

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Nurjanah, SE
NIM C4A006319**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**

SERTIFIKASI



Saya, Nurjanah, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro maupun pada program pascasarjana lainnya. Karya ini adalah milik saya, oleh karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada pada pundak saya.

Semarang, Juli 2008

Nurjanah, SE

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)**

Yang disusun oleh Nurjanah, NIM C4A006319
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 Juli 2008
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Pertama,

Pembimbing Kedua,

Dr. Hj. Indi Djastuti, MS

Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si

Semarang, 23 Juli 2008
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

”Carilah apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (QS. Al-Qashash 28:77)

*Jadilah engkau sumber kebaikan
dan maafkanlah kesalahan orang lain
karena engkau pasti akan melihat
dan mendengar sendiri buah perbuatanmu*

*Jika engkau mencintai seseorang,
cintailah dia sekedarnya saja
karena engkau tidak tahu
kapan cinta itu akan lenyap darimu*

*Jika engkau membenci seseorang,
bencilah dia sekedarnya saja
karena engkau tidak tahu
kapan engkau bakal kembali mencintainya*

(Nasihat Ali bin Abu Thalib, diriwayatkan Ar-Rafi'i, dari Abu Ishak As-Subai'i)

KUPERSEMBAHKAN UNTUK
IBU DAN KELUARGAKU TERCINTA

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the effects of leadership style and organizational culture, on organizational commitment to increase employees performance in General Secretary Bureau of Agriculture Departement

This research use Proporsional random sampling method and data that used in this research is primary data of questionnaire. Population of the current research is 912 people. Meanwhile the sample is 240 people. Analysis technique that used in this research is Structural Equation Model (SEM) from software AMOS 4.0. This result of this research indicate that causality [relation/link] usher variables influencing and criterion of Goodness Of Fit that is chi square =(1144,691); Probability = (0,058); CMIN/DF = (1,069), GFI = (0,826); AGFI = (0,809); TLI = (0,991); CFI = (0,992); RMSEA = (0,017). The result indicates that leadership style have a positive and significant effect to organizational culture, leadership style have an positive and significant effect to organizational commitment, organizational culture have an positive and significant effect to organizational commitment, organizational commitment have an positive and significant effect to employees performance, leadership style have an positive and significant effect to employees performance, and organizational culture have an positive and significant effect to employees performance.

The empiric finding, indicated that to increase employees performance, Bureau in General Secretary of Agriculture Departement need to pay attention to factors that influencing employees performance such as leadership style, organizational culture, and organizational commitment. Because by given the referable the relation, influence to design strategy utilize improvement of employees performance.

Keywords : *Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment, and Employees Performance*

ABSTRAKSI

Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian.

Penelitian ini menggunakan metode Proporsional random sampling dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Populasi penelitian berjumlah 912 orang. Sedangkan Sampel penelitian ini sebanyak 240 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari software AMOS 4.0. Hasil penelian ini menunjukkan bahwa hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan kriteria Goodness of Fit yaitu chi square =(1144,691); Probability = (0,058); CMIN/DF = (1,069), GFI = (0,826); AGFI = (0,809); TLI = (0,991); CFI = (0,992); RMSEA = (0,017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan komitmen organisasi. Karena dengan mengetahui pengaruh hubungan tersebut dapat dijadikan acuan untuk merancang strategi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci : ***Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan***

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan melewati berbagai kendala. Penulisan ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada semua pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oeh sebab itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, oleh karena itu pada ada kesempatan ini, perkenankan saya menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof Dr Augusty Ferdinand, MBA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, MSi, selaku dosen pembimbing pertama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Dra. Hj. Intan Ratnawati, MSi, selaku dosen pembimbing kedua, yang dengan penuh kesabaran membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Drs. Fuad Mas'ud, MIR dan Ahyar Yuniawan, SE. MSi, yang telah banyak memberikan masukan yang berharga dalam penyelesaian tesis ini,
5. Para dosen penguji atas kritik dan saran-sarannya demi kesempurnaan dalam penulisan tesis ini.

6. Bapak dan Ibu staff pengajar Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
7. Seluruh staff administrasi Program Pasca Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
8. Orang tua serta kakak-kakak tercinta, yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya, sehingga penulis terdorong untuk menyelesaikan cita-cita memenuhi harapan keluarga.
9. Rekan-rekan kuliah angkatan 28 kelas pagi (Anas, Ibu Ari (alm), Bobby, Beny, Cossi, Hadi, Hervi, Indah, Iwan, Lisa, Margaret, Ratih, Santana, Siha, Teeta) yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menempuh pendidikan di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
10. Sahabatku angkatan 28 kelas sore, Heidy, Gina, Nanny, Hefty, Dita, Nining. terima kasih atas doa, nasihat, dukungan serta persahabatannya selama ini. Semoga kita terus bersahabat selamanya.
11. Seluruh staff Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden.
12. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menempuh pendidikan di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, 23 Juli 2008

Nurjanah, SE

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Sertifikasi.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Halaman Motto/Persembahan.....	iv
Abstract.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Lampiran.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1 Telaah Pustaka.....	15
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	15

2.1.2	Komitmen Organisasi.....	16
2.1.3	Budaya Organisasi.....	17
2.1.4	Gaya Kepemimpinan.....	20
2.2	Pengembangan Model.....	28
2.2.1	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Budaya Organisasi.....	28
2.2.2	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Komitmen Organisasi	31
2.2.3	Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi.....	33
2.2.4	Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Karyawan.....	34
2.2.5	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan.....	36
2.2.6	Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan.....	37
2.3	Penelitian Terdahulu.....	38
2.4	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	39
2.5	Hipotesis.....	40
2.6	Dimensionalisasi Variabel.....	41
2.6.1	Variabel Gaya Kepemimpinan.....	41
2.6.2	Variabel Budaya Organisasi.....	43
2.6.3	Variabel Komitmen Organisasi.....	44
2.6.4	Variabel Kinerja Karyawan.....	45
2.7	Definisi Operasional Variabel.....	46

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis dan Sumber Data.....	49
3.1.1	Data Primer.....	49
3.1.2	Data Sekunder.....	49
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian.....	50
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	52
3.4	Uji Validasi dan Reliability.....	54
3.4.1	Uji Validasi.....	54
3.4.2	Uji Reliability.....	54
3.5	Teknis Analisis.....	55

BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1	Profil Biro lingkup Departemen Pertanian.....	62
4.2	Deskripsi Responden.....	63
4.2.1	Responden Berdasarkan Umur.....	63
4.2.2	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	67
4.2.3	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir...	72
4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	76
4.4	Deskriptif Variabel.....	79
4.4.1	Indeks Gaya Kepemimpinan.....	80
4.4.2	Indeks Budaya Organisasi.....	82
4.4.3	Indeks Komitmen Organisasi.....	84
4.4.4	Indeks Kinerja Karyawan.....	85
4.5	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian..	86

4.5.1	Pengembangan Model Berdasarkan Teori.....	86
4.5.2	Menyusun Diagram Alur.....	86
4.5.3	Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan...	87
4.5.4	Memilih <i>Matriks Input</i> dan Teknik Estimasi.....	87
	4.5.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen dan Endogen.....	92
	4.5.4.2 Analisis <i>Struktural Equation Modeling</i>	96
4.5.5	Menilai Problem Identifikasi.....	101
4.5.6	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	102
	4.5.6.1 Evaluasi <i>Univariate Outlier</i>	102
	4.5.6.2 Evaluasi <i>Multivariate Outlier</i>	104
	4.5.6.3 Uji Normalitas Data.....	106
	4.5.6.4 Evaluasi atas multikolinearitas dan Singularitas.....	108
	4.5.6.5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	109
4.5.7	Interpretasi dan Modifikasi Model.....	109
4.6	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	114
	4.6.1 Uji Reliabilitas.....	114
	4.6.2 <i>Variance Extract</i>	114
4.7	Pengujian Hipotesis Penelitian.....	117
	4.7.1 Uji Hipotesis 1.....	117
	4.7.2 Uji Hipotesis 2.....	118
	4.7.3 Uji Hipotesis 3.....	118
	4.7.4 Uji Hipotesis 4.....	119

4.7.5 Uji Hipotesis 5.....	119
4.7.6 Uji Hipotesis 6.....	120
4.8 Analisis Pengaruh.....	121

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1 Ringkasan Penelitian	125
5.2 Kesimpulan.....	126
5.2.1 Kesimpulan Hipotesis.....	126
5.2.1.1 Kesimpulan Hipotesis 1.....	127
5.2.1.2 Kesimpulan Hipotesis 2.....	127
5.2.1.3 Kesimpulan Hipotesis 3.....	128
5.2.1.4 Kesimpulan Hipotesis 4.....	129
5.2.1.5 Kesimpulan Hipotesis 5.....	129
5.2.1.6 Kesimpulan Hipotesis 6.....	130
5.2.2 Kesimpulan Masalah Penelitian	130
5.3 Implikasi.....	137
5.3.1 Implikasi Teoritis.....	137
5.3.2 Implikasi Kebijakan Manajerial.....	139
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	142
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	143

DAFTAR REFERENSI

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel.....	46
Tabel 3.1 Proporsi Sampel	51
Tabel 3.2 <i>Goodness Of Fit Index</i>	61
Tabel 4.1 Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Gaya Kepemimpinan.....	64
Tabel 4.2 Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Budaya Organisasi.....	65
Tabel 4.3 Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Komitmen Organisasi.....	66
Tabel 4.4 Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Kinerja Karyawan.....	67
Tabel 4.5 Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan.....	68
Tabel 4.6 Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja Terhadap Budaya Organisasi.....	69
Tabel 4.7 Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	70
Tabel 4.8 Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	71
Tabel 4.9 Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Gaya Kepemimpinan.....	72

Tabel 4.10	Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Budaya Organisasi.....	74
Tabel 4.11	Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Komitmen Organisasi.....	75
Tabel 4.12	Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Kinerja Karyawan.....	76
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner.....	77
Tabel 4.14	Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan.....	80
Tabel 4.15	Indeks Variabel Budaya Organisasi.....	83
Tabel 4.16	Indeks Variabel Komitmen Organisasi.....	84
Tabel 4.17	Indeks Variabel Kinerja Karyawan.....	85
Tabel 4.18	<i>Sample Covariance – Estimates</i>	87
Tabel 4.19	Hasil Pengujian Kelayakan Model.....	98
Tabel 4.20	Hasil <i>Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling</i>	99
Tabel 4.21	Statistik Deskriptif.....	103
Tabel 4.22	Evaluasi <i>Multivariate Outlier</i>	105
Tabel 4.23	Normalitas Data.....	106
Tabel 4.24	<i>Standardized Residual Covariance</i>	109
Tabel 4.25	<i>Uji Reliability dan Variance Extract</i>	115
Tabel 4.26	Kesimpulan Hipotesis.....	120
Tabel 4.27	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	122
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis.....	138

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan.....	24
Gambar 2.2 Tiga Dimensi Kepemimpinan.....	26
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	40
Gambar 2.4 Variabel Gaya Kepemimpinan.....	42
Gambar 2.5 Variabel Budaya Organisasi.....	43
Gambar 2.6 Variabel Komitmen Organisasi.....	44
Gambar 2.7 Variabel Kinerja Karyawan.....	45
Gambar 3.1 Model Persamaan Struktural.....	57
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Gaya Kepemimpinan..	92
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi.....	93
Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Organisasi.....	94
Gambar 4.4 Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Karyawan.....	95
Gambar 4.5 Hasil Uji <i>Structural Equation Model</i>	97
Gambar 4.6 Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Alur.....	121
Gambar 5.1 Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan Kinerja Karyawan – Proses 1.....	132
Gambar 5.2 Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan Kinerja Karyawan – Proses 2.....	134
Gambar 5.3 Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan Kinerja Karyawan – Proses 3.....	135
Gambar 5.4 Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan Kinerja Karyawan – Proses 4.....	137

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Data Hasil Kuesioner
- Lampiran 3 Hasil Crosstabs
- Lampiran 4 Hasil Output AMOS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Akibat terjadinya interaksi dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Sehingga setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan. Sehingga pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinan). Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai

seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi (Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula halnya dengan birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat

kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson et.al 2006). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan karyawan dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasari pada argumen bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku karyawan. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Mc Nesse-Smith (1996), dalam penelitiannya menelaah lima perilaku kepemimpinan (tantangan proses, inspirasi, visi bersama, memungkinkan orang lain untuk bertindak, percontohan cara, mendorong semangat). Penelitian ini kemudian mengidentifikasi hubungan (baik korelasional maupun prediktif) antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung adanya hubungan positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.

Bass dan Avolio (1993) dan Schein (2004) menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Schein (2004) mengobservasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Ia mengilustrasikan interkoneksi ini dengan melihat hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam konteks siklus

kehidupan organisasi. Luthans (2006) mendefinisikan budaya sebagai ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Sedangkan menurut Robbin (2006) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dalam lingkungan instansi pemerintah dikenal adanya budaya kerja aparatur negara. Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tanggal 25 April 2002, sebagai budaya, maka budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya. Sehingga budaya kerja aparatur negara dalam keputusan tersebut diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja aparatur negara diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur negara maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok dapat meningkatkan kualitas kinerja bersama.

Komitmen organisasi didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi didapatkan sebagai indikator yang lebih baik dari “*leavers*” dan “*stayers*” daripada kepuasan kerja (Porter, Steers, Mowday, dan Boulian, 1974, dalam

McNeese-Smith, 1996). Penelitian lain mendapatkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan lingkungan tugas, sementara komitmen organisasi berkaitan dengan pencapaian pada pemberdayaan organisasi (Glisson dan Durick, 1988, dalam McNeese-Smith, 1996). Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari karyawan akan meningkat, sebagaimana Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan terbaik pada masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat.

Peningkatan kinerja akan terjadi jika organisasi bergerak dari pendekatan berorientasi kontrol tradisional terhadap manajemen tenaga kerja, yang terletak pada perintah yang telah ada, melaksanakan kontrol dan “mencapai efisiensi dalam penerapan tenaga kerja” Walton (1985, dalam Sunarto, 2005). Pendekatan tersebut

harus diganti dengan strategi komitmen. Tenaga kerja akan membalas dengan sangat baik dan kreatif tidak seperti ketika mereka dikontrol dengan sangat ketat oleh manajemen, ditempatkan dalam jabatan yang telah ditetapkan secara sempit, dan diberlakukan seperti suatu kebutuhan yang tidak diterima. Menurut Mahmudi (2005) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut adalah:

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Lado et. al. (1992, dalam Sitty Yuwalliantin, 2006) menyatakan dengan peningkatan kinerja, maka keunggulan bersaing akan dapat diraih jika pelaku bisnis

mempunyai kompetensi organisasi, yang mencakup peningkatan kinerja input, output serta pemimpin manajerial. Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, Byars (1984, dalam Sitty Yuwalliantin, 2006).

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja menurut Prawirosentono (2000) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya. Penilaian kinerja di lingkungan pegawai negeri sipil (PNS) dikenal dengan sebutan penilaian pelaksanaan pekerjaan (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979). Penilaian kinerja tersebut dilaksanakan menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), dengan

unsur-unsur yang terdapat di dalamnya, meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan (hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a keatas yang memangku suatu jabatan).

Dalam pelaksanaannya DP3 tersebut banyak yang bias, karena penilaian yang diberikan tidak obyektif. Wiku B.B. Adisasmito dan Prita Paramita(2005) dalam penelitiannya di Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor, menemukan 69,5% responden mengatakan bahwa DP3 sebagai instrumen penilaian belum dapat menghasilkan penilaian prestasi kerja yang objektif dan dampak hasil penilaian prestasi kerja tidak memberikan motivasi untuk bekerja. DP3 sebagai instrumen belum dapat diandalkan karena format DP3 bersifat umum, tidak fokus terhadap kinerja spesifik fungsi personel yang akan dinilai. Unsur penilaian tampak masih bersifat konseptual sebagai alat ukur penilaian. Sehingga DP3 sebagai instrumen penilaian prestasi kerja tidak efektif.

Selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Tim peneliti dari Universitas Gajah Mada (UGM) Yogyakarta yang diketuai oleh Drs. Djeremia T. Keban, M.Si, Murp, P.hd, terhadap 57 responden dan diseminarkan didepan Gubernur Gorontalo serta para pejabat eselon II dan III di lingkungan Pemprov Gorontalo (2005) tentang persepsi dan sikap terhadap penilaian kinerja PNS/aparat Pemerintah Provinsi Gorontalo yang dilakukan terhadap PNS di lingkungan Pemda Provinsi Gorontalo. Sebanyak 68,4% responden dari 57 responden memilih jawaban tidak terhadap

pertanyaan apakah penilaian melalui DP3 yang telah digunakan bertahun tahun benar-benar menggambarkan kinerja mereka.

Alasan hingga para PNS tersebut memilih jawaban tidak pun beragam. Sebanyak 50,9% mengatakan DP3 tidak menggambarkan kinerja sesungguhnya, 49,1% memilih DP3 tidak memberikan informasi yang tepat bagi atasan untuk menilai, 45,6% memilih DP3 tidak memberikan target hasil yang jelas, dan 33,3% lainnya memilih jika DP3 hanya memberi peluang bagi atasan untuk menilai sesuka hati.

Selain itu dalam upaya meningkatkan kinerja sektor publik dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, dalam Kep. Menpan 25/KEP/M.PAN/04/2002 diuraikan beberapa keadaan yang terjadi saat ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Banyak sorotan masyarakat terhadap profesionalisme aparatur negara, menandakan bahwa masyarakat belum puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara.
2. Kurangnya kesadaran aparatur negara meningkatkan integritas dan profesionalisme pribadi melalui peningkatan dan kemampuan yang sesuai dengan teknologi dan kondisi aktual.
3. Pemimpin masih menunjukkan sikap sebagai seorang “birokrat feodal” yang selalu menuntut bawahannya untuk setia dan loyal, menuruti segala perintah dan keinginannya, sehingga menumbuhkan karakter bawahan yang ABS (Asal Bapak Senang)

4. Pemimpin belum atau kurang memiliki kesadaran untuk menjadikan kualitas kepemimpinannya sebagai pusat perhatian positif dan karenanya mampu menjadi teladan bagi anak buahnya.
5. Tidak adanya sanksi yang jelas dan tegas jika pegawai bekerja tidak tepat dan tidak cepat.
6. Kedisiplinan dan keteraturan kerja aparatur masih rendah, terbukti masih banyak pejabat tingkat atas terlalu sibuk menghadiri rapat koordinasi diberbagai tempat, dan bekerja hingga malam, sementara banyak pegawai di bawah yang bekerja hanya berdasarkan perintah, sehingga sering menganggur bila tidak ada perintah atasan.
7. Peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur-prosedur kerja yang lengkap namun belum dilaksanakan dengan baik, masih formalitas, dan jauh dari aktualisasi dalam bentuk perbuatan nyata.
8. Dedikasi dan loyalitas aparatur negara masih rendah, bahkan ada aparat yang salah dalam menerapkan loyalitas hanya ditujukan kepada atasannya, tetapi tidak loyal terhadap visi, misi, dan tugas instansinya.
9. Penilaian kinerja individu dan unit instansi berdasarkan standar yang jelas, obyektif dan berorientasi pada pelayanan masyarakat belum diterapkan.

Kasus-kasus tersebut di atas tentu saja tidak boleh dibiarkan terjadi berlarut-larut. Kesemua ini akan berdampak pada kinerja organisasi. Dimana dalam era

globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup ditengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dwi Cahyono dan Imam Ghozali (2002) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan Bass dan Avolio (1993) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variable moderating. Dimana dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh budaya organisasi. Selain itu, Moon (2000) dalam penelitiannya menyatakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik serta budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan McNeese-Smith (1996) dan Sulaiman (2002) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini mencoba melakukan kajian faktor-faktor tersebut yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian tentang elemen-elemen organisasi seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara independen dihubungkan dengan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, dimana dalam rangka mencapai tujuan organisasi, elemen-elemen tersebut di atas tidak dapat berdiri sendiri, melainkan secara bersama-sama ikut memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif yang pada akhirnya akan membantu pencapaian tujuan utama organisasi yaitu kinerja organisasi yang tinggi.

Suhana (2007) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen, dan antara budaya organisasi dan kinerja. Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Bourantas dan Papalexandris (1993) dalam penelitiannya pada organisasi publik dan swasta di Yunani menemukan perbedaan yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan komitmen karyawan dimana pada organisasi publik kurang signifikan dibandingkan dengan organisasi swasta.

Penelitian yang dilakukan Moon (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh

gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Rendahnya kualitas kerja SDM di sektor publik sebagaimana dikemukakan dalam Kep. Menpan 25/KEP/M.PAN/04/2002 dan sistem penilaian kinerja yang dianggap tidak efektif sebagaimana hasil penelitian dari Wiku B.B. Adisasmito dan Prita Paramita(2005) serta Tim peneliti dari Universitas Gajah Mada (UGM) Yogyakarta, tentu saja tidak boleh dibiarkan terjadi berlarut-larut karena akan berdampak pada kinerja organisasi. Hal tersebut merupakan suatu masalah yang perlu diantisipasi dalam lingkungan Biro lingkup Departemen Pertanian, agar proses pembinaan dan pengembangan pegawai berlangsung tanpa hambatan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian.
4. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian.
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian.
6. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu sumber daya manusia.
2. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja karyawan.
3. Memberikan tambahan informasi kepada Biro lingkup Departemen Pertanian tentang kajian gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.8 Telaah Pustaka

2.8.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material (H. Hadari Nawawi, 2005). Menurut Cokroaminoto (2007) pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “unjuk kerja” dari seorang karyawan.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Byars (1984, dalam Suharto dan Cahyono, 2005), kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut

Fuad Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu.

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Hal tersebut sejalan dengan Bain (1982, dalam Mc Nesse-Smith 1996) yang menyatakan kinerja sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan, dan diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Belcher 1987, dalam Mc Nesse-Smith 1996). Penilaian instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerja akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti output, pencapaian tujuan, pemenuhan deadline, penggunaan suplai, jam kerja dan ijin sakit.

2.8.2 **Komitmen Organisasi**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai

tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif, sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan.

Menurut Morrow, Mc Elroy dan Blum (1988) komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap tersebut adalah:

1. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
3. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Sedangkan Steers dalam (Yuwalliatin, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.

2.8.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat,

yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Stoner et al (1996) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. (Stoner et al, 1996).

Menurut Schein (2004) budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu:

1. **Artifact (*Artifacts*)** : hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.

2. **Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*):** Alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
3. **Asumsi Dasar (*Basic Assumption*):** Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Sedangkan Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. **Aturan perilaku yang diamati.** Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. **Norma.** Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi ”jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit.”
3. **Nilai dominan.** Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. **Filosofi.** Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. **Aturan.** Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

6. **Iklm Organisasi.** Merupakan keseluruhan ”perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Hasil penelitian Kotter dan Heskett (1992, dalam Stoner et. al, 1996) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat, dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian tersebut mempunyai empat kesimpulan, yaitu:

1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
2. Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

2.8.4 **Gaya Kepemimpinan**

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan

baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarnya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2001) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz dan Khan, 1978;. Koh et al, 1995; Mowday et al, 1982, dalam Sovyia Desianty, 2005).

Selain itu Gibson et.al (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam

mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Veithzal Rivai, 2004).

Menurut Veithzal Rivai (2004) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Flippo (1994) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Sedangkan Miftah Thoha (1983) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin

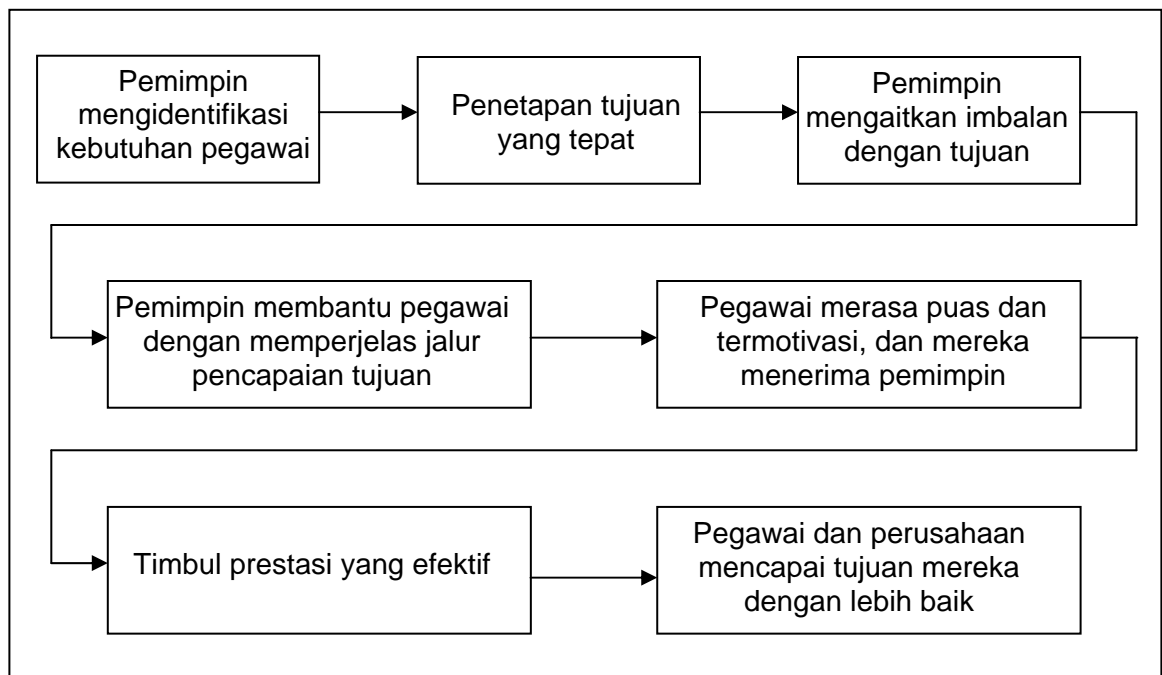
mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. **Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif).** Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.
2. **Kepemimpinan yang mendukung (supportive).** Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya.

3. **Kepemimpinan partisipatif.** Berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
4. **Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi).** Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Gambar 2.1
Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan



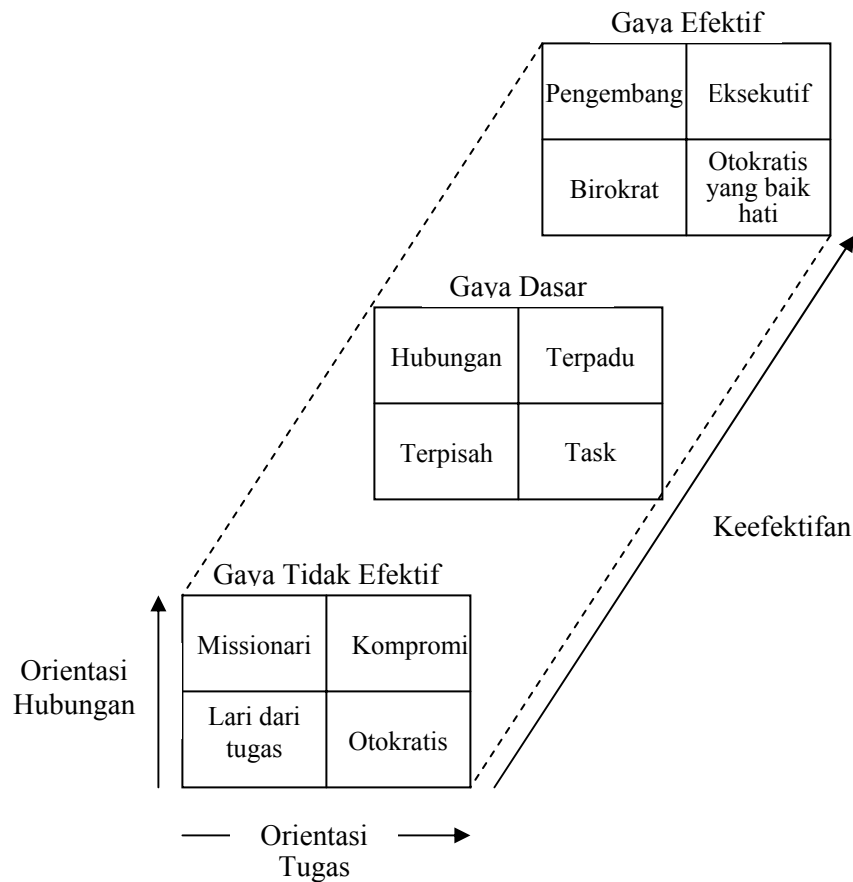
Sedangkan penelitian Iowa *University* yang dilakukan oleh Ronald Lippit, Talph K, White, dibawah bimbingan Kurt Lewin pada tahun 1930-an (dalam Luthans, 2006) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

1. **Otokratis (*Autocratic*)**. Pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaanya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.
2. **Bebas kendali (*Laissez faire*)**. Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.
3. **Demokratis (*Democratic*)**. Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

W.J Reddin (1967) seorang profesor dan konsultan dari Kanada memperkenalkan tiga dimensi kepemimpinan. Dimana selain efektivitas Reddin juga melihat gaya kepemimpinan selalu dipulangkan pada dua hal mendasar, yakni hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Model yang dibangunnya adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan yang mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya.

Gambar 2.2

Tiga Dimensi Kepemimpinan



Dari gambar tersebut, kotak di tengah merupakan gaya dasar kepemimpinan seorang manajer, seterusnya bisa ditarik ke atas dan ke bawah, menjadi gaya yang efektif dan tidak efektif.

Empat gaya yang efektif adalah:

1. **Eksekutif (*Executive*)**. Banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini

disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mengenal perbedaan diantara individu, dan kerja sama tim.

2. **Pengembang (*Developer*)**. Memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap anggota organisasi, dan sangat perhatian terhadap pengembangan mereka sebagai seorang individu.
3. **Otokratis yang baik hati (*Benevolent autocrat*)**. Memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidakelegan dipihak lain.
4. **Birokrat (*Bureaucrat*)**. Memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Empat gaya yang tidak efektif adalah:

1. **Kompromi (*Compromiser*)**. Memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Pemimpin yang menggunakan gaya ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

2. **Missionari (*Missionary*)**. Memberikan perhatian yang maksimum pada orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya.
3. **Otokrat (*Autocrat*)**. Memberikan perhatian yang maksimum pada tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
4. **Lari dari tugas (*Deserter*)**. Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas maupun hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena pemimpin seperti ini pasif, tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

2.9 Pengembangan Model

2.9.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Budaya Organisasi

Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu, misalnya, kepemimpinan melibatkan pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi. B.A Melers et.al

(1998, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005). Menurut Schein (2004) Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya.

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusnya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Ada beberapa pendapat yang mengatakan bagaimana budaya itu seharusnya dibentuk. Dari berbagai pendapat tersebut yang tidak bisa dipungkiri adalah peran pimpinan. Schein (1992, dalam Yurk, 2005) berpendapat bahwa para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasional dengan lima mekanisme utama, yaitu:

1. **Perhatian.** Pemimpin berperan dalam hal mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, dan perhatian-perhatian mereka melalui pilihan-pilihan untuk menanyakan, mengukur, mengomentari, memuji, dan mengkritik.
2. **Reaksi terhadap krisis.** Keputusan-keputusan yang diambil para pimpinan sebagai reaksi mereka atas krisis yang dialami organisasi berkaitan erat dengan emosionalitas mereka, oleh para anggota organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan potensi mereka dalam rangka mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang ada disekitar mereka.
3. **Pemodelan peran.** Pemimpin organisasi dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri, dan perilaku-perilaku di luar tugas mereka sehari-hari,

seperti *organization citizenship behavior*, *whistleblowing*, *taking change*, *role innovation*, *task revision*, dan lain-lain.

4. **Alokasi imbalan.** Kriteria-kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan imbalan formal seperti upah, promosi, atau penghargaan informal dapat mengkomunikasikan sesuatu yang dianggap bernilai oleh pimpinan maupun oleh organisasi.
5. **Kriteria seleksi dan pemecatan.** Pimpinan organisasi dapat juga mempengaruhi budaya organisasi dengan merekrut orang-orang yang memiliki nilai-nilai, keterampilan, atau kompetensi tertentu, dan mempromosikan mereka ke posisi-posisi strategis. Kriteria-kriteria pemutusan hubungan kerja (pemecatan) juga merefleksikan nilai-nilai serta perhatian organisasi.

Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1993), budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

Suhana (2007) dalam penelitiannya menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, praktek-praktek MSDM, budaya, komitmen dan kinerja. Hubungan

yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen, dan antara budaya organisasi dan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

2.9.2 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Komitmen Organisasi

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Brown (2003, dalam Suhana 2007) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen

organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen.

Sedangkan Bourantas dan Papalexandris (1993) dalam penelitiannya pada organisasi publik dan swasta di Yunani menemukan perbedaan yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan komitmen karyawan dimana pada organisasi publik kurang signifikan dibandingkan dengan organisasi swasta. Hal tersebut didukung dengan fakta bahwa karena peraturan upah mereka, penarikan, pemilihan, pelatihan, dan kriteria serta prosedur kenaikan pangkat, organisasi publik di Yunani kurang efektif dari pada organisasi swasta dalam menjaga kompetensi pemimpin. Selain itu, organisasi swasta lebih bersaing dalam pasar buruh untuk menarik pemimpin yang tersedia lebih dapat bersaing.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.9.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya kuat merupakan budaya dimana nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas (Robbin, 2006). Selain itu Robbin (2006) berpendapat budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sedangkan menurut Furnham dan Gunter (1993, dalam Sunarto, 2005) budaya organisasi sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam suatu organisasi dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah "cara kami melakukan sesuatu disekitar sini".

Dari berbagai studi tentang budaya organisasi berpengaruh dalam aspek organisasional seperti: peningkatan komitmen organisasi. McKinnon et.al (2001). Terdapat tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi menurut Robbin (2006), yaitu:

1. **Inovasi dan mengambil resiko**, artinya sejauh mana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.
2. **Perhatian terhadap detail**, artinya sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. **Orientasi hasil**, artinya sejauh mana para manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.
4. **Orientasi orang**, artinya sejauh mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia didalam organisasi.
5. **Orientasi tim**, artinya sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukan berdasarkan individu.
6. **Keagresifan**, artinya sejauh mana orang bersikap agresif dan bersaing dan bukannya santai-santai.
7. **Kemantapan**, artinya sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Moon (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

2.9.4 Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Morrison (1994, dalam Sitty Yuwalliantin 2006) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena : (1) Pengaruhnya pada turn over. (2) Hubungannya

dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan.

Dalam penelitian yang dilakukan Benkhoff (1997), komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan suatu kerugian.

Mowday, Steers dan, Potter (1979, dalam Bourantas dan Papalexandris, 1993) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dalam pengidentifikasian keterlibatan dirinya dengan organisasi. Mereka menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga komponen utama, yaitu:

1. Keyakinan yang kuat, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk berusaha keras yang dapat dipertanggungjawabkan atas nama organisasi.
3. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi.

Dalam menghitung variabel kuesioner Mowday, Steers dan Potter (1979, dalam Perryer dan Jordan, 2005) terdiri dari lima belas item, jawaban diberikan dengan skala 7 poin (1 = sangat tidak setuju dan 7 = sangat setuju) dan merupakan instrument yang paling sering digunakan untuk pengukuran komitmen organisasi.

Sedangkan studi Allen dan Meyer (1990) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu *affektive*, *normative* dan *continuance*.

1. Komponen *affektive* keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.

3. Komponen *continuance*/kelanjutan berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

Secara umum, komitmen organisasi dianggap sebagai ukuran yang penting dari keefektifan organisasi Steers (1975, dalam Suhana, 2006). McNeese-Smith (1996) dan Sulaiman (2002) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.9.5 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih

hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.9.6 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Kreitner dan Kinicki (2005)

mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sebagaimana Deal dan Kennedy (1982) dan Ouchi (1981) dalam McKinnon et.al (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.10 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan diantaranya adalah sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

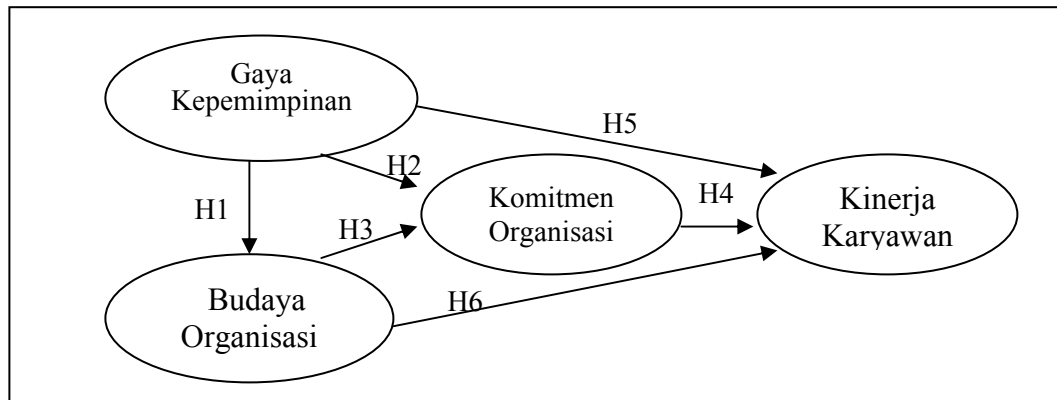
NO	PENELITI	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Bass dan Avolio (1993)	Dependen: - Kinerja karyawan Moderating: - Budaya organisasi Independen: - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.
2	Chen (2004)	Dependen: - Komitmen organisasi - Kepuasan kerja - Kinerja karyawan Independen: - Budaya organisasi - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
3	McNeese-Smith (1996)	Dependen: - Kinerja karyawan Independen: - Produktivitas - Kepuasan kerja - Komitmen organisasi	Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.
4	Ogbonna dan Harris (2000)	Dependen: - Kinerja karyawan Moderating: - Budaya organisasi Independen: - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
5	Suhana (2007)	Dependen: - Kinerja karyawan Intervening: - Komitmen Organisasi - Budaya organisasi Independen: - Gaya kepemimpinan - Praktek-praktek MSDM	Hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen, dan antara budaya organisasi dan kinerja..
6	Sulaiman (2002)	Dependen: - Kinerja karyawan Independen: Komitmen organisasi	Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan

2.11 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari telaah pustaka di muka, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar 2.1

Gambar 2.3.

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : H₁ : Suhana (2007),
H₂, H₃, H₆ : Chen (2004) dan Sulaiman (2002)
H₄ : McNeese-Smith (1996) dan Sulaiman (2002)
H₅ : Bass dan Avolio (1993) dan Ogbonna dan Harris (2000)

2.12 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian.

- H4 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian
- H5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian.
- H6 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian.

2.13 Dimensionalisasi Variabel

Proses penentuan indikator atau dimensi pada masing-masing variabel pada bagian ini merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variable yang telah dipaparkan sebelumnya. Pembentukan indikator variable perlu dilakukan guna membantu teknik pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

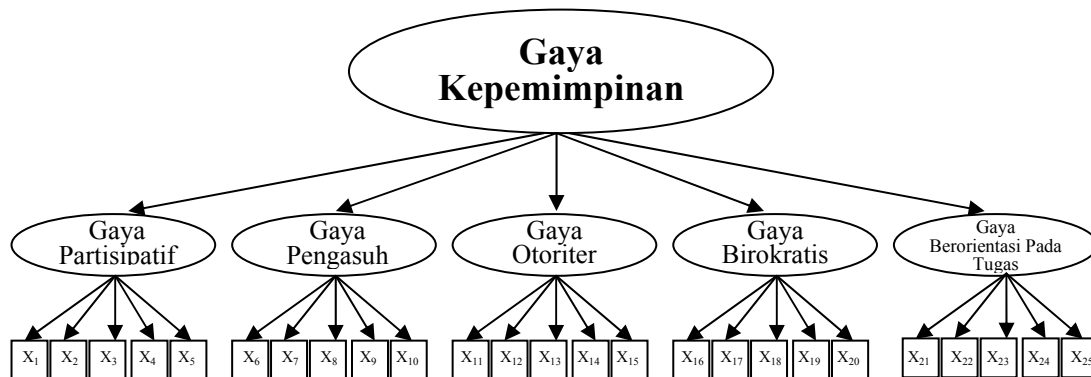
2.6.1 Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang

dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya Stoner et. al (1996).

Variabel gaya kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan diukur melalui lima dimensi variabel, yaitu: (a) Gaya partisipatif, (b) Gaya pengasuh, (c) Gaya otoriter, (d) Gaya birokratis, (e) Gaya berorientasi pada tugas. Masing-masing dengan lima indikator.

Gambar 2.4
Variabel Gaya Kepemimpinan



Keterangan :

- | | |
|--|---|
| X ₁ : Berkonsultasi dengan anak buah | X ₁₄ : Menyimpan informasi penting untuk diri sendiri |
| X ₂ : Memperlakukan anak buah secara sama | X ₁₅ : Berprilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting |
| X ₃ : Bergaul secara informal | X ₁₆ : Menyukai prosedur yang rinci |
| X ₄ : Bercampur dengan anak buah | X ₁₇ : Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan |
| X ₅ : Membuat anak buah merasa bebas | X ₁₈ : Keputusan besar di tangan atasan |
| X ₆ : Membantu anak buah | X ₁₉ : Bertindak sesuai peraturan organisasi |
| X ₇ : Memuji dan menghargai | X ₂₀ : Mengutamakan orang yang memiliki wewenang |
| X ₈ : Memperhatikan secara pribadi | X ₂₁ : Memprioritaskan tugas |
| X ₉ : Memberikan bantuan kepada yang bekerja keras | X ₂₂ : Pekerjaan selesai tepat waktu |
| X ₁₀ : Memperlakukan anak buah seperti adik sendiri | X ₂₃ : Memperbarui pengetahuan |
| X ₁₁ : Tidak mentolerir campur tangan | X ₂₄ : Disiplin dalam melaksanakan tugas |
| X ₁₂ : Menuntut anak buah | X ₂₅ : Tidak suka anak buah datang terlambat |
| X ₁₃ : Merasa percaya diri | |

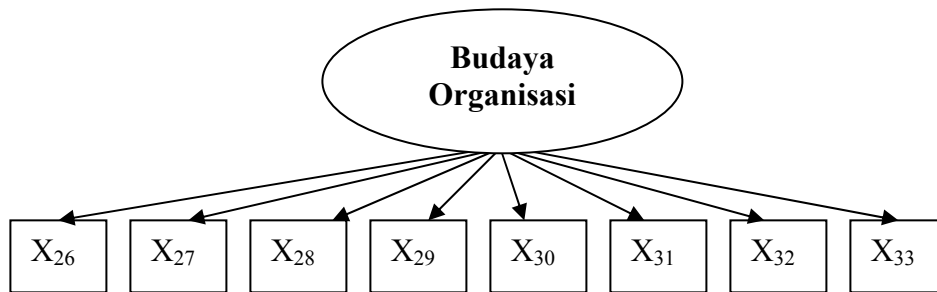
Sumber : Singh-Sengupa, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)

2.6.2 Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbin 2006). Variabel budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, variabel ini diukur melalui delapan indikator.

Gambar 2.5

Variabel Budaya Organisasi



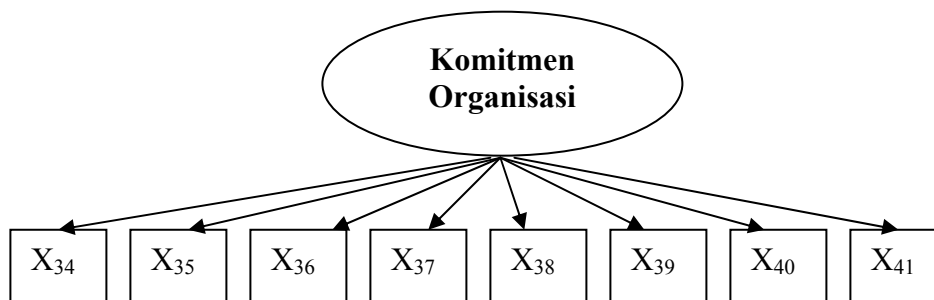
- Keterangan :
- X₂₆ : Mencerahkan seluruh kemampuan
 - X₂₇ : Mengorganisasikan pekerjaan sendiri
 - X₂₈ : Ramah
 - X₂₉ : Inisiatif (prakarsa)
 - X₃₀ : Rapat (pertemuan) tepat waktu
 - X₃₁ : Memperhatikan biaya
 - X₃₂ : Rasa aman dengan pekerjaan
 - X₃₃ : Rasa bangga dan dihargai

Sumber : Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung Leung Luk (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004).

2.6.3 Variabel Komitmen Organisasi

Dalam penelitian yang dilakukan Benkhoff (1997), komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan suatu kerugian. Variabel komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, variabel ini diukur melalui delapan indikator.

Gambar 2.6
Variabel Komitmen Organisasi



Keterangan :

- X₃₄ : Bekerja melampaui target
- X₃₅ : Membanggakan organisasi kepada orang lain
- X₃₆ : Menerima semua tugas
- X₃₇ : Kesamaan nilai
- X₃₈ : Bangga menjadi bagian organisasi
- X₃₉ : Organisasi memberi inspirasi
- X₄₀ : Gembira memilih bekerja pada organisasi ini
- X₄₁ : Peduli terhadap nasib organisasi

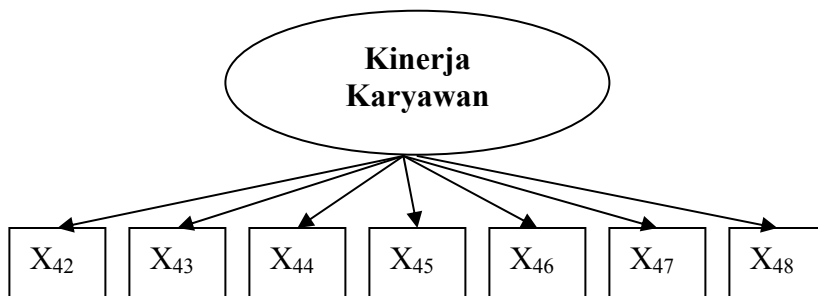
Sumber : Mowday, R.T., R.M. Steers, dan L.W. Porter, (1979) dalam Fuad Mas'ud (2004).

2.6.4 Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Variabel kinerja karyawan diukur melalui tujuh indikator.

Gambar 2.7

Variabel Kinerja Karyawan



Keterangan :

- X₄₂ : Kualitas kerja
- X₄₃ : Efisiensi
- X₄₄ : Kemampuan karyawan
- X₄₅ : Ketepatan waktu
- X₄₆ : Pengetahuan karyawan
- X₄₇ : Kreativitas
- X₄₈ : Melaksanakan tugas sesuai prosedur

Sumber : Fuad Mas'ud (2004)

2.14 Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.2

Definisi Operasional Variabel

NO	DEFINISI VARIABEL	INDIKATOR	PENGUKURAN
1.	<p>Gaya Kepemimpinan Merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. (Stoner et.al, 1996)</p>	<p>X₁ : Berkonsultasi dengan anak buah Pemimpin sering berkonsultasi dengan anak buah.</p> <p>X₂ : Memperlakukan anak buah secara sama Pemimpin memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan lainnya.</p> <p>X₃ : Bergaul secara informal. Pemimpin bergaul secara informal dengan anak buah.</p> <p>X₄ : Bercampur dengan anak buah Pemimpin bercampur secara bebas dengan anak buah.</p> <p>X₅ : Membuat anak buah merasa bebas Pemimpin membuat anak buah merasa bebas.</p> <p>X₆ : Membantu anak buah Pemimpin membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.</p> <p>X₇ : Memuji dan menghargai Pemimpin memuji dan menghargai mereka yang bekerja keras.</p> <p>X₈ : Memperhatikan secara pribadi Pemimpin memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras.</p> <p>X₉ : Memberikan bantuan kepada yang bekerja keras Pemimpin memberikan bantuan kepada mereka yang bekerja keras.</p> <p>X₁₀ : Memperlakukan anak buah seperti adik sendiri Pemimpin memperlakukan anak buah seperti adik sendiri.</p> <p>X₁₁ : Tidak mentolerir campur tangan Pemimpin tidak mentolerir campur tangan apapun dari anak buah.</p> <p>X₁₂ : Menuntut anak buah Pemimpin menuntut anak buah melakukan apa yang ingin mereka lakukan</p> <p>X₁₃ : Merasa percaya diri Pemimpin merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat.</p> <p>X₁₄ : Menyimpan informasi penting untuk diri sendiri Pemimpin menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri.</p> <p>X₁₅ : Berprilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting. Pemimpin berprilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan anak buah.</p>	<p>Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)</p>

		<p>X₁₆ : Menyukai prosedur yang rinci Pemimpin lebih menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan pekerjaan.</p> <p>X₁₇ : Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan Pemimpin mengharapkan anak buah untuk mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaan mereka.</p> <p>X₁₈ : Keputusan besar di tangan atasan Pemimpin menyerahkan pengambilan keputusan besar di tangan atasan (bos).</p> <p>X₁₉ : Bertindak sesuai peraturan organisasi Pemimpin bertindak sesuai peraturan organisasi</p> <p>X₂₀ : Mengutamakan orang yang memiliki wewenang Pemimpin mengutamakan orang yang memiliki wewenang</p> <p>X₂₁ : Memprioritaskan tugas Pemimpin menuntut anak buah memprioritaskan pelaksanaan tugas dari pada urusan yang lain.</p> <p>X₂₂ : Pekerjaan selesai tepat waktu Pemimpin mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.</p> <p>X₂₃ : Memperbarui pengetahuan Pemimpin selalu memperbarui pengetahuan berkaitan dengan pekerjaannya.</p> <p>X₂₄ : Disiplin dalam melaksanakan tugas Pemimpin sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.</p> <p>X₂₅ : Tidak suka anak buah datang terlambat Pemimpin sangat tidak suka kepada anak buah yang datang terlambat.</p>	
2.	<p>Budaya organisasi Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. (Robbin, 2006)</p>	<p>X₂₆ : Mencurahkan seluruh kemampuan Dalam organisasi karyawan mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.</p> <p>X₂₇ : Mengorganisasikan pekerjaan sendiri Dalam organisasi, karyawan mengorganisasikan pekerjaannya sendiri.</p> <p>X₂₈ : Ramah Anggota organisasi bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan.</p> <p>X₂₉ : Inisiatif (prakarsa) Anggota organisasi mempunyai inisiatif (prakarsa).</p> <p>X₃₀ : Rapat (pertemuan) tepat waktu Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu.</p> <p>X₃₁ : Memperhatikan biaya Setiap orang selalu memperhatikan biaya yang dikeluarkan.</p> <p>X₃₂ : Rasa aman dengan pekerjaan Karyawan merasa bangga dan dihargai.</p> <p>X₃₃ : Rasa bangga dan dihargai Karyawan merasa bangga dan dihargai.</p>	Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)

<p>3.</p>	<p>Komitmen organisasi Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan. (Luthans (2006))</p>	<p>X₃₄ : Bekerja melampaui target Bersedia untuk bekerja ekstra melampaui apa yang diharapkan agar organisasi ini berhasil sukses.</p> <p>X₃₅ : Membanggakan organisasi kepada orang lain Membanggakan kepada orang lain bahwa organisasi tempat bekerja adalah organisasi yang bagus.</p> <p>X₃₆ : Menerima semua tugas Bersedia menerima semua macam penugasan agar tetap bekerja dengan organisasi.</p> <p>X₃₇ : Kesamaan nilai Nilai-nilai karyawan sama dengan nilai-nilai organisasi ini.</p> <p>X₃₈ : Bangga menjadi bagian organisasi Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi</p> <p>X₃₉ : Organisasi memberi inspirasi Organisasi benar-benar memberi inspirasi yang bagus untuk berprestasi.</p> <p>X₄₀ : Gembira memilih bekerja pada organisasi ini Senang memilih organisasi untuk tempat bekerja daripada organisasi lainnya, ketika untuk pertama kalinya memutuskan bergabung.</p> <p>X₄₁ : Peduli terhadap nasib organisasi Sangat peduli dengan nasib organisasi.</p>	<p>Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)</p>
<p>4.</p>	<p>Kinerja Karyawan Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (Rivai (2005))</p>	<p>X₄₂ : Kualitas Kerja Kualitas kerja karyawan jauh lebih baik dari karyawan lain.</p> <p>X₄₃ : Efisiensi Efisiensi karyawan melebihi rata-rata karyawan lain.</p> <p>X₄₄ : Kemampuan Karyawan Kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaannya utamanya adalah baik.</p> <p>X₄₅ : Ketepatan Waktu Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu.</p> <p>X₄₆ : Pengetahuan Karyawan Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik.</p> <p>X₄₇ : Kreativitas Tingkat kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik.</p> <p>X₄₈ : Melaksanakan tugas sesuai prosedur Karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai prosedur dan kebijakan perusahaan.</p>	<p>Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)</p>

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data pegawai dari masing-masing Biro yang berjumlah 912 orang, serta yang berasal dari penyebaran kuesioner tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh karyawan Biro lingkup Departemen Pertanian.

3.1.2 Data Sekunder

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data

sekunder dalam penelitian ini adalah data dari Biro lingkup Departemen Pertanian tentang jumlah karyawan pada tiap-tiap Biro.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Langkah selanjutnya setelah menentukan jenis dan sumber data adalah menentukan target yang akan disurvei yakni populasi target. Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dari ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di Biro lingkup Departemen Pertanian sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja sejumlah 912 orang. Dalam riset survei organisasional, populasi adalah semua anggota organisasi (Fu'ad Masud, 2004).

Sampel merupakan bagian kecil dari suatu populasi. Dalam penelitian ini sampel yang dipilih adalah karyawan Biro lingkup Departemen Pertanian karena dianggap lebih tahu dalam tujuan permasalahan penelitian ini. Pada analisis SEM jumlah sampel minimal yang akan diambil adalah 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan (dari berbagai sumber Roscoe 1975 dalam Augusty Ferdinand, 2006). Sehingga jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah:

$$5 \times 48 \text{ indikator} = 240 \text{ orang}$$

Dari perhitungan di atas, jumlah sampel minimal yang harus ada sebanyak 240 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling*, yaitu dengan mengambil sampel pada setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dengan banyaknya obyek dalam masing-masing wilayah, yang dilakukan secara acak (Suharsimi Arikunto, 2006). Responden yang dipilih adalah PNS yang diperkirakan dapat menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan yaitu sebanyak 240 responden, dimana dalam pengambilan responden tersebut dilakukan secara insidental. Adapun jumlah sampel dari masing-masing unit kerja dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1
PROPORSI SAMPEL
BIRO LINGKUP DEPARTEMEN PERTANIAN

NO	UNIT KERJA	POPULASI (dalam orang)	PROPORSI SAMPEL (dalam orang)
1	Biro Perencanaan	190	$\frac{190}{912} \times 240 = 50$
2	Biro Organisasi dan Kepegawaian	170	$\frac{170}{912} \times 240 = 45$
3	Biro Kerjasama Luar Negeri	73	$\frac{73}{912} \times 240 = 19$
4	Biro Keuangan dan Perlengkapan	371	$\frac{371}{912} \times 240 = 98$
5	Biro Hukum dan Humas	108	$\frac{108}{912} \times 240 = 28$
		912	240

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Menurut Hair (2006) sampel yang baik harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

a. Misspesifikasi model

Misspesifikasi model merupakan pengembangan dari *error* spesifikasi. Ukuran sampel akan menentukan apakah sebuah model dapat diestimasi dengan benar atau memberikan hasil yang valid dan mengidentifikasi tingkat *error* yang ada.

b. Ukuran model yang sesuai

Ukuran sampel yang diambil tergantung pada jumlah *estimated parameter* yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Setiap *estimated parameter* mensyaratkan 5 sampai 10 responden.

- c. Berasal dari data yang normal

Dalam normalitas data, rasio responden dan parameter setidaknya telah diterima oleh 15 responden untuk setiap parameternya. Meski demikian, ada pula prosedur estimasi yang dapat dijalankan dengan data yang tidak normal.

- d. Memenuhi prosedur estimasi

Prosedur yang biasa digunakan dalam prosedur estimasi adalah *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Secara umum ukuran sampel dari 100-200 dapat diterima dan sesuai dengan MLE.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara :

- a. **Mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Pengamatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja dan hal-hal lain yang diperlukan.**
- b. **Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Peneliti memberikan kuesioner pada karyawan Biro lingkup Departemen Pertanian sebanyak 240 buah.

Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala likert (*likert scale*), yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 7, dimana nilai 1 adalah sangat tidak sesuai/setuju, dan nilai 7 adalah sangat sesuai/setuju. (Fu'ad Masud, 2004).

3.4 Uji Validasi dan Reliability

3.4.1. Uji Validasi

Uji ini merupakan kemampuan dari konstruk indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Hal ini berarti apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah akurat atau belum. Jika telah akurat, anak variabel tersebut dapat dilanjutkan, sedangkan apabila belum akurat, maka perlu dilakukan pengujian ulang. Tujuan utama dari pengujian tersebut yaitu, untuk

menguji indikator-indikator yang dirumuskan dalam pertanyaan agar penelitian tersebut reliabel dan valid.

3.4.2. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{Std. loading})^2}{(\sum \text{Std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

Standar loding dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari perhitungan komputer. $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *measurement error* didapat dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,6$.

3.5 Teknis Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis inferensi berbasis model persamaan struktural (SEM). Menurut Augusty Ferdinand (2006) untuk membuat pemodelan yang lengkap perlu dilakukan beberapa langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Karena tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*) Untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Hubungan kausalitas biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan, tetapi dalam SEM hubungan kausalitas tersebut cukup digambarkan dalam sebuah path diagram, dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Didalam pemodelan SEM, peneliti biasanya bekerja dengan "*construct*" atau "*factor*" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan.

Konstruk-konstruk yang dibangun dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)

Dikenal juga sebagai "source variables" atau "independent variables" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Secara diagram merupakan konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Dengan garis lengkung itu, peneliti dapat mengamati berapa kuatnya tingkat korelasi antara kedua konstruk yang akan digunakan untuk analisis lebih lanjut.

b. **Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*)**

Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. **Konstruk endogen dapat memprediksikan satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.**

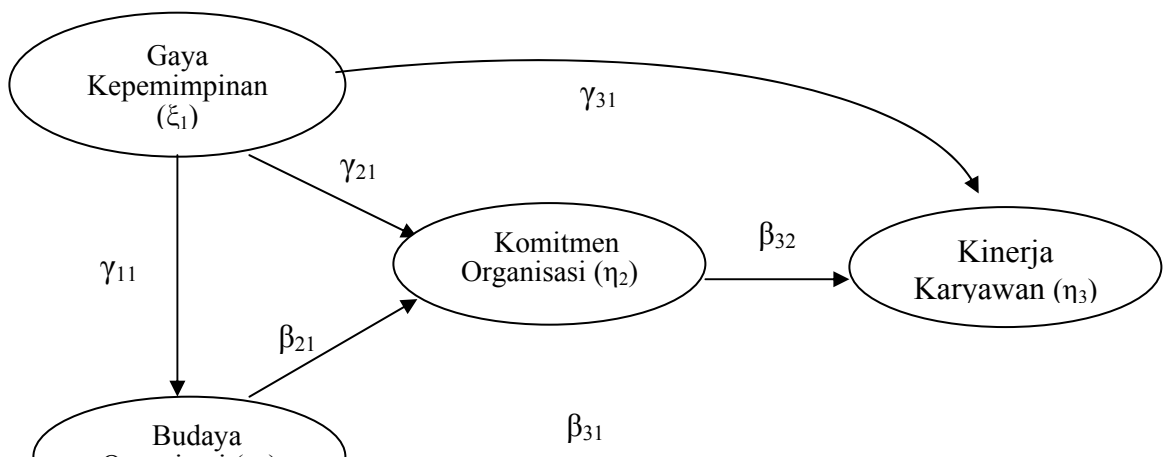
3. **Konversi Diagram Alur Kedalam Serangkaian Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran**

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mengkonversikan spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan.

Persamaan struktural (*structural equations*), pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ eksogen endogen} + \text{Error}$$

Gambar 3.1
Model Persamaan Struktural





Sedangkan model matematis digunakan untuk menunjukkan bagaimana hipotesis-hipotesis akan diuji pada masing-masing model yang diajukan adalah sebagai berikut:

- (1) $\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1$
- (2) $\eta_2 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{21}\xi_1 + \beta_{21}\eta_1 + \zeta_2$
- (3) $\eta_3 = \gamma_{31}\xi_1 + \beta_{31}\eta_1 + \beta_{32}\eta_2 + \zeta_2$

Keterangan:

η_1, η_2, η_3 (*eta*) = Variabel endogen (Y)

$\gamma_{11}, \gamma_{21}, \gamma_{31}, \beta_{21}, \beta_{31}, \beta_{32}$ = Koefisien

ξ_1 (*ksi*) = Variabel eksogen (X)

ζ (*zeta*) = error

4. Pemilihan Matriks Input dan Tehnik Estimasi Atas Model Yang Dibangun

SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair (1996, dalam Augusty Ferdinand, 2006) menyarankan agar para peneliti mnggunakan matriks

varians/kovarians pada saat pengujian teori, sebab matriks varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi.

- Ukuran Sampel

Besarnya ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi sampling error. Hair Dkk (2006) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi "sangat sensitif" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik.

- Estimasi Model

Tehnik estimasi *Maximum Likelihood Estimation* (ML) lebih efisien unbiased jika asumsi normalitas multivariate dipenuhi. Tetapi, tehnik ini menjadi sangat sensitif terhadap non-normalitas data.

5. Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

1. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.

3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).
6. Evaluasi kriteria *goodness of fit* (Uji kesesuaian)

Pada tahap ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model terhadap berbagai kriteria goodness of fit. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi telah terpenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai

cara uji sebagai berikut:

- χ^2 *chi square statistic*,
 χ^2 adalah uji statistik mengenai adanya perbedaan-perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. Peneliti mencari “penerimaan hipotesis nol”. χ^2 yang kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak.
- *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)*
Merupakan sebuah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar. RMSEA yang diharapkan adalah sebesar $\leq 0,08$.
- *GFI (Goodness of Fit Index)*

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*. GFI yang diharapkan adalah sebesar 0,90.

- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) yaitu tingkat penerimaan yang direkomendasikan, bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.
- CMIN/DF (*The Minimum Sample Discrepancy Function* dibagi *Degree of Freedom*) yaitu statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif yang diharapkan adalah sebesar $\leq 2,0$.
- TLI (*Tucker Lewis Index*)
Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap suatu baseline model, TLI yang diharapkan adalah sebesar $\geq 0,95$.
- CFI (*comparative Fit Index*), bila mendekati 1
Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi - a very good fit. CFI atau RNI yang diharapkan adalah sebesar $\geq 0,95$.

Tabel 3.2

Goodness Of Fit Index

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of Value</i>
$\chi^2 - Chi\ square$	Diharapkan kecil
<i>Significance probability</i>	$\geq 0,05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,0$
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2006

7. Interpretasi Dan Modifikasi Model

Merupakan langkah terakhir untuk interpretasi dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Model yang baik mempunyai standardized residual variance yang kecil. Angka 2,58 merupakan batas nilai standardized residual yang diperkenankan dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

Modifikasi yang dilakukan terhadap sebuah model dapat dilakukan dengan bantuan indeks modifikasi. Indeks ini dapat dijadikan pedoman untuk

menganalisis model. Indeks modifikasi yang besar (lebih besar dari 4) memberi indikasi bahwa bila koefisien itu diestimasi , χ^2 akan mengecil.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. PROFIL BIRO LINGKUP DEPARTEMEN PERTANIAN

Departemen Pertanian merupakan salah satu instansi pemerintah yang mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertanian. Susunan organisasi Departemen Pertanian berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Nomor: 299/Kpts/OT.140/7/2005 terdiri dari:

- a. Menteri;
- b. Sekretariat Jenderal;
- c. Direktorat Jenderal Pengelolaan Lahan dan Air;
- d. Direktorat Jenderal Tanaman Pangan;
- e. Direktorat Jenderal Hortikultura;
- f. Direktorat Jenderal Perkebunan;
- g. Direktorat Jenderal Peternakan;
- h. Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian;
- i. Inspektorat Jenderal;
- j. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian;
- k. Badan Pengembangan Sumberdaya ManUmur Pertanian;
- l. Badan Ketahanan Pangan;
- m. Badan Karantina Pertanian;
- n. Staf Ahli Menteri Pertanian;
- o. Pusat Data dan Informasi Pertanian;

- p. Pusat Perpustakaan dan Penyebaran Teknologi Pertanian;
- q. Pusat Pembiayaan Pertanian;
- r. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian;
- s. Pusat Perizinan dan Investasi.

Sedangkan Biro lingkup Departemen Pertanian, merupakan unit kerja yang berada di bawah Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian. Berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Nomor: 299/Kpts/OT.140/7/2005, Sekretariat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Departemen.

Sekretariat Jenderal membawahi 5 Biro yaitu: Biro Perencanaan, Biro Organisasi dan Kepegawaian, Biro Keuangan dan Perlengkapan, Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat, dan Biro Kerjasama Luar Negeri. Masing-masing Biro sesuai Peraturan Menteri Pertanian Nomor: 341/Kpts/OT.140/9/2005 terdiri dari 4 Bagian dan 12 Subbagian, kecuali pada Biro Perencanaan terdiri dari 4 Bagian dan 13 Subbagian.

4.2. DESKRIPSI RESPONDEN

4.2.1. Responden Berdasarkan Umur

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Persepsi Responden Berdasarkan Umur
Terhadap Gaya Kepemimpinan

Umur Gaya Kepemimpinan	Umur (Tahun)						Jumlah
	23 – 34		35 – 46		47 – 58		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya Partisipatif	12	20,0	26	19,4	15	32,6	53 (22,1)
Gaya Pengasuh	8	13,3	24	17,9	8	17,4	40 (16,7)
Gaya Otoriter	9	15,0	16	11,9	8	17,4	33 (13,8)
Gaya Birokratis	18	30,0	32	23,9	9	19,6	59 (24,6)
Gaya BPT	13	21,7	36	26,9	6	13,0	55 (22,9)

Jumlah	60	100	134	100	46	100	240 (100)
		25,0		55,8		19,2	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 32,6 persen responden yang berumur 47 sampai dengan 58 tahun mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya partisipatif, hal tersebut dimungkinkan karena mereka bekerja sudah cukup lama, bahkan ada yang menduduki jabatan struktural, sehingga banyak dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Sebanyak 30,0 persen responden yang berumur 23 sampai dengan 34 tahun mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya birokratis, hal tersebut dimungkinkan karena mereka masih baru, dan pemimpin bertindak sesuai dengan garis wewenang.

Sedangkan persepsi terendah adalah pada gaya berorientasi pada tugas, yang dipersepsikan oleh responden yang berumur 47 sampai dengan 58 tahun yaitu sebanyak 13,0 persen, hal ini kemungkinan terjadi karena mereka sudah cukup berpengalaman dalam bidang tugasnya, sehingga tanpa diminta mereka dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Pernyataan ini tidak signifikan karena ditandai dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,40 > 0,05$).

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4. 2
Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Budaya Organisasi

	Umur (Tahun)	Jumlah
--	--------------	--------

Budaya Organisasi	23 – 34		35 – 46		47 – 58		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Lemah	20	33,3	34	25,4	22	47,8	76 (31,7)
Kuat	40	66,7	74	74,6	24	52,2	164 (68,3)
Jumlah	60	100	134	100	46	100	240 (100)
		25,0		55,8		19,2	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 74,6 persen responden yang berumur 35 sampai dengan 46 tahun mempersepsikan budaya organisasi yang ada adalah kuat, demikian juga pada kelompok umur yang lain (umur 23 sampai dengan 34 tahun sebanyak 66,7 persen dan kelompok umur 47 sampai dengan 58 tahun sebanyak 52,2 persen). Hal ini mungkin disebabkan karena nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara luas sehingga mempunyai pengaruh yang besar karena tingginya tingkat kebersamaan.

Pernyataan ini signifikan karena ditandai dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,018 < 0,05$).

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi \ Umur	Umur (Tahun)						Jumlah
	23 – 34		35 – 46		47 – 58		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	12	20,0	12	9,0	15	32,6	39 (16,3)
Sedang	26	43,3	70	52,2	23	50,0	119 (49,6)

Tinggi	22	36,7	52	38,8	8	17,4	82 (34,2)
Jumlah	60	100	134	100	46	100	240 (100)
		25,0		55,8		19,2	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 52,2 persen responden yang berumur 35 sampai dengan 46 tahun mempunyai komitmen organisasi yang sedang demikian juga dengan kelompok umur yang lain (umur 47 sampai dengan 58 tahun sebanyak 50,0 persen dan kelompok umur 23 sampai dengan 34 tahun sebanyak 43,3 persen). Hal ini mungkin disebabkan karena senang menjadi bagian organisasi tanpa adanya kekhawatiran pemutusan hubungan kerja (PHK).

Pernyataan ini signifikan karena ditandai dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$).

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Kinerja Karyawan

Umur \ Kinerja Kry	Umur (Tahun)						Jumlah
	23 – 34		35 – 46		47 – 58		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	13	21,7	25	18,7	17	37,0	55 (22,9)
Sedang	25	41,7	68	50,7	17	37,0	110 (45,8)
Tinggi	22	36,7	41	30,6	12	26,1	75 (31,3)
Jumlah	60	100	134	100	46	100	240 (100)
		25,0		55,8		19,2	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 50,7 persen responden yang berumur 35 sampai dengan 46 tahun mempunyai kinerja yang sedang, demikian pula pada responden yang berumur 23 sampai dengan 34 tahun (41,7 persen). Hal ini mungkin disebabkan karena pada umur tersebut karyawan sudah menguasai apa yang menjadi bidang tugasnya, tetapi belum digunakan secara optimal. Beda dengan karyawan pada kelompok umur 47 sampai dengan 58 tahun, dimana terdapat 37,0 persen responden berkinerja rendah. Hal ini mungkin disebabkan karena karyawan sudah mulai jenuh dengan pekerjaannya.

Pernyataan ini kurang signifikan karena ditandai dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,101 > 0,05$).

4.2.2. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5
Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja
Terhadap Gaya Kepemimpinan

Masa Kerja Gaya Kepemimpinan	Masa Kerja (Tahun)						Jumlah
	1 – 12		13 – 24		25 – 36		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya Partisipatif	12	20,7	29	20,1	12	31,6	53 (22,1)
Gaya Pengasuh	8	13,8	24	16,7	8	21,1	40 (16,7)
Gaya Otoriter	8	13,8	20	13,9	5	13,2	33 (13,8)
Gaya Birokratis	17	29,3	34	23,6	8	21,1	59 (24,6)
Gaya BPT	13	22,4	37	25,7	5	13,2	55 (22,9)
Jumlah	58	100	144	100	38	100	240 (100)
		24,2		60,0		15,8	100

Sumber : data primer yang diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 31,6 persen responden dengan masa kerja 25 sampai dengan 36 tahun mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya partisipatif. Hal tersebut dimungkinkan karena mereka bekerja sudah cukup lama, bahkan ada yang menduduki jabatan struktural, sehingga banyak dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Sebanyak 29,3 persen responden dengan masa kerja 1 sampai dengan 12 tahun mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya birokratis, hal tersebut dimungkinkan karena mereka masih baru, dan pemimpin bertindak sesuai dengan garis wewenang.

Sedangkan sebanyak 25,7 persen responden dengan masa kerja 13 sampai dengan 24 tahun mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya berorientasi pada tugas. Hal tersebut dimungkinkan karena mereka dianggap telah menguasai tugas yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga pemimpin mengharapkan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Pernyataan ini tidak signifikan karena ditandai dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,711 > 0,05$).

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6

Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja Terhadap Budaya Organisasi

Masa Kerja Budaya Organisasi	Masa Kerja (Tahun)						Jumlah
	1 – 12		13 – 24		25 – 36		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Lemah	19	32,8	38	26,4	19	50,0	37 (15,4)
Kuat	39	67,2	106	73,6	19	11,6	73 (30,4)
Jumlah	58	100	144	100	38	100	240 (100)
		24,2		60,0		15,8	100

Sumber : data primer yang diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 73,6 persen responden dengan masa kerja 13 sampai dengan 24 tahun mempersepsikan budaya organisasi yang ada adalah kuat, demikian juga pada kelompok dengan masa kerja 1 sampai dengan 12 tahun (67,2 persen). Hal ini mungkin disebabkan karena nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara luas, sehingga mempunyai pengaruh yang besar karena tingginya tingkat kebersamaan.

Sedangkan karyawan dengan masa kerja 25 sampai dengan 36 tahun sebanyak 50,0 persen mempersepsikan budaya organisasi yang ada adalah lemah. Hal ini mungkin disebabkan mereka telah bekerja cukup lama bekerja dan menginginkan perubahan.

Pernyataan ini signifikan karena ditandai dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,020 < 0,05$).

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7

Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Masa Kerja Komitmen Organisasi	Masa Kerja (Tahun)						Jumlah
	1 – 12		13 – 24		25 – 36		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	12	20,7	14	9,7	13	34,2	39 (16,3)
Sedang	24	41,4	76	52,8	19	50,0	119 (49,6)
Tinggi	22	37,9	54	37,5	6	15,8	82 (34,2)
Jumlah	58	100	144	100	38	100	240 (100)
		24,2		60,0		15,8	

Sumber : data primer yang diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 52,8 persen responden dengan masa kerja 13 sampai dengan 24 tahun mempunyai komitmen organisasi yang sedang demikian juga kelompok responden dengan masa kerja 25 sampai dengan 36 tahun (50,0 persen) dan masa kerja 1 sampai dengan 12 tahun (41,4 persen). Hal ini mungkin disebabkan karena mereka merasa menjadi bagian dari organisasi, tetapi belum secara optimal dilaksanakan.

Sedangkan komitmen terendah terjadi juga pada kelompok responden dengan masa kerja 25 sampai dengan 36 tahun yaitu sebanyak 34,2 persen. Hal ini mungkin disebabkan karena mereka hampir memasuki usia pensiun, sehingga kepedulian terhadap organisasi menjadi berkurang.

Pernyataan ini signifikan karena ditandai dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$).

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.8
Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Masa Kerja \ Kinerja Kry	Masa Kerja (Tahun)						Jumlah
	1 – 12		13 – 24		25 – 36		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	13	22,4	28	19,4	14	36,8	55 (22,9)
Sedang	23	39,7	73	50,7	14	36,8	110 (45,8)
Tinggi	22	37,9	43	29,9	10	26,3	75 (31,3)
Jumlah	58	100	144	100	38	100	240 (100)
		24,2		60,0		15,8	

Sumber : data primer yang diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 50,7 persen responden dengan masa kerja 13 sampai dengan 24 tahun dan sebanyak 39,7 persen responden dengan masa kerja 1 sampai dengan 12 tahun mempunyai kinerja yang sedang. Hal ini mungkin disebabkan karena pada umur tersebut karyawan sudah menguasai apa yang menjadi bidang tugasnya, tetapi belum digunakan secara optimal.

Sedangkan responden dengan masa kerja 25 sampai dengan 36 tahun, terdapat 36,8 persen responden berkinerja rendah. Hal ini mungkin disebabkan karena karyawan sudah mulai jenuh dengan pekerjaannya.

Pernyataan ini tidak signifikan karena ditandai dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,131 > 0,05$).

4.2.3. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9

Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Gaya Kepemimpinan

Pendidikan Gaya Kepemimpinan	Latar Belakang Pendidikan								Jumlah
	S2		S1		Diploma		SMA		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya Partisipatif	7	18,9	14	17,7	8	28,6	24	25,0	53 (22,1)
Gaya Pengasuh	7	18,9	17	21,5	3	10,7	13	13,5	40 (16,7)
Gaya Otoriter	7	18,9	10	12,7	2	7,1	14	14,6	33 (13,8)
Gaya Birokratis	12	32,4	19	24,1	7	25,0	21	21,9	59 (24,6)
Gaya BPT	4	10,8	19	24,1	8	28,6	24	25,0	55 (22,9)
Jumlah	37	100	79	100	28	100	96	100	240 (100)
		15,4		32,9		11,7		40,0	

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 32,4 persen responden berpendidikan S2 mempersepsikan gaya kepemimpinan yang ada adalah gaya birokratis, hal tersebut dimungkinkan karena mereka ada yang menduduki

Lemah	13	35,1	20	25,3	11	39,3	32	33,3	76 (31,7)
Kuat	24	64,9	59	74,7	17	60,7	64	66,7	164 (68,3)
Jumlah	37	100	79	100	28	100	96	100	240 (100)
		15,4		32,9		11,7		40,0	

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 66,7 persen responden dengan latar belakang pendidikan SMA mempersepsikan budaya organisasi yang ada adalah kuat, demikian juga pada kelompok dengan latar belakang pendidikan yang lainnya. Namun demikian yang paling kuat mempersepsikan budaya organisasi adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan S1 (74,7 persen). Hal ini mungkin disebabkan karena nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara luas, sehingga mempunyai pengaruh yang besar karena tingginya tingkat kebersamaan.

Pernyataan ini tidak signifikan karena ditandai dengan nilai signifikan lebih besar dari 0,05 ($0,466 > 0,05$).

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.11
Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Komitmen Organisasi

Pendidikan Komitmen Organisasi	Latar Belakang Pendidikan								Jumlah
	S2		S1		Diploma		SMA		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	9	24,3	10	12,7	6	21,4	14	14,6	39 (16,3)
Sedang	12	32,4	46	58,2	12	42,9	49	51,0	119 (49,6)
Tinggi	16	40,5	23	29,1	10	35,7	33	34,4	82 (34,2)

Jumlah	37	100	79	100	28	100	96	100	240 (100)
		15,4		32,9		11,7		40,0	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 40,5 persen responden dengan latar belakang pendidikan S2 mempersepsikan komitmen terhadap organisasi adalah tinggi. Sedangkan pada latar belakang pendidikan yang lain (S1, Diploma dan SMA) mempunyai persepsi pada komitmen organisasi adalah sedang. Hal ini disebabkan karena tingkat kematangan akademis yang dimiliki berdampak pada komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat melakukan segala aktivitas pekerjaan.

Pernyataan ini tidak signifikan karena ditandai dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,244 > 0,05$).

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12
Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Kinerja Karyawan

Pendidikan Kinerja Kry	Latar Belakang Pendidikan								Jumlah
	S2		S1		Diploma		SMA		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	10	27,0	14	17,7	7	25,0	24	25	55 (22,9)
Sedang	12	32,4	41	51,9	10	35,7	47	49,0	110 (45,8)
Tinggi	15	40,5	24	30,4	11	39,3	25	26,0	75 (31,3)
Jumlah	37	100	79	100	28	100	96	100	240 (100)
		15,4		32,9		11,7		40,0	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat ditunjukkan bahwa sebanyak 40,5 persen responden dengan latar belakang pendidikan S2 mempunyai kinerja yang tinggi. Sedangkan pada latar belakang pendidikan yang lain (S1 dan SMA) mempunyai kinerja yang sedang. Latar belakang pendidikan Diploma mempunyai kinerja yang paling rendah diantara latar pendidikan yang lainnya. Hal ini disebabkan karena tingkat kematangan akademis yang dimiliki juga berdampak pada kinerja karyawan

Pernyataan ini tidak signifikan karena ditandai dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,339 > 0,05$).

4.3. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai *Corrected Item - Total Correlation* dibandingkan dengan nilai r tabel dengan tingkat (α) 0,05 yaitu sebesar 0,138. Apabila nilai *Corrected Item - Total Correlation* lebih besar dari r tabel maka indikator layak (sahih) dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005).

Setelah diuji validitas, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data, sedangkan untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha dengan dibandingkan nilai 0,60. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha diatas 0,60 dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dapat disajikan pengujian validitas dan reliabilitas pada Tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4. 13

Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Konstruk/Variabel Laten	Reliabilitas (Cronbach α)	Item (indikator)	<i>Corrected Item - Total Correlation</i>
Gaya Kepemimpinan	0,9585	X ₁	0,7234
		X ₂	0,7137
		X ₃	0,7285
		X ₄	0,6378
		X ₅	0,7003
		X ₆	0,6932
		X ₇	0,6747
		X ₈	0,7141
		X ₉	0,7152
		X ₁₀	0,6140
		X ₁₁	0,5410
		X ₁₂	0,6424
		X ₁₃	0,7211
		X ₁₄	0,4919
		X ₁₅	0,5865
		X ₁₆	0,7503
		X ₁₇	0,7247
		X ₁₈	0,6508

		X ₁₉	0,7111
		X ₂₀	0,6202
		X ₂₁	0,7126
		X ₂₂	0,7668
		X ₂₃	0,7079
		X ₂₄	0,7317
		X ₂₅	0,7253
Budaya Organisasi	0,9346	X ₂₆	0,7961
		X ₂₇	0,6971
		X ₂₈	0,8176
		X ₂₉	0,7891
		X ₃₀	0,7440
		X ₃₁	0,7670
		X ₃₂	0,7701
Komitmen Organisasi	0,9491	X ₃₃	0,7840
		X ₃₄	0,7973
		X ₃₅	0,7874
		X ₃₆	0,7969
		X ₃₇	0,8125
		X ₃₈	0,8411
		X ₃₉	0,8376
Kinerja karyawan	0,9502	X ₄₀	0,8043
		X ₄₁	0,8220
		X ₄₂	0,8200
		X ₄₃	0,8547
		X ₄₄	0,8571
		X ₄₅	0,8117
		X ₄₆	0,8413
		X ₄₇	0,8068
		X ₄₈	0,8364

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan pada Tabel 4.13 dapat ditunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai *Corrected Item - Total Correlation* > r tabel (0,138). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel – variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

Cara lain yang dipergunakan untuk menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya adalah dengan *convergent validity*. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dua kali dari standar errornya (Anderson & Gerbing, 1988 dalam Augusty T Ferdinand, 2006). Bila setiap indikator memiliki *Critical Ratio* yang nilainya dua kali lebih besar dari standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang diajukan.

Data yang ditunjukkan pada Tabel 4.20 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* yang dua kali lebih besar dari standar *errornya*, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

4.4. DESKRIPTIF VARIABEL

Data deskriptif adalah menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner (tertutup) maupun tanggapan responden (terbuka). Berdasarkan hasil tanggapan dari 240 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik. Pada penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indeks. Melalui angka indeks tersebut akan diketahui sejauhmana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan (tertutup) setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria tiga kotak (*three box method*) (Ferdinand, 2006) dan dari dalam penelitian ini rentang jawaban dimulai dari 10 sampai dengan 100 diperoleh rentang 90 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu :

- Nilai indeks 10 – 40,0 = interpretasi Rendah
- Nilai indeks 40,01 – 70,0 = interpretasi Sedang
- Nilai indeks 70,01 – 100 = interpretasi Tinggi

Berdasarkan kriteria – kriteria diatas, ditentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

16	Menyukai prosedur yang rinci	8	19	24	59	50	54	26	66,07
17	Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan	1	20	22	52	61	59	25	68,39
18	Keputusan besar di tangan atasan	16	20	33	38	51	49	33	64,70
19	Bertindak sesuai peraturan organisasi	6	20	30	43	55	56	30	67,20
20	Mengutamakan orang yang memiliki wewenang	22	24	29	34	67	42	22	61,55
	Rata – rata								65,58
	Gaya Berorientasi Pada Tugas								
21	Memprioritaskan tugas	4	15	28	43	68	48	34	68,81
22.	Pekerjaan selesai tepat waktu	4	15	27	49	56	55	34	68,89
23.	Memperbarui pengetahuan	16	25	28	34	61	43	33	64,29
24.	Disiplin dalam melaksanakan tugas	15	19	27	52	53	47	27	64,17
25.	Tidak suka anak buah datang terlambat.	10	23	18	54	75	31	29	64,88
	Rata – rata								66,23
	Rata – rata total								64,27

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Indeks pada variabel gaya kepemimpinan diperoleh rata-rata indeks sebesar 64,27. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dari Biro lingkup Departemen Pertanian adalah sedang dalam arti masih dianggap cukup oleh karyawan berkenaan dengan gaya kepemimpinannya. Berdasarkan per dimensi menunjukkan bahwa pada Gaya Partisipatif rata – rata sebesar 65,16; pada gaya pengasuh rata – rata sebesar 64,12; pada gaya otoriter rata – rata sebesar 60,25; pada gaya birokratis sebesar 65,58 dan pada gaya berorientasi pada tugas sebesar 66,23. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya otoriter ditanggapi oleh karyawan paling rendah, dibanding dengan gaya kepemimpinan yang lainnya.

4.4.2 Indeks Budaya Organisasi

Delapan indikator telah digunakan dalam kajian terhadap budaya organisasi, yaitu : mencurahkan seluruh kemampuan, mengorganisasikan pekerjaan sendiri, ramah, inisiatif (prakarsa), rapat (pertemuan) tepat waktu, memperhatikan biaya, rasa aman dengan pekerjaan, rasa bangga dan dihargai. Perhitungan angka indeks budaya organisasi adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 15
Indeks Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Budaya Organisasi							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
26.	Mencurahkan seluruh kemampuan	5	26	28	50	65	51	15	64,11
27.	Mengorganisasikan pekerjaan sendiri	7	30	47	51	61	37	7	58,81
28.	Ramah	5	21	32	40	56	58	28	67,08
29.	Inisiatif (prakarsa)	5	20	36	56	60	40	23	64,17
30.	Rapat (pertemuan) tepat waktu	5	27	33	65	49	47	14	62,08
31.	Memperhatikan biaya	4	19	49	46	68	36	18	62,80
32.	Rasa aman dengan pekerjaan	1	14	34	50	60	50	31	68,33
33.	Rasa bangga dan dihargai	1	19	32	63	49	48	28	66,43
	Rata – rata total								64,23

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Indeks pada variabel budaya organisasi diperoleh rata-rata indeks sebesar 64,23. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel budaya yang dalam organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian adalah cukup. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja pada Biro Lingkup Departemen Pertanian masih belum optimal, yaitu ada beberapa budaya yang masih belum seragam antara masing – masing kelompok atau individu dalam organisasai.

4.4.3 Indeks Komitmen Organisasi

Delapan indikator telah digunakan dalam kajian terhadap komitmen organisasi, yaitu : bekerja melampaui target, membanggakan organisasi kepada orang lain, menerima semua tugas, kesamaan nilai, bangga menjadi bagian organisasi, organisasi memberi inspirasi, gembira memilih bekerja pada organisasi ini, peduli terhadap nasib organisasi. Perhitungan angka indeks komitmen organisasi adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 16
Indeks Variabel Komitmen Organisasi

No	Indikator	Komitmen Organisasi							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
34.	Bekerja melampaui target	4	16	38	40	71	50	21	66,19
35.	Membanggakan organisasi kepada orang lain	6	19	43	47	51	58	16	64,05
36.	Menerima semua tugas	5	20	43	38	72	40	22	64,29
37.	Kesamaan nilai	6	22	31	64	57	46	14	62,98
38.	Bangga menjadi bagian organisasi	5	19	38	35	65	52	26	66,43
39.	Organisasi memberi inspirasi	8	20	33	60	54	45	20	63,51
40.	Gembira memilih bekerja pada organisasi ini	5	30	29	45	65	45	21	63,93
41.	Peduli terhadap nasib organisasi	4	24	44	50	59	45	14	62,32
	Rata – rata total								64,21

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Indeks pada variabel komitmen organisasi diperoleh rata-rata indeks sebesar 64,21. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dari pegawai Biro lingkup Departemen Pertanian adalah sedang (cukup). Hal ini menunjukkan bahwa kekompakan kerja masih belum terjalin dengan baik dan kondusif, serta komitmen karyawan terhadap organisasi belum optimal.

4.4.4 Indeks Kinerja Karyawan

Tujuh indikator telah digunakan dalam kajian terhadap kinerja karyawan, yaitu : kualitas kerja, efisiensi, kemampuan karyawan, ketepatan waktu, pengetahuan karyawan, kreativitas, melaksanakan tugas sesuai prosedur. Perhitungan angka indeks kinerja karyawan adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 17
Indeks Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Kinerja Karyawan							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
42.	Kualitas kerja	6	22	50	42	66	45	9	61,37
43.	Efisiensi	5	31	43	54	59	35	13	60,00

44	Kemampuan karyawan	5	16	45	47	55	63	9	64,05
45.	Ketepatan waktu	16	29	30	44	58	49	14	60,83
46	Pengetahuan karyawan	5	19	45	49	59	54	9	62,86
47.	Kreativitas	14	26	36	50	74	28	12	59,29
48.	Melaksanakan tugas sesuai prosedur	16	21	48	37	60	50	8	59,88
									61,18

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Indeks pada variabel kinerja karyawan diperoleh rata-rata indeks sebesar 61,18. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan pegawai Biro lingkup Departemen Pertanian mempunyai nilai yang sedang (cukup). Belum tercapai kinerja karyawan pada level baik menunjukkan bahwa pimpinan dan pihak terkait perlu mengupayakan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

4.5. PROSES ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN MODEL PENELITIAN

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut mengacu pada 7 langkah proses analisis SEM sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2006). Adapun urutan langkah-langkah analisis tersebut meliputi :

4.5.1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas telaah pustaka dan kerangka pemikiran sebagai mana telah dijelaskan dalam Bab II. Secara umum model tersebut terdiri atas 1 variabel independen (Eksogen) dan 3 variabel dependen (Endogen). Satu variabel independen adalah gaya kepemimpinan. Sedangkan variabel dependen (*endogen*) terdiri dari budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

4.5.2. Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah pengembangan model berbasis teori dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram. Langkah ini telah dilakukan dan penggambarannya dapat dilihat pada Bab III.

4.5.3. Konversi Diagram Alur Ke Dalam Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural. Persamaan struktural ini juga telah dijelaskan pada Bab III sebelumnya.

4.5.4. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair et.al. (1995; dalam Ferdinand, 2006) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.18 di bawah ini.

Tabel 4.18
Sample Covarians – Estimates

Sample Covariances							
	X48	X47	X46	X45	X44	X43	X42
X48	2.497						
X47	1.755	2.311					
X46	1.673	1.494	2.015				
X45	1.896	1.774	1.676	2.725			
X44	1.695	1.561	1.627	1.679	2.025		
X43	1.753	1.662	1.574	1.823	1.595	2.160	
X42	1.627	1.518	1.515	1.657	1.578	1.570	2.075
X41	1.510	1.354	1.367	1.573	1.366	1.411	1.384
X40	1.446	1.262	1.310	1.536	1.266	1.338	1.305
X39	1.456	1.246	1.380	1.535	1.380	1.390	1.385
X38	1.488	1.394	1.448	1.595	1.419	1.441	1.387
X37	1.322	1.214	1.237	1.353	1.211	1.289	1.229
X36	1.417	1.333	1.387	1.567	1.346	1.442	1.331
X35	1.382	1.273	1.240	1.483	1.287	1.341	1.270
X34	1.374	1.338	1.288	1.507	1.344	1.382	1.313
X33	1.430	1.207	1.223	1.328	1.248	1.291	1.324
X32	1.304	1.212	1.274	1.456	1.296	1.273	1.293
X31	1.282	1.261	1.092	1.298	1.171	1.221	1.179
X30	1.321	1.294	1.182	1.331	1.237	1.289	1.252
X29	1.406	1.272	1.287	1.365	1.308	1.327	1.392
X28	1.471	1.383	1.359	1.504	1.430	1.419	1.436
X27	1.173	1.149	1.207	1.295	1.110	1.214	1.157
X26	1.369	1.294	1.222	1.441	1.285	1.344	1.310
X25	1.250	1.256	1.121	1.356	1.205	1.237	1.236
X24	1.435	1.426	1.283	1.502	1.312	1.373	1.371
X23	1.446	1.387	1.371	1.575	1.438	1.479	1.473
X22	1.379	1.280	1.306	1.498	1.316	1.288	1.330
X21	1.206	1.190	1.173	1.431	1.155	1.224	1.242
X20	1.199	1.191	1.143	1.420	1.247	1.280	1.300
X19	1.490	1.407	1.452	1.531	1.401	1.480	1.388
X18	1.311	1.358	1.167	1.517	1.257	1.352	1.327
X17	1.112	1.061	1.081	1.259	1.165	1.122	1.167
X16	1.130	1.048	1.000	1.218	1.090	1.096	1.198
X15	0.893	0.958	0.906	1.018	0.930	0.976	0.870

X14	0.762	0.846	0.563	0.799	0.730	0.823	0.730
X13	1.081	0.924	1.052	1.248	1.046	1.055	1.066
X12	0.792	0.895	0.765	1.002	0.872	0.895	0.883
X11	0.700	0.606	0.533	0.802	0.680	0.808	0.688
X10	0.849	0.879	0.774	0.951	0.835	0.964	0.822
X9	1.124	1.048	0.982	1.175	1.055	1.077	1.074
X8	1.150	1.077	1.029	1.132	1.083	1.108	1.110
X7	1.286	1.146	1.189	1.291	1.184	1.122	1.237
X6	1.082	1.162	0.982	1.250	0.980	1.078	0.976
X5	1.111	1.057	1.069	1.263	1.140	1.166	1.115
X4	1.006	0.924	0.838	1.049	0.899	1.057	0.962
X3	1.285	1.117	1.147	1.238	1.187	1.209	1.224
X2	1.140	1.118	1.082	1.209	1.082	1.135	1.143
X1	1.270	1.146	1.191	1.322	1.181	1.281	1.258

X41 X40 X39 X38 X37 X36 X35

X41	2.123						
X40	1.674	2.391					
X39	1.672	1.680	2.297				
X38	1.656	1.733	1.731	2.352			
X37	1.469	1.527	1.601	1.643	2.083		
X36	1.431	1.554	1.585	1.642	1.504	2.242	
X35	1.533	1.537	1.551	1.557	1.432	1.546	2.266
X34	1.379	1.458	1.551	1.568	1.441	1.508	1.552
X33	1.356	1.375	1.369	1.440	1.347	1.358	1.386
X32	1.312	1.482	1.330	1.545	1.326	1.475	1.413
X31	1.207	1.337	1.386	1.376	1.284	1.252	1.234
X30	1.233	1.277	1.358	1.388	1.246	1.269	1.266
X29	1.372	1.479	1.514	1.510	1.349	1.383	1.308
X28	1.560	1.649	1.573	1.681	1.416	1.552	1.518
X27	1.224	1.328	1.298	1.353	1.269	1.250	1.202
X26	1.323	1.448	1.462	1.546	1.426	1.381	1.377
X25	1.279	1.243	1.246	1.369	1.291	1.304	1.326
X24	1.359	1.454	1.402	1.430	1.195	1.483	1.337
X23	1.465	1.379	1.535	1.500	1.325	1.467	1.267
X22	1.249	1.310	1.326	1.403	1.245	1.327	1.174
X21	1.062	1.162	1.211	1.390	1.129	1.267	1.080
X20	1.301	1.233	1.271	1.350	1.295	1.458	1.113
X19	1.307	1.357	1.340	1.455	1.187	1.348	1.210
X18	1.412	1.465	1.372	1.406	1.255	1.398	1.369
X17	1.152	1.226	1.211	1.238	0.962	1.106	1.086
X16	1.182	1.170	1.305	1.331	1.186	1.158	1.115
X15	0.987	1.051	1.207	0.875	0.910	0.979	0.951
X14	0.937	0.890	0.829	0.831	0.853	0.856	0.843
X13	1.000	1.005	1.048	1.180	0.984	1.165	0.971
X12	0.917	0.894	1.011	0.993	1.047	1.019	0.830
X11	0.660	0.709	0.773	0.677	0.891	0.779	0.609
X10	0.991	0.991	1.139	0.994	1.085	0.977	0.847
X9	1.037	1.023	1.089	1.146	1.044	1.069	0.984
X8	1.071	1.124	1.162	1.202	1.071	1.067	1.028
X7	1.193	1.273	1.338	1.328	1.054	1.231	1.088

X6	1.085	1.129	1.146	1.131	1.045	1.119	1.051
X5	1.122	1.089	1.197	1.186	1.153	1.317	1.090
X4	1.021	1.027	1.019	1.057	1.056	1.046	0.940
X3	1.232	1.283	1.342	1.365	1.251	1.323	1.199
X2	1.166	1.300	1.306	1.218	1.131	1.237	1.078
X1	1.243	1.208	1.374	1.415	1.251	1.310	1.218

x34 x33 x32 x31 x30 x29 x28

X34	2.091						
X33	1.347	2.119					
X32	1.337	1.407	2.045				
X31	1.287	1.330	1.323	2.072			
X30	1.352	1.371	1.250	1.401	2.168		
X29	1.443	1.410	1.344	1.410	1.463	2.208	
X28	1.472	1.598	1.584	1.491	1.484	1.633	2.437
X27	1.176	1.249	1.179	1.162	1.110	1.226	1.385
X26	1.466	1.408	1.385	1.378	1.344	1.519	1.582
X25	1.157	1.277	1.097	1.219	1.229	1.288	1.261
X24	1.259	1.276	1.277	1.180	1.313	1.375	1.470
X23	1.346	1.446	1.296	1.285	1.302	1.417	1.531
X22	1.204	1.228	1.300	1.218	1.238	1.221	1.406
X21	1.191	1.165	1.202	1.035	1.043	1.144	1.361
X20	1.080	1.087	1.258	1.095	0.977	1.128	1.327
X19	1.283	1.284	1.303	1.155	1.073	1.308	1.452
X18	1.336	1.281	1.244	1.232	1.134	1.336	1.428
X17	1.147	1.046	1.129	1.101	1.061	1.179	1.215
X16	1.125	1.190	1.040	1.053	1.051	1.205	1.261
X15	1.042	0.804	0.804	0.860	0.942	0.859	0.955
X14	0.805	0.727	0.647	0.643	0.686	0.750	0.864
X13	1.098	1.030	1.010	0.992	0.981	0.999	1.060
X12	0.879	0.776	0.720	0.862	0.862	0.724	0.819
X11	0.686	0.623	0.463	0.679	0.611	0.609	0.663
X10	0.968	0.765	0.640	0.688	0.769	0.821	0.926
X9	1.070	1.063	0.918	0.910	1.023	0.958	1.002
X8	1.047	1.065	1.037	0.939	0.971	1.062	1.177

X7	1.139	1.203	1.198	1.084	1.171	1.216	1.310
X6	1.071	1.022	0.945	1.000	1.034	1.076	1.053
X5	1.022	1.057	0.912	0.975	0.937	1.112	1.176
X4	0.935	1.082	0.821	0.940	0.886	0.945	0.921
X3	1.062	1.240	1.175	1.117	1.183	1.174	1.384
X2	1.158	1.097	1.080	1.110	1.022	1.089	1.159
X1	1.256	1.161	1.144	1.123	1.184	1.196	1.269

x27 x26 x25 x24 x23 x22 x21

X27	2.078						
X26	1.418	2.183					
X25	1.195	1.407	2.457				
X24	1.238	1.339	1.567	2.767			
X23	1.200	1.440	1.404	1.638	3.092		
X22	1.082	1.275	1.422	1.509	1.765	2.250	

X21	1.101	1.210	1.308	1.428	1.421	1.456	2.208
X20	1.143	1.179	1.325	1.444	1.508	1.369	1.252
X19	1.126	1.265	1.306	1.512	1.594	1.499	1.429
X18	1.105	1.300	1.430	1.398	1.485	1.324	1.318
X17	0.987	1.137	1.269	1.429	1.398	1.310	1.169
X16	1.081	1.224	1.495	1.547	1.488	1.415	1.252
X15	0.764	0.938	0.964	1.050	1.125	1.043	0.869
X14	0.681	0.780	0.919	0.779	0.760	0.829	0.790
X13	0.886	1.097	1.193	1.245	1.348	1.269	1.210
X12	0.776	0.983	1.166	1.041	1.223	1.029	0.969
X11	0.658	0.796	0.986	0.905	1.008	0.799	0.691
X10	0.791	0.938	1.097	1.075	1.140	0.963	0.957
X9	0.900	1.065	1.165	1.308	1.298	1.183	1.095
X8	0.938	1.089	1.227	1.375	1.383	1.341	1.155
X7	0.981	1.194	1.262	1.445	1.431	1.355	1.230
X6	0.893	1.145	1.151	1.310	1.335	1.301	1.081
X5	1.028	1.138	1.300	1.428	1.371	1.152	1.198
X4	0.988	1.093	1.257	1.295	1.300	0.977	0.940
X3	0.932	1.197	1.320	1.474	1.548	1.382	1.319
X2	0.923	1.183	1.185	1.360	1.367	1.287	1.212
X1	1.012	1.303	1.335	1.512	1.427	1.419	1.328

x20 x19 x18 x17 x16 x15 x14

X20	3.055						
X19	1.604	2.475					
X18	1.529	1.361	3.057				
X17	1.324	1.441	1.275	2.017			
X16	1.378	1.268	1.340	1.245	2.409		
X15	0.907	0.992	1.144	0.950	1.130	2.297	
X14	0.910	0.816	1.126	0.796	0.953	0.889	2.466
X13	1.104	1.196	1.213	1.203	1.379	1.114	0.928
X12	1.106	0.959	1.143	0.936	1.252	1.173	1.108
X11	0.900	0.675	0.953	0.734	1.036	1.048	0.963
X10	1.069	0.924	1.075	0.930	1.120	0.958	1.028
X9	1.032	1.172	1.111	1.098	1.213	0.802	0.634

X8	1.030	1.273	1.137	1.027	1.234	0.882	0.606
X7	1.062	1.350	1.229	1.266	1.315	1.011	0.574
X6	1.016	1.116	1.219	1.010	1.287	1.034	0.901
X5	1.197	1.185	1.247	1.035	1.271	0.906	1.001
X4	1.123	1.051	1.217	0.953	1.197	0.909	0.808
X3	1.238	1.346	1.298	1.265	1.330	0.920	0.849
X2	1.193	1.195	1.181	1.073	1.247	0.937	0.925
X1	1.078	1.330	1.319	1.191	1.366	0.954	0.801

x13 x12 x11 x10 x9 x8 x7

X13	2.127						
X12	1.369	2.383					
X11	1.091	1.405	2.273				
X10	1.013	1.387	1.237	2.564			
X9	1.041	0.938	0.655	1.117	1.926		

X8	1.170	0.938	0.698	1.011	1.293	2.098	
X7	1.126	0.745	0.627	0.800	1.225	1.405	2.424
X6	1.118	1.120	0.766	1.036	1.227	1.278	1.188
X5	1.068	1.165	0.992	1.257	1.174	1.129	1.110
X4	1.036	1.115	0.970	1.339	1.153	1.093	1.031
X3	1.103	1.039	0.884	1.201	1.207	1.218	1.341
X2	1.150	1.038	0.923	1.263	1.107	1.236	1.281
X1	1.211	0.994	0.878	1.137	1.140	1.320	1.447
	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
X6	2.235						
X5	1.227	2.415					
X4	1.092	1.397	2.586				
X3	1.194	1.460	1.504	2.494			
X2	1.294	1.228	1.141	1.423	2.292		
X1	1.201	1.324	1.323	1.537	1.380	2.451	

Sumber : data primer yang diolah, 2008

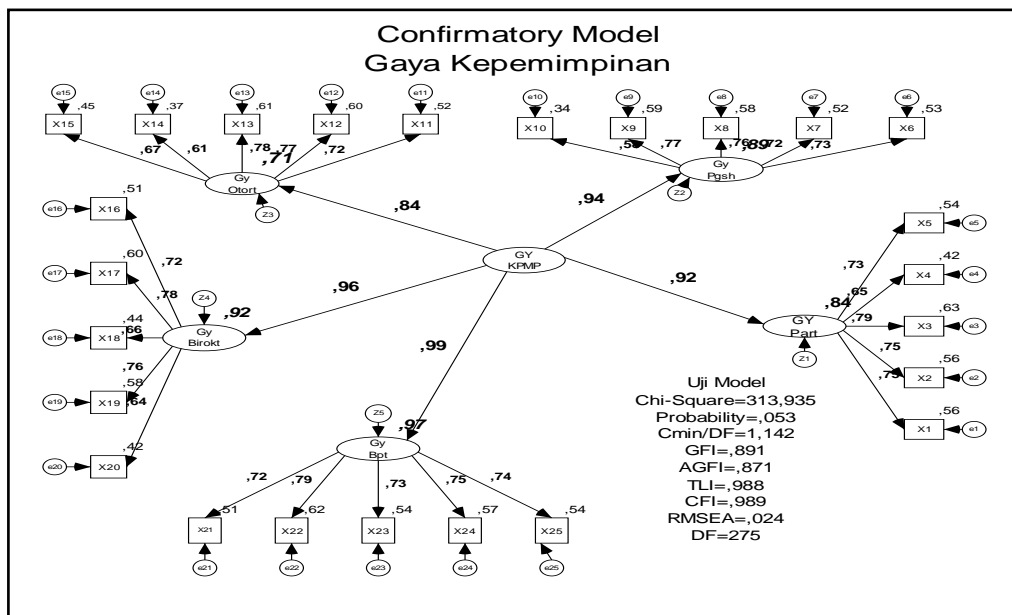
Langkah selanjutnya setelah menyusun sampel kovarian sebagaimana tampak pada Tabel 4.18 adalah menentukan teknik estimasi. Setelah mengkonversi data menjadi matrik kovarian maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan adalah lebih dari 100. Teknik ini dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.5.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen dan Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten.

Model pengukuran untuk analisis konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dilakukan secara terpisah untuk konstruk – konstruk eksogen dan konstruk endogen. Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk – konstruk eksogen dan endogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini:

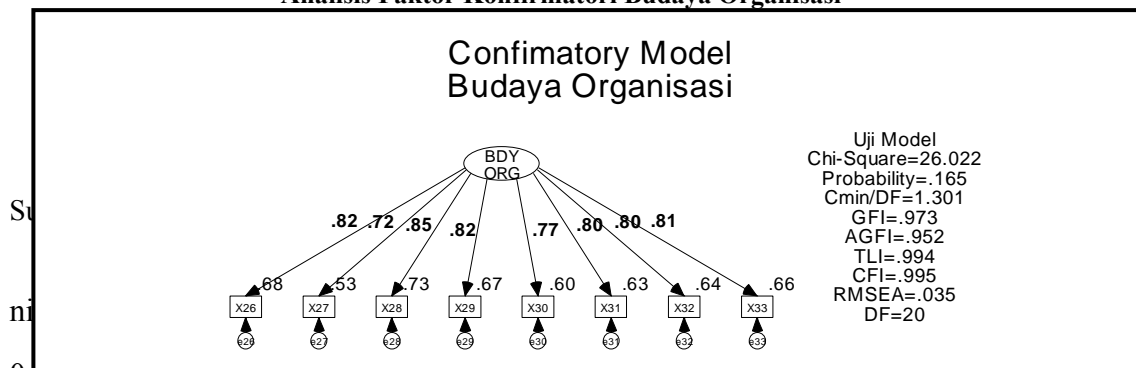
Gambar 4. 1
Analisis Faktor Konfirmatori Gaya Kepemimpinan



Selain melalui nilai *loading* uji konfirmatori ini diperkuat dengan kelayakan model dengan nilai chi square sebesar 313,935 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 275 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 314,678. Nilai probabilitas sebesar 0,053 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,142 sehingga masih di bawah 2,00; GFI sebesar 0,891 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marginal); AGFI sebesar 0,871 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marginal); TLI sebesar 0,988 yang mana masih di atas 0,95; CFI sebesar 0,989 yang mana nilainya masih di atas 0,95 dan

RMSEA sebesar 0,024 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

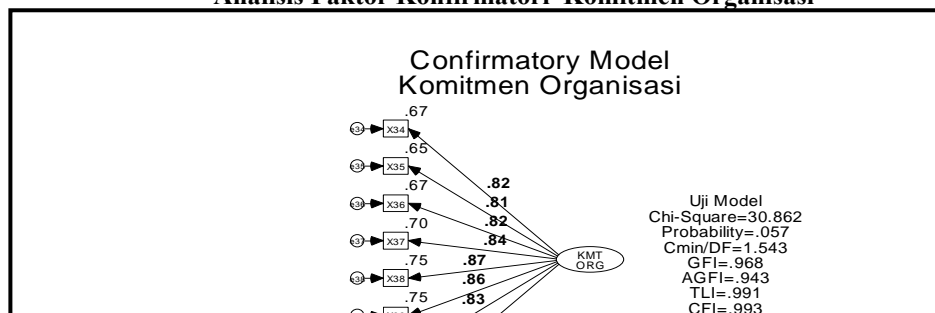
Gambar 4. 2
Analisis Faktor Konfirmatori Budaya Organisasi



0,61 yang mana nilai *loading* tersebut masih diatas 0,5 serta nilai sig pada *regression weight* di bawah 0,05. Sehingga tidak satupun observed (indikator) pada konstruk budaya organisasi yang didrop (dibuang). Dimensi pada konstruk budaya organisasi memenuhi validitas konvergen, yaitu ditandai dengan nilai variabel indikator itu lebih besar dua kali dari standar errornya.

Selain melalui nilai *loading* uji konfirmatori ini diperkuat dengan kelayakan model dengan nilai chi square sebesar 26,022 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 20 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 31,410. Nilai probabilitas sebesar 0,165 yang mana nilai tersebut di atas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,301 sehingga masih dibawah 2,00; GFI sebesar 0,973 yaitu lebih besar dari 0,90; AGFI sebesar 0,952 yaitu lebih besar dari 0,90; TLI sebesar 0,994 yang mana masih di atas 0,95; CFI sebesar 0,995 yang mana nilainya masih di atas 0,95 dan RMSEA sebesar 0,035 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

Gambar 4. 3
Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Organisasi

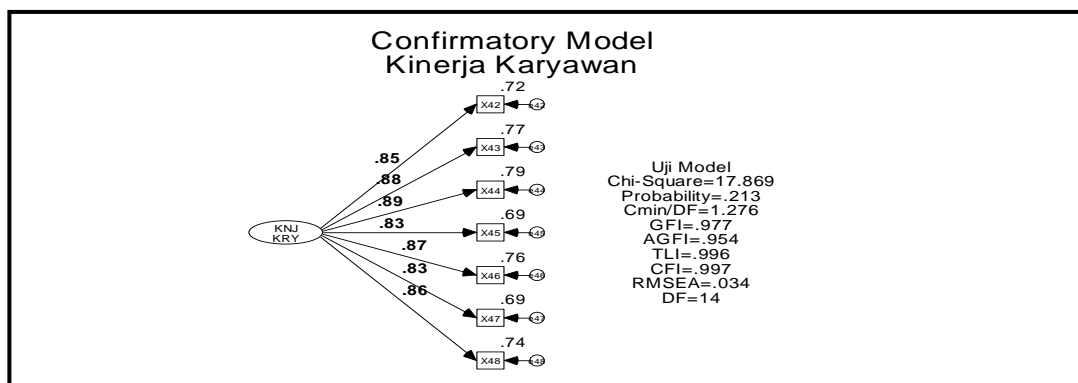


Sumber : data primer yang diolah, 2008

Hasil perhitungan analisis konfirmatori pada komitmen organisasi memperoleh nilai *loading* masing – masing sebesar 0,82; 0,81; 0,82; 0,84; 0,87; 0,86; 0,83 dan 0,85 yang mana nilai *loading* tersebut masih diatas 0,5 serta nilai sig pada *regression weight* di bawah 0,05. Sehingga tidak satupun observed (indikator) pada konstruk komitmen organisasi yang didrop (dibuang). Dimensi pada konstruk komitmen organisasi memenuhi validitas konvergen, yaitu ditandai dengan nilai variabel indikator itu lebih besar dua kali dari standar errornya.

Selain melalui nilai *loading* uji konfirmatori ini diperkuat dengan kelayakan model dengan nilai chi square sebesar 30,862 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 20 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 31,410. Nilai probabilitas sebesar 0,057 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,543 sehingga masih dibawah 2,00; GFI sebesar 0,968 yaitu lebih besar dari 0,90; AGFI sebesar 0,943 yaitu lebih besar dari 0,90; TLI sebesar 0,991 yang mana masih di atas 0,95; CFI sebesar 0,993 yang mana nilainya masih di atas 0,95 dan RMSEA sebesar 0,048 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

Gambar 4. 4
Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Karyawan



Hasil perhitungan analisis konfirmatori pada kinerja karyawan memperoleh nilai *loading* masing – masing sebesar 0,85; 0,88; 0,89; 0,83; 0,87; 0,83 dan 0,86 yang mana nilai *loading* tersebut masih diatas 0,5 serta nilai sig pada *regression weight* di bawah 0,05. Sehingga tidak satupun observed (indikator) pada konstruk kinerja karyawan yang didrop (dibuang). Dimensi pada konstruk kinerja karyawan memenuhi validitas konvergen, yaitu ditandai dengan nilai variabel indikator itu lebih besar dua kali dari standar errornya.

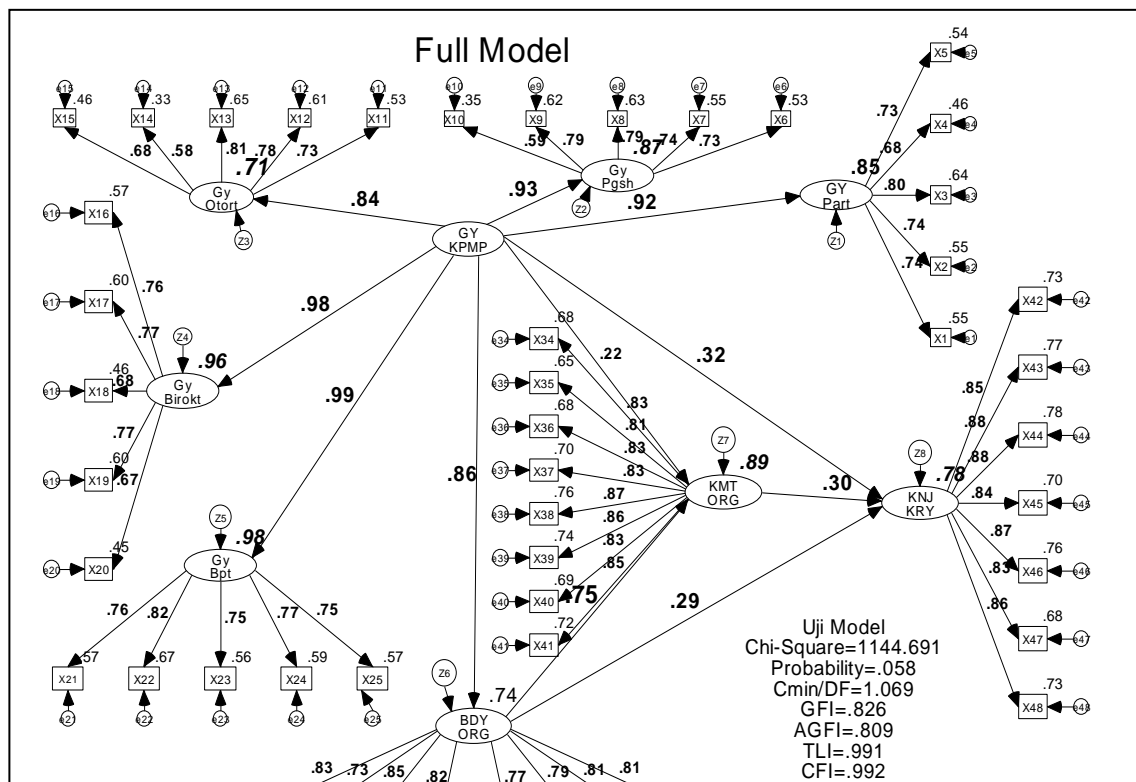
Selain melalui nilai *loading* uji konfirmatori ini diperkuat dengan kelayakan model dengan nilai chi square sebesar 17,869 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 14 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 23,685. Nilai probabilitas sebesar 0,213 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,276 sehingga masih dibawah 2,00; GFI sebesar 0,977 yaitu lebih besar dari 0,90; AGFI sebesar 0,954 yaitu lebih besar dari 0,90; TLI sebesar 0,996 yang mana masih di atas 0,95; CFI sebesar 0,997 yang mana nilainya masih di atas 0,95 dan RMSEA sebesar 0,034 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

4.5.4.2 Analisis Struktural Equation Modeling

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.5, Tabel 4.19 dan Tabel 4.20.

Gambar 4.5

Hasil Uji *Structural Equation Model*



Sumber : data primer yang diolah, 2008

Tabel 4. 19

Hasil Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	1148,247	1144,691	Baik
Probability	≥ 0.050	0,058	Baik
GFI	≥ 0.90	0,826	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,809	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,991	Baik
CFI	≥ 0.95	0,992	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,069	Baik
RMSEA	≤ 0.084	0,017	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian full model menunjukkan bahwa model dapat dikategorikan memenuhi kriteria fit, hal ini didasarkan lebih dari sebagian kriteria adalah terpenuhi dengan baik. Untuk kriteria GFI atau AGFI masih dalam kategori yang marginal (kurang baik). Hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model memperoleh nilai *chi-square* sebesar 1144,691 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 1.071 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 1148,247. Nilai probabilitas sebesar 0,058 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,069 masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,826 dan nilai AGFI sebesar 0,809 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marjinal). Nilai TLI sebesar 0,991 yang mana masih diatas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,992 yang mana nilainya masih diatas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,017 yang mana nilai tersebut masih dibawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit.

Disamping kriteria diatas *observed* (indikator) dari gaya kepemimpinan (Gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter, gaya birokratis dan gaya berorientasi pada tugas), budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan valid karena mempunyai nilai loading diatas 0,5 sehingga tidak satupun *observed* (indikator) yang didrop (dibuang).

Tabel 4. 20

Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya organisasi	<---	Gaya kepemimpinan	1,041	0,078	13,356	0,000	Par-30

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen organisasi	<---	Gaya kepemimpinan	0,256	0,083	3,083	0,002	Par-38
Komitmen organisasi	<---	Budaya organisasi	0,735	0,082	9,017	0,000	Par-39
Kinerja karyawan	<---	Komitmen organisasi	0,312	0,146	2,132	0,033	Par-46
Kinerja karyawan	<---	Gaya kepemimpinan	0,388	0,104	3,713	0,000	Par-47
Kinerja karyawan	<---	Budaya organisasi	0,297	0,146	2,040	0,041	Par-48
X ₁	<---	Gaya Partisipatif	1,000				
X ₂	<---	Gaya Partisipatif	1,017	0,077	13,156	0,000	Par-1
X ₃	<---	Gaya Partisipatif	1,139	0,077	14,737	0,000	Par-2
X ₄	<---	Gaya Partisipatif	0,987	0,084	11,714	0,000	Par-3
X ₅	<---	Gaya Partisipatif	1,031	0,080	12,935	0,000	Par-4
X ₆	<---	Gaya pengasuh	1,000				
X ₇	<---	Gaya pengasuh	1,064	0,082	13,026	0,000	Par-5
X ₈	<---	Gaya pengasuh	1,060	0,073	14,607	0,000	Par-6
X ₉	<---	Gaya pengasuh	1,008	0,070	14,444	0,000	Par-7
X ₁₀	<---	Gaya pengasuh	0,870	0,090	9,647	0,000	Par-8
X ₁₁	<---	Gaya otoriter	1,000				
X ₁₂	<---	Gaya otoriter	1,030	0,076	13,638	0,000	Par-9
X ₁₃	<---	Gaya otoriter	1,005	0,074	13,611	0,000	Par-10
X ₁₄	<---	Gaya otoriter	0,762	0,086	8,901	0,000	Par-11
X ₁₅	<---	Gaya otoriter	0,870	0,080	10,898	0,000	Par-12
X ₁₆	<---	Gaya Birokrasi	1,000				
X ₁₇	<---	Gaya Birokrasi	0,933	0,075	12,383	0,000	Par-13
X ₁₈	<---	Gaya Birokrasi	1,008	0,094	10,729	0,000	Par-14
X ₁₉	<---	Gaya Birokrasi	1,036	0,084	12,360	0,000	Par-15
X ₂₀	<---	Gaya Birokrasi	0,995	0,095	10,517	0,000	Par-16
X ₂₁	<---	Gaya BPT	1,000				
X ₂₂	<---	Gaya BPT	1,090	0,081	13,462	0,000	Par-18
X ₂₃	<---	Gaya BPT	1,171	0,097	12,102	0,000	Par-19

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X ₂₄	<---	Gaya BPT	1,140	0,091	12,523	0.000	Par-20
X ₂₅	<---	Gaya BPT	0,049	0,086	12,176	0.000	Par-21
X ₂₆	<---	Budaya organisasi	1,000				
X ₂₇	<---	Budaya organisasi	0,866	0,066	13,123	0.000	Par-23
X ₂₈	<---	Budaya organisasi	1,087	0,067	16,209	0.000	Par-24
X ₂₉	<---	Budaya organisasi	0,998	0,065	15,376	0.000	Par-25
X ₃₀	<---	Budaya organisasi	0,928	0,067	13,955	0.000	Par-26
X ₃₁	<---	Budaya organisasi	0,928	0,064	14,432	0.000	Par-27
X ₃₂	<---	Budaya organisasi	0,952	0,063	15,130	0.000	Par-28
X ₃₃	<---	Budaya organisasi	0,969	0,064	15,130	0.000	Par-29
X ₃₄	<---	Komitmen organisasi	1,000				
X ₃₅	<---	Komitmen organisasi	1,014	0,067	15,141	0.000	Par-31
X ₃₆	<---	Komitmen organisasi	1,033	0,066	15,686	0.000	Par-32
X ₃₇	<---	Komitmen organisasi	1,007	0,063	15,939	0.000	Par-33
X ₃₈	<---	Komitmen organisasi	1,116	0,066	17,017	0.000	Par-34
X ₃₉	<---	Komitmen organisasi	1,088	0,065	16,674	0.000	Par-35
X ₄₀	<---	Komitmen organisasi	1,070	0,068	15,681	0.000	Par-36
X ₄₁	<---	Komitmen organisasi	1,030	0,064	16,200	0.000	Par-37
X ₄₂	<---	Kinerja karyawan	1,000				
X ₄₃	<---	Kinerja karyawan	1,050	0,057	18,305	0.000	Par-40
X ₄₄	<---	Kinerja karyawan	1,025	0,057	18,660	0.000	Par-41
X ₄₅	<---	Kinerja karyawan	1,123	0,067	16,727	0.000	Par-42
X ₄₆	<---	Kinerja karyawan	1,004	0,056	18,009	0.000	Par-43
X ₄₇	<---	Kinerja karyawan	1,021	0,062	16,383	0.000	Par-44
X ₄₈	<---	Kinerja karyawan	1,100	0,063	17,443	0.000	Par-45

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.20 bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR

diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai *lambda* atau *loading factor* yang lebih besar dari 0,5. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.5.5. Menilai Problem Identifikasi

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ($>0,9$).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan seperti pada Gambar 4.5, Tabel 4.19, dan Tabel 4.20 ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan di atas.

4.5.6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi goodness of fit dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.5.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Outlier merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore* yang lebih besar $\pm 3,0$ maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Pengujian *univariate outlier* ini menggunakan bantuan program SPSS 10.

Tabel 4.21
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
Zscore(X1)	240	-2.37160	1.45270	2.91E-15	1.0000000	
Zscore(X2)	240	-2.41161	1.54365	2.43E-15	1.0000000	
Zscore(X3)	240	-2.26178	1.52980	1.16E-15	1.0000000	
Zscore(X4)	240	-2.12538	1.59791	1.12E-16	1.0000000	
Zscore(X5)	240	-2.18330	1.66958	3.59E-16	1.0000000	
Zscore(X6)	240	-2.28322	1.72145	2.31E-15	1.0000000	
Zscore(X7)	240	-2.34769	1.49836	1.94E-15	1.0000000	
Zscore(X8)	240	-2.38248	1.75098	-2.2E-15	1.0000000	
Zscore(X9)	240	-2.64538	1.66872	8.99E-16	1.0000000	
Zscore(X10)	240	-2.00736	1.73209	-4.8E-16	1.0000000	
Zscore(X11)	240	-2.01317	1.95801	9.33E-16	1.0000000	
Zscore(X12)	240	-2.04963	1.82878	-1.2E-15	1.0000000	
Zscore(X13)	240	-2.47749	1.62790	2.24E-15	1.0000000	
Zscore(X14)	240	-2.03094	1.78204	-8.5E-16	1.0000000	
Zscore(X15)	240	-2.01389	1.93707	9.88E-16	1.0000000	
Zscore(X16)	240	-2.33050	1.52688	5.29E-16	1.0000000	
Zscore(X17)	240	-2.66107	1.55449	-1.0E-15	1.0000000	
Zscore(X18)	240	-2.01411	1.41012	-5.8E-16	1.0000000	
Zscore(X19)	240	-2.34962	1.45629	-1.1E-15	1.0000000	
Zscore(X20)	240	-1.88887	1.53679	3.65E-16	1.0000000	
Zscore(X21)	240	-2.56314	1.46625	1.34E-16	1.0000000	
Zscore(X22)	240	-2.54746	1.44421	3.58E-15	1.0000000	
Zscore(X23)	240	-1.98639	1.41885	-3.5E-18	1.0000000	
Zscore(X24)	240	-2.09485	1.50489	1.35E-15	1.0000000	
Zscore(X25)	240	-2.25494	1.56519	9.31E-16	1.0000000	
Zscore(X26)	240	-2.35539	1.69689	-2.2E-15	1.0000000	

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* ada pada Tabel 4.21 di atas dapat ditunjukkan bahwa data tidak terjadi problem *outlier univariate*. Pembuktiannya adalah ditandai dengan nilai *Z score* dibawah 3 atau tidak berada pada rentang 3 sampai dengan 4.

Apabila pada data terdapat *outlier univariate* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2006).

4.5.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et.al., 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et.al., 1995). Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 48 (jumlah indikator variabel) pada tingkat signifikansi 0,01 yaitu 73,68, maka nilai *mahalanobis* yang melebihi 73,68 pada Tabel 4.22 terdapat *Outlier*. Sehingga disimpulkan terdapat *Outlier* pada pengolahan data ini, yaitu terdapat pada 19 observasi, yaitu pada observasi ke 159 ; 87 ; 89 ; 133 ; 157 ; 96 ; 123 ; 196 ; 158 ; 88 ; 64 ; 197 ; 124 ; 80; 116 ; 93 ; 6 ; 70 dan 28.

Tabel 4. 22
Evaluasi *Multivariate Outlier*

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)			
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
159	167.158	0.000	0.000
87	163.280	0.000	0.000
89	160.627	0.000	0.000
133	154.957	0.000	0.000
157	151.032	0.000	0.000
96	146.814	0.000	0.000
123	143.823	0.000	0.000
196	142.849	0.000	0.000
158	142.742	0.000	0.000
88	138.735	0.000	0.000
64	124.782	0.000	0.000
197	116.810	0.000	0.000
124	96.792	0.000	0.000
80	84.090	0.001	0.000
116	78.788	0.003	0.000
93	77.958	0.004	0.000
6	77.492	0.004	0.000
70	75.629	0.007	0.000
28	73.725	0.010	0.000
..
..
131	45.537	0.574	1.000
166	45.500	0.576	1.000

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Terdapatnya *outlier* pada tingkat *multivariate* dalam analisis ini tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2006).

4.5.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian data selanjutnya adalah dengan menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada diantara rentang antara $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0.01, maka data penelitian yang digunakan dapat dikatakan normal. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini seperti yang disajikan dalam Tabel 4.23 berikut ini,

Tabel 4. 23
Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X48	1.000	7.000	-0.336	-2.126	-0.794	-2.512
X47	1.000	7.000	-0.297	-1.878	-0.538	-1.701
X46	1.000	7.000	-0.282	-1.784	-0.696	-2.200
X45	1.000	7.000	-0.349	-2.209	-0.816	-2.579
X44	1.000	7.000	-0.344	-2.174	-0.700	-2.212
X43	1.000	7.000	-0.064	-0.406	-0.740	-2.341
X42	1.000	7.000	-0.233	-1.474	-0.738	-2.333
X41	1.000	7.000	-0.152	-0.958	-0.760	-2.404
X40	1.000	7.000	-0.288	-1.821	-0.743	-2.351
X39	1.000	7.000	-0.256	-1.617	-0.545	-1.723
X38	1.000	7.000	-0.357	-2.256	-0.682	-2.156
X37	1.000	7.000	-0.270	-1.707	-0.497	-1.571
X36	1.000	7.000	-0.235	-1.484	-0.663	-2.098
X35	1.000	7.000	-0.276	-1.744	-0.754	-2.384
X34	1.000	7.000	-0.345	-2.182	-0.542	-1.715
X33	1.000	7.000	-0.108	-0.681	-0.795	-2.513
X32	1.000	7.000	-0.206	-1.303	-0.742	-2.346
X31	1.000	7.000	-0.101	-0.641	-0.652	-2.062
X30	1.000	7.000	-0.171	-1.079	-0.687	-2.172
X29	1.000	7.000	-0.178	-1.126	-0.593	-1.875
X28	1.000	7.000	-0.395	-2.498	-0.703	-2.222
X27	1.000	7.000	-0.146	-0.923	-0.759	-2.401
X26	1.000	7.000	-0.371	-2.345	-0.601	-1.901
X25	1.000	7.000	-0.392	-2.479	-0.347	-1.098
X24	1.000	7.000	-0.393	-2.485	-0.597	-1.888
X23	1.000	7.000	-0.389	-2.458	-0.806	-2.550
X22	1.000	7.000	-0.396	-2.507	-0.527	-1.666
X21	1.000	7.000	-0.400	-2.530	-0.450	-1.423
X20	1.000	7.000	-0.393	-2.484	-0.805	-2.546
X19	1.000	7.000	-0.404	-2.556	-0.650	-2.056
X18	1.000	7.000	-0.383	-2.422	-0.796	-2.516
X17	1.000	7.000	-0.381	-2.410	-0.559	-1.766
X16	1.000	7.000	-0.391	-2.472	-0.501	-1.585
X15	1.000	7.000	-0.099	-0.625	-0.813	-2.572
X14	1.000	7.000	-0.112	-0.711	-0.808	-2.556

X13	1.000	7.000	-0.356	-2.253	-0.450	-1.422
X12	1.000	7.000	-0.280	-1.772	-0.703	-2.222
X11	1.000	7.000	-0.151	-0.955	-0.719	-2.274
X10	1.000	7.000	-0.229	-1.446	-0.659	-2.083
X9	1.000	7.000	-0.274	-1.736	-0.443	-1.401
X8	1.000	7.000	-0.221	-1.401	-0.467	-1.476
X7	1.000	7.000	-0.390	-2.464	-0.509	-1.609
X6	1.000	7.000	-0.217	-1.374	-0.453	-1.432
X5	1.000	7.000	-0.250	-1.579	-0.706	-2.232
X4	1.000	7.000	-0.318	-2.014	-0.663	-2.095
X3	1.000	7.000	-0.406	-2.566	-0.524	-1.656
X2	1.000	7.000	-0.318	-2.011	-0.585	-1.850
X1	1.000	7.000	-0.353	-2.232	-0.460	-1.453
Multivariate					645.211	72.137

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.23 di atas terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar $\pm 2,58$. jadi dapat disimpulkan secara *univariate* sudah baik, dengan demikian data tersebut terbukti terdistribusi secara normal. Studi Hair, et.al., (1995) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*. Sedangkan menurut Solimun (2002) jika data yang akan dianalisis (variabel latent) menyebar normal (multinormal), dengan sampel besar (100), asumsi ini tidak terlalu kritis, landasannya adalah Dalil Limit Pusat (*Central Limit Teorm*) yaitu bila n (ukuran sampel) besar, maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal walaupun populasi dari sampel tersebut tidak berdistribusi normal.

4.5.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas digunakan untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Adanya *multikolineritas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2006). Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut :

<i>Determinant of sample covariance matrix</i> = 2.1712e-001 atau 0,217

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah hampir mendekati nol. Sehingga untuk memperkuat dilakukan pengujian melalui nilai dari *determinant of sample covariance matrix* dengan program spss melalui nilai *tolerance* dan *variance inflation factor*.

Hasil dari pengujian data juga tidak terindikasi terjadi penyimpangan *multikolinearitas* yang ditandai dengan nilai *tolerance* yang lebih dari 0,1 (0,160; 0,102 dan 0,110) demikian juga untuk nilai *variance inflation factor* yang masih dibawah 10 (6,254; 9,762 dan 9,073). Terbebasnya data dari penyimpangan *multikolinearitas* dan *singularitas* menunjukkan bahwa data layak untuk digunakan untuk penelitian.

4.5.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji di atas, diketahui dari delapan kriteria yang ada, enam diantaranya yang berada pada kondisi baik dan dua (yaitu GFI dan AGFI) masih dalam kondisi marjinal. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.5.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2006). Hasil *Standardized Residual Covariance* ditampilkan pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24

Standardized Residual Covariance

Standardized Residual Covariances							
	x48	x47	x46	x45	x44	x43	x42
X48	0.000						
X47	0.305	0.000					
X46	0.024	-0.320	0.000				
X45	0.150	0.215	-0.146	0.000			
X44	-0.041	-0.111	0.443	-0.307	0.000		
X43	0.049	0.240	-0.108	0.224	-0.172	0.000	
X42	-0.192	-0.139	-0.013	-0.205	0.182	-0.091	0.000
X41	0.495	0.199	0.432	0.665	0.258	0.323	0.570
X40	-0.171	-0.624	-0.238	0.142	-0.658	-0.417	-0.228
X39	-0.256	-0.857	0.046	0.006	-0.117	-0.257	0.111
X38	-0.283	-0.202	0.249	0.117	-0.093	-0.167	-0.080
X37	-0.402	-0.471	-0.216	-0.373	-0.540	-0.237	-0.225
X36	-0.058	0.052	0.524	0.595	0.103	0.478	0.209
X35	-0.100	-0.155	-0.240	0.294	-0.105	0.028	-0.021
X34	-0.038	0.344	0.176	0.546	0.367	0.395	0.364
X33	0.379	-0.360	-0.141	-0.356	-0.140	-0.066	0.536
X32	-0.212	-0.198	0.330	0.501	0.313	-0.039	0.485
X31	-0.137	0.306	-0.657	-0.197	-0.291	-0.158	-0.053
X30	0.086	0.494	-0.067	-0.009	0.129	0.264	0.409
X29	0.010	-0.184	0.029	-0.371	0.003	-0.079	0.718
X28	-0.310	-0.201	-0.218	-0.291	0.037	-0.226	0.269
X27	-0.273	0.111	0.626	0.293	-0.166	0.326	0.322
X26	-0.216	-0.074	-0.397	0.026	-0.158	0.009	0.192
X25	-0.376	0.187	-0.508	0.055	-0.141	-0.121	0.224
X24	0.010	0.520	-0.149	0.198	-0.127	0.028	0.388
X23	-0.128	0.110	0.146	0.345	0.361	0.392	0.728

X22	0.049	0.049	0.344	0.546	0.249	-0.113	0.523
X21	-0.294	0.144	0.167	0.828	-0.097	0.156	0.633
X20	-0.467	-0.039	-0.201	0.500	0.247	0.260	0.704
X19	0.800	0.915	1.363	0.838	0.903	1.156	0.996
X18	0.016	0.763	-0.150	0.889	0.215	0.566	0.765
X17	-0.597	-0.394	-0.161	0.142	0.256	-0.213	0.447
X16	-0.930	-0.911	-1.140	-0.568	-0.728	-0.845	0.118
X15	-0.571	0.239	0.011	0.044	0.051	0.195	-0.193
X14	-0.610	0.246	-1.478	-0.478	-0.499	-0.027	-0.376
X13	-0.366	-0.847	0.052	0.461	-0.123	-0.225	0.176
X12	-2.127	-1.127	-1.897	-1.045	-1.359	-1.338	-1.122
X11	-2.386	-2.565	-2.062	-1.883	-2.288	-1.619	-2.075
X10	-0.802	-0.236	-0.822	-0.324	-0.550	0.118	-0.487
X9	-0.144	-0.108	-0.450	0.024	-0.092	-0.119	0.215
X8	-0.336	-0.264	-0.477	-0.569	-0.267	-0.270	0.093
X7	0.424	0.136	0.526	0.305	0.352	-0.201	0.849
X6	-0.331	0.659	-0.376	0.507	-0.521	-0.045	-0.382
X5	-0.356	-0.192	-0.012	0.365	0.300	0.285	0.306
X4	-0.655	-0.694	-1.163	-0.524	-0.910	-0.089	-0.363
X3	-0.063	-0.498	-0.222	-0.453	-0.126	-0.164	0.281
X2	-0.096	0.271	0.170	0.161	0.028	0.195	0.586
X1	0.788	0.561	1.003	0.921	0.795	1.242	1.457

X41 X40 X39 X38 X37 X36 X35

X41	0.000						
X40	0.541	0.000					
X39	0.384	0.074	0.000				
X38	0.067	0.133	-0.029	0.000			
X37	-0.096	-0.087	0.190	0.201	0.000		
X36	-0.533	-0.153	-0.129	-0.039	0.090	0.000	
X35	0.226	-0.084	-0.152	-0.335	-0.172	0.269	0.000
X34	-0.571	-0.419	-0.033	-0.159	0.003	0.179	0.602
X33	-0.047	-0.244	-0.422	-0.210	0.086	-0.056	0.264
X32	-0.175	0.534	-0.509	0.555	0.101	0.803	0.579
X31	-0.619	-0.113	0.043	-0.220	0.050	-0.350	-0.313
X30	-0.451	-0.463	-0.126	-0.153	-0.192	-0.248	-0.116
X29	-0.192	0.118	0.180	-0.058	-0.141	-0.144	-0.431
X28	0.178	0.325	-0.224	0.139	-0.450	0.105	0.075
X27	0.035	0.373	0.065	0.203	0.499	0.172	0.016
X26	-0.502	-0.078	-0.139	0.128	0.308	-0.175	-0.045
X25	0.219	-0.266	-0.374	0.136	0.465	0.342	0.603
X24	0.053	0.274	-0.128	-0.162	-0.703	0.708	0.050
X23	0.415	-0.306	0.362	-0.004	-0.163	0.396	-0.507
X22	-0.249	-0.173	-0.214	0.034	-0.103	0.198	-0.570
X21	-0.760	-0.400	-0.235	0.642	-0.178	0.489	-0.518
X20	0.463	-0.159	-0.072	0.170	0.587	1.278	-0.446
X19	0.245	0.237	0.019	0.471	-0.299	0.454	-0.207
X18	0.986	0.960	0.373	0.374	0.279	0.868	0.838
X17	0.081	0.261	0.048	0.027	-1.010	-0.235	-0.227
X16	-0.241	-0.566	0.082	0.049	-0.049	-0.394	-0.516
X15	0.347	0.497	1.355	-0.812	-0.014	0.273	0.206

X14	0.758	0.248	-0.202	-0.318	0.348	0.227	0.238
X13	-0.488	-0.682	-0.543	0.085	-0.442	0.528	-0.551
X12	-1.128	-1.446	-0.895	-1.153	-0.196	-0.521	-1.514
X11	-2.428	-2.251	-2.028	-1.693	-0.932	-1.702	-2.562
X10	0.358	0.129	0.909	-0.092	1.077	0.251	-0.422
X9	-0.292	-0.633	-0.338	-0.150	-0.087	-0.097	-0.521
X8	-0.415	-0.341	-0.230	-0.167	-0.256	-0.457	-0.563
X7	0.324	0.511	0.782	0.538	-0.371	0.524	-0.201
X6	0.087	0.099	0.086	-0.178	-0.018	0.277	-0.023
X5	0.104	-0.342	0.176	-0.060	0.458	1.261	0.017
X4	-0.222	-0.408	-0.570	-0.503	0.132	-0.088	-0.593
X3	0.065	0.085	0.299	0.245	0.347	0.577	-0.013
X2	0.481	1.006	0.944	0.229	0.422	0.896	0.034
X1	1.100	0.575	1.493	1.545	1.325	1.480	1.027

X34 X33 X32 X31 X30 X29 X28

X34	0.000						
X33	0.144	0.000					
X32	0.234	0.211	0.000				
X31	0.126	-0.050	0.053	0.000			
X30	0.525	0.196	-0.409	0.742	0.000		
X29	0.488	-0.176	-0.423	0.194	0.508	0.000	
X28	-0.067	0.172	0.253	-0.051	-0.094	0.108	0.000
X27	-0.044	-0.002	-0.310	-0.219	-0.553	-0.373	-0.088
X26	0.615	-0.203	-0.195	-0.016	-0.225	0.199	-0.192
X25	-0.291	0.521	-0.446	0.486	0.536	0.367	-0.409
X24	-0.285	-0.098	0.036	-0.333	0.418	0.238	0.105
X23	0.002	0.627	-0.053	0.073	0.157	0.256	0.206
X22	-0.297	-0.055	0.536	0.212	0.331	-0.311	0.114
X21	0.269	0.193	0.563	-0.328	-0.279	-0.146	0.521
X20	-0.558	-0.435	0.636	-0.120	-0.771	-0.392	0.104
X19	0.328	0.422	0.672	-0.041	-0.530	0.345	0.506
X18	0.775	0.553	0.470	0.571	0.015	0.648	0.530
X17	0.272	-0.303	0.375	0.371	0.097	0.356	-0.061
X16	-0.370	0.112	-0.686	-0.423	-0.432	-0.002	-0.291
X15	0.881	-0.577	-0.482	0.030	0.549	-0.384	-0.277
X14	0.078	-0.355	-0.790	-0.682	-0.400	-0.350	-0.082
X13	0.345	-0.014	-0.029	0.025	-0.047	-0.398	-0.576
X12	-1.175	-1.718	-1.982	-0.938	-0.922	-2.177	-2.074
X11	-2.110	-2.401	-2.302	-1.835	-2.210	-1.608	-1.688
X10	0.394	-0.800	-1.506	-1.058	-0.535	-0.604	-0.440
X9	0.146	0.185	-0.690	-0.562	0.215	-0.722	-0.997
X8	-0.359	-0.156	-0.217	-0.681	-0.469	-0.373	-0.261
X7	0.200	0.676	0.777	0.235	0.763	0.548	0.483
X6	0.202	-0.030	-0.419	0.112	0.323	0.122	-0.587
X5	-0.316	-0.014	-0.817	-0.246	-0.483	0.131	-0.065
X4	-0.560	0.416	-1.085	-0.188	-0.515	-0.587	-1.216
X3	-0.742	0.423	0.158	-0.023	0.375	-0.184	0.406
X2	0.645	0.337	0.351	0.718	0.140	0.086	-0.071
X1	1.404	0.865	0.887	0.921	1.295	0.876	0.707

	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21
X27	0.000						
X26	0.802	0.000					
X25	0.813	1.054	0.000				
X24	0.477	0.027	0.290	0.000			
X23	0.068	0.362	-0.720	-0.223	0.000		
X22	-0.146	-0.005	-0.124	-0.316	0.764	0.000	
X21	0.565	0.248	-0.097	-0.064	-0.298	0.473	0.000
X20	0.574	-0.129	-0.074	-0.054	0.060	-0.115	-0.128
X19	0.258	0.079	-0.478	-0.013	0.185	0.288	0.580
X18	0.281	0.445	0.372	-0.361	-0.130	-0.444	0.134
X17	0.075	0.065	0.087	0.372	-0.016	0.036	-0.170
X16	0.216	0.098	0.831	0.441	-0.071	0.099	-0.176
X15	-0.228	0.101	-0.369	-0.363	-0.112	-0.143	-0.681
X14	-0.119	-0.176	0.113	-1.091	-1.269	-0.635	-0.414
X13	-0.240	0.206	0.043	-0.242	0.128	0.223	0.495
X12	-1.062	-0.647	-0.277	-1.470	-0.668	-1.343	-1.118
X11	-1.585	-1.537	-1.060	-1.936	-1.504	-2.400	-2.495
X10	-0.051	0.097	0.400	-0.222	-0.035	-0.613	-0.130
X9	-0.180	-0.024	-0.151	0.086	-0.168	-0.341	-0.253
X8	-0.233	-0.217	-0.142	0.086	-0.068	0.254	-0.233
X7	0.028	0.401	0.037	0.427	0.150	0.293	0.198
X6	-0.168	0.543	-0.170	0.153	0.097	0.458	-0.270
X5	0.524	0.281	0.477	0.569	0.065	-0.659	0.234
X4	0.512	0.281	0.519	0.154	-0.001	-1.344	-1.001
X3	-0.706	-0.062	-0.137	0.064	0.233	-0.082	0.218
X2	-0.067	0.664	-0.086	0.306	0.143	0.246	0.425
X1	0.624	1.547	0.919	1.280	0.583	1.177	1.273
	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14
X20	0.000						
X19	0.891	0.000					
X18	0.652	-0.412	0.000				
X17	0.225	0.629	-0.137	0.000			
X16	0.012	-0.893	-0.270	-0.265	0.000		
X15	-0.530	-0.318	0.673	0.049	0.714	-0.371	
X14	0.156	-0.583	1.235	-0.191	0.399	-0.399	-0.268
X13	-0.306	-0.071	0.201	0.744	1.264	-0.863	-1.037
X12	-0.434	-1.556	-0.320	-1.103	0.318	-0.665	-0.132
X11	-1.278	-1.863	-1.084	-2.098	-0.686	-1.132	-0.743
X10	0.331	-0.697	0.291	-0.076	0.634	1.117	2.068
X9	-0.764	-0.252	-0.394	0.046	0.269	-0.610	-0.984
X8	-1.074	-0.009	-0.570	-0.795	0.024	-0.367	-1.371
X7	-0.866	0.396	-0.086	0.706	0.457	0.412	-1.491
X6	-0.760	-0.508	0.265	-0.473	0.757	0.932	0.778
X5	0.032	-0.312	0.209	-0.512	0.428	-0.047	1.203
X4	-0.090	-0.758	0.315	-0.715	0.289	0.201	0.247
X3	-0.400	-0.131	-0.182	0.189	0.039	-0.528	-0.207
X2	0.096	-0.163	-0.050	-0.179	0.394	0.222	0.837
X1	-0.424	0.752	0.806	0.706	1.233	0.428	0.152

	x13	x12	x11	x10	x9	x8	x7
X13	-0.526						
X12	-0.679	-0.495					
X11	-1.939	-0.409	-1.712				
X10	0.742	1.731	1.955	0.016			
X9	0.063	-0.757	-2.300	0.584	0.028		
X8	0.546	-1.052	-2.260	-0.397	0.298	0.028	
X7	0.228	-2.122	-2.545	-1.604	-0.168	0.524	0.025
X6	0.602	0.430	-1.478	0.122	0.326	0.255	-0.319
X5	0.083	0.487	-0.327	2.022	0.751	0.103	-0.040
X4	0.158	0.454	-0.193	1.662	0.888	0.168	-0.219
X3	-0.371	-0.880	-1.514	1.099	0.233	-0.070	0.608
X2	0.685	-0.170	-0.651	2.182	0.420	0.881	1.073
X1	1.191	-0.331	-0.819	1.531	0.762	1.551	2.213
	x6	x5	x4	x3	x2	x1	
X6	0.191						
X5	1.094	0.193					
X4	0.524	0.999	0.165				
X3	0.202	0.291	0.853	0.229			
X2	1.630	-0.163	-0.354	0.198	0.198		
X1	1.168	0.530	0.821	0.988	0.985	1.284	

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$ (Ferdinand, 2006). Hasil di atas menunjukkan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.6. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

4.6.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. *Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair et.al. (1995) :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

4.6.2. *Variance Extract*

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. Tingkat *Variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$.

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* tersaji pada Tabel 4.25

berikut ini :

Tabel 4. 25
Uji Reliability dan Variance Extract

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1- ERROR	(Σ)	RELIABEL.	VAR.EXT
					LOADING) ²		
Gaya Kepemimpinan							
X ₁	0.74	0.55	0.55	0.45	338.9281	0.9678	0.5475
X ₂	0.74	0.55	0.55	0.45			
X ₃	0.80	0.64	0.64	0.36			
X ₄	0.68	0.46	0.46	0.54			
X ₅	0.73	0.53	0.54	0.46			
X ₆	0.59	0.35	0.35	0.65			
X ₇	0.79	0.62	0.62	0.38			
X ₈	0.79	0.62	0.63	0.37			
X ₉	0.74	0.55	0.55	0.45			
X ₁₀	0.73	0.53	0.53	0.47			
X ₁₁	0.68	0.46	0.46	0.54			
X ₁₂	0.58	0.34	0.33	0.67			
X ₁₃	0.81	0.66	0.65	0.35			
X ₁₄	0.78	0.61	0.61	0.39			
X ₁₅	0.73	0.53	0.54	0.46			
X ₁₆	0.76	0.58	0.57	0.43			
X ₁₇	0.77	0.59	0.60	0.40			
X ₁₈	0.68	0.46	0.46	0.54			
X ₁₉	0.77	0.59	0.67	0.33			
X ₂₀	0.67	0.45	0.45	0.55			
X ₂₁	0.76	0.58	0.57	0.43			
X ₂₂	0.82	0.67	0.67	0.33			
X ₂₃	0.75	0.56	0.56	0.44			
X ₂₄	0.77	0.59	0.59	0.41			
X ₂₅	0.75	0.56	0.57	0.43			

JUMLAH	18.41	13.65	13.72	11.28			
Budaya Organisasi							
X ₂₆	0.83	0.69	0.68	0.32	41.0881	0.9349	0.6428
X ₂₇	0.73	0.53	0.54	0.46			
X ₂₈	0.85	0.72	0.72	0.28			
X ₂₉	0.82	0.67	0.67	0.33			
X ₃₀	0.77	0.59	0.59	0.41			
X ₃₁	0.79	0.62	0.62	0.38			
X ₃₂	0.81	0.66	0.66	0.34			
X ₃₃	0.81	0.66	0.66	0.34			
JUMLAH	6.41	5.15	5.14	2.86			
Komitmen Organisasi							
X ₃₄	0.83	0.69	0.68	0.32	45.0241	0.9498	0.7029
X ₃₅	0.81	0.66	0.65	0.35			
X ₃₆	0.83	0.69	0.68	0.32			
X ₃₇	0.83	0.69	0.70	0.30			
X ₃₈	0.87	0.76	0.76	0.24			
X ₃₉	0.86	0.74	0.74	0.26			
X ₄₀	0.83	0.69	0.69	0.31			
X ₄₁	0.85	0.72	0.72	0.28			
JUMLAH	6.71	5.63	5.62	2.38			
Kinerja Karyawan							
X ₄₂	0.85	0.72	0.73	0.27	36.1201	0.9513	0.7362
X ₄₃	0.88	0.77	0.77	0.23			
X ₄₄	0.88	0.77	0.78	0.22			
X ₄₅	0.84	0.71	0.70	0.30			
X ₄₆	0.87	0.76	0.76	0.24			
X ₄₇	0.83	0.69	0.68	0.32			
X ₄₈	0.86	0.74	0.73	0.27			
JUMLAH	6.01	5.16	5.15	1.85			

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.25 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan) yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.7. Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah semua tahap – tahap pengujian dilakukan, langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis penelitian yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.20 (*Regression*

Weights Analisis Structural Equation Modeling). Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P (probabilitas).

Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan enam hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut.

4.7.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian tampak pada Tabel 4. 20 adalah sebesar 13,359 nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

4.7.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian tampak pada Tabel 4. 20 adalah sebesar 3,083 nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

4.7.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian tampak pada Tabel 4. 20 adalah sebesar 9,017 dengan nilai P sebesar 0,000. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

4.7.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pengaruh antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian tampak pada Tabel 4. 20 adalah sebesar 2,132 dengan nilai P sebesar 0,033. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

4.7.5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian tampak pada Tabel 4. 20 adalah sebesar 3,713 dengan nilai P sebesar 0,000. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

4.7.6. Uji Hipotesis 6

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian tampak pada Tabel 4. 20 adalah sebesar 2,040 dengan nilai P sebesar 0,041. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 penelitian ini dapat diterima.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.26 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 4.26
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Nilai CR dan P	Hasil Uji
H ₁	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi	CR = 13,356 P = 0,000	Diterima
H ₂	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	CR = 3,083 P = 0,002	Diterima
H ₃	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	CR = 9,017 P = 0,000	Diterima
H ₄	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	CR = 2,132 P = 0,033	Diterima
H ₅	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	CR = 3,713 P = 0,000	Diterima
H ₆	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	CR = 2,040 P = 0,041	Diterima

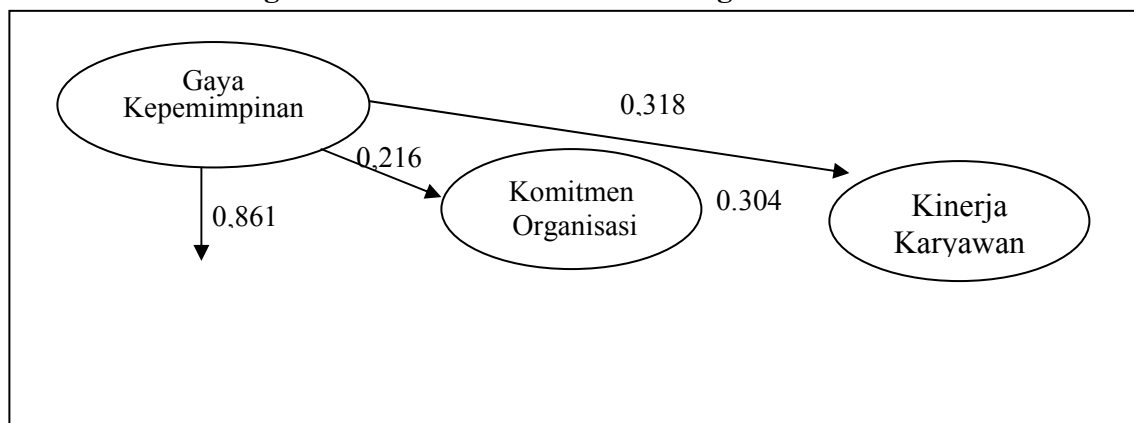
Keterangan: CR adalah Critical Ratio dan P adalah probability (lihat Tabel 4.20)

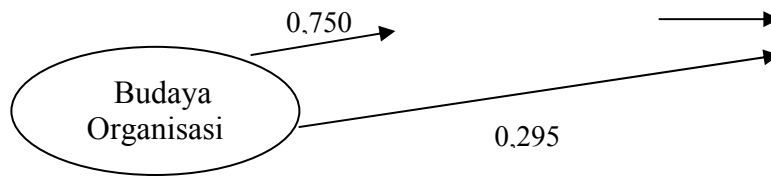
Sumber : data primer yang diolah, 2008

4.8. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2006).

Gambar 4.6
Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Alur





Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil koefisien dari *structural equation modelling* menunjukkan pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan disajikan pada Tabel 4.27 berikut:

Tabel 4. 27
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi	0,861	-	0,861
Gaya Kepemimpinan - Komitmen Organisasi	0,216	0,645	0,862 *
Gaya Kepemimpinan - Kinerja Organisasi	0,318	0,516	0,834
Budaya Organisasi- Komitmen Organisasi	0,750	-	0,750
Budaya Organisasi- Kinerja Organisasi	0,295	0,228	0,523
Komitmen Organisasi- Kinerja Organisasi	0,304	-	0,304

Sumber : data primer yang diolah, 2008

* Pembulatan

Berdasarkan Tabel 4.27 di atas menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 0,861; gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,216; gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,318; budaya organisasi terhadap komitmen organisasi 0,750; budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,295, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,304. Sedangkan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi sebesar 0,645; gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,516 dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebesar 0,228.

Efek total dari gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 0,861. Hal ini dapat diartikan bahwa efek langsung dan efek total adalah sama. Efek ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan gaya kepemimpinan.

Efek total dari gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,862 sedangkan efek langsungnya adalah hanya sebesar 0,216. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembentuk komitmen organisasi tidak saja gaya kepemimpinan, namun ada konstruk atau variabel yang lainnya.

Efek total dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,834, sedangkan efek langsungnya adalah sebesar 0,318. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembentuk dari kinerja karyawan tidak saja gaya kepemimpinan, namun ada konstruk atau variabel yang lainnya.

Konstruk – konstruk yang lain juga dapat ditunjukkan bahwa efek totalnya berbeda dengan efek langsung, yang berarti masih ada faktor pembentuk dari konstruk tersebut. Berbeda dengan efek total dan efek langsung dari gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Sehingga pembentuk dari budaya organisasi adalah lebih kuat dari gaya kepemimpinan.

Berdasarkan hasil koefisien dari *structural equation modelling* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dibentuk oleh lima dimensi gaya kepemimpinan, yaitu : gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan pengasuh, gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Dimensi gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh atau pembentuk paling kuat terhadap gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (0,99) dengan indikator yang mempunyai pengaruh atau pembentuk paling kuat adalah pekerjaan selesai tepat waktu (X_{22}) sebesar 0,82.

Budaya organisasi dibentuk oleh delapan indikator, yaitu : mencurahkan seluruh kemampuan, mengorganisasikan pekerjaan sendiri, ramah, inisiatif (prakarsa), rapat (pertemuan) tepat waktu, memperhatikan biaya, rasa aman dengan pekerjaan, rasa bangga dan dihargai. Indikator budaya organisasi yang mempunyai pengaruh atau pembentuk paling kuat terhadap budaya organisasi adalah ramah (X_{28}) sebesar 0,85.

Komitmen organisasi dibentuk oleh delapan indikator, yaitu : bekerja melampaui target, membanggakan organisasi kepada orang lain, menerima semua tugas, kesamaan nilai, bangga menjadi bagian organisasi, organisasi memberi inspirasi, gembira memilih bekerja pada organisasi ini, peduli terhadap nasib organisasi. Indikator komitmen organisasi yang mempunyai pengaruh atau pembentuk paling kuat terhadap komitmen organisasi adalah bangga menjadi bagian organisasi (X_{38}) sebesar 0,87.

Kinerja karyawan dibentuk oleh tujuh indikator, yaitu : kualitas kerja, efisiensi, kemampuan karyawan, ketepatan waktu, pengetahuan karyawan, kreativitas, melaksanakan tugas sesuai prosedur. Indikator kinerja karyawan yang mempunyai pengaruh atau pembentuk paling kuat terhadap kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan (X_{44}) sebesar 0,78.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Ringkasan Penelitian

Pada pendahuluan dijelaskan bahwa adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Sumber daya manusia merupakan jantung dari organisasi, oleh sebab itu tidak berfungsinya sumber daya manusia berarti kegagalan organisasi tersebut. Agar organisasi (institusi) dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka karyawan (pegawai) yang menggerakkan diharapkan mempunyai kinerja yang baik. Perumusan masalah penelitian adalah rendahnya kualitas kerja SDM di sektor publik dan sistem penilaian kinerja yang dianggap tidak efektif. Pada Biro lingkup Departemen Pertanian upaya peningkatan kinerja karyawan belum optimal. Disamping itu adanya beberapa gap research antar beberapa peneliti seperti Suhana (2007), Chen (2004) Bourantas dan Papalexandris (1993) Moon (2000) serta Ogbonna dan Harris (2000)

Pada telaah pustaka dan pengembangan model diuraikan telaah pustaka dan dikembangkan 6 (enam) hipotesis dengan didukung oleh penelitian terdahulu sebagai justifikasi hipotesis yang berkaitan dengan masalah penelitian. Pada metode penelitian dan analisis disajikan proses pengambilan data dan tehnik analisisnya pada para pegawai serta pimpinan. Pengambilan data menggunakan *proportional random sampling* pada 912 karyawan. Analisis data dengan kuesioner yang terkumpul dari 240 responden menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif yaitu angka rata-rata indeks variabel-variabel penelitian menunjukkan kategori sedang (skor 40,01 – 70,0).

Hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model memperoleh nilai *chi-square* sebesar 1144,691 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 1071 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 1148,247. Nilai probabilitas sebesar 0,058

yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,069 sehingga masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,826 dan nilai AGFI sebesar 0,809 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marjinal). Nilai TLI sebesar 0,991 yang mana masih diatas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,992 yang mana nilainya masih diatas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,017 yang mana nilai tersebut masih dibawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit.

Hasil pengujian 6 (enam) hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *structural equation modelling* dengan program *analysis of moment structural (AMOS)* pada analisis data diperoleh hasil yang signifikan dan keenam hipotesis yang diajukan tersebut dapat diterima (signifikan). Sehingga dapat berikan kesimpulan hasil pembuktian pada Biro lingkup Departemen Pertanian.

5.2. Kesimpulan

5.2.1 Kesimpulan Hipotesis

Kesimpulan hipotesis dapat diketahui pada analisis bab IV dimana enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima dan terbukti, hal ini dapat dilihat dari nilai CR hasil analisis data penelitian lebih besar dari nilai standarnya ($\geq \pm 1,96$) dan nilai P hasil analisis data penelitian lebih kecil dari nilai standarnya ($\leq 0,05$) ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan dapat diterima.

5.2.1.1 Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Bass dan Avolio (1993) serta Suhana (2007).

Gaya kepemimpinan pada penelitian ini dibentuk oleh gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan pengasuh, gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Indikator pekerjaan selesai tepat waktu (X_{22}) merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang paling dominan dari gaya kepemimpinan. Semakin baik orientasi pimpinan pada ketepatan penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu, maka akan menciptakan budaya organisasi yang positif.

5.2.1.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang dirumuskan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini menunjukkan hasil yang relatif sama dan mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti Brown (2003); Chen (2004), Perryer dan Jordan (2005). Hasil analisis diketahui bahwa pekerjaan selesai tepat waktu (X_{22}) merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang paling dominan dari gaya kepemimpinan.. Hal ini memberikan pemahaman bahwa tugas yang selesai tepat waktu sangat berdampak pada komitmen karyawan tersebut pada organisasi.

5.2.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang diajukan pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Pembuktian hipotesis dalam penelitian ini dapat sesuai dengan pembuktian oleh para peneliti terdahulu yang telah berhasil merumuskan dan

membangun hipotesis atas pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, seperti Moon (2000) dan McKinnon et.al (2001). Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dapat diketahui bahwa diantara indikator-indikator lainnya indikator keramahan (X_{28}) merupakan indikator yang paling dominan dari budaya organisasi. Pembuktian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada pada institusi jelas pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.

5.2.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 yang diajukan pada penelitian ini adalah komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Steers (1975, dalam Suhana, 2006). McNeese-Smith (1996) dan Sulaiman (2002). Hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator rasa bangga menjadi bagian organisasi (X_{38}) merupakan indikator yang paling dominan dari komitmen organisasi. Hal tersebut bermakna bahwa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian merupakan penentu dari komitmen organisasi dalam menentukan tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.

5.2.1.5. Kesimpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Fiedler (1996), Ogbonna dan Harris (2000) dan Armanu Thoyib (2005).

Hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator pekerjaan selesai tepat waktu (X_{22}) merupakan indikator yang paling dominan dari gaya kepemimpinan. Hal tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan yang

mengarahkan bawahan untuk tepat dalam penyelesaian tugas merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin tepat waktu tugas diselesaikan, maka akan menciptakan kinerja karyawan lebih meningkat.

5.2.1.6. Kesimpulan Hipotesis 6

Hipotesis 6 yang diajukan pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Deal dan Kennedy (1982) dan Ouchi (1981) dalam McKinnon et.al (2003) dan Chen (2004).

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator keramahan (X_{28}) merupakan indikator yang paling dominan dari budaya organisasi. Hal tersebut bermakna bahwa keramahan yang ditunjukkan anggota dari organisasi merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin ramah anggota organisasi, maka akan menciptakan kinerja karyawan lebih meningkat.

5.2.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Kesimpulan atas masalah penelitian didasarkan atas temuan permasalahan penelitian yang teridentifikasi dan tersusun pada Bab 1. Dimana tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasi agar kinerja karyawan dapat terwujud sesuai dengan harapan?. Hasil dari temuan penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan 4 (empat) proses dasar untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain, yaitu:

1. **Pertama**, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan analisis full model dapat ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang mempengaruhi terwujudnya kinerja karyawan secara langsung. Studi Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa kepemimpinan oleh seorang pemimpin yang dapat diterima (baik) mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Karyawan akan berhati – hati serta berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

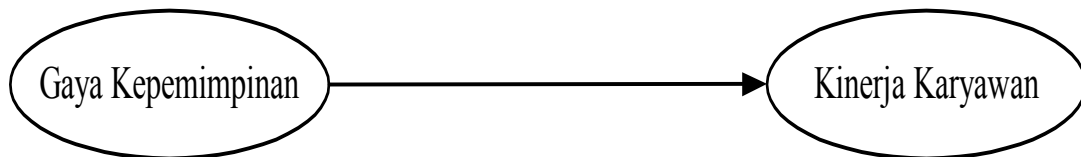
Pada Biro lingkup Departemen Pertanian perlu untuk memahami proses dasar dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kebaikan dan kepentingan bersama dalam organisasi. Upaya ini dilakukan dengan maksud untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan (pegawai). Bagi organisasi (Biro lingkup Departemen Pertanian) gaya kepemimpinan yang ideal bagi organisasi tersebut merupakan upaya untuk meningkatkan eksistensi organisasi melalui peningkatan kinerja dengan gaya kepemimpinan

sebagai variabel yang mempengaruhi dengan koefisien regresi secara langsung adalah 0,318 (**Gaya kepemimpinan → Kinerja karyawan**).

Semua karyawan atau pegawai menginginkan gaya kepemimpinan yang sesuai keinginan dari pegawai itu sendiri, sehingga pengaruhnya adalah langsung terhadap kinerja. Ketepatan gaya kepemimpinan dengan keinginan sebagai besar karyawan dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri secara langsung. Berbagai dampak positif dapat timbul apabila pimpinan dapat menjadi panutan bagi semua karyawannya. Sehingga karyawan akan bekerja lebih baik dan dampak yang ditimbulkan adalah kinerja dari karyawan Biro lingkup Departemen Pertanian dapat terwujud. Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.1 proses alur proses dan mekanisme yang kedua dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

Gambar 5.1 :

**Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan
Kinerja Karyawan – Proses 1**



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2008

2. **Kedua, Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Terdapat pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi (Suhana, 2007). Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan.

Bagi organisasi mewujudkan gaya kepemimpinan harus menjadi sebuah referensi penting bagi penyusunan organisasi. Masyarakat secara

umum akan lebih kritis menilai perhatian dan orientasi organisasi atas komitmen dari karyawan terhadap organisasinya. Pihak Biro lingkup Departemen Pertanian perlu untuk memahami proses dasar ini, apabila ingin mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,216 **(Gaya kepemimpinan → Komitmen organisasi)**.

Masyarakat atau pihak organisasi akan dirugikan apabila karyawan yang ada didalamnya tidak mempunyai komitmen terhadap tempat dimana dia bekerja. Ketika gaya kepemimpinan dibangun dan diperkuat oleh komitmen organisasi, maka kinerja karyawan diyakini dapat diwujudkan oleh Biro lingkup Departemen Pertanian. Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.2 proses alur proses dan mekanisme yang kedua dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

Gambar 5.2 :
Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan
Kinerja Karyawan – Proses 2



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2008

3. **Ketiga**, Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Kepemimpinan melibatkan pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan di tingkat organisasi. B.A Mellers et.al (1998, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005). Menurut Schein (2004) Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Sehingga dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi dengan koefisien sebesar 0,861 (**Gaya kepemimpinan → Budaya organisasi**).

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Moon (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Sehingga dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh total terhadap komitmen organisasi dengan koefisien sebesar 0,750 (**Budaya organisasi → Komitmen organisasi**).

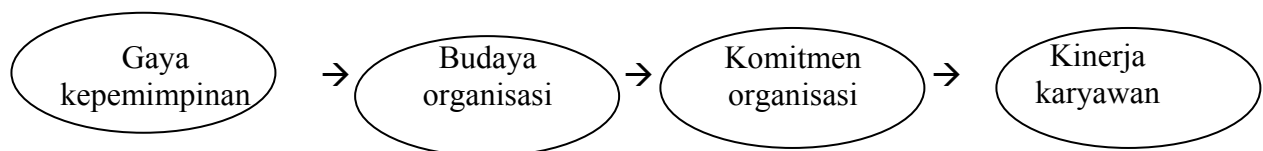
Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,304 (**Komitmen organisasi → Kinerja karyawan**)

Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.3 proses alur proses dan mekanisme yang ketiga dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

Gambar 5.3 :

Proses Alur Proses dan Mekanisme Peningkatan

Kinerja Karyawan – Proses 3



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2008

4. **Keempat**, Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Seperti dijelaskan diatas bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi dengan koefisien sebesar 0,861. Semakin kuat budaya organisasi membentuk karakter karyawan maka semakin tinggi budaya organisasi. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. **(Gaya kepemimpinan → Budaya organisasi)**.

Budaya organisasi mempunyai peranan secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,295. Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.4 proses alur proses dan mekanisme yang kedua dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

Gambar 5.4 :
Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan
Kinerja Karyawan – Proses 4



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2008

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasi agar kinerja karyawan pada Biro lingkup Departemen Pertanian tercapai. Alur yang dipakai paling sedikit dapat diwujudkan melalui 4 (empat) proses dasar.

5.3. Implikasi

5.3.1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini. Perbandingan ini dapat ditunjukkan dari rujukan penelitian terdahulu dengan temuan penelitian yang saat ini dianalisis. Implikasi teoritis ini dikembangkan untuk memperkuat dukungan atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada studi ini. Beberapa dukungan diberikan secara khusus pada beberapa studi rujukan sebagai berikut :

Tabel 5.1

Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
-----------------------------	----------------------------	---------------------------

<p>- Studi dari Bass dan Avolio (1993) Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian sekarang melahirkan sebuah kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. - Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap budaya organisasi secara langsung. Kemudian gaya kepemimpinan dimoderasi oleh budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. - Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan membuat budaya organisasi akan menjadi semakin baik dan diterima oleh seluruh karyawan. Dimana dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk gaya kepemimpinan ini dapat diterima. - Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi membuat kinerja karyawan semakin meningkat dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk budaya organisasi ini dapat diterima. 	<p>Studi ini memperkuat penelitian Ogbonna dan Harris (2000), Chen (2004) Armanu Thoyib (2005) bahwa penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>
<p>- Studi Chen (2004) memberikan dasar rujukan penting pada studi ini yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian sekarang melahirkan kesamaan pola pikir dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara terpisah mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen dan kinerja karyawan. - Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yaitu semakin baik dan diterima gaya kepemimpinan maka akan tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi. - Tingginya komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan 	<p>Studi ini memperkuat penelitian Chen (2004) dan McNeese-Smith (1996) bahwa penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>

<p>- Studi Suhana (2007) memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian komitmen organisasi. studi ini menganalisis dasar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan</p>	<p>- Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan budaya organisasi, serta terhadap kinerja.</p> <p>- Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi serta terhadap budaya organisasi.</p> <p>- Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Suhana (2007) dan Sulaimen bahwa penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi serta terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama</p>
--	--	---

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2008

5.3.2. Implikasi Manajerial

Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak pimpinan. Berikut ini diuraikan beberapa saran alternatif yang bersifat strategis :

1. Hal pertama yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 0,86 terhadap budaya organisasi, sebesar 0,22 terhadap komitmen organisasi, sebesar 0,32 terhadap kinerja karyawan dengan pembuktian yang signifikan. Guna meningkatkan gaya kepemimpinan Biro lingkup Departemen Pertanian, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu :

- a. Pada Gaya kepemimpinan partisipatif perlu adanya peningkatan pada indikator bergaul secara informal (X_3). Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan memberikan teladan yang positif dan baik terhadap bawahan. Pimpinan berusaha mendekati karyawan atau bawahan melalui jalur informal (tidak resmi). Kedekatan ini dapat dilakukan dengan pimpinan yang melakukan kunjungan – kunjungan/perhatian pada karyawan melalui momentum yang tepat (perhatian diluar pekerjaan) melalui upaya partisipatif ini ada respon balik dari karyawan yang berdampak positif terhadap organisasi .
- b. Pada gaya kepemimpinan pengasuhan perlu adanya peningkatan pada perhatian secara pribadi (X_8) dan pada pemberian bantuan pada karyawan yang bekerja keras. Pimpinan harus dapat memanfaatkan momentum pribadi karyawan, misalnya tidak segan – segan mengucapkan selamat (ulang tahun, menempati rumah baru, perkawinan, prestasi yang diraih dan lain – lain) dari diri karyawan. Karyawan yang secara suka rela bekerja keras perlu mendapat apresiasi, misalkan dengan diberikan reward pribadi atau konsultasi – konsultasi mengenai beberapa hal yang dianggap positif dan tidak mengganggu hubungan kerja antar pimpinan dengan bawahan yang bekerja keras tersebut.
- c. Pada gaya kepemimpinan otoriter perlu adanya peningkatan pada perhatian kepercayaan diri dari pimpinan (X_{13}). Pimpinan harus dapat menunjukkan kemampuan dan bakat dalam hal kepemimpinan. Kepercayaan ini harus mampu ditunjukkan dengan pengambilan keputusan yang cepat, tegas dan

tidak pandang bulu. Keputusan – keputusan yang cepat dan tegas serta tidak pandang bulu mampu menunjukkan kewibawaan dari pimpinan.

- d. Pada gaya kepemimpinan birokrasi perlu adanya peningkatan pada harapan terhadap kepatuhan terhadap aturan (X_{17}) dan bertindak sesuai aturan organisasi (X_{19}). Pimpinan harus dapat menunjukkan kepatuhan dan keteladanan terhadap aturan yang ada pada organisasi. Tindakan ini diawali dari diri pimpinan yang selalu berusaha memberikan contoh positif, seperti tepat waktu datang dan pulang, kejelasan keluar kantor, perizinan diri yang prosedural serta aturan – aturan administrasi yang lain. Kepatuhan diri pimpinan secara sungguh – sungguh terhadap aturan organisasi mampu memberikan teladan positif bagi bawahan atau pegawainya.
 - e. Pada gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas perlu adanya peningkatan pada penyelesaian pekerjaan tepat waktu (X_{22}). Pimpinan harus mampu memberikan supervisi pada anak buah berkenaan dengan pekerjaannya. Pimpinan mampu memberikan contoh pekerjaan – pekerjaan (tidak saja bicara) yang dilakukan dan menjadi aktivitas bawahannya.
2. Implikasi manajerial berhubungan atas budaya organisasi terhadap komitmen organisasi (0,75) dan kinerja karyawan (0,29). Guna meningkatkan budaya organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian, yaitu pada peningkatan keramahan (X_{28}). Peningkatannya dapat dilakukan dengan membudayakan budaya ramah pada berbagai pihak (masyarakat atau unit kerja lain). Kesan kurang ramah bagi pegawai negeri sipil pada umumnya dan pegawai pada Biro lingkup Departemen Pertanian menunjukkan bahwa keramahan perlu

ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan mendatangkan konsultan pelayanan dari pihak swasta yang sudah teruji kredibilitas dan pengalamannya. Sehingga kesan negatif, angkuh dan kurang bersahabat dari para pegawai dapat dihilangkan menjadi kesan positif, ramah dan bersahabat dari para pegawai.

3. Implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0,30 terhadap kinerja perusahaan dengan pembuktian yang signifikan. Guna meningkatkan komitmen organisasi pada Biro lingkup Departemen Pertanian adalah menumbuhkan rasa bangga menjadi bagian organisasi (X_{38}). Pimpinan harus mampu membangun pribadi karyawan mengenai kebanggaan menjadi bagian organisasi dengan cara meyakinkan bahwa PNS adalah abdi negara dan masyarakat, serta mensyukuri telah menjadi PNS, sementara banyak orang lain yang berkeinginan masuk.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil perhitungan dari *goodness of fit* masih muncul angka – angka marginal diluar ketentuan yaitu pada nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) sebesar 0,826 dan AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) sebesar 0,809 yang menunjukkan bahwa model penelitian masih belum optimal. Sehingga diperlukan adanya pengembangan kembali dari penelitian ini.

2. Respon yang rendah dari responden, ditandai dengan banyaknya responden yang tidak langsung mengisi kuesioner, sehingga membutuhkan waktu yang lama, karena harus beberapa kali didatangi.
3. Terdapat keragu-raguan untuk memberi penilaian secara obyektif (ketakutan responden dalam menilai gaya kepemimpinan atasannya).

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Mengembangkan variabel atau konstruk yang relevan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta tidak menutup kemungkinan menambah jumlah sampel yang lebih besar sehingga nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) dan AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dapat meningkat sehingga nilai yang tinggi dapat membuat kriteria menjadi *better fit*.
2. Penelitian ke depan perlu dengan menambah atau memasukkan konstruk variabel lain berupa konstruk eksogen yang dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi sehingga nilai koefisien determinasinya dapat lebih bervariasi secara signifikan dan dapat ditingkatkan dari 0,78 dari hasil keseluruhan model.
3. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas dengan mengambil obyek semua lingkungan pada Departemen Pertanian.

DAFTAR REFERENSI

- Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1990, "*The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization,*" *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Armanu Thoyib, 2005, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep," *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73
- Augusty Ferdinand, 2006, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J, 1993, "*Transformational Leadership And Organizational Culture,*" *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121.
- Benkhoff, Birgit, 1997, "*Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and Performance,*" *Journal of Human Resources*, Vol 50. No. 6
- Bourantas , Dimitris and Papalexanderis, Nancy, 1993, "*Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece,*" *The International Journal of Human Resources Management*, 4:4 December.
- Chen, Li Yueh, 2004, "*Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan,*" *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Cokroaminoto, 2007, "Membangun Kinerja (Memaknai Kinerja Karyawan)," [Google/15012008/cokroaminoto.wordpress.com/20070523/memaknai-kinerja-karyawan](https://www.google.com/search?q=Google/15012008/cokroaminoto.wordpress.com/20070523/memaknai-kinerja-karyawan).
- Cooper, R. Donald & C. William Emory, 2006, "Metode Penelitian Bisnis", **Penerbit Erlangga**, Jilid 1, Edisi Kelima.

- Dwi Cahyono dan Imam Ghazali, 2002, "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik", **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia** Vol. 5, No. 3, September 2002, h. 341- 364
- Flippo, Edwin B, 1994, "**Manajemen Personalialia**," Edisi Keenam, Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Fuad Mas'ud, 2004, "**Survai Diagnosis Organisasional**," Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L et al 2006, "**Organizations (Behavior, Structure, Processes)**," Twelfth Edition, McGraw Hill.
- Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B.J, Anderson, R. E., & Tatham, R. L., 2006, "**Multivariate data Analysis**", Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- H. Hadari Nawawi, 2003, "**Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi**", Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- _____, 2005, "**Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Bisnis Yang Kompetitif)**", Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur RI Nomor: 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005,"**Perilaku Organisasi**", Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- _____, "**Perilaku Organisasi**", Buku 2, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2006, "**Perilaku Organisasi**", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mahmudi, 2005, "**Manajemen Kinerja Sektor Publik**", Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, 2001, "**Manajemen Sumberdaya Manusia**," Buku 1, Salemba Empat Jakarta.

- McKinnon, Jill L et al, 2003, "*Organizational Culture: Association with commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information sharing in Taiwan,*" *International Journal Of Business Studies* Vol. 11 No. 1 June 2003, h 25 - 44.
- McNeese-Smith, Donna, 1996, "*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment,*" *Hospital and Health Services Ad* Vol. 41 No. 2, p. 160-175
- Menon, Maria E, 2002, "*Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus,*" *The International Journal of Educational Management*, 16 February, 91-97.
- Miftah Thoha, 1983, "**Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya**", Edisi 1, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Moon, M. Jae, 2000, "*Organizational Commitment Revisited In New Public Management (Motivation, Organizational, Culture, Sector, and Manajerial Level,*" *Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2, Desember 2000, p. 177-194.
- Morrow, Mc Elroy dan Blum 1988, "*Work Commitment Among Departement of Transfortation Employees, Profesional Notes,*" *Review of Public Personnel Administration*, Vol 8, No.3, p. 96-104.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, "*Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies,*" *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, p. 766-788.
- Pemprov Gorontalo, 2005," Penilaian Berdasarkan DP3 Sudah Harus Diganti," [google/30052008/penilaian DP3/www.gorontaloprov.go.id](https://www.gorontaloprov.go.id/google/30052008/penilaian%20DP3/)
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
- Perryer, Chris and Jordan, Catherine, 2005, "*The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector,*" *International Journal of Public Administration*, 28:379-396

- Reddin, W.J, 1967, “*The 3-D Management Style Theory: A Typology Based On Task and Relationship Orientations*,” *Training and Development Journal*, April, 8-17
- Robbins, Stephen P, 2006, “**Perilaku Organisasi**, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Prawirosentono, Suyadi, 2000, “**Kebijakan Kinerja Karyawan**,” BPFE, Yogyakarta.
- Schein, Edgar H, 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Siagian, Sondang P, 2002, “**Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**”, PT. RINEKA CIPTA, Jakarta.
- Sitty Yuwalliatin, 2006, “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang”. *EKOBIS* Vol. 7 No. 2, Juni, h. 241-256.
- Sovya Desianty, 2005, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang”. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, **Manajemen**, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- _____, 1996, “**Manajemen**”, Jilid II, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Suhana, 2007, “*Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*,” *Usahawan* No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53
- Suharsimi Arikunto, 2006, “**Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)**,” PT RINEKA CIPTA, Jakarta
- Suharto dan Budhi Cahyono, 2005, “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”. *JRBI* Vol.1 No. 1, Januari, h. 13-30.

Sulaiman, Abubakar M.T, 2002 *”Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship,”* **Journal of Management Development**, Vol.21 , No. 3, March 2002, p. 170-183

Sunarto, 2005, **MSDM Strategik**, Amus, Yogyakarta.

Veithzal Rivai, 2004, **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, Edisi Kedua PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.

_____, 2005, **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Wiku B.B. Adisasmito dan Prita Paramita, 2005, “Persepsi Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor Terhadap Penilaian Prestasi Kerja,” **JMPK** Vol. 08 No.01 Maret, h. 33-39

Yukl, Gary, 2005, **Kepemimpinan Dalam Organisasi**, Edisi kelima, PT Indeks, Jakarta.



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth:

RESPONDEN

Di-

Tempat

Dengan hormat,

Berkaitan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian), untuk itu saya mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/i untuk kiranya dapat berpartisipasi dalam mengisi kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini diharapkan memberikan hasil yang bermanfaat dan oleh karena itu dimohon kesediannya untuk mengisi/menjawab kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya dan jawaban yang anda berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan ilmiah.

Atas kerjasama yang baik dan kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini, diucapkan banyak terima kasih.

Peneliti,

Nurjanah, SE
[C4A006319]

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
.....
 2. Umur :
.....
 3. Jabatan :
.....
 4. Masa Kerja :
.....
 5. Pendidikan Terakhir :
.....
 6. Unit Kerja :
.....
-
-

PERTANYAAN- PERTANYAAN

Petunjuk:

Berikan jawaban dengan tanda (X) terhadap semua pernyataan dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sejauhmana pernyataan itu sesuai dengan realita, nilai 7 untuk sangat sesuai/setuju sampai dengan nilai 1 untuk sangat tidak sesuai/setuju.

No.	Variabel Penelitian	Nilai (Skor)				
		1	2	3	4	5
I.	Gaya kepemimpinan					
	Bagaimana gaya pimpinan anda di tempat anda bekerja?					
	1. Pemimpin sering berkonsultasi dengan anak buah.	1	2	3	4	5
	2. Pemimpin memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan lainnya.	1	2	3	4	5
	3. Pemimpin bergaul secara informal dengan anak buah.	1	2	3	4	5
	4. Pemimpin bercampur secara bebas dengan anak buah.	1	2	3	4	5
	5. Pemimpin membuat anak buah merasa bebas.	1	2	3	4	5
	6. Pemimpin membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.	1	2	3	4	5
	7. Pemimpin memuji dan menghargai mereka yang bekerja keras.	1	2	3	4	5
	8. Pemimpin memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras.	1	2	3	4	5
	9. Pemimpin memberikan bantuan kepada mereka yang bekerja keras.	1	2	3	4	5
	10. Pemimpin memperlakukan anak buah seperti adik sendiri.	1	2	3	4	5
	11. Pemimpin tidak mentolerir campur tangan apapun dari anak buah.	1	2	3	4	5
	12. Pemimpin menuntut anak buah melakukan apa yang ingin mereka lakukan.	1	2	3	4	5
	13. Pemimpin merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat.	1	2	3	4	5
	14. Pemimpin menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri.	1	2	3	4	5
	15. Pemimpin berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan anak buah.	1	2	3	4	5
	16. Pemimpin lebih menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan pekerjaan.	1	2	3	4	5
	17. Pemimpin mengharapkan anak buah untuk mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaan mereka.	1	2	3	4	5
	18. Pemimpin menyerahkan pengambilan keputusan besar di tangan atasan (bos).	1	2	3	4	5
	19. Pemimpin bertindak sesuai peraturan organisasi	1	2	3	4	5
	20. Pemimpin mengutamakan orang yang memiliki wewenang	1	2	3	4	5
	21. Pemimpin menuntut anak buah memprioritaskan pelaksanaan tugas dari pada urusan yang lain.	1	2	3	4	5
	22. Pemimpin mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	1	2	3	4	5
	23. Pemimpin selalu memperbarui pengetahuan berkaitan dengan pekerjaannya.	1	2	3	4	5
	24. Pemimpin sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.	1	2	3	4	5
	25. Pemimpin sangat tidak suka kepada anak buah yang datang terlambat.	1	2	3	4	5
No.	Variabel Penelitian	Nilai (Skor)				
		1	2	3	4	5

II.	Budaya Organisasi Bagaimana budaya organisasi di tempat anda bekerja								
	26.	Dalam organisasi karyawan mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.	1	2	3	4	5		
	27.	Dalam organisasi, karyawan mengorganisasikan pekerjaannya sendiri.	1	2	3	4	5		
	28.	Anggota organisasi bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan.	1	2	3	4	5		
	29.	Anggota organisasi mempunyai inisiatif (prakarsa).	1	2	3	4	5		
	30.	Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu.	1	2	3	4	5		
	31.	Setiap orang selalu memperhatikan biaya yang dikeluarkan.	1	2	3	4	5		
	32.	Karyawan merasa aman dengan pekerjaannya.	1	2	3	4	5		
	33.	Karyawan merasa bangga dan dihargai.	1	2	3	4	5		
III.	Komitmen Organisasi Bagaimana komitmen organisasi anda di tempat kerja?								
	34.	Saya bersedia untuk bekerja ekstra melampaui apa yang diharapkan agar organisasi ini berhasil sukses.	1	2	3	4	5		
	35.	Saya membanggakan kepada orang lain bahwa organisasi tempat saya bekerja adalah organisasi yang bagus.	1	2	3	4	5		
	36.	Saya bersedia menerima semua macam penugasan agar tetap bekerja dengan organisasi.	1	2	3	4	5		
	37.	Nilai-nilai saya sama dengan nilai-nilai organisasi ini.	1	2	3	4	5		
	38.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.	1	2	3	4	5		
	39.	Organisasi ini benar-benar memberi inspirasi yang bagus bagi saya untuk berprestasi.	1	2	3	4	5		
	40.	Saya sangat senang memilih organisasi ini untuk tempat bekerja daripada organisasi lainnya, ketika saya untuk pertama kalinya memutuskan bergabung.	1	2	3	4	5		
	41.	Saya sangat peduli dengan nasib organisasi	1	2	3	4	5		

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Atasan/Penilai :
.....
.....
2. Jabatan :
.....
.....
3. Masa kerja :
.....
.....
4. Pendidikan Terakhir :
.....
.....
5. Staf yang dinilai :
.....
.....
6. Unit Kerja :
.....
.....
.....

PERTANYAAN- PERTANYAAN

Petunjuk:

Berikan jawaban dengan tanda (X) terhadap semua pernyataan dalam koesioner ini dengan memberikan penilaian sejauhmana pernyataan itu sesuai dengan realita, nilai 7 untuk sangat sesuai/setuju sampai dengan nilai 1 untuk sangat tidak sesuai/setuju.

No.	Variabel Penelitian		Nilai (Skor)					
			1	2	3	4	5	6
IV.	Kinerja Karyawan							
	Bagaimana kinerja karyawan/anak buah di tempat anda bekerja?							
X42	1.	Kualitas kerja karyawan ini jauh lebih baik dari karyawan lain.	1	2	3	4	5	6
	Alasan :							
							
							
X43	2.	Efisiensi karyawan ini melebihi rata-rata karyawan lain.	1	2	3	4	5	6
	Alasan :							
							
							
X44	3.	Kemampuan karyawan ini melaksanakan pekerjaannya utama adalah baik.	1	2	3	4	5	6
	Alasan :							
							
							
X45	4.	Karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu.	1	2	3	4	5	6
	Alasan :							
							
							
X46	5.	Pengetahuan karyawan ini berkaitan dengan pekerjaan utama adalah baik.	1	2	3	4	5	6
	Alasan :							
							
							
X47	6.	Tingkat kreativitas karyawan ini dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik.	1	2	3	4	5	6
	Alasan :							
							
							
X48	7.	Karyawan ini dapat melaksanakan tugas sesuai prosedur dan kebijakan organisasi.	1	2	3	4	5	6
	Alasan :							
							
							

