - d. Tidak ketat.
  - e. Sangat tidak ketat.
2. Apakah organisasi memberikan kesempatan bagi saudara untuk berinovasi?
  - a. Selalu.
  - b. Sering
  - c. Kadang-kadang/cukup sering.
  - d. Jarang
  - e. Tidak pernah.
3. Apakah persaingan kerja yang sehat diperkenankan untuk berlangsung di lingkungan kerja saudara?
  - a. Selalu dianjurkan.
  - b. Sering dianjurkan.
  - c. Kadang-kadang dianjurkan.
  - d. Jarang dianjurkan.
  - e. Tidak dianjurkan

### Arah atau Tujuan (X1.2)

1. Apakah organisasi memberikan kejelasan tentang tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab para bawahan?
  - a. Selalu diberikan..
  - b. Sering diberikan.
  - c. Kadang-kadang diberikan.
  - d. Jarang diberikan.
  - e. Tidak pernah diberikan.

2. Apakah organisasi memberikan kejelasan tugas karyawan pada pencapaian tujuan organisasi?
  - a. Selalu diberikan.
  - b. Sering diberikan.
  - c. Kadang-kadang diberikan.
  - d. Jarang diberikan.
  - e. Tidak diberikan.
3. Apakah organisasi selalu menuntut karyawan untuk merealisasikan tujuan organisasi?
  - a. Selalu.
  - b. Sering.
  - c. Kadang-kadang.
  - d. Kurang.
  - e. Tidak pernah.

#### Integrasi (X1.3)

1. Apakah organisasi memberi gambaran yang jelas tentang koordinasi dilingkungan kerja saudara?
  - a. Selalu ditekankan.
  - b. Sering ditekankan.
  - c. Cukup sering.
  - d. Kurang ditekankan.
  - e. Tidak pernah ditekankan.
2. Apakah organisasi selalu menekankan dilakukannya koordinasi secara vertikal, diagonal dan horizontal pada karyawannya?
  - a. Selalu.
  - b. Sering.
  - c. Cukup sering.
  - d. Jarang.
  - e. Tidak pernah.

Dukungan dan Manajemen (X1.4)

1. Apakah organisasi mendukung kelancaran tugas-tugas yang dilakukan karyawan?

- a. Sangat mendukung
- b. Mendukung.
- c. Cukup mendukung.
- d. Tidak mendukung.
- e. Sangat tidak mendukung.

2. Apakah organisasi membiarkan kesalahan terus menerus yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya?

- a. Sangat diperhatikan.
- b. Diperhatikan.
- c. Cukup diperhatikan.
- d. Jarang diperhatikan.
- e. Tidak diperhatikan.

Kontrol (X1.5)

1. Bagaimana peraturan-peraturan kerja diberlakukan?

- a. Sangat tidak mengganggu kelancaran kerja.
- b. Tidak mengganggu kelancaran kerja.
- c. Cukup mengganggu kelancaran kerja.
- d. Mengganggu kelancaran kerja.
- e. Sangat mengganggu kelancaran kerja.

2. Bagaimana pengawasan langsung yang dilakukan atasan pada bawahannya?

- a. Sangat tidak berlebihan.
- b. Tidak berlebihan.
- c. Cukup berlebihan.
- d. Berlebihan.
- e. Sangat berlebihan.

**Toleransi terhadap Konflik (X1.6)**

1. Apakah organisasi melarang terjadinya konflik dalam pelaksanaan pekerjaan?

- a. Sangat tidak dilarang.
- b. Tidak dilarang.
- c. Dibatasi.
- d. Dilarang.
- e. Sangat dilarang.

2. Apakah kritik dan karyawan terhadap penyimpangan-penyimpangan oleh organisasi atau atasan diperbolehkan?

- a. Sangat diharapkan.
- b. Diharapkan.
- c. Kadang-kadang diharapkan.
- d. Tidak dibenarkan.
- e. Sangat tidak dibenarkan.

**Pola Komunikasi (X1.7)**

1. Bagaimana pola/sistem komunikasi yang diterapkan organisasi?

- a. Selalu dua arah.
- b. Sering dua arah.
- c. Kadang-kadang dua arah.
- d. Jarang sekali dua arah.
- e. Tidak pernah dua arah.

2. Bagaimanakah komunikasi yang berlangsung antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya?

- a. Sangat harmonis.
- b. Harmonis.
- c. Cukup harmonis.
- d. Tidak pernah.
- e. Sangat tidak pernah.

**Kepemimpinan Kerajaan Kutai (X2)****Simbol Berpelas (X2.1)**

1. Bagaimana tanggapan saudara tentang Raja yang selalu lebih mendahulukan kepentingan rakyatnya?
  - a. Sangat setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Kurang/cukup setuju.
  - d. Tidak setuju.
  - e. Sangat tidak setuju.
2. Bagaimana pendapat atau tanggapan saudara tentang Raja yang difuntut selalu mendengarkan suara rakyatnya?
  - a. Sangat sependapat.
  - b. Sependapat.
  - c. Kurang/cukup sependapat.
  - d. Tidak sependapat.
  - e. Sangat tidak sependapat.

**Simbol Sitinggil (X2.2)**

1. Bagaimana tanggapan saudara, bahwa Raja selalu mengayomi rakyatnya?
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju.
  - c. Kurang/cukup setuju.
  - d. Tidak setuju.
  - e. Sangat tidak setuju.
2. Bagaimana tanggapan saudara, bahwa Raja atau pemimpin harus memiliki kemampuan, pengetahuan yang melebihi pada pengikutnya?
  - a. Sangat setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Kurang/cukup setuju.
  - d. Tidak setuju.
  - e. Sangat tidak setuju.

**Simbol Pemberian Gelar (X2.3)**

1. Bagaimana tanggapan saudara, bahwa Raja atau pemimpin memberikan pengakuan terhadap keberhasilan pengikut atau rakyatnya?
  - a. Sangat setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup/kurang setuju.
  - d. Tidak setuju.
  - e. Sangat tidak setuju.
2. Bagaimana pendapat atau tanggapan saudara, bahwa Raja selalu memberikan penghargaan terhadap keberhasilan pengikutnya/rakyatnya?
  - a. Sangat setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Kurang/cukup setuju.
  - d. Tidak setuju.
  - e. Sangat tidak setuju.

**Kepemimpinan Aparat (X3)****Tanggung Jawab terhadap Pekerjaan (X3.1)**

1. Apakah semua tugas-tugas pokok yang diberikan pada saudara selaku pimpinan selalu saudara laksanakan?
  - a. Selalu dilaksanakan.
  - b. Sering dilaksanakan.
  - c. Cukup sering/kadang-kadang dilaksanakan.
  - d. Jarang dilaksanakan.
  - e. Sangat jarang/tidak pernah dilaksanakan.
2. Apakah penyelesaian tugas-tugas pokok selalu saudara selesaikan tepat waktu?
  - a. Selalu tepat waktu.
  - b. Sering tepat waktu.
  - c. Cukup sering tepat waktu.
  - d. Jarang tepat waktu.
  - e. Sangat jarang/tidak pernah tepat waktu.

3. Diluar tugas-tugas pokok, apakah saudara menolak terhadap tugas-tugas tambahan yang diberikan?
- Tidak pernah menolak.
  - Jarang menolak.
  - Kadang-kadang menolak.
  - Sering menolak.
  - Menolak.
4. Bila pekerjaan harus dilembur, apakah saudara tetap melakukannya walaupun menyita waktu istirahat?
- Selalu melaksanakan.
  - Sering melaksanakan.
  - Kadang-kadang melaksanakan.
  - Jarang melaksanakan.
  - Sangat jarang melaksanakan.

**Penugasan (X3.2)**

1. Sebagai pimpinan saya dalam pemberian tugas-tugas tidak pilih-pilih kasih?
- Sangat setuju.
  - Setuju.
  - Cukup setuju.
  - Tidak setuju.
  - Sangat tidak setuju.
2. Semangat kerja (motivasi kerja) selalu saya berikan untuk semua karyawan?
- Sangat setuju.
  - Setuju.
  - Cukup setuju.
  - Tidak setuju.
  - Sangat tidak setuju.

**Hubungan dengan Bawahan (X3.3)**

1. Hubungan antara saya dengan bawahan berlangsung sangat manusiawi?
  - a. Sangat setuju.
  - b. Setuju.
  - c. Cukup setuju.
  - d. Tidak setuju.
  - e. Sangat tidak setuju.
2. Saya selalu membantu bawahan yang mengalami masalah dalam pekerjaannya?
  - a. Selalu.
  - b. Sering.
  - c. Cukup sering.
  - d. Kadang-kadang.
  - e. Tidak pernah.

**Penghargaan (X3.4)**

1. Saya selalu memberikan pengakuan terhadap keberhasilan yang dicapai bawahan?
  - a. Selalu/sangat sering.
  - b. Sering.
  - c. Cukup sering.
  - d. Jarang.
  - e. Tidak pernah.
2. Pendapat dan saran yang diajukan oleh para bawahan selalu saya respon positif?
  - a. Selalu.
  - b. Sering.
  - c. Cukup sering/kadang-kadang.
  - d. Jarang.
  - e. Tidak pernah.

3. Dalam menghadapi masalah-masalah, saya sering mengikutkan bawahan untuk mengatasinya?

- a. Sangat sering.
- b. Sering.
- c. Kadang-kadang/cukup sering.
- d. Jarang.
- e. Tidak pernah.

4. Saya selalu memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mencapai prestasi terbaiknya?

- a. Selalu.
- b. Sering.
- c. Jarang/cukup sering.
- d. Kadang-kadang.
- e. Tidak pernah.

#### **Kinerja Pimpinan (Y)**

##### **Kemampuan dan Ketrampilan Kerja (Y1.1)**

1. Bagaimana penguasaan terhadap tugas-tugas yang dibebankan pada saudara?

- a. Sangat mampu.
- b. Mampu.
- c. Cukup mampu
- d. Tidak mampu.
- e. Sangat tidak mampu.

2. Apakah pe masalahan-pemasalahan yang terjadi dalam pekerjaan, dapat saudara selesaikan?

- a. Seialu.
- b. Sering.
- c. Kadang-kadang.
- d. Jarang.
- e. Tidak pernah.

3. Apakah saudara selalu menerapkan prioritas dalam melaksanakan pekerjaan?

- a. Selalu.
- b. Sering.
- c. Kadang-kadang.
- d. Jarang
- e. Tidak pernah.

Kuantitas Penyelesaian Pekerjaan (Y1.2)

1. Apakah saudara selalu terbiasa untuk menunda penyelesaian pekerjaan setiap harinya?

- a. Tidak pernah.
- b. Jarang.
- c. Kadang-kadang.
- d. Sering.
- e. Selalu.

2. Apakah pekerjaan rutin saudara untuk penyelesaiannya selalu dilembur?

- a. Tidak pernah.
- b. Jarang.
- c. Kadang-kadang.
- d. Sering.
- e. Selalu.

3. Bila saudara mendapat tugas-tugas tambahan apakah selalu diselesaikan?

- a. Selalu.
- b. Sering.
- c. Kadang-kadang.
- d. Jarang.
- e. Tidak pernah

**Kualitas Penyelesaian Pekerjaan (Y1.3)**

1. **Bagaimana kerapian dalam penyelesaian tugas-tugas saudara?**
  - a. **Selalu rapi.**
  - b. **Sering rapi.**
  - c. **Kadang-kadang rapi.**
  - d. **Jarang rapi.**
  - e. **Tidak pernah rapi.**
2. **Apakah saudara selalu melakukan kesalahan-kesalahan dalam penyelesaian tugas?**
  - a. **Tidak pernah.**
  - b. **Jarang.**
  - c. **Kadang-kadang.**
  - d. **Sering.**
  - e. **Selalu.**
3. **Seberapa tinggi tingkat ketelitian saudara dalam melaksanakan tugas?**
  - a. **Sangat tinggi.**
  - b. **Tinggi.**
  - c. **Cukup tinggi.**
  - d. **Kurang.**
  - e. **Sangat kurang.**

**Waktu Penyelesaian Pekerjaan (Y1.4)**

1. **Bagaimana waktu penyelesaian tugas-tugas saudara?**
  - a. **Selalu tepat waktu.**
  - b. **Sering tepat waktu.**
  - c. **Kadang-kadang tepat waktu.**
  - d. **Jarang tepat waktu.**
  - e. **Tidak pernah tepat waktu.**

**2. Apakah saudara selalu menunda-nunda dalam menghadapi tugas-tugas?**

- a. Tidak pernah.
- b. Jarang.
- c. Kadang-kadang.
- d. Sering.
- e. Selalu.

**3. Seberapa sering membawa pulang pekerjaan rutin saudara (dikerjakan di rumah)?**

- a. Tidak pernah.
- b. Jarang.
- c. Kadang-kadang.
- d. Sering.
- e. Selalu.





**Tabulasi X1, X2, X3 dan Y.**

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	(X1)
1.	4,00	5,00	5,00	5,00	4,50	3,00	4,50	4,43
2.	4,33	4,66	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,07
3.	4,66	5,00	5,00	5,00	4,00	3,50	5,00	4,59
4.	3,66	5,00	4,50	5,00	4,50	4,50	5,00	4,59
5.	3,66	4,66	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,76
6.	3,66	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	3,88
7.	4,66	4,66	5,00	4,50	4,00	3,00	4,00	4,26
8.	4,00	4,66	5,00	3,50	4,50	3,00	4,50	4,17
9.	3,33	3,66	3,50	3,50	4,00	3,00	3,50	3,50
10.	4,33	5,00	5,00	4,50	4,00	2,50	4,00	4,19
11.	4,66	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	4,88
12.	3,66	4,66	3,50	3,00	4,00	2,00	4,00	3,55
13.	4,00	4,66	5,00	4,00	4,50	3,00	5,00	4,31
14.	3,66	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,38
15.	4,33	5,00	4,50	4,00	4,00	2,50	4,50	4,12
16.	4,33	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,50	4,33
17.	4,00	4,66	3,50	5,00	4,00	3,50	4,00	4,09
18.	2,66	4,00	4,50	3,50	4,00	3,00	5,00	3,81
18.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
20.	4,66	5,00	5,00	4,50	4,00	3,50	4,50	4,45
21.	3,00	5,00	5,00	4,50	4,50	2,00	5,00	4,14
22.	3,33	2,66	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,71
23.	4,00	4,00	4,50	4,00	3,50	3,00	4,00	3,86
24.	3,00	4,66	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,81
25.	3,66	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,81
26.	3,66	3,66	4,00	4,50	3,50	2,50	4,00	3,69
27.	2,66	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	3,00	3,52
28.	3,00	3,33	2,50	3,50	4,00	3,00	3,00	3,19
29.	2,66	4,33	4,00	2,50	4,00	3,50	3,00	3,43
30.	2,33	3,33	2,00	2,50	4,00	2,50	2,50	2,74
31.	3,66	4,33	4,00	4,50	4,00	3,00	4,00	3,93
32.	4,00	4,33	4,50	4,00	4,50	4,00	4,50	4,26
33.	2,33	4,00	4,00	3,50	4,00	3,50	4,00	3,62
34.	3,33	4,66	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,14
35.	3,66	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00	3,50	3,67
36.	3,66	3,33	2,50	4,00	4,00	3,00	3,50	3,14
37.	4,33	5,00	5,00	5,00	4,50	3,50	5,00	4,62
38.	4,33	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,17

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	(X1)
39.	3,33	4,66	4,50	4,50	4,00	2,00	2,00	3,57
40.	2,66	3,66	4,50	3,50	4,00	2,50	4,50	3,57
41.	3,00	3,00	3,00	3,50	4,00	3,00	3,00	3,22
42.	2,66	3,00	2,00	2,50	4,50	3,50	1,50	2,81
43.	4,00	4,66	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,02
44.	4,33	4,33	4,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,17
45.	3,66	5,00	4,50	3,50	4,00	3,50	3,50	3,95
46.	3,66	5,00	4,50	3,50	4,00	3,50	3,50	3,95
47.	3,33	3,66	2,50	3,50	4,00	2,00	3,00	3,57
48.	3,00	4,33	3,50	1,50	3,50	4,00	2,50	3,19
49.	2,33	3,00	2,00	2,50	4,00	3,00	2,50	2,76
50.	3,66	2,33	2,25	4,00	4,00	3,50	3,50	3,32
51.	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,72
52.	2,00	3,33	4,50	3,00	4,50	3,50	2,00	3,19
53.	4,33	4,33	4,50	3,50	5,00	3,00	3,00	3,95
54.	4,33	5,00	5,00	5,00	4,00	2,50	4,00	4,18
55.	4,66	4,33	5,00	5,00	4,00	4,50	4,50	4,72
56.	3,33	4,33	4,00	3,50	4,00	3,00	3,50	3,72
57.	3,33	4,66	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
58.	3,33	4,33	4,50	4,00	4,00	3,50	3,50	3,88
59.	2,66	4,33	4,00	4,00	5,00	2,50	2,50	3,57
60.	4,00	4,33	4,50	4,00	4,00	3,00	4,50	4,05
61.	3,00	4,00	4,00	3,50	4,00	2,50	4,00	3,57
62.	3,33	3,33	3,00	4,00	4,00	3,00	4,50	3,60
63.	4,00	4,66	4,50	4,00	4,00	3,50	4,00	4,09
64.	4,66	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,67
65.	4,66	5,00	5,00	4,50	4,50	4,00	5,00	4,67
66.	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,50	3,50	3,43
67.	3,66	4,33	4,50	4,00	4,00	3,50	3,50	3,83
68.	4,33	5,00	5,00	4,50	4,00	2,50	4,00	4,19
69.	2,66	3,33	3,50	3,00	3,50	3,50	3,50	3,29
70.	3,66	4,00	1,50	4,00	4,00	3,50	3,50	3,45
71.	3,66	4,00	4,00	4,00	4,00	2,50	4,00	3,74
72.	2,00	3,33	2,00	2,50	4,00	2,50	2,50	2,69
73.	2,33	3,00	2,50	2,50	4,00	3,00	3,00	2,90
74.	2,00	2,33	2,00	2,50	3,50	2,50	2,50	2,48
75.	2,66	3,00	2,00	2,50	4,00	2,50	2,50	2,74
76.	3,66	3,33	2,00	2,50	4,50	2,00	2,50	2,93

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	(X1)
77.	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,50	3,36
78.	3,00	4,66	3,50	3,50	4,00	2,00	4,00	3,52
79.	3,00	5,00	4,50	5,00	4,50	2,50	4,00	4,07
80.	4,33	5,00	4,00	3,50	3,50	4,00	3,00	3,91
81.	4,33	4,66	5,00	5,00	4,50	3,50	4,50	4,50
82.	3,66	4,33	4,00	4,00	4,00	2,50	4,00	3,79
83.	3,66	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,50	3,88
84.	4,33	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,50	4,33
85.	2,66	3,66	3,00	3,00	4,50	4,00	3,00	3,36
86.	3,00	3,66	3,50	4,00	4,00	3,00	4,00	3,60
87.	3,00	3,33	3,50	3,00	4,00	2,00	3,00	3,12
88.	3,33	3,00	3,00	3,50	3,50	2,50	2,50	3,05
89.	2,66	2,66	2,00	2,50	4,00	3,00	2,50	2,76
90.	2,00	2,66	2,00	3,00	4,00	3,00	2,50	2,74
91.	3,33	2,66	2,50	3,50	4,00	3,00	3,00	3,14
92.	3,33	5,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,02
93.	3,33	3,33	3,00	3,50	4,00	3,50	4,00	3,52
94.	4,00	3,66	3,00	3,50	4,00	3,50	3,00	3,52
95.	3,00	3,66	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,24
96.	3,66	4,33	4,00	4,00	4,50	3,00	4,50	4,00
97.	3,00	3,66	3,50	3,50	4,00	3,50	4,00	3,60
98.	3,33	3,33	3,00	3,50	4,00	3,00	3,00	3,31
99.	3,00	4,00	3,00	3,50	4,00	3,50	4,00	3,57
100.	4,33	5,00	5,00	5,00	4,00	3,50	4,50	4,48
101.	2,66	3,00	2,00	2,50	4,00	3,00	3,00	2,88
102.	4,00	4,66	5,00	5,00	4,00	4,50	4,50	4,52
103.	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,14
104.	3,00	4,00	4,50	3,50	4,00	3,00	3,50	3,64
105.	3,33	4,33	3,00	3,50	4,00	4,00	4,00	3,74
106.	3,66	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,52
107.	4,33	4,00	3,50	3,50	4,50	3,00	3,50	3,76
108.	4,00	5,00	5,00	4,00	4,50	4,00	3,50	4,29
109.	3,33	4,33	5,00	4,50	4,00	3,50	4,50	4,17
110.	3,00	5,00	5,00	5,00	4,50	4,50	4,50	4,50
111.	3,00	3,33	4,00	4,00	4,00	3,50	3,00	4,55
112.	4,33	5,00	5,00	5,00	4,50	3,00	4,50	4,48
113.	4,00	4,66	5,00	4,00	4,50	5,00	5,00	4,60
114.	3,00	4,33	4,50	4,50	4,00	5,00	5,00	4,33

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	(X1)
115.	4,00	4,66	5,00	4,00	4,50	5,00	5,00	4,60
116.	3,66	3,33	2,50	4,00	4,00	2,50	3,00	3,29
117.	5,00	4,33	3,00	4,50	4,00	3,50	4,00	4,05
118.	3,66	4,66	2,00	3,50	4,00	2,00	3,00	3,27
119.	2,33	3,33	3,00	2,50	3,50	4,00	3,50	3,17
120.	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,50	3,64
121.	4,33	4,33	3,50	4,00	3,00	3,50	3,00	3,67
122.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,50	3,93
123.	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,50	4,07
124.	3,66	4,33	4,00	4,00	4,00	3,00	4,50	3,93
125.	4,00	4,33	5,00	4,00	4,00	3,00	4,50	4,12
126.	4,33	4,66	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,29
127.	4,00	5,00	5,00	4,50	4,00	3,50	4,50	4,36
128.	3,00	4,33	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,33
129.	4,00	4,66	5,00	4,50	4,00	3,50	4,50	4,31
130.	4,66	5,00	4,00	4,50	4,00	3,50	4,50	4,31
131.	3,66	3,00	5,00	4,50	4,00	4,50	4,50	4,17
132.	4,33	5,00	4,50	5,00	4,00	4,00	4,50	4,47
133.	3,66	4,00	4,00	3,50	4,50	3,50	4,00	3,88
134.	4,33	4,33	5,00	5,00	4,50	3,00	5,00	4,45
135.	4,66	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,50	4,60
136.	3,66	4,66	3,00	3,50	4,00	3,00	4,50	3,76
137.	4,00	4,66	5,00	4,00	4,00	3,00	3,50	4,02
138.	3,33	3,33	3,00	4,00	4,00	2,50	4,50	3,52
139.	2,33	3,00	2,50	3,00	4,00	3,00	2,50	2,91
140.	2,66	4,33	5,00	4,00	4,00	2,50	3,00	3,64
141.	3,00	2,33	2,00	2,50	4,00	3,00	3,00	2,84
142.	4,00	4,00	4,50	5,00	3,50	3,50	3,50	4,00
143.	2,33	3,33	2,00	3,00	4,00	3,00	2,50	2,88
144.	3,33	3,00	3,50	3,50	4,00	5,00	3,50	3,79
145.	3,00	3,33	2,00	4,00	4,00	3,50	4,00	3,53
146.	4,33	2,33	4,00	3,50	4,00	3,00	4,00	3,60
147.	4,66	4,66	4,00	3,00	4,50	4,50	4,00	4,05
148.	4,00	4,33	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,19
149.	3,00	2,66	3,00	3,50	4,00	3,00	4,00	3,31
150.	4,66	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	4,88
151.	3,00	4,33	4,50	3,00	4,00	3,00	4,50	3,76
152.	3,66	4,00	3,50	4,00	4,00	3,50	4,00	3,81

No.	X2.1	X2.2	X2.3	(X2)
1.	5,00	5,00	5,00	5,00
2.	5,00	4,50	4,50	4,67
3.	4,50	4,50	4,00	4,33
4.	4,00	5,00	4,50	4,50
5.	4,00	4,50	4,00	4,17
6.	5,00	5,00	5,00	5,00
7.	4,00	4,00	4,00	4,00
8.	4,50	4,50	4,00	4,33
9.	4,00	3,50	4,00	3,83
10.	5,00	5,00	4,50	4,83
11.	5,00	5,00	5,00	5,00
12.	4,00	4,50	4,00	4,17
13.	5,00	5,00	4,00	4,66
14.	4,00	4,00	4,00	4,00
15.	5,00	4,00	5,00	4,66
16.	5,00	5,00	5,00	5,00
17.	4,50	4,50	4,00	4,33
18.	5,00	5,00	4,00	4,66
19.	4,00	4,00	4,00	4,00
20.	4,50	5,00	4,00	3,38
21.	4,50	4,50	4,00	4,33
22.	4,50	4,50	4,00	4,33
23.	4,50	4,00	4,00	4,17
24.	5,00	4,50	4,00	4,50
25.	4,50	4,50	5,00	4,66
26.	5,00	4,00	4,00	4,33
27.	5,00	5,00	4,50	4,83
28.	4,00	4,00	5,00	4,33
29.	5,00	4,50	5,00	4,83
30.	4,00	3,50	3,00	3,50
31.	4,50	4,50	4,00	4,33
32.	4,50	4,00	3,00	3,83
33.	4,00	5,00	4,50	4,50
34.	5,00	4,50	5,00	4,83
35.	5,00	5,00	5,00	5,00
36.	4,00	4,50	3,50	4,00
37.	3,50	5,00	5,00	4,50
38.	4,00	4,00	4,00	4,00

No.	X2.1	X2.2	X2.3	(X2)
39.	4,00	5,00	4,00	4,33
40.	5,00	5,00	4,00	4,33
41.	4,00	4,50	5,00	4,67
42.	3,50	4,00	3,50	4,50
43.	3,50	5,00	3,50	3,67
44.	4,00	4,00	4,00	4,00
45.	4,00	4,00	5,00	4,00
46.	4,00	4,00	5,00	4,53
47.	4,00	4,50	4,00	4,17
48.	5,00	4,50	4,00	4,50
49.	5,00	5,00	5,00	5,00
50.	3,00	3,50	4,00	3,50
51.	4,00	4,00	4,00	4,00
52.	5,00	5,00	4,00	4,67
53.	5,00	4,00	4,50	4,50
54.	5,00	4,50	4,00	4,50
55.	5,00	5,00	5,00	5,00
56.	5,00	5,00	5,00	5,00
57.	4,00	4,00	4,00	4,00
58.	4,00	3,50	4,50	4,00
59.	4,50	3,00	2,00	3,16
60.	5,00	4,50	4,00	4,50
61.	4,00	4,50	4,00	4,18
62.	5,00	4,00	4,00	4,33
63.	4,00	4,50	3,50	4,00
64.	5,00	5,00	5,00	5,00
65.	5,00	4,50	5,00	4,83
66.	4,00	4,00	4,00	4,00
67.	4,00	5,00	5,00	4,67
68.	5,00	5,00	4,50	4,83
69.	4,00	4,00	3,00	3,67
70.	4,50	4,00	4,00	4,17
71.	5,00	5,00	4,00	4,67
72.	5,00	5,00	4,00	4,67
73.	5,00	5,00	5,00	5,00
74.	5,00	4,50	5,00	4,83
75.	5,00	4,50	4,00	4,50
76.	5,00	4,50	5,00	4,83

No.	X2.1	X2.2	X2.3	(X2)
77.	3,50	4,00	3,50	3,83
78.	5,00	5,00	5,00	5,00
79.	5,00	4,50	4,00	4,50
80.	4,00	4,50	4,50	4,33
81.	4,00	4,50	4,50	4,33
82.	4,00	5,00	4,50	4,50
83.	4,00	3,50	4,00	3,83
84.	5,00	5,00	5,00	5,00
85.	4,00	4,00	4,00	4,00
86.	5,00	4,50	4,50	4,67
87.	4,00	4,00	4,00	4,00
88.	5,00	5,00	5,00	5,00
89.	4,00	4,50	5,00	4,50
90.	2,50	5,00	4,00	3,83
91.	4,00	4,50	4,00	4,17
92.	4,50	4,00	4,00	4,17
93.	5,00	4,00	4,00	4,33
94.	5,00	4,50	5,00	4,83
95.	5,00	4,00	4,50	4,50
96.	5,00	5,00	5,00	5,00
97.	5,00	5,00	5,00	5,00
98.	4,00	4,00	4,00	4,00
99.	4,50	4,00	4,00	4,17
100.	5,00	5,00	5,00	5,00
101.	4,00	4,00	4,00	4,00
102.	5,00	4,50	4,00	4,50
103.	4,00	4,50	4,00	4,17
104.	5,00	4,50	4,00	4,50
105.	4,50	4,50	4,50	4,50
106.	4,00	4,00	4,00	4,00
107.	5,00	5,00	5,00	5,00
108.	4,00	4,00	5,00	4,33
109.	4,00	4,00	4,00	4,00
110.	4,50	4,00	4,50	4,33
111.	5,00	5,00	4,50	4,83
112.	4,50	5,00	4,50	4,67
113.	5,00	5,00	4,50	4,83
114.	5,00	5,00	4,50	4,83

No.	X2.1	X2.2	X2.3	(X2)
115.	5,00	5,00	4,00	4,67
116.	4,00	5,00	5,00	4,67
117.	5,00	5,00	4,50	4,83
118.	5,00	5,00	5,00	5,00
119.	5,00	5,00	4,00	4,67
120.	5,00	4,50	3,00	4,17
121.	4,00	4,50	4,50	4,33
122.	5,00	4,00	4,50	4,50
123.	5,00	4,50	5,00	4,83
124.	4,00	4,00	4,50	4,50
125.	4,50	4,00	4,00	4,17
126.	4,00	4,00	4,00	4,00
127.	4,50	4,50	4,50	4,50
128.	5,00	5,00	5,00	5,00
129.	5,00	5,00	4,00	4,67
130.	4,00	4,00	4,00	4,60
131.	4,00	5,00	5,00	4,67
132.	4,50	4,50	4,00	4,33
133.	4,00	4,50	4,00	4,17
134.	5,00	5,00	4,00	4,67
135.	4,00	4,00	4,00	4,00
136.	4,00	4,50	3,50	4,00
137.	4,00	4,50	4,00	4,17
138.	5,00	5,00	4,50	4,83
139.	5,00	4,00	4,00	4,33
140.	5,00	5,00	5,00	5,00
141.	5,00	5,00	5,00	5,00
142.	4,50	4,50	5,00	4,67
143.	4,50	4,00	4,50	4,33
144.	5,00	5,00	5,00	5,00
145.	4,00	4,00	4,00	4,00
146.	4,00	5,00	4,00	4,33
147.	5,00	4,50	4,00	4,50
148.	5,00	5,00	5,00	5,00
149.	4,00	4,00	4,00	4,00
150.	5,00	5,00	5,00	5,00
151.	4,50	4,00	5,00	4,50
152.	4,00	4,00	4,00	4,00

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	(X3)
1.	4,75	5,00	5,00	4,75	4,88
2.	5,00	4,00	5,00	4,75	4,69
3.	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50
4.	5,00	5,00	4,00	4,00	4,50
5.	4,75	4,00	4,00	4,50	4,31
6.	4,50	5,00	4,50	4,75	4,69
7.	4,50	4,50	4,50	4,25	4,44
8.	4,50	5,00	4,00	4,75	4,56
9.	3,75	3,50	4,00	4,25	3,88
10.	4,00	4,00	4,00	4,25	4,06
11.	4,75	5,00	5,00	5,00	4,94
12.	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50
13.	4,75	5,00	4,00	4,75	4,88
14.	3,75	4,00	4,00	3,75	3,88
15.	5,00	4,50	4,50	4,25	4,56
16.	4,75	5,00	5,00	4,75	4,88
17.	4,25	4,50	4,50	4,25	4,38
18.	5,00	4,00	4,00	4,25	4,31
19.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
20.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
21.	4,75	4,00	4,00	4,00	4,19
22.	4,50	4,50	4,00	4,25	4,31
23.	4,50	4,00	4,50	4,25	4,31
24.	5,00	5,00	4,50	4,75	4,81
25.	4,50	4,50	3,00	4,00	4,00
26.	4,75	4,50	4,00	4,00	4,31
27.	3,25	3,50	3,50	3,25	3,38
28.	4,75	4,00	3,50	4,75	4,25
29.	4,75	5,00	5,00	4,75	4,86
30.	3,75	5,00	5,00	4,75	4,63
31.	4,50	4,00	4,50	4,75	4,44
32.	4,25	4,00	4,00	4,25	4,13
33.	5,00	4,50	4,50	4,75	4,13
34.	4,00	4,50	5,00	4,50	4,69
35.	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50
36.	4,25	4,00	4,00	3,75	4,00
37.	4,75	5,00	5,00	5,00	4,81
38.	4,25	4,00	4,00	4,00	4,06

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	(X3)
39.	4,50	4,50	4,00	4,25	4,31
40.	4,75	4,00	4,00	4,25	4,30
41.	4,25	5,00	5,00	4,75	4,75
42.	4,50	4,00	4,00	4,00	4,13
43.	3,50	4,00	3,50	4,00	3,75
44.	4,25	4,00	4,00	4,75	4,25
45.	4,25	4,00	3,50	4,50	4,06
46.	4,25	4,00	3,50	4,50	4,06
47.	3,75	4,50	3,50	3,00	3,69
48.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
49.	3,50	5,00	5,00	4,50	4,33
50.	4,50	4,00	4,00	4,00	4,13
51.	4,75	4,00	3,50	2,75	3,75
52.	4,50	4,00	4,00	4,25	4,19
53.	4,50	5,00	5,00	3,25	4,44
54.	4,50	5,00	4,50	5,00	4,75
55.	4,00	4,00	4,00	4,50	4,19
56.	4,75	4,00	4,00	4,25	4,13
57.	4,50	4,00	5,00	4,50	4,50
58.	4,50	4,00	4,00	4,25	4,19
59.	5,00	5,00	5,00	3,00	4,50
60.	5,00	5,00	5,00	4,00	4,75
61.	4,00	4,00	4,00	4,50	4,13
62.	4,50	4,00	4,00	4,00	4,13
63.	4,50	4,00	4,00	4,00	4,13
64.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
65.	5,00	5,00	5,00	4,50	4,83
66.	4,25	3,50	4,50	4,25	4,17
67.	4,75	4,00	4,50	5,00	4,57
68.	4,00	4,00	4,00	4,25	4,06
69.	5,00	4,00	4,50	4,50	4,50
70.	4,00	4,00	4,00	5,00	4,25
71.	4,25	4,00	4,00	4,00	4,06
72.	4,00	4,50	3,50	4,25	4,06
73.	4,75	5,00	5,00	5,00	4,94
74.	4,50	4,50	4,00	4,50	4,38
75.	4,50	4,00	4,50	4,75	4,56
76.	4,25	5,00	5,00	4,25	4,75

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	(X3)
77.	4,25	4,00	4,00	4,00	4,06
78.	4,75	3,50	3,50	3,25	3,88
79.	4,50	5,00	5,00	5,00	4,83
80.	4,33	4,00	4,00	3,75	4,02
81.	4,00	4,00	3,00	4,00	3,75
82.	4,00	4,50	4,00	3,75	4,06
83.	3,75	4,00	3,50	4,25	3,83
84.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
85.	3,25	4,00	3,00	3,50	3,44
86.	4,75	5,00	5,00	4,75	4,83
87.	4,75	4,00	5,00	4,50	4,56
88.	5,00	5,00	5,00	4,75	4,94
89.	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
90.	5,00	5,00	4,00	3,75	4,44
91.	4,75	4,00	4,50	4,75	4,50
92.	3,75	4,00	4,00	4,00	3,94
93.	4,75	5,00	5,00	4,75	4,83
94.	3,75	5,00	4,50	3,75	4,25
95.	4,75	5,00	5,00	5,00	4,94
96.	4,75	5,00	5,00	4,75	4,83
97.	4,00	5,00	4,50	4,75	4,56
98.	3,75	3,50	4,00	3,75	3,75
99.	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50
100.	5,00	5,00	5,00	4,75	4,94
101.	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
102.	4,75	5,00	4,50	4,75	4,75
103.	4,00	4,00	3,50	4,50	4,00
104.	4,50	5,00	5,00	4,75	4,83
105.	3,75	4,00	3,00	4,00	3,69
106.	3,75	4,00	4,00	3,75	3,88
107.	4,50	5,00	5,00	3,50	4,50
108.	4,75	4,00	3,00	4,25	4,00
109.	4,00	4,00	4,50	4,25	4,19
110.	5,00	5,00	5,00	4,50	4,83
111.	4,50	5,00	5,00	4,75	4,81
112.	4,75	5,00	5,00	4,50	4,81
113.	4,75	5,00	4,00	4,75	4,67
114.	4,75	5,00	5,00	4,50	4,81

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	(X3)
115.	4,75	5,00	4,00	4,75	4,67
116.	4,75	4,00	5,00	3,50	4,31
117.	4,75	5,00	5,00	4,50	4,81
118.	3,75	5,00	4,50	4,75	4,50
119.	4,25	4,00	5,00	5,00	4,56
120.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
121.	4,75	4,00	4,00	3,75	4,13
122.	4,25	5,00	5,00	4,75	4,75
123.	4,50	5,00	5,00	4,50	4,75
124.	4,75	4,50	4,00	4,00	4,31
125.	4,75	5,00	4,00	5,00	4,44
126.	4,75	4,50	5,00	4,50	4,69
127.	5,00	4,00	4,50	4,50	4,50
128.	4,50	5,00	5,00	5,00	4,83
129.	5,00	5,00	5,00	4,50	4,83
130.	5,00	4,50	5,00	4,75	4,81
131.	4,50	3,50	4,50	3,75	4,06
132.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
133.	4,50	4,00	4,00	3,75	4,06
134.	4,75	5,00	4,50	4,25	4,63
135.	3,75	4,00	4,00	3,75	3,88
136.	4,25	4,50	3,50	4,50	4,19
137.	4,50	4,00	4,50	4,25	4,31
138.	4,50	5,00	5,00	4,50	4,75
139.	4,25	5,00	4,00	4,00	4,31
140.	5,00	5,00	5,00	4,75	4,94
141.	4,00	4,50	4,50	4,75	4,44
142.	4,25	5,00	5,00	4,75	4,75
143.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
144.	4,00	5,00	3,50	4,50	4,25
145.	4,00	4,00	3,00	3,00	3,50
146.	4,00	4,00	4,50	4,00	4,13
147.	4,75	4,50	5,00	4,75	4,75
148.	5,00	5,00	3,00	3,75	4,19
149.	4,25	4,00	4,50	4,25	4,25
150.	4,50	5,00	5,00	4,25	4,69
151.	4,50	5,00	5,00	5,00	4,88
152.	4,00	4,00	4,50	3,75	4,06

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	(Y)
1.	4,00	4,66	4,33	4,00	4,25
2.	4,66	5,00	5,00	4,66	4,63
3.	4,66	4,33	4,33	4,33	4,41
4.	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66
5.	4,66	5,00	4,33	4,66	4,66
6.	4,33	4,00	4,00	3,66	4,00
7.	4,33	4,33	4,33	4,00	4,25
8.	4,33	4,33	4,00	4,00	4,17
9.	3,66	3,66	3,66	4,00	3,75
10.	4,00	3,66	4,33	4,33	4,08
11.	5,00	4,00	4,33	4,00	4,33
12.	4,00	4,00	4,00	4,33	4,08
13.	5,00	4,66	4,66	4,66	4,75
14.	4,00	4,00	3,66	3,66	3,83
15.	5,00	4,66	3,66	4,33	4,42
16.	4,66	4,66	4,66	4,33	4,58
17.	4,33	4,33	3,66	4,00	4,08
18.	4,66	4,66	4,00	4,00	4,33
19.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
20.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
21.	4,66	4,66	4,33	4,00	4,41
22.	4,33	4,00	4,00	3,66	4,00
23.	4,00	4,00	4,00	3,66	3,92
24.	4,33	4,00	3,66	3,66	3,91
25.	4,33	4,33	4,33	3,33	4,08
26.	4,33	4,66	4,00	4,33	4,33
27.	3,00	3,66	2,66	2,66	3,00
28.	4,66	4,00	4,00	3,66	4,08
29.	4,66	4,00	4,00	4,00	4,17
30.	4,66	4,33	4,33	4,00	4,33
31.	4,66	4,66	4,00	4,66	4,50
32.	4,00	3,33	3,66	3,66	3,67
33.	4,66	4,33	4,00	4,66	4,42
34.	4,66	4,00	4,33	4,33	4,39
35.	4,00	4,33	4,00	4,33	4,17
36.	4,00	4,33	4,00	4,66	4,25
37.	4,66	4,33	3,66	4,33	4,25
38.	4,66	4,66	3,66	4,00	4,25

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	(Y)
39.	4,33	4,00	4,00	3,66	4,00
40.	4,66	4,66	3,66	4,33	4,08
41.	4,66	4,00	4,00	4,00	4,17
42.	4,00	4,66	3,66	4,66	4,25
43.	4,00	3,66	3,33	3,66	3,67
44.	4,66	4,33	4,00	4,33	4,33
45.	4,66	3,66	3,00	3,33	3,67
46.	5,00	3,66	3,00	3,33	3,75
47.	4,66	3,33	3,66	3,66	3,83
48.	4,33	5,00	3,66	4,33	4,53
49.	4,00	4,00	3,33	3,66	3,75
50.	4,33	4,33	4,00	4,00	4,17
51.	4,33	4,00	4,00	5,00	4,33
52.	4,33	3,66	4,33	4,33	4,17
53.	5,00	4,33	5,00	5,00	4,83
54.	4,66	4,33	5,00	4,66	4,17
55.	5,00	4,33	4,66	4,00	4,50
56.	4,66	4,33	4,00	4,66	4,42
57.	3,66	3,66	3,00	4,00	3,58
58.	4,33	4,00	4,00	3,66	4,00
59.	5,00	4,33	4,00	5,00	4,58
60.	4,66	4,33	4,00	4,66	4,42
61.	4,33	3,66	3,66	3,66	3,83
62.	4,33	4,33	4,00	4,00	4,17
63.	4,00	4,66	4,00	4,00	4,17
64.	4,66	4,00	3,66	4,33	4,17
65.	4,66	4,33	5,00	4,33	4,58
66.	4,66	4,00	4,00	3,66	4,08
67.	4,00	4,33	4,33	5,00	4,42
68.	4,00	3,66	4,33	4,33	4,08
69.	4,00	4,00	3,66	3,66	3,83
70.	4,00	4,66	4,66	4,33	4,42
71.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
72.	4,33	3,33	3,66	4,66	4,00
73.	4,33	4,00	3,00	4,66	4,00
74.	4,66	4,33	4,33	4,66	4,50
75.	4,33	4,33	3,66	4,00	4,08
76.	4,66	4,00	3,66	4,66	4,25

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	(Y)
77.	4,33	4,33	3,66	3,66	4,00
78.	4,66	4,00	4,33	4,00	4,25
79.	4,66	4,00	4,33	3,66	4,17
80.	4,00	3,33	3,66	3,66	3,67
81.	4,00	4,00	4,00	4,66	4,17
82.	3,33	4,33	3,33	3,66	3,67
83.	4,33	4,00	4,00	4,00	4,08
84.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
85.	3,66	3,66	3,00	3,66	3,50
86.	4,33	4,00	4,00	4,00	4,08
87.	4,33	4,00	3,66	4,00	4,00
88.	4,66	4,66	4,66	5,00	4,75
89.	3,00	3,00	3,33	3,33	3,17
90.	4,66	5,00	3,66	4,66	4,50
91.	5,00	4,00	4,00	4,00	4,25
92.	4,33	4,33	4,00	4,33	4,25
93.	4,66	4,66	4,00	4,66	4,50
94.	4,00	3,66	4,00	3,33	3,75
95.	4,66	4,00	4,00	4,00	4,16
96.	4,33	4,00	3,66	3,66	3,92
97.	4,00	3,66	4,33	3,33	3,83
98.	3,66	3,33	4,00	4,00	3,75
99.	4,00	4,66	3,66	4,00	4,08
100.	4,66	4,33	4,66	4,33	4,50
101.	4,33	3,66	4,33	4,66	4,50
102.	4,00	4,00	3,33	3,66	3,75
103.	3,66	4,00	3,33	4,00	3,75
104.	4,66	4,66	4,33	4,66	4,58
105.	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33
106.	4,00	4,00	3,66	3,66	3,83
107.	4,33	4,66	4,00	4,66	4,42
108.	4,66	4,33	4,00	4,00	4,25
109.	4,33	3,66	3,00	3,33	3,58
110.	5,00	4,66	5,00	5,00	4,92
111.	5,00	5,00	4,33	4,66	4,75
112.	4,66	3,33	4,00	3,66	3,92
113.	5,00	4,66	4,66	4,66	4,75
114.	4,66	4,66	4,66	4,33	4,58

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	(Y)
115.	5,00	4,66	4,66	4,66	4,75
116.	4,33	5,00	4,66	5,00	4,75
117.	4,66	4,33	4,33	5,00	4,58
118.	4,33	4,66	3,66	4,00	4,17
119.	4,33	4,00	4,00	4,00	4,08
120.	4,00	4,00	3,33	4,33	3,83
121.	3,66	3,66	3,66	4,33	3,83
122.	4,66	4,66	4,33	3,66	4,33
123.	4,66	4,66	4,33	4,66	4,58
124.	4,00	3,66	3,66	4,00	4,33
125.	4,66	4,00	4,66	5,00	4,58
126.	4,33	4,66	5,00	4,33	4,58
127.	4,66	4,33	4,33	4,66	4,50
128.	5,00	5,00	4,33	5,00	4,83
129.	4,66	3,66	4,33	4,66	4,33
130.	4,66	4,00	4,33	4,33	4,33
131.	4,66	4,66	4,00	3,66	4,33
132.	5,00	5,00	4,66	4,33	4,75
133.	3,66	4,33	3,66	3,66	3,83
134.	4,33	4,00	4,66	4,66	4,42
135.	4,33	3,66	3,66	3,66	3,83
136.	4,00	4,33	4,00	3,66	4,00
137.	4,33	4,00	5,00	3,33	4,17
138.	4,00	4,33	4,00	4,00	4,08
139.	4,33	4,33	4,00	4,00	4,17
140.	5,00	4,66	5,00	4,66	4,83
141.	4,33	3,66	3,33	3,33	3,67
142.	4,66	4,33	3,33	3,33	3,92
143.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
144.	4,00	3,66	4,33	3,66	3,92
145.	4,33	4,00	4,33	4,33	4,25
146.	4,00	3,66	3,66	4,66	4,00
147.	4,00	4,66	4,00	4,33	4,25
148.	4,66	4,66	4,00	5,00	4,83
149.	4,00	4,00	3,66	3,33	3,75
150.	4,00	4,33	4,33	4,00	4,17
151.	4,66	4,33	3,66	4,00	4,17
152.	4,00	4,00	4,00	4,66	4,17

Keterangan : (X1,2,3) = rata-rata  $\Sigma X$ .

(Y) = rata-rata  $\Sigma Y$ .

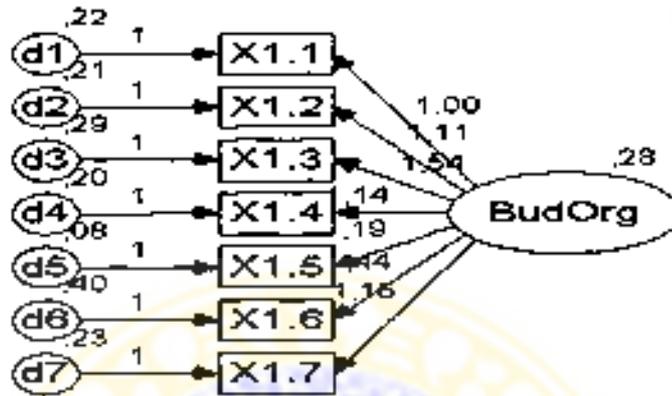
1-20 = Eselon 2.

21-152 = Eselon 3.



**Uji Validitas dan Reliabilitas dengan CFA**

**Uji Validitas**  
 Chi Square = 28,050  
 p = ,014  
 GFI = ,954  
 AGFI = ,909  
 RMSEA = ,082



**Regression Weights**

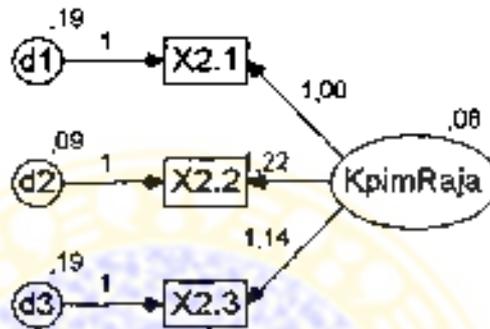
			Standardize	Estimate	S.E.	C.R.	P
X1.7	←	BudOrg	0,785	1,16	0,122	9,528	0
X1.6	←	BudOrg	0,345	0,442	0,109	4,059	0
X1.5	←	BudOrg	0,338	0,192	0,048	3,97	0
X1.4	←	BudOrg	0,804	1,137	0,116	9,763	0
X1.3	←	BudOrg	0,835	1,544	0,152	10,147	0
X1.2	←	BudOrg	0,787	1,111	0,116	9,557	0
X1.1	←	BudOrg	0,744	1			
Total			4,638				

**Variances**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BudOrg	0,276	0,054	5,152		0
d7	0,232	0,033	7,074		0
d6	0,4	0,047	8,556		0
d5	0,079	0,009	8,562		0
d4	0,197	0,029	6,852		0
d3	0,288	0,045	6,372		0
d2	0,21	0,03	7,049		0
d1	0,223	0,03	7,448		0
Total error	0,247				

**Diperoleh Construct Reliability (ρ) = 0,9603**

Uji Validitas  
 Chi Square =,000  
 p =,0  
 GFI =1,000  
 AGFI =,997  
 RMSEA =,000



**Regression Weights**

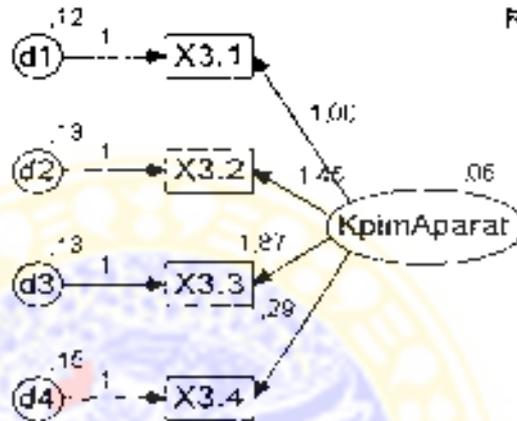
		Standardize	Estimate	S.E.	C.R.	P
X2.3	← KpimRaja	0,606	1,144	0,242	4,735	0
X2.2	← KpimRaja	0,767	1,223	0,261	4,345	0
X2.1	← KpimRaja	0,556	1			
Total		1,929				

**Variances**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KpimRaja	0,283	0,028	2,932	0,003
d3	0,188	0,032	5,978	0
d2	0,087	0,028	3,12	0,002
d1	0,185	0,028	6,737	0
Total error	0,451			

**Diperoleh Construct Reliability ( $\rho$ ) = 0,6955**

Uji Validitas  
 Chi Square = ,424  
 p = ,609  
 GFI = ,998  
 AGFI = ,993  
 RMSEA = ,000



**Regression Weights**

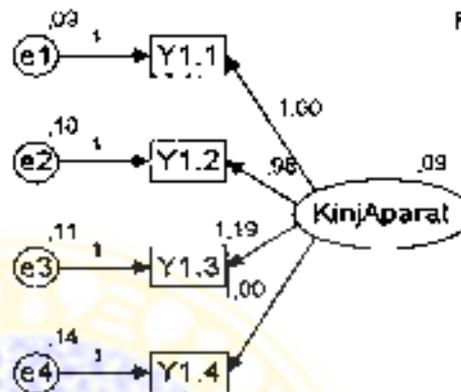
		Standardize	Estimate	S.E.	C.R.	P
X3 4	<-- KpimAparat	0,641	1,285	0,226	5,692	0
X3 3	<-- KpimAparat	0,795	1,574	0,301	6,221	0
X3 2	<-- KpimAparat	0,711	1,45	0,241	6,028	0
X3 1	<-- KpimAparat	0,579	1			
Total			2,726			

**Variances**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KpimAparat	0,062	0,018	3,466	0,001
d4	0,147	0,021	7,044	0
d3	0,127	0,027	4,644	0
d2	0,128	0,021	6,195	0
d1	0,123	0,016	7,526	0
Total error		0,085		

**Diperoleh Construct Reliability ( $\rho$ ) = 0,8442**

Uji validitas  
 Chi Square = 5,048  
 p = .168  
 GFI = .984  
 AGFI = .946  
 RMSEA = .067



**Regression Weights**

		Standardize	Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1.4	<-- KinjAparat	0,638	1			
Y1.3	<-- KinjAparat	-.0745	1,186	0,142	8,334	0
Y1.2	<-- KinjAparat	0,689	0,981	0,125	7,841	0
Y1.1	<-- KinjAparat	0,724	1			
Total			2,797			

**Variances**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KinjAparat	0,194	0,017	5,482	0
e4	0,136	0,019	7,35	0
e3	0,106	0,018	5,785	0
e2	0,101	0,015	6,602	0
e1	0,086	0,013	6,394	0
Total error	0,429			

**Diperoleh Construct Reliability ( $\rho$ ) = 0,7796**

## Hasil Analisis Diskriptif

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	152	2,00	5,00	3,5318	,71015
X1.2	152	2,33	5,00	4,0916	,74552
X1.3	152	1,50	5,00	3,8273	,97748
X1.4	152	1,50	5,00	3,6355	,74757
X1.5	152	3,00	5,00	4,0789	,29858
X1.6	152	2,00	5,00	3,2599	,67591
X1.7	152	1,50	5,00	3,7993	,76111
X1MEAN	152	2,46	4,88	3,7749	,52983
Valid N (listwise)	152				

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	152	2,50	5,00	4,5000	,52108
X2.2	152	3,00	5,00	4,4901	,46204
X2.3	152	2,00	5,00	4,3224	,54714
X2MEAN	152	3,17	5,00	4,4375	,39674
Valid N (listwise)	152				

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	152	3,00	5,00	4,4495	,43171
X3.2	152	3,00	5,00	4,4605	,50992
X3.3	152	3,00	5,00	4,3520	,58919
X3.4	152	2,75	5,00	4,3339	,50078
X3MEAN	152	3,00	5,00	4,3990	,39489
Valid N (listwise)	152				

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	152	3,00	5,00	4,3804	,41200
Y1.2	152	3,00	5,00	4,2007	,43898
Y1.3	152	2,86	5,00	4,0321	,49038
Y1.4	152	2,86	5,00	4,1653	,50049
YMEAN	152	3,00	5,00	4,1946	,36373
Valid N (listwise)	152				



## Uji Asumsi Linieritas

Curve Fit

MODEL: MOD\_1.

Independent: BUDORAGN

Dependent	Met	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1	b2	b3
KPMAPRT	LIN	,060	150	9,62	,002	14,8356	,1045		
KPMAPRT	LOG	,053	150	8,32	,004	9,4848	2,4850		
KPMAPRT	INV	,045	150	7,06	,009	19,8019	-57,075		
KPMAPRT	QUA	,095	149	7,81	,001	26,9133	-,8441	,0182	
9 KPMAPRT	CUB	,096	149	7,95	,001	19,9509		-,0153	,0004
KPMAPRT	COM	,061	150	9,68	,002	14,8898	1,0062		
KPMAPRT	POW	,053	150	8,47	,004	10,8331	,1473		
KPMAPRT	S	,046	150	7,27	,008	2,9950	-3,4023		
KPMAPRT	GRO	,061	150	9,68	,002	2,7007	,0062		
KPMAPRT	EXP	,061	150	9,68	,002	14,8898	,0062		

Notes:

9 Tolerance limits reached; some dependent variables were not entered.

Curve Fit

MODEL: MOD\_2.

Independent: KPMRAJA

Dependent	Met	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1	b2	b3
KPMAPRT	LIN	,156	150	27,73	,000	10,6213	,5239		
KPMAPRT	LOG	,151	150	26,60	,000	,2867	6,6970		
KPMAPRT	INV	,143	150	25,04	,000	23,9508	-83,899		
KPMAPRT	QUA	,164	149	14,61	,000	24,6016	-1,6240	,0019	
9 KPMAPRT	CUB	,163	149	14,47	,000	19,4680	-,4961		,0020
KPMAPRT	COM	,145	150	25,50	,000	11,7962	1,0302		
KPMAPRT	POW	,140	150	24,44	,000	6,5674	,3797		
KPMAPRT	S	,133	150	22,98	,000	3,2235	-4,7527		
KPMAPRT	GRO	,145	150	25,50	,000	2,4678	,0297		
KPMAPRT	EXP	,145	150	25,50	,000	11,7962	,0297		

Notes:

9 Tolerance limits reached; some dependent variables were not entered.

## Curve Fit

MODEL: MOD\_3.

Independent: HODQBGN

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1	b2	b3
KNJAPRT	LIN	,057	150	5,09	,003	14,3016	,0937		
KNJAPRT	LOG	,049	150	7,80	,006	9,5302	2,2207		
KNJAPRT	INV	,043	150	6,47	,012	18,7285	-50,455		
KNJAPRT	QUA	,089	149	7,26	,001	24,9537	-,7429	,0161	
9 KNJAPRT	CUB	,087	149	7,13	,001	21,3476	-,3220		,0002
KNJAPRT	COM	,056	150	8,95	,003	14,3957	1,0057		
KNJAPRT	POW	,049	150	7,71	,006	10,7886	,1341		
KNJAPRT	S	,041	150	6,43	,012	2,9343	-3,0533		
KNJAPRT	GRO	,056	150	8,95	,003	2,6669	,0057		
KNJAPRT	EXP	,056	150	8,95	,003	14,3957	,0057		

Notes:

9 Tolerance limits reached: some dependent variables were not entered.

## Curve Fit

MODEL: MOD\_4.

Independent: KPMRAJA

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1	b2	b3
KNJAPRT	LIN	,052	150	8,19	,005	13,0760	,2781		
KNJAPRT	LOG	,049	150	7,71	,006	7,6907	3,5161		
KNJAPRT	INV	,045	150	7,08	,009	20,0665	-43,409		
KNJAPRT	QUA	,059	149	4,68	,011	25,4975	-1,6303	,0727	
9 KNJAPRT	CUB	,058	149	4,58	,012	20,8993	-,6239		,0017
KNJAPRT	COM	,048	150	7,48	,007	13,4749	1,0163		
KNJAPRT	POW	,045	150	7,03	,009	9,8566	,2043		
KNJAPRT	S	,041	150	6,44	,012	3,0071	-2,5189		
KNJAPRT	GRO	,048	150	7,48	,007	2,6008	-,0162		
KNJAPRT	EXP	,048	150	7,48	,007	13,4749	,0162		

Notes:

9 Tolerance limits reached: some dependent variables were not entered.

## Curve Fit

MODEL: MOD\_5

Independent: KRNAPRT

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1	b2	b3
KNJAPRT	LIN	,340	150	77,14	,000	7,3286	,5371		
KNJAPRT	LOG	,345	150	78,97	,000	-9,5837	9,2063		
KNJAPRT	INV	,348	150	79,90	,000	23,6554	-154,97		
KNJAPRT	QDA	,346	149	39,45	,000	-3,1107	1,7620	-,0356	
9 KNJAPRT	CUB	,346	149	39,45	,000	-3,1107	1,7620	-,0356	
KNJAPRT	COM	,347	150	79,74	,000	9,3568	1,0335		
KNJAPRT	POW	,356	150	82,78	,000	3,2891	,9677		
KNJAPRT	S	,362	150	85,03	,000	3,3663	-9,5959		
KNJAPRT	GRO	,347	150	79,74	,000	2,2361	,0330		
KNJAPRT	EXP	,347	150	79,74	,000	9,3568	,0330		

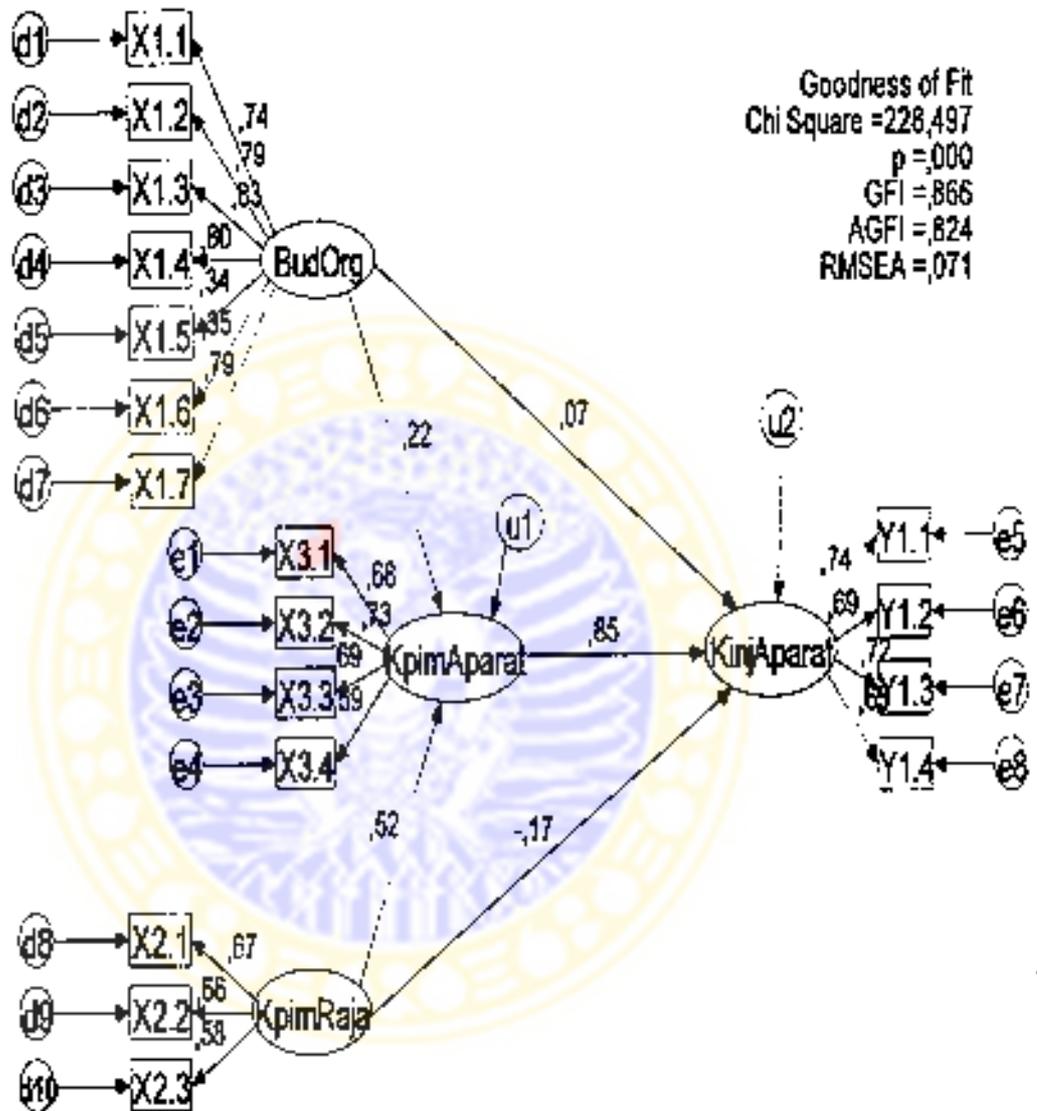
Notes:

9 Tolerance limits reached; some dependent variables were not entered.



**Hasil Analisis SEM**

**A. Tahap Awal**



**Regression Weights**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KpimAparat	<--	BudOrg	0,122	0,051	2,407	0,016
KpimAparat	<--	KpimRaja	0,431	0,108	4,004	0
KinjAparat	<--	KpimAparat	0,883	0,164	5,399	0
KinjAparat	<--	BudOrg	0,041	0,048	0,858	0,391
KinjAparat	<--	KpimRaja	-0,148	0,107	-1,382	0,167
X1.7	<--	BudOrg	1,162	0,122	9,519	0
X1.6	<--	BudOrg	0,442	0,109	4,054	0
X1.5	<--	BudOrg	0,193	0,048	3,992	0
X1.4	<--	BudOrg	1,137	0,117	9,746	0
X1.3	<--	BudOrg	1,546	0,152	10,142	0
X1.2	<--	BudOrg	1,114	0,116	9,565	0
X1.1	<--	BudOrg	1			
X3.4	<--	KpimAparat	1,019	0,164	6,232	0
X3.3	<--	KpimAparat	1,391	0,197	7,063	0
X3.2	<--	KpimAparat	1,265	0,172	7,335	0
X3.1	<--	KpimAparat	1			
X2.3	<--	KpimRaja	0,803	0,183	4,948	0
X2.2	<--	KpimRaja	0,877	0,17	5,163	0
X2.1	<--	KpimRaja	1			
Y1.1	<--	KinjAparat	1			
Y1.2	<--	KinjAparat	0,997	0,132	7,525	0
Y1.3	<--	KinjAparat	1,158	0,149	7,79	0
Y1.4	<--	KinjAparat	1,075	0,15	7,151	0

**Standardized Regression Weights**

			Estimate
KpimAparat	<--	BudOrg	0,222
KpimAparat	<--	KpimRaja	0,52
KinjAparat	<--	KpimAparat	0,85
KinjAparat	<--	BudOrg	0,072
KinjAparat	<--	KpimRaja	-0,172
X1.7	<--	BudOrg	0,785
X1.6	<--	BudOrg	0,345
X1.5	<--	BudOrg	0,34
X1.4	<--	BudOrg	0,803
X1.3	<--	BudOrg	0,835
X1.2	<--	BudOrg	0,789
X1.1	<--	BudOrg	0,743
X3.4	<--	KpimAparat	0,594
X3.3	<--	KpimAparat	0,691
X3.2	<--	KpimAparat	0,725
X3.1	<--	KpimAparat	0,678
X2.3	<--	KpimRaja	0,578
X2.2	<--	KpimRaja	0,664
X2.1	<--	KpimRaja	0,672
Y1.1	<--	KinjAparat	0,736
Y1.2	<--	KinjAparat	0,688
Y1.3	<--	KinjAparat	0,717
Y1.4	<--	KinjAparat	0,651

### Modification Indices

Covariances:		M.I.	Par Change	
BudOrg	<-->	KpimRaja	5,582	0,044
e8	<-->	BudOrg	5,399	-0,042
e7	<-->	BudOrg	5,346	0,039
e7	<-->	e8	4,485	0,026
d8	<-->	u1	6,435	0,026
d9	<-->	e5	4,826	-0,022
e1	<-->	KpimRaja	5,115	-0,026
e1	<-->	u2	19,454	0,032
e1	<-->	e6	4,254	0,02
e2	<-->	d8	4,685	0,03
e2	<-->	e1	4,347	-0,022
e4	<-->	e8	8,771	-0,041
e4	<-->	e3	5,946	0,038
d1	<-->	d10	4,704	0,043
d3	<-->	e5	4,839	0,034
d3	<-->	e2	4,356	-0,04
d3	<-->	d1	6,387	-0,062
d3	<-->	d2	6,393	0,061
d4	<-->	e4	5,597	-0,04
d4	<-->	d2	4,995	-0,044
d5	<-->	e2	6,73	0,023
d5	<-->	e4	5,765	-0,023

Variances:		M.I.	Par Change
------------	--	------	------------

Regression Weights:		M.I.	Par Change	
Y1.4	<--	BudOrg	5,399	-0,153
Y1.4	<--	X3.4	6,732	-0,172
Y1.4	<--	X1.3	5,699	-0,08
Y1.4	<--	X1.7	6,257	-0,105
Y1.3	<--	BudOrg	5,346	0,141
Y1.3	<--	X1.1	6,974	0,114
Y1.3	<--	X1.4	7,852	0,115
X2.1	<--	KpimAparat	4,806	0,299
X2.1	<--	KinjAparat	4,334	0,274
X2.1	<--	Y1.3	4,565	0,158
X2.1	<--	X3.2	7,775	0,199
X2.1	<--	X3.3	4,761	0,135
X3.1	<--	KpimRaja	5,115	-0,213
X3.1	<--	KinjAparat	6,464	0,257

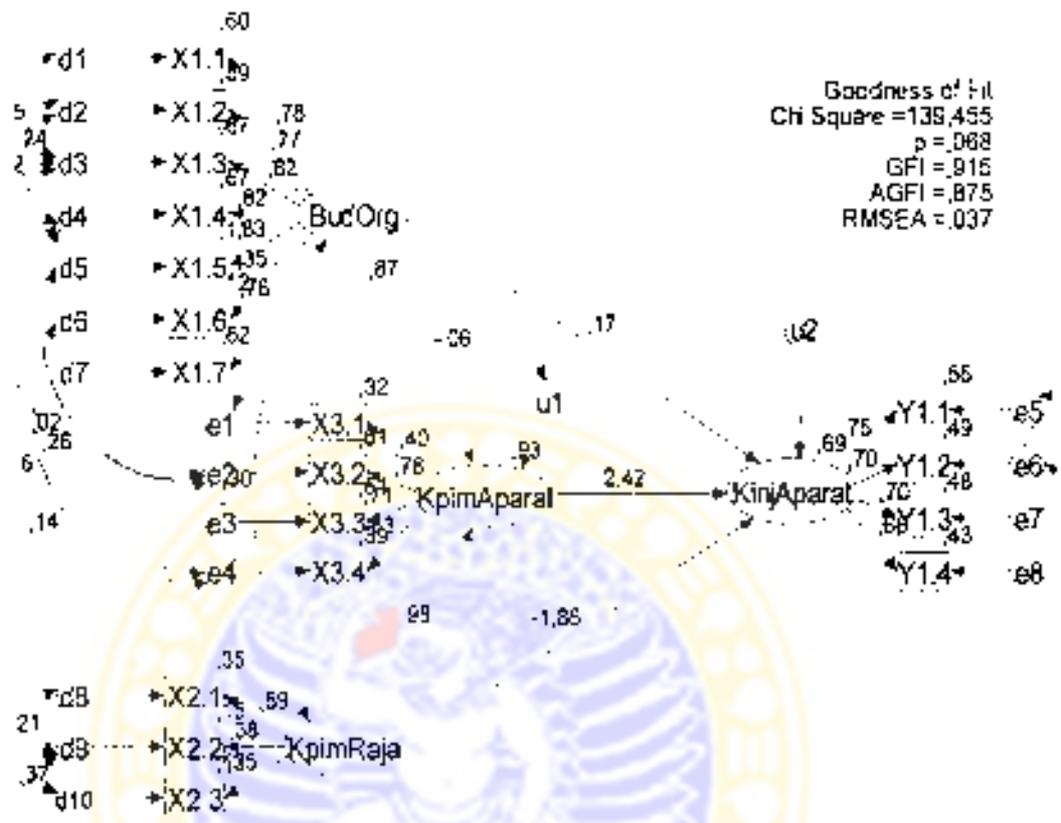
X3.1	<	Y1.4	8,451	0,162
X3.1	<--	Y1.2	8,84	0,189
X3.1	<..	Y1.1	7,955	0,191
X3.1	<..	X2.1	4,751	-0,116
X3.1	<..	X1.3	4,851	0,063
X3.2	<..	X2.1	6,202	0,15
X3.2	<..	X1.5	5,324	0,242
X3.4	<..	Y1.4	7,08	-0,183
X3.4	<..	X1.5	5,143	-0,258
X1.4	<--	X3.4	4,573	-0,172



**Fit Measures**

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence
Discrepancy	228,497	0	1169,907
Degrees of freedom	130	0	153
P	0		0
Number of parameters	41	171	18
Discrepancy / df	1,758		7,646
RMR	0,027	0	0,117
GFI	0,866	1	0,405
Adjusted GFI	0,824		0,335
Parsimony-adjusted GFI	0,658		0,362
Normed fit index	0,805	1	0
Relative fit index	0,77		0
Incremental fit index	0,905	1	0
Tucker-Lewis index	0,886		0
Comparative fit index	0,903	1	0
Parsimony ratio	0,85	0	1
Parsimony-adjusted NFI	0,684	0	0
Parsimony-adjusted CFI	0,767	0	0
Noncentrality parameter estimate	98,497	0	1016,907
NCP lower bound	60,311	0	911,816
NCP upper bound	144,54	0	1129,453
FMIN	1,513	0	7,748
F0	0,652	0	6,734
F0 lower bound	0,399	0	6,039
F0 upper bound	0,957	0	7,48
RMSEA	0,071		0,21
RMSEA lower bound	0,055		0,199
RMSEA upper bound	0,086		0,221
P for test of close fit	0,015		0
Akaike information criterion (AIC)	310,497	342	1205,907
Browne-Cudeck criterion	322,3	391,227	1211,088
Bayes information criterion	552,981	1353,337	1312,363
Consistent AIC	475,476	1030,084	1278,336
Expected cross validation index	2,056	2,265	7,986
ECVI lower bound	1,803	2,265	7,29
ECVI upper bound	2,361	2,265	8,731
MECVI	2,134	2,591	8,02
Hoelter .05 index	105		24
Hoelter .01 index	113		26

**B. Tahap Akhir**



**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
59	57,617	0	0,001
90	45,442	0	0,001
53	34,734	0,01	0,204
131	34,151	0,012	0,113
48	34,141	0,012	0,038
146	34,007	0,013	0,013
27	32,644	0,018	0,023
70	32,644	0,019	0,009
78	31,975	0,022	0,007
39	31,962	0,022	0,002
144	31,489	0,025	0,002
121	31,341	0,026	0,001
52	31,18	0,027	0
148	30,060	0,037	0,002
30	27,7	0,057	0,084
118	27,373	0,072	0,083
47	25,607	0,095	0,154
142	20,531	0,095	0,123

116	26,311	0,093	0,113
42	26,266	0,094	0,077
46	25,968	0,1	0,084
51	25,534	0,111	0,117
89	25,413	0,114	0,096
110	24,654	0,135	0,232
137	24,565	0,137	0,195
80	24,129	0,151	0,274
108	24,099	0,152	0,216
147	23,976	0,156	0,195
64	23,426	0,175	0,333
37	23,324	0,178	0,302
72	22,689	0,203	0,518
119	22,44	0,213	0,562
145	22,248	0,221	0,58
24	22,197	0,223	0,528
50	22,129	0,226	0,485
55	22,108	0,227	0,421
76	22,071	0,229	0,364
57	22,018	0,231	0,32
43	21,86	0,238	0,327
125	21,685	0,246	0,344
25	21,36	0,262	0,441
67	21,239	0,268	0,434
91	21,215	0,269	0,376
28	21	0,279	0,421
151	20,949	0,282	0,379
15	20,632	0,298	0,485
12	20,401	0,311	0,547
82	20,29	0,317	0,541
21	20,261	0,318	0,488
45	20,234	0,32	0,434
79	20,2	0,322	0,386
73	20,172	0,323	0,337
11	20,171	0,323	0,278
26	19,992	0,333	0,31
114	19,749	0,347	0,381
22	19,528	0,36	0,445
103	19,47	0,363	0,413
34	19,284	0,375	0,459
18	19,221	0,378	0,431
69	19,178	0,381	0,393
136	19,06	0,388	0,399
102	18,952	0,395	0,4
107	18,773	0,406	0,446
4	18,651	0,414	0,457
141	18,599	0,417	0,425
135	18,336	0,434	0,527
85	18,244	0,44	0,521
40	18,197	0,443	0,486
120	18,113	0,446	0,475
49	18,037	0,453	0,459
94	18,032	0,454	0,399
81	18,009	0,455	0,351

140	17,838	0,466	0,396
115	17,832	0,467	0,338
117	17,581	0,484	0,436
112	17,542	0,486	0,397
143	17,189	0,51	0,568
1	16,883	0,531	0,701
32	16,752	0,54	0,722
54	16,114	0,585	0,938
105	15,983	0,594	0,946
97	15,854	0,603	0,952
150	15,842	0,604	0,936
74	15,812	0,606	0,922
8	15,764	0,609	0,909
109	15,663	0,616	0,912
113	15,526	0,626	0,924
88	15,493	0,628	0,908
126	15,396	0,635	0,909
2	15,034	0,66	0,966
13	14,956	0,665	0,964
111	14,812	0,675	0,971
101	14,562	0,692	0,986
75	14,518	0,695	0,982
83	14,373	0,704	0,986
33	14,251	0,713	0,988
92	14,143	0,72	0,989
29	14,119	0,721	0,984
129	14,075	0,724	0,98
128	14,021	0,728	0,977

#### Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.4	2,66	5	-0,091	-0,459	-0,657	-1,653
Y1.3	2,66	5	-0,006	-0,031	-0,062	-0,156
Y1.2	3	5	-0,116	-0,582	-0,499	-1,258
Y1.1	3	5	-0,642	-3,229	0,534	1,344
X2.1	2,5	5	-0,634	-3,191	-0,039	-0,097
X2.2	3	5	-0,416	-2,092	-0,652	-1,641
X2.3	2	5	-0,54	-2,717	1,042	2,622
X3.1	3	5	-0,746	-3,757	0,157	0,396
X3.2	3	5	-0,218	-1,095	-1,243	-3,128
X3.3	3	5	-0,507	-2,551	-0,595	-1,496
X3.4	2,75	5	-0,769	-3,872	0,313	0,787
X1.1	2	5	-0,251	-1,263	-0,675	-1,698
X1.2	2,33	5	-0,552	-2,779	-0,69	-1,737
X1.3	1,5	5	-0,526	-2,648	-0,785	-1,977
X1.4	1,5	5	-0,226	-1,135	-0,316	-0,796
X1.5	3	5	0,671	3,377	2,59	6,518
X1.6	2	5	0,466	2,348	0,19	0,479
X1.7	1,5	5	-0,393	-1,978	-0,561	-1,412
Multivariate					30,417	6,988

**Regression Weights**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KpimAparat	<--	BudOrg	-0,018	0,04	-0,445	0,656
KpimAparat	<--	KpimRaja	0,548	0,197	2,787	0,005
KinjAparat	<--	KpimAparat	4,297	1,379	3,117	0,002
KinjAparat	<--	BudOrg	0,096	0,146	0,659	0,51
KinjAparat	<--	KpimRaja	-1,856	1,042	-1,781	0,075
X1.7	<--	BudOrg	1,111	0,113	9,865	0
X1.6	<--	BudOrg	0,43	0,102	4,204	0
X1.5	<--	BudOrg	0,179	0,045	3,959	0
X1.4	<--	BudOrg	1,109	0,109	10,171	0
X1.3	<--	BudOrg	1,443	0,154	9,377	0
X1.2	<--	BudOrg	1,036	0,115	9,036	0
X1.1	<--	BudOrg	1			
X3.4	<--	KpimAparat	1,811	0,532	3,407	0,001
X3.3	<--	KpimAparat	2,427	0,695	3,491	0
X3.2	<--	KpimAparat	2,327	0,653	3,563	0
X3.1	<--	KpimAparat	1			
X2.3	<--	KpimRaja	0,624	0,175	3,576	0
X2.2	<--	KpimRaja	0,574	0,134	4,279	0
X2.1	<--	KpimRaja	1			
Y1.1	<--	KinjAparat	1			
Y1.2	<--	KinjAparat	1,007	0,125	8,072	0
Y1.3	<--	KinjAparat	1,106	0,139	7,942	0
Y1.4	<--	KinjAparat	1,059	0,142	7,525	0

**Standardized Regression Weights**

			Estimate
KpimAparat	<--	BudOrg	-0,056
KpimAparat	<--	KpimRaja	0,979
KinjAparat	<--	KpimAparat	2,418
KinjAparat	<--	BudOrg	0,173
KinjAparat	<--	KpimRaja	-1,885
X1.7	<--	BudOrg	0,785
X1.8	<--	BudOrg	0,351
X1.5	<--	BudOrg	0,329
X1.4	<--	BudOrg	0,819
X1.3	<--	BudOrg	0,82
X1.2	<--	BudOrg	0,767
X1.1	<--	BudOrg	0,777
X3.4	<--	KpimAparat	0,627
X3.3	<--	KpimAparat	0,712
X3.2	<--	KpimAparat	0,78
X3.1	<--	KpimAparat	0,4
X2.3	<--	KpimRaja	0,352
X2.2	<--	KpimRaja	0,385
X2.1	<--	KpimRaja	0,592
Y1.1	<--	KinjAparat	0,745
Y1.2	<--	KinjAparat	0,703

Y1.3	<--	KinjAparat	0,696
Y1.4	<--	KinjAparat	0,658

**Covariances**

			Estimate	Correlation	S.E.	C.R.	P
<b>BudOrg</b>	<-->	<b>KpimRaja</b>	<b>0,051</b>	<b>0,302</b>	<b>0,023</b>	<b>2,184</b>	<b>0,029</b>
<b>e1</b>	<-->	<b>u1</b>	<b>0,014</b>	<b>0,87</b>	<b>0,005</b>	<b>2,843</b>	<b>0,004</b>
<b>d10</b>	<-->	<b>d9</b>	<b>0,079</b>	<b>0,366</b>	<b>0,019</b>	<b>4,204</b>	<b>0</b>
<b>d5</b>	<-->	<b>e2</b>	<b>0,024</b>	<b>0,263</b>	<b>0,009</b>	<b>2,721</b>	<b>0,007</b>
<b>d3</b>	<-->	<b>d2</b>	<b>0,064</b>	<b>0,241</b>	<b>0,037</b>	<b>1,744</b>	<b>0,081</b>
<b>d3</b>	<-->	<b>d1</b>	<b>-0,061</b>	<b>-0,247</b>	<b>0,026</b>	<b>-2,332</b>	<b>0,02</b>
<b>d9</b>	<-->	<b>d8</b>	<b>0,038</b>	<b>0,211</b>	<b>0,015</b>	<b>2,447</b>	<b>0,014</b>
<b>d4</b>	<-->	<b>d2</b>	<b>-0,025</b>	<b>-0,121</b>	<b>0,022</b>	<b>-1,125</b>	<b>0,26</b>
<b>d4</b>	<-->	<b>e2</b>	<b>0,002</b>	<b>0,018</b>	<b>0,015</b>	<b>0,162</b>	<b>0,871</b>
<b>d4</b>	<-->	<b>e4</b>	<b>-0,027</b>	<b>-0,165</b>	<b>0,016</b>	<b>-1,657</b>	<b>0,098</b>
<b>d6</b>	<-->	<b>e4</b>	<b>0,035</b>	<b>0,144</b>	<b>0,021</b>	<b>1,665</b>	<b>0,096</b>
<b>d9</b>	<-->	<b>e5</b>	<b>-0,025</b>	<b>-0,211</b>	<b>0,01</b>	<b>-2,509</b>	<b>0,012</b>
<b>d3</b>	<-->	<b>e6</b>	<b>-0,033</b>	<b>-0,189</b>	<b>0,016</b>	<b>-2,049</b>	<b>0,04</b>
<b>d3</b>	<-->	<b>e2</b>	<b>-0,042</b>	<b>-0,236</b>	<b>0,019</b>	<b>-2,255</b>	<b>0,024</b>

**Variances**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
BudOrg	0,303	0,056	5,388	0
KpimRaja	0,095	0,028	3,4	0,001
u1	0,002	0,002	1,12	0,263
u2	0,029	0,018	1,643	0,1
d7	0,233	0,033	7,1	0
d6	0,398	0,046	8,563	0
d5	0,08	0,009	8,581	0
d4	0,182	0,029	6,336	0
d3	0,308	0,055	5,644	0
d2	0,227	0,037	6,134	0
d1	0,198	0,03	6,709	0
e4	0,15	0,02	7,581	0
e3	0,17	0,025	6,889	0
e2	0,103	0,018	5,827	0
e1	0,127	0,017	7,25	0
d10	0,26	0,031	8,322	0
d9	0,18	0,022	8,344	0
d8	0,175	0,025	7,015	0
e5	0,075	0,011	6,656	0
e6	0,098	0,014	7,113	0
e7	0,122	0,017	7,19	0
e8	0,14	0,019	7,471	0

## Squared Multiple Correlations

	Estimate
<b>KpimAparat</b>	<b>0,928</b>
<b>KinjAparat</b>	<b>0,686</b>
Y1.4	0,434
Y1.3	0,464
Y1.2	0,494
Y1.1	0,555
X2.1	0,351
X2.2	0,148
X2.3	0,124
X3.1	0,315
X3.2	0,609
X3.3	0,507
X3.4	0,394
X1.1	0,604
X1.2	0,589
X1.3	0,672
X1.4	0,671
X1.5	0,108
X1.6	0,124
X1.7	0,616

## Standardized Total Effects - Estimates

	KpimRaja	BudOrg	KpimAparat	KinjAparat
KpimAparat	0,979	-0,056	0	0
KinjAparat	0,502	0,036	2,418	0
Y1.4	0,331	0,024	1,592	0,658
Y1.3	0,349	0,025	1,682	0,696
Y1.2	0,353	0,026	1,699	0,703
Y1.1	0,374	0,027	1,802	0,745
X2.1	0,592	0	0	0
X2.2	0,385	0	0	0
X2.3	0,352	0	0	0
X3.1	0,392	-0,023	0,4	0
X3.2	0,764	-0,044	0,78	0
X3.3	0,697	-0,04	0,712	0
X3.4	0,614	-0,035	0,627	0
X1.1	0	0,777	0	0
X1.2	0	0,767	0	0
X1.3	0	0,82	0	0
X1.4	0	0,819	0	0
X1.5	0	0,329	0	0
X1.6	0	0,351	0	0
X1.7	0	0,785	0	0

## Standardized Direct Effects - Estimates

	KpimRaja	BudOrg	KpimAparat	KinjAparat
KpimAparat	0,979	-0,056	0	0
KinjAparat	-1,865	0,173	2,418	0
Y1.4	0	0	0	0,658
Y1.3	0	0	0	0,696
Y1.2	0	0	0	0,703
Y1.1	0	0	0	0,745
X2.1	0,592	0	0	0
X2.2	0,385	0	0	0
X2.3	0,352	0	0	0
X3.1	0	0	0,4	0
X3.2	0	0	0,78	0
X3.3	0	0	0,712	0
X3.4	0	0	0,627	0
X1.1	0	0,777	0	0
X1.2	0	0,767	0	0
X1.3	0	0,82	0	0
X1.4	0	0,818	0	0
X1.5	0	0,328	0	0
X1.6	0	0,351	0	0
X1.7	0	0,785	0	0

## Standardized Indirect Effects - Estimates

	KpimRaja	BudOrg	KpimAparat	KinjAparat
KpimAparat	0	0	0	0
KinjAparat	2,367	-0,136	0	0
Y1.4	0,331	0,024	1,592	0
Y1.3	0,349	0,025	1,682	0
Y1.2	0,353	0,026	1,699	0
Y1.1	0,374	0,027	1,802	0
X2.1	0	0	0	0
X2.2	0	0	0	0
X2.3	0	0	0	0
X3.1	0,392	-0,023	0	0
X3.2	0,764	-0,044	0	0
X3.3	0,897	-0,04	0	0
X3.4	0,614	-0,035	0	0
X1.1	0	0	0	0
X1.2	0	0	0	0
X1.3	0	0	0	0
X1.4	0	0	0	0
X1.5	0	0	0	0
X1.6	0	0	0	0
X1.7	0	0	0	0

### Modification Indices

Covariances:			M.I.	Par Change
e8	<-->	BudOrg	4,538	-0,038
e7	<-->	BudOrg	5,792	0,041
e7	<-->	e8	5,222	0,028
e1	<-->	BudOrg	5,084	0,032
e4	<-->	e8	6,269	-0,032

Variances:			M.I.	Par Change
------------	--	--	------	------------

Regression Weights:			M.I.	Par Change
Y1.4	<--	BudOrg	5,702	-0,148
Y1.4	<--	X3.4	5,79	-0,157
Y1.4	<--	X1.3	7,89	-0,094
Y1.4	<--	X1.7	6,958	-0,11
Y1.3	<--	BudOrg	5,548	0,138
Y1.3	<--	X1.1	7,628	0,12
Y1.3	<--	X1.4	7,524	0,113
X2.1	<--	X2.3	4,021	0,128
X3.1	<--	BudOrg	4,621	0,104
X3.1	<--	X1.3	6,684	0,067
X3.1	<--	X1.7	7,494	0,089
X3.3	<--	X2.2	4,577	-0,171

## Fit Measures

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence
Discrepancy	139,455	0	1169,907
Degrees of freedom	116	0	153
P	0,068		0
Number of parameters	55	171	18
Discrepancy / df	1,202		7,646
RMR	0,022	0	0,117
GFI	0,915	1	0,405
Adjusted GFI	0,875		0,335
Parsimony-adjusted GFI	0,621		0,362
Normed fit index	0,881	1	0
Relative fit index	0,843		0
Incremental fit index	0,978	1	0
Tucker-Lewis index	0,97		0
Comparative fit index	0,977	1	0
Parsimony ratio	0,758	0	1
Parsimony-adjusted NFI	0,668	0	0
Parsimony-adjusted GFI	0,741	0	0
Noncentrality parameter estimate	23,455	0	1016,907
NCP lower bound	0	0	911,816
NCP upper bound	57,304	0	1129,453
FMIN	0,924	0	7,748
FO	0,155	0	6,734
FO lower bound	0	0	6,039
FO upper bound	0,379	0	7,48
RMSEA	0,037		0,21
RMSEA lower bound	0		0,199
RMSEA upper bound	0,057		0,221
P for test of close fit:	0,844		0
Akaike information criterion (AIC)	249,455	349	1205,907
Browne-Gudeck criterion	265,288	391,227	1211,088
Bayes information criterion	574,739	1353,337	1312,363
Consistent AIC	473,768	1030,084	1278,336
Expected cross validation index	1,652	2,266	7,986
ECVI lower bound	1,497	2,266	7,29
ECVI upper bound	1,876	2,265	8,731
MECVI	1,757	2,591	8,02
Hoeffler .05 index	154		24
Hoeffler .01 index	168		26