



UNIVERSITAS INDONESIA

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap
Kinerja Karyawan di SEAMEO SEAMOLEC – *Southeast Asian
Ministers of Education Organization Regional Open Learning
Centre*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan**

TESIS

Diajukan oleh:

Nama: Besty Priyandhini

NPM: 1006744465

Program Studi: Ilmu Komunikasi

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA**

**Jakarta
Juli, 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap
Kinerja Karyawan di SEAMEO SEAMOLEC – *Southeast Asian
Ministers of Education Organization Regional Open Learning
Centre*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan**

TESIS

Diajukan oleh:

Nama: Besty Priyandhini

NPM: 1006744465

Program Studi: Ilmu Komunikasi

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Sains Dalam Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA**

**Jakarta
Juli, 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan seluruh sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Besty Priyandhini

NPM : 1006744465

Tanda Tangan : 

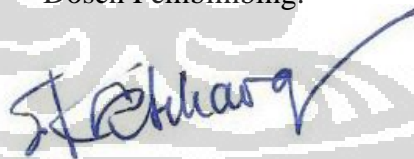
Tanggal : 5 Juli 2012

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Besty Priyandhini
NPM : 1006744465
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap
Kinerja Karyawan di SEAMEO SEAMOLEC – *Southeast Asian
Ministers of Education Organization Regional Open Learning
Centre*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Dosen Pembimbing:



Dr. Dorien Kartikawangi, M. Si.

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Besty Priyandhini
NPM : 1006744465
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di SEAMEO SEAMOLEC – *Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Open Learning Centre*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada **Kamis, 5 Juli 2012** dan telah dinyatakan: **LULUS**

DEWAN PENGUJI

Pembimbing :
Dr. Dorien Kartikawangi, M. Si. (.....)

Ketua Sidang :
Dr. Pinkey Triputra, M.Sc. (.....)

Sekretaris Sidang :
Drs. Eduard Lukman, MA (.....)

Penguji Ahli :
Ir. Firman Kurniawan Sujono, M.Si. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 5 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dan syukur ke hadirat Allah SWT penulis panjatkan karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di SEAMEO SEAMOLEC – Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Open Learning Centre, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan** ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam penyelesaian studi untuk memperoleh gelar Magister Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Dalam proses penulisan tesis ini, penulis menyadari bahwa tulisan ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, berbagai saran dan kritik membangun sangat penulis harapkan untuk memperbaiki segala ketidaksempurnaan itu.

Selama proses penulisan, penulis banyak mendapatkan bantuan dan dukungan baik moril dan materiil dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih atas segala bimbingan, masukan dan motivasi yang diberikan untuk memacu penyelesaian tesis ini kepada:

1. Dr. Dorien Kartikawangi, M. Si., pembimbing tesis yang dengan sabar menjawab pertanyaan-pertanyaan penulis tentang topik tesisnya. Terima kasih atas arahan, bimbingan serta penjelasan yang diberikan kepada penulis untuk penyelesaian tesis ini serta kesabarannya dalam menjelaskan berbagai macam hal, pinjaman buku-buku, terima kasih banyak Bu Dorien.
2. Dr. Pinkey Triputra, M. Sc., Ketua Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI yang telah dengan baik hati memberikan masukan dan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
3. Segenap staf pengajar Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI, yang telah memberikan ilmu yang berguna bagi penulis selama berkuliah di Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI.
4. Bapak Heru Prasadja, Dosen Statistika Unika Atma Jaya, yang telah banyak memberikan bimbingan, saran dan perbaikan selama penulis mengerjakan SPSS.
5. Papap, Ibu, Enin, adik-adikku Diaz dan Widy atas segala dukungan, cinta, moril, doa, materiil dan segenap kepercayaan yang diberikan pada penulis dalam menyelesaikan studi dan tesis ini, *i love u all..*
6. Kepada kekasih ku tercinta, Hafid Setyo Hadi. Bertemu denganmu adalah anugerah dan berkah terindah dari Allah SWT. Terima kasih karena selalu ada disaat susah dan senangnya aku, dan selalu mendukungku dalam

penyelesaian tesis ini. Semoga Allah SWT selalu mendengarkan doa-doa kita, amin. *Ich liebe dich!*

7. Dr. Gatot Hari Priowirjanto, Direktur SEAMEO SEAMOLEC, terima kasih Bapak atas segala perhatian, semangat, dukungan dan bimbingan yang tidak pernah surut, semoga Allah SWT memberikan semua yang terbaik dariNya untuk Bapak, selalu, amin
8. Dr. AB Susanto, Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, atas segala bantuan baik moril maupun materiil kepada penulis selama kuliah
9. Dhini Adinda, Emjey (Mas Joko Supriyanto), dan Abbas kalian adalah sahabat yang hebat, terima kasih untuk selalu mendukungku.
10. Sahabat seperjuangan: Asti, Mami Ika/Mama Shayna (keponakanku yang lahir bersamaan bersama tesis *Onty-onty*'nya), Dini Inaya, aku akan merindukan membuat tugas kelompok, Prima radikal, nge-hot *choco* di Tuseb, ngobrol ngalor ngidul, dan hal-hal menyenangkan lainnya bersama kalian.
11. Teman satu perjuangan karena satu bimbingan, Bagus dan Popon, mohon dimaafkan karena saya suka buru-buru kalian agar bimbingan bersamaan, akhirnya perjuangan kita tidak sia-sia kawan, Alhamdulillah.
12. Teman-teman Pasilkom 2010 : Pijar (pembimbing mental kuantitatifku), Arie, Syifa, Heychael, Shava, Ranov, Nanda, Dita, Alif, Erry, Kiki, Naldo, Anwar (Maslay), Mas Novin, Selly, Mas Rudy, Mas Agus, Mas Tyo, Mbak Widi, Ciput, Girin, Mas Aan, Mas Azwar, Syarah, Siti, Pak Kur, Mas Deny, dan Teh Tia. Terima kasih atas dua tahun yang menyenangkan, kalian adalah orang-orang hebat.
13. Seluruh pegawai dan staf administrasi Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi FISIP UI yang telah membantu pengurusan berbagai berkas yang diperlukan penulis dalam menyelesaikan tesisnya.
14. Seluruh pihak yang telah banyak membantu penulis untuk menyelesaikan penulisan ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan tinggi dalam bidang Ilmu Komunikasi di Indonesia. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi berarti yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Jakarta, Juli 2012

Besty Priyandhini

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Besty Priyandhini
NPM : 1006744465
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Departemen : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

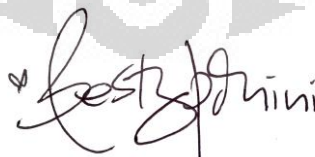
Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di SEAMEO SEAMOLEC – *Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Open Learning Centre*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya ini selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 5 Juli 2012

Yang menyatakan



(Besty Priyandhini)

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA

BESTY PRIYANDHINI
1006744465

Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di SEAMEO SEAMOLEC – *Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Open Learning Centre*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mencoba menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC (*Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Open Learning Centre*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan).

Penelitian ini menggunakan paradigma penelitian positivis (klasik), dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan bersifat eksplanatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *survey* yaitu dengan menggunakan kuesioner *online* yang difasilitasi oleh *Google Documents*. Disebarkan kepada responden dalam jaringan melalui *mailing list* staff SEAMEO SEAMOLEC. Populasi penelitian berjumlah 70 orang yang kesemuanya merupakan karyawan dari SEAMEO SEAMOLEC, karena penelitian ini merupakan jenis penelitian sensus dimana setiap anggota dari populasi akan dijadikan sampel penelitian. Analisis Data yang digunakan adalah analisis data multivariat dengan menggunakan *Path Analysis*. Data yang didapatkan dari survei lapangan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode statistik dengan bantuan perangkat lunak SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 17.0.

Temuan empiris mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka SEAMEO SEAMOLEC perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, karena dengan mengetahui pengaruh hubungan tersebut dapat dijadikan acuan untuk merancang strategi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan

UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE
DEPARTMENT OF COMMUNICATION SCIENCE
GRADUATE PROGRAM

BESTY PRIYANDHINI
1006744465

Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance in SEAMOLEC SEAMEO - Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Open Learning Centre, Ministry of Education and Culture

ABSTRACT

This study aims to try to test the influence of organizational culture and leadership styles on employee performance in SEAMOLEC SEAMEO (Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Open Learning Centre, Ministry of Education and Culture).

This research uses a positivist research paradigm (classical), using a quantitative approach and are explanative. Data collection methods used in this study is a survey that is by using an online questionnaire which was facilitated by Google Docs. Distributed to respondents in the network via a mailing list SEAMOLEC SEAMEO staff. The study population was 70 peoples all of whom are employees of the SEAMEO SEAMOLEC, because this research is census type research where every member of the study population will be sampled. Data analysis used is a multivariate data analysis using Path Analysis. Data obtained from field surveys were then analyzed using statistical methods with the help of SPSS software (Statistical Program for Social Science) version 17.0.

Empirical findings indicate that in order to improve employee performance, the SEAMEO SEAMOLEC need to consider the factors that affect employee performance, such as organizational culture and leadership style, because by knowing the influence of these relationships can be used as a reference for designing strategies to improve employee performance.

Keywords: organizational culture, leadership style, employee performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Pertanyaan Penelitian	13
1.4 Tujuan Penelitian	13
1.5 Signifikansi Penelitian	14
1.5.1 Signifikansi Akademis	14
1.5.2 Signifikansi Praktis	16
BAB II KERANGKA TEORI	
2.1 Komunikasi Organisasi	17
2.2 Budaya Organisasi	18
2.3 Tujuh Dimensi Budaya Organisasi	21
2.4 Gaya Kepemimpinan	22
2.5 Lima Dimensi Gaya Kepemimpinan	28
2.6 Kinerja Karyawan	30
BAB III METODOLOGI	
3.1 Paradigma Penelitian	32
3.2 Pendekatan Penelitian	33
3.3 Sifat Penelitian	33
3.4 Metode Pengumpulan Data	34
3.4.1 Data Primer	35
3.4.2 Data Sekunder	35
3.5 Populasi dan Sampel	36
3.5.1 Populasi	36
3.5.2 Sampel	36
3.6 Unit Analisis dan Unit Observasi.....	37
3.7 Metode Analisis	38
3.8 Model Analisis	40
3.9 Operasionalisasi Konsep	42
3.9.1 Variabel Inovasi dan Pengambilan Resiko (<i>Innovation and Risk Taking</i>) (X1)	42
3.9.2 Variabel Perhatian terhadap Detail (<i>Attention to Detail</i>) (X2)	43

3.9.3	Variabel Orientasi Hasil (<i>Outcome Orientation</i>) (X3)	44
3.9.4	Variabel Orientasi Orang (<i>People Orientation</i>) (X4)	45
3.9.5	Variabel Orientasi Tim (<i>Team Orientation</i>) (X5)	46
3.9.6	Variabel Keagresivan (<i>Aggressiveness</i>) (X6)	47
3.9.7	Variabel Kemantapan (<i>Stability</i>) (X7)	48
3.9.8	Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X8)	48
3.9.9	Variabel Gaya Kepemimpinan Pengasuh (X9)	50
3.9.10	Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X10)	51
3.9.11	Variabel Gaya Kepemimpinan Birokratis (X11)	52
3.9.12	Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Pada Tugas (X12)	53
3.9.13	Variabel Kinerja Karyawan (Y)	55
3.10	Uji Reliabilitas dan Validitas	57
3.10.1	Uji Reliabilitas	57
3.10.2	Uji Validitas	59
 BAB IV DESKRIPSI UMUM SEAMEO SEAMOLEC		
4.1	SEAMEO SEAMOLEC	62
4.2	Visi dan Misi	63
4.2.1	Visi	63
4.2.2	Misi	63
4.3	Tujuan	63
4.4	Keanggotaan SEAMEO	63
4.5	Kerjasama SEAMOLEC	64
 BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA		
5.1	Analisis dan Interpretasi Data Univariat	66
5.1.1	Karakteristik Responden	66
5.1.2	Inovasi dan pengambilan resiko (<i>Innovation and Risk Taking</i>)	71
5.1.3	Perhatian terhadap detail (<i>Attention to Detail</i>)	73
5.1.4	Orientasi hasil (<i>Outcome Orientation</i>)	74
5.1.5	Orientasi orang (<i>People Orientation</i>)	75
5.1.6	Orientasi tim (<i>Team Orientation</i>)	75
5.1.7	Keagresifan (<i>Aggressiveness</i>)	76
5.1.8	Gaya Partisipatif	77
5.1.9	Gaya Pengasuh	78
5.1.10	Gaya Otoriter	79
5.1.11	Gaya Birokratis	81
5.1.12	Kinerja Karyawan	82
5.2	Analisis dan Interpretasi Data Bivariat dan Multivariat (<i>Path Analysis</i>)	84
5.2.1	Model Dasar	84
5.2.2	Analisis dan Interpretasi Data Bivariat	86
5.2.3	Model Analisis Setelah Uji Bivariat	106
5.2.4	Analisis dan Interpretasi Data Multivariat (<i>Path Analysis</i>)	109
5.2.4	Total Efek	125
5.2.5	<i>Model Fit Coefficient</i>	127

BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

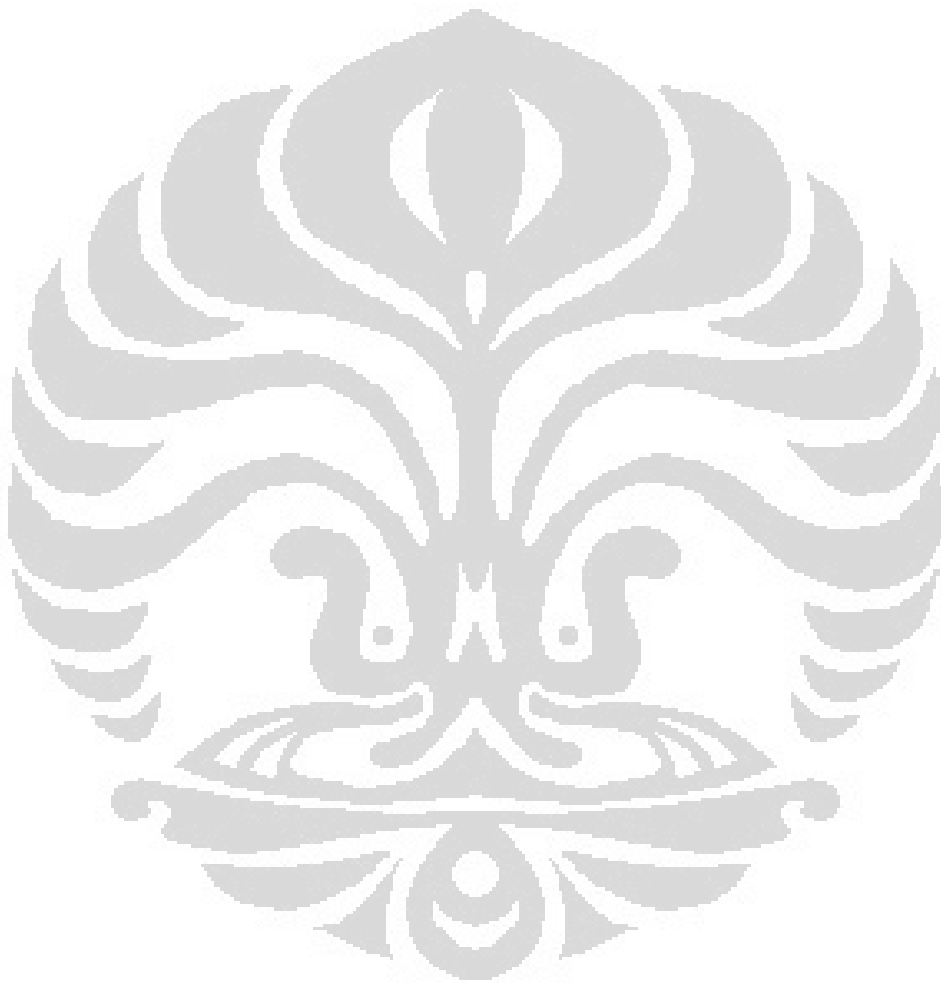
6.1 Kesimpulan	131
6.1.1 Dimensi Budaya Organisasi	131
6.1.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan	133
6.2 Implikasi	135
6.2.1 Implikasi Akademis	135
6.2.2 Implikasi Praktis	137
6.3 Rekomendasi	137
6.3.1 Rekomendasi Akademis	137
6.3.2 Rekomendasi Praktis	138
6.4 Kelemahan Penelitian	138

DAFTAR PUSTAKA	140
-----------------------	------------



DAFTAR LAMPIRAN

1. Data Karyawan
2. Identitas Responden
3. Rekap Kuesioner



DAFTAR TABEL

- Tabel 3.1 Variabel Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*) (X1)
- Tabel 3.2 Variabel Perhatian terhadap Detail (*Attention to Detail*) (X2)
- Tabel 3.3 Variabel Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*) (X3)
- Tabel 3.4 Variabel Orientasi Orang (*People Orientation*) (X4)
- Tabel 3.5 Variabel Orientasi Tim (*Team Orientation*) (X5)
- Tabel 3.6 Variabel Keagresifan (*Aggressiveness*) (X6)
- Tabel 3.7 Variabel Kemantapan (*Stability*) (X7)
- Tabel 3.8 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X8)
- Tabel 3.9 Variabel Gaya Kepemimpinan Pengasuh (X9)
- Tabel 3.10 Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X10)
- Tabel 3.11 Variabel Gaya Kepemimpinan Birokratis (X11)
- Tabel 3.12 Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Pada Tugas (X12)
- Tabel 3.13 Operasionalisasi Konsep Variabel Kinerja Karyawan
- Tabel 3.14 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas
- Tabel 5.1 Distribusi Frekuensi “Jenis Kelamin”
- Tabel 5.2 Distribusi Frekuensi “Usia”
- Tabel 5.3 Distribusi Frekuensi “Lama Bekerja”
- Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi “Divisi”
- Tabel 5.5 Statistik Variabel (*Innovation and Risk Taking*)
- Tabel 5.6 Statistik Variabel Perhatian terhadap detail (*Attention to Detail*)
- Tabel 5.7 Statistik Variabel Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*)
- Tabel 5.8 Statistik Variabel Orientasi Orang (*People Orientation*)
- Tabel 5.9 Statistik Variabel Orientasi Tim (*Team Orientation*)
- Tabel 5.10 Statistik Variabel Keagresifan (*Aggressiveness*)
- Tabel 5.11 Statistik Variabel Gaya Partisipatif
- Tabel 5.12 Statistik Variabel Gaya Pengasuh
- Tabel 5.13 Statistik Variabel Gaya Otoriter
- Tabel 5.14 Statistik Variabel Gaya Birokratis
- Tabel 5.15 Statistik Variabel Kinerja Karyawan
- Tabel 5.1.6 Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total Efek Model Yang Disesuaikan
- Tabel 5.1.7 R Square Model Dasar
- Tabel 5.1.8 R Square Model Yang Disesuaikan

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1 Negara-negara anggota SEAMEO
Gambar 1.2 *Centre-centre* yang berada di negara-negara anggota SEAMEO
Bagan 2.1 Bagan Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan
Bagan 2.2 Tiga Dimensi Kepemimpinan
Bagan 3.1 Bagan Penelitian Sensus, dimana Populasi = Sampel
Bagan 3.2 Theoretical Framework (*Path Model – Hypothetical Path Diagram*)
Gambar 4.1 Gedung SEAMEO SEAMOLEC
Gambar 5.1 Grafik “Jenis Kelamin”
Gambar 5.2 Diagram “Usia”
Gambar 5.3 Grafik “Lama Bekerja”
Gambar 5.4 Grafik “Divisi”
Gambar 5.5 Model Analisis Awal
Gambar 5.6 Model Analisis Awal dengan angka β setelah uji bivariat
Gambar 5.7 Model Analisis Dasar 33
Gambar 5.8 Model Analisis Dasar 34
Gambar 5.9 Model Analisis Dasar 35
Gambar 5.10 Model Analisis Dasar 36
Gambar 5.11 Model Analisis Dasar 37
Gambar 5.12 Model Analisis Yang Disesuaikan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Komunikasi merupakan hal yang penting di dalam kehidupan manusia dalam hakekatnya sebagai makhluk sosial. Manusia diciptakan di dunia ini untuk hidup berkelompok dan membaaur satu sama lain, karena manusia adalah makhluk yang tidak dapat hidup sendiri dan membutuhkan orang lain atau sering kita sebut sebagai makhluk sosial.

Komunikasi merupakan kebutuhan hidup manusia, sebagaimana yang dikatakan oleh Astrid.S.Susanto: “komunikasi merupakan landasan dalam hidup manusia, dalam proses sosial, ini berarti tanpa komunikasi manusia sukar diterima oleh masyarakat, karena itu komunikasi ini penting sebab manusia adalah makhluk sosial yang memerlukan masyarakat.” (1998, h.80)¹

Dalam kehidupan sehari-hari manusia membutuhkan sesamanya dalam bersosialisasi misalnya dengan bertukar pikiran dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapinya, hal ini mungkin terjadi terutama apabila manusia tersebut ada dalam dunia kerja di suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu komunikasi terutama komunikasi organisasi erat kaitannya dalam pergaulan sehari-hari. Dengan komunikasi maka suatu hubungan antar manusia akan hidup dan berkembang menuju arah yang positif. Tanpa komunikasi maka manusia tidak dapat disebut sebagai makhluk sosial.

Wilbur Schramm dalam bukunya *The Process and Effect of Mass Communication*, seperti yang dikutip oleh Onong U.Effendy menyebutkan bahwa kata “komunikasi” berasal dari Bahasa Latin “*communis*” atau “*common*” yang diartikan dengan makna bersama (1984, h.6).² Dengan demikian komunikasi berarti usaha untuk membagi informasi, ide, atau suatu sikap dalam suatu pengertian atau persepsi yang sama.

Pengertian komunikasi menurut Willian Albig seperti yang dikutip oleh J.B.Wahyudi adalah dasar dari proses sosial dan dengan jalan itu bagaimana dapat diperoleh pengertian yang dapat mempengaruhi proses sosial yang lain dalam bentuk, cara berpikir dan bertindak, adat kebiasaan serta lambang-lambang yang

dihasilkan oleh jalannya proses itu (1991, h.37)³. Dengan demikian komunikasi mempunyai arti yang menunjuk pada suatu kegiatan dari suatu proses sosial dimana seseorang mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi pendapat, cara berpikir, tingkah laku dan pengaruh orang lain dengan pesan yang disampaikan.

Fungsi komunikasi bagi manusia dalam kehidupan sehari-hari bersifat informatif, regulatif, persuasif dan integratif (Sasa Djuarsa, Turnomo dan Tandiyo, 1998, h.133)⁴ sebab tanpa terjadinya suatu komunikasi maka tidak akan ada proses interaksi. Sebagai makhluk sosial pada dasarnya kehidupan manusia selalu ditandai dengan pergaulan antar manusia, misalnya pergaulan dalam keluarga, lingkungan tetangga, sekolah, tempat kerja dalam hal ini organisasi atau perusahaan, dan lain-lain.

Komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi yang kita kenal sebagai komunikasi organisasi mengharuskan para anggotanya untuk selalu berinteraksi satu sama lain. Suatu organisasi akan memiliki citra positif yang dapat terbentuk melalui kegiatan-kegiatan yang terkoordinir dengan baik. Pembinaan hubungan yang baik melalui interaksi dengan publik internal dan publik eksternal organisasi melalui suatu proses komunikasi yang efektif merupakan kunci kesuksesan dari suatu organisasi.

Meskipun perencanaan organisasi dan pengawasan sudah sempurna, suatu organisasi tidak akan mencapai hasil yang maksimal jika hubungan antar karyawan tidak berjalan dengan baik, karena karyawan akan merasa tidak nyaman dan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, terutama jika budaya organisasi serta gaya kepemimpinan yang menjadi bagian dari proses komunikasi yang dilakukan oleh para pemimpinnya tidak sesuai dengan apa yang menjadi harapan dari para karyawan.

Karyawan dalam suatu organisasi bersifat heterogen, dengan latar belakang, kepentingan dan kebutuhan serta pemikiran yang berbeda. Latar belakang individu yang berbeda merupakan suatu masalah yang mendasar yang dapat menyebabkan perbedaan pendapat. Perbedaan pendapat yang tidak selaras inilah yang dapat mengakibatkan putusya hubungan antar karyawan.

Kerjasama antar karyawan dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, sehingga budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada harus dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja agar kinerja karyawannya akan meningkat dan mencapai hasil seperti yang direncanakan dalam visi dan misi organisasi.

Komunikasi Organisasi menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari Ilmu Komunikasi karena Komunikasi Organisasi merupakan salah satu dari beberapa konteks komunikasi. Dengan landasan konsep-konsep komunikasi dan organisasi maka kita dapat memberi batasan tentang komunikasi organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi yang terjadi dalam konteks organisasi (Sasa Djuarsa, Turnomo dan Tandiyo, 1998, h.133).⁵

Kepustakaan tradisional mengenai bidang komunikasi organisasi menekankan bahwa komunikasi dan keberhasilan organisasi memiliki hubungan. Memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki organisasi. Pandangan dari R. Wayne Pace dan Don F. Faules, menyarankan hal-hal berikut:

1. Terdapat unsur-unsur universal yang membentuk suatu organisasi ideal.
2. Unsur-unsur universal ini dapat ditemukan dan digunakan untuk mengubah suatu organisasi.
3. Unsur-unsur ini dan cara unsur-unsur ini digunakan “menyebabkan” atau setidaknya memproduksi hasil.
4. Organisasi yang berfungsi baik mengandung campuran yang pas dan menggunakan unsur-unsur ini.
5. Unsur-unsur ini berkaitan dengan hasil organisasi yang diharapkan.
6. Komunikasi adalah salah satu dari unsur-unsur organisasi. (2005, h.24)⁶

Pendekatan ini mengisyaratkan bahwa terdapat gagasan-gagasan yang dapat digeneralisasikan untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Tujuan utama dalam mempelajari komunikasi adalah memperbaiki organisasi. Memperbaiki organisasi biasanya ditafsirkan sebagai “memperbaiki hal-hal untuk mencapai tujuan manajemen”. Dengan kata lain, orang mempelajari komunikasi organisasi untuk menjadi manajer atau pemimpin yang baik yang lebih baik.

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, h.115).⁷ Di dalam sebuah

organisasi akibat terjadinya interaksi diantara sesama anggota organisasi dengan karakteristik yang melekat pada masing-masing anggota tersebut 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 kepemimpinan. Dengan demikian 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. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia 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, *p.91-97*),⁸ 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 konsekuensi 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, 2006, p.179).⁹ 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.

Sebuah metafora terkenal yang menunjukkan pendekatan subjektif terhadap organisasi adalah metafora budaya. Istilah “budaya” digunakan dalam berbagai cara ketika merujuk kepada organisasi (Smircich, 1983, 1985; Pacanowsky & O’Donnel-Trujillo, 1982; Putnam, 1983 dalam Deddy Mulyana, 2005, h.92).¹⁰ Ketika metafora digunakan sebagai cara untuk melihat dan memahami dunia, budaya menunjukkan bahwa organisasi eksis hanya melalui orang-orang dalam interaksi.

Bass dan Avolio (1993; p.112-121)¹¹ menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Schein (2010, p.259)¹² 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, h.132)¹³ mendefinisikan budaya sebagai ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Sedangkan menurut Robbins (2006, h.121)¹⁴ 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.

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” seperti apa yang disampaikan oleh Walton (1985, dalam Sunarto, 2005, h.17).¹⁵ 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, h.56)¹⁶ kinerja merupakan suatu kostruk 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.

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, Byars (1984, dalam Sitty Yuwalliatin, 2006, h.141-156).¹⁷

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, h.137)¹⁸ adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewangnya 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, h.123)¹⁹ 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.

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. Kesemuanya 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.

Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini mencoba

melakukan kajian faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut diantaranya yaitu pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC - *Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Open Learning Centre*, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian tentang elemen-elemen komunikasi organisasi seperti gaya kepemimpinan dan budaya 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.

SEAMEO (*Southeast Asian Ministers of Education Organization*) merupakan suatu organisasi regional antar pemerintah yang sudah berdiri sejak tahun 1965 dimana pemerintah dari negara-negara di Asia Tenggara melalui menteri-menteri pendidikannya mengadakan kerjasama regional dalam bidang pendidikan, keilmuan dan budaya. Sebagai sebuah organisasi yang secara berkesinambungan memelihara kapasitas masyarakat dan mengeksplorasi potensi masyarakat sepenuhnya, SEAMEO juga mempertahankan keberhasilannya dan memberikan aspirasi bagi pengembangan masyarakat di lingkungan regional tersebut untuk hidup lebih baik dalam kualitas dan kewajaran dalam bidang pendidikan, pendidikan kesehatan, budaya dan tradisi, informasi dan teknologi komunikasi, bahasa, pengentasan kemiskinan dan agrikultur serta sumber daya alam.

Pembuat kebijakan tertinggi dalam organisasi ini adalah SEAMEO *Council* yang beranggotakan sebelas menteri pendidikan yang berasal dari negara-negara di Asia Tenggara dan diketuai oleh seorang Presiden (*President of SEAMEO Council*) yang dipilih setiap 2 (dua) tahun pada saat dilaksanakan *SEAMEO Council Conference* (SEAMECC), dan juga SEAMEO memiliki

Sekretariat yang membawahi center-center di negara-negara anggota SEAMEO yang berada di Bangkok, Thailand. SEAMEO *Secretariat* diketuai oleh seorang Direktur (*Director of SEAMEO Secretariat*) yang dipilih setiap 3 (tiga) tahun sekali pada saat dilaksanakan *High Official Meeting (HOM)* yang dihadiri oleh Menteri Pendidikan dan Sekretaris Jenderal dari Kementerian Pendidikan negara anggotanya serta oleh Direktur dari masing-masing center di bawah SEAMEO. Adapun negara-negara anggota SEAMEO adalah:

Gambar 1.1

Negara-negara anggota SEAMEO



Sebagai sebuah lembaga regional yang berisikan negara-negara yang berasal dari wilayah Asia Tenggara tentu saja SEAMEO memiliki perpaduan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang beraneka ragam, yang ikut mempengaruhi proses komunikasi di dalam organisasi tersebut, secara teoritis SEAMEO memiliki apa yang dikenal sebagai budaya organisasi campuran (*corporate culture mix*) karena di dalamnya terdiri dari orang-orang yang berasal dari beberapa negara anggotanya, dan juga gaya kepemimpinan yang tentu saja akan berbeda dikarenakan pergantian pimpinan dari SEAMEO yang terjadi setiap 3 (tiga) tahun sekali pada saat HOM seperti yang telah disebutkan di atas.

SEAMEO sendiri memiliki beberapa center yang berada di masing-masing negara anggotanya, salah satu center yang ada di Indonesia adalah SEAMOLEC

(*Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Open Learning Centre*) di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Gambar 1.2

Centre-centre yang berada di negara-negara anggota SEAMEO



Akan tetapi kemungkinan masalah akan timbul apabila suatu organisasi menganut budaya organisasi lebih dari satu, sehingga terjadi perpaduan budaya organisasi (*corporate culture mix*) pada organisasi yang bersifat regional seperti SEAMEO SEAMOLEC (karena berada di bawah organisasi SEAMEO – *Southeast Asian Ministers of Education Organization*, dengan sekretariatnya yang berada di Bangkok, Thailand) membutuhkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang dinamis, efektif dan efisien dalam hal waktu dan biaya, tetapi juga berada di bawah koordinasi organisasi pemerintah yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud), yang seperti sudah dijelaskan di atas

menganut budaya kerja aparatur negara yang kadang terbentur dengan masalah birokrasi yang panjang dan berbelit-belit. Tentu saja hal ini akan menjadi menarik untuk diteliti, apakah kinerja karyawan juga menjadi terpengaruh oleh adanya *corporate culture mix* tersebut atau tidak.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Hal tersebut di atas merupakan suatu masalah yang perlu diantisipasi dalam lingkungan kerja SEAMEO SEAMOLEC, agar proses pembinaan dan pengembangan pegawai berlangsung tanpa hambatan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC?
2. Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC?
3. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC secara langsung atau melalui gaya kepemimpinan?
4. Manakah yang lebih dominan pengaruhnya, pengaruh budaya organisasi atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC.
2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC secara langsung atau melalui gaya kepemimpinan.

4. Melihat mana yang lebih dominan, apakah pengaruh budaya organisasi atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC.

1.5 Signifikansi Penelitian

1.5.1. Signifikansi Akademis

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- Donna McNeese-Smith, *"Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment"*, 1996

Produktivitas, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Mc Nese-Smith 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.

McNeese-Smith (1996, p.160-175)²⁰ dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

- Suhana, *"Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)"*, 2007

Suhana (2007, p.47-53)²¹ 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.

- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, *"Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies"*, 2000

Ogbonna dan Harris (2000, p.766-788)²² 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 menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian terdahulu dalam tabel dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.1
Penelitian-Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1.	McNeese-Smith, Donna	Dependen: - Kinerja Karyawan Independen: - Produktivitas - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.
2.	Suhana	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
3.	Ogbonna dan Harris	Dependen: - Kinerja karyawan	Budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara gaya

		Moderating: - Budaya organisasi Independen: - Gaya kepemimpinan	kepemimpinan dan kinerja karyawan.
--	--	--	------------------------------------

Berdasarkan hasil – hasil penelitian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sudah banyak sekali penelitian mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan akan tetapi penulis belum melihat adanya penelitian mengenai organisasi yang menganut *corporate culture mix* karena berasal dari dua induk organisasi yaitu organisasi pemerintah dan juga merupakan lembaga regional yaitu organisasi yang terdiri dari beberapa negara yang berada dalam suatu wilayah tertentu (Aulia, 2010).²³

1.5.2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh praktisi komunikasi terutama komunikasi organisasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu organisasi terutama organisasi yang menganut budaya organisasi campuran (*corporate culture mix*) diantaranya yaitu faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Penelitian ini diharapkan juga memiliki signifikansi praktis yang khusus kepada SEAMEO SEAMOLEC tentang kajian budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Komunikasi Organisasi

Dalam penelitian ini penulis menekankan pada Komunikasi Organisasi. Mengenai organisasi, salah satu definisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hierarki jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Joseph A. Devito (1997, h.240)²⁴, komunikasi organisasi adalah pesan yang dikirim dan diterima di dalam organisasi, di dalam kelompok yang terstruktur secara formal maupun yang terbentuk secara informal.

Arus komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi, yaitu arus komunikasi vertikal yang terdiri dari arus komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan arus komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*), serta arus komunikasi yang berlangsung antara bagian ataupun antara karyawan dalam jenjang atau tingkatan yang sama, arus komunikasi ini dikenal dengan nama komunikasi horizontal.

Menurut Ronald dan Geroge Rodman dalam bukunya *Understanding Human Communication* seperti yang dikutip oleh Sasa Djuarsa (1998, hal.133)²⁵, mencoba menguraikan masing-masing fungsi dari ketiga arus komunikasi dalam organisasi tersebut.

Pertama adalah *downward communication*. Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

1. Pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job description*)
2. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationale*)
3. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedure and practice*)
4. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Kedua adalah *upward communication* terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

1. Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
2. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan

3. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
4. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Sedangkan arus komunikasi berikutnya atau yang ketiga adalah *horizontal communication*. Tindak komunikasi berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah:

1. Memperbaiki koordinasi tugas
2. Upaya pemecahan masalah
3. Saling berbagi informasi
4. Upaya memecahkan konflik
5. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

2.2 Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

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 (1996, h.167)²⁶ 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, 1996, h.168).²⁷

Menurut Robbins (2009, p.62)²⁸, budaya organisasi adalah suatu nilai, prinsip, tradisi dan cara-cara mengerjakan sesuatu yang secara bersama-sama dianut oleh anggota-anggota organisasi itu dan mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak. Sedangkan menurut Schein (2010, p.12)²⁹, budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Menurut Robbins (2006, h.294)³⁰, fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh dimensi ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku.

Menurut Schein (2010, p.23-32)³¹ budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu:

1. **Artifact (*Artifacts*)**: pada permukaannya tingkatan dari artifact, termasuk semua fenomena atau kejadian yang bisa kita lihat, dengar dan rasakan ketika kita memasuki suatu kelompok baru dengan suatu budaya yang asing. Artifact termasuk semua produk yang dapat dilihat dari suatu kelompok, seperti arsitektur dari lingkungan fisik, bahasanya, teknologi dan produknya, kreasi seninya, gayanya, cara berpakaian, mitos dan cerita yang dikenal mengenai organisasi tersebut, dan lain-lain. Serta semua hal yang ada 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 di dalam sebuah organisasi. Artifact antara lain adalah struktur dan proses yang dapat dilihat dan dapat dirasakan di dalam suatu organisasi, dan juga perilaku yang dapat diamati.
2. **Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Beliefs and Values*)**: termasuk sasaran, tujuan, nilai-nilai, aspirasi, ideologi, dan rasionalisasi dari suatu organisasi, dan juga alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
3. **Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumption*)**: Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota di dalam suatu organisasi.

Sedangkan Luthans (2006, h.212)³², 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. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. **Iklim 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.

Secara umum, bila orang-orang berinteraksi selama beberapa waktu, mereka membentuk suatu budaya. Setiap budaya mengembangkan harapan-harapan yang tertulis maupun yang tidak tertulis tentang perilaku (aturan dan

norma-norma) yang mempengaruhi para anggota budaya itu. Tetapi orang-orang tidak hanya dipengaruhi oleh budaya tersebut; mereka menciptakan budaya.

Setiap organisasi memiliki satu budaya atau lebih yang memuat perilaku-perilaku yang diharapkan, tertulis atau tidak tertulis. Louis (1985, dalam Deddy Mulyana, 2005, h.91)³³ menyatakan bahwa budaya suatu kelompok dapat digolongkan sebagai “seperangkat pemahaman atau makna yang diakui secara diam-diam oleh para anggotanya, jelas relevan bagi kelompok tertentu, dan khusus untuk kelompok tersebut”. Dengan demikian budaya meliputi interaksi selama beberapa waktu, harapan-harapan perilaku, membentuk dan dibentuk, sifat-sifat khas yang memisahkan sebuah budaya dengan budaya lainnya, dan seperangkat makna/logika yang memungkinkan aksi kelompok.

2.3 Tujuh Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2009: p.63)³⁴, ada 7 (tujuh) dimensi budaya organisasi yaitu:

- a. **Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and Risk Taking*).**
Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. **Perhatian terhadap detail (*Attention to Detail*).**
Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. **Orientasi hasil (*Outcome Orientation*).**
Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. **Orientasi orang (*People Orientation*).**
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. **Orientasi tim (*Team Orientation*).**
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan secara berkelompok, bukannya individu.

f. Keagresifan (*Aggressiveness*).

Berkaitan dengan agresivitas dan persaingan antar karyawan.

g. Kemantapan (*Stability*).

Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dari semua dimensi budaya organisasi yang telah disebutkan pada sub bab sebelumnya, tujuh dimensi budaya organisasi menurut Robbins ini yang dipilih oleh peneliti untuk dijadikan sebagai dimensi-dimensi dalam variabel budaya organisasi, karena menurut peneliti ini merupakan dimensi budaya organisasi yang paling lengkap dibandingkan dengan yang lainnya.

2.4 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 sasarannya. 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.

Robbins (2006, h.304)³⁵ menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002, h.136)³⁶ 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 (2005, h.88)³⁷ 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.

Selain itu Gibson (2006, dalam Veitzhal, 2004, h.76)³⁸ 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.

Masih menurut Veitzhal 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, h.94)³⁹ berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

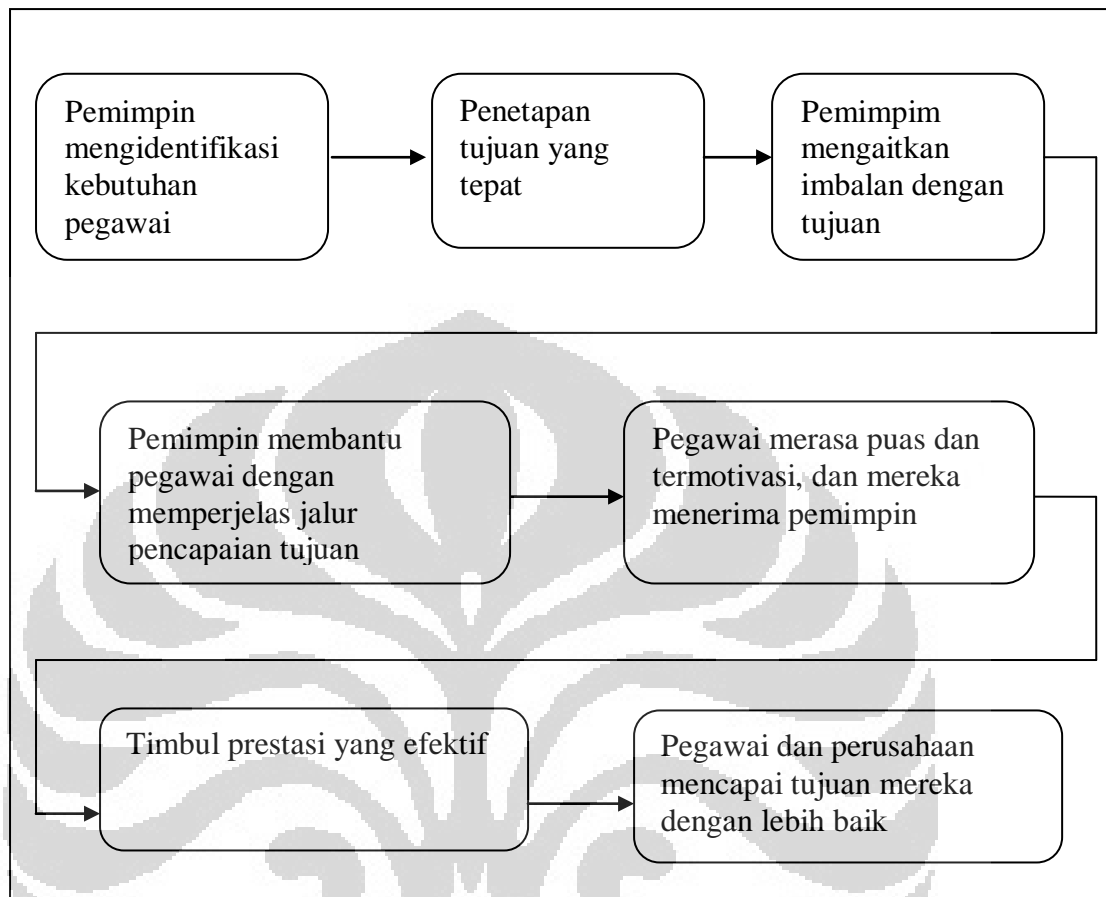
Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005, h.173)⁴⁰ menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga 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.

Bagan 2.1
Bagan Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan

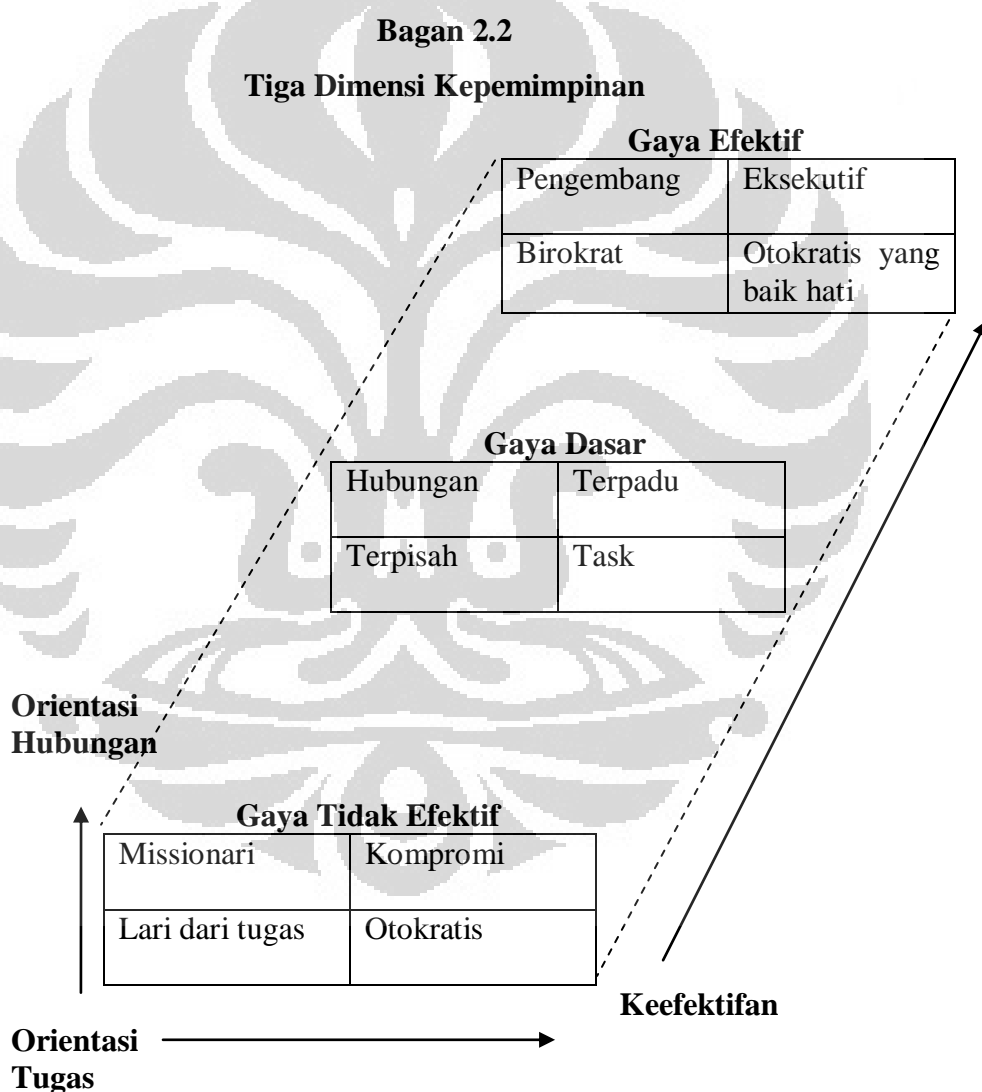


Sedangkan penelitian Iowa *University* yang dilakukan oleh Ronald Lippit, Talph K, White, dibawah bimbingan Kurt Lewin pada tahun 1930-an (dalam Luthans, 2006, h.229)⁴¹ menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

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, p.8-17)⁴² 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.



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 ketidaksegaran 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.

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 (1996, dalam Fuad Mas'ud, 2004, h.75).⁴³

2.5 Lima Dimensi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat diukur melalui lima dimensi, yaitu: (a) Gaya partisipatif, (b) Gaya pengasuh, (c) Gaya otoriter, (d) Gaya birokratis, (e) Gaya berorientasi pada tugas (Fuad Mas'ud, 2004, h.75)⁴⁴ penjelasannya adalah sebagai berikut:

- **Gaya Partisipatif:**
 1. Berkonsultasi dengan anak buah
 2. Memperlakukan anak buah secara sama
 3. Bergaul secara informal
 4. Bercampur dengan anak buah
 5. Membuat anak buah merasa bebas

- **Gaya Pengasuh:**

1. Membantu anak buah
2. Memuji dan menghargai
3. Memperhatikan secara pribadi
4. Memberikan bantuan kepada yang bekerja keras
5. Memperlakukan anak buah seperti adik sendiri

- **Gaya Otoriter:**

1. Tidak mentolerir campur tangan
2. Menuntut anak buah
3. Merasa percaya diri
4. Menyimpan informasi penting untuk diri sendiri
5. Berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting

- **Gaya Birokratis:**

1. Menyukai prosedur yang rinci
2. Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan
3. Keputusan besar di tangan atasan
4. Bertindak sesuai peraturan organisasi
5. Mengutamakan orang yang memiliki wewenang

- **Gaya Berorientasi Pada Tugas:**

1. Memprioritaskan tugas
2. Pekerjaan selesai tepat waktu
3. Memperbarui pengetahuan
4. Disiplin dalam melaksanakan tugas
5. Tidak suka anak buah datang terlambat

Dari beberapa konsep seperti yang telah dikemukakan di atas yang paling lengkap karena mencakup beberapa konsep sebelumnya adalah gaya kepemimpinan yang terakhir menurut Stoner.

2.6 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material (Hadari Nawawi, 2003, h.103).⁴⁵

Menurut Cokroaminoto (2007)⁴⁶ 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.

Menurut Byars (1984, dalam Suharto dan Cahyono, 2005, h.13-30)⁴⁷, kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sedangkan menurut Fuad Mas'ud (2004, h.73)⁴⁸ 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 McNesse-Smith 1996, p.160-175)⁴⁹ yang menyatakan kinerja sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan, dan diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif. 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.

Menurut Mowday, R.T., R.M. Steers, dan L.W. Porter, (1979) dalam Fuad Mas'ud (2004, h.97)⁵⁰ kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Variabel kinerja karyawan diukur melalui tujuh indikator, yaitu:

1. Kualitas kerja
2. Efisiensi
3. Kemampuan karyawan
4. Ketepatan waktu
5. Pengetahuan karyawan
6. Kreativitas
7. Melaksanakan tugas sesuai prosedur

Penjelasan yang komprehensif mengenai bagaimana karyawan dapat termotivasi seperti yang oleh Victor Vroom jelaskan dalam Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)⁵¹. Teori tersebut menyebutkan bahwa seseorang memiliki kecenderungan untuk berperilaku sesuai dengan harapan bahwa perilaku tersebut akan diikuti oleh hasil yang diberikan dan pada ketertarikan terhadap hasil tersebut yang didapatkan oleh seseorang.

Kunci dari teori tersebut adalah pemahaman mengenai suatu tujuan seseorang dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan, dan antara penghargaan dan tujuan kepuasan seseorang. Teori ini juga memusatkan perhatian pada persepsi, persepsi seseorang itu sendiri terhadap kinerja, penghargaan, dan tujuan hasil, bukan hanya pada hasil itu sendiri, tetapi akan dipengaruhi juga oleh motivasi mereka. Artinya seorang karyawan selain memiliki tujuan untuk mendapatkan hasil dari kinerja mereka, mereka juga dapat menilai kinerja mereka sendiri apakah sudah cukup memuaskan atau belum, sudah sesuai dengan tujuan atau belum, sehingga diri mereka sendiri dapat lebih termotivasi atau malah sebaliknya. Berdasarkan pemahaman ini, penilaian kinerja seseorang juga dapat dilakukan oleh diri sendiri (*self evaluation*).

Dimensi-dimensi yang telah disebutkan di atas yaitu dimensi-dimensi di dalam budaya organisasi, dimensi-dimensi di dalam gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan selanjutnya akan menjadi variabel-variabel di dalam penelitian ini.

BAB III METODOLOGI

3.1 Paradigma Penelitian

Paradigma dapat diartikan sebagai suatu sudut pandang dalam melihat suatu fenomena atau gejala sosial. Penelitian ini menggunakan paradigma positivis (klasik). Pada penelitian ini paradigma positivis dipakai karena ingin menganalisis dan melihat pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Nasution, bahwa ciri-ciri pendekatan positivisme adalah:

1. Logika eksperimennya dengan memanipulasi variabel yang terukur secara kuantitatif untuk mencari hubungan sebab – akibat dengan variabel – variabel lainnya.
2. Secara universal dapat meliputi semua kasus penelitian, walaupun dengan pengolahan statistik, dicapai tingkat probabilitas dengan mementingkan sampling demi menggeneralisasikan.
3. Netralitas pengamatan terhadap gejala – gejala yang dikaji secara langsung dengan mengabaikan apa yang tidak dapat diamati dan diukur dan diukur melalui instrument secara valid dan handal.

Penelitian ini menggunakan paradigma positivis, dimana peneliti memandang realitas sosial ada “diluar sana” dan diatur oleh hukum-hukum dan mekanisme alamiah yang berlaku universal. Paradigma ini digunakan untuk menemukan atau memperoleh konfirmasi tentang hubungan sebab akibat yang biasa dipergunakan untuk memprediksi pola-pola umum suatu gejala sosial. Dalam paradigma ini pertanyaan penelitian atau hipotesis dinyatakan pada awal penelitian untuk kemudian diuji secara empiris dalam kondisi yang terkontrol (Deddy N.Hidayat,2003, h.10).⁵²

Dalam penelitiannya peneliti positivis menggunakan data kuantitatif serta sering menggunakan eksperimen, survei dan statistik. Peneliti positivis mencari pengukuran yang tepat serta penelitian yang objektif dan menguji hipotesis secara hati-hati dengan menganalisa angka dari pengukuran (Neuman,2003, p.71).⁵³ Penelitian ini termasuk dalam penelitian berparadigma positif, dimana peneliti

berupaya untuk mencari gambaran tentang budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada di SEAMEO SEAMOLEC, serta menghubungkannya dengan kinerja karyawan. Gambaran tentang budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan merupakan realitas objektif yang berada di luar diri peneliti, sehingga peneliti harus membuat jarak sejauh-jauhnya dengan objek penelitian. Sehingga, cara yang peneliti gunakan adalah melalui metode survei yang kemudian dianalisa secara kuantitatif.

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, digunakan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini karena penelitian kuantitatif menekankan secara khusus dalam mengukur variabel-variabel dan pembuktian hipotesis yang berkaitan dengan penjelasan suatu hubungan (Neuman,2003, h.51).⁵⁴

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Karakteristik dari pendekatan kuantitatif adalah sebagai berikut (Neuman,2003, h.145)⁵⁵:

1. Peneliti yang menggunakan pendekatan ini menguji hipotesis sebagai permulaannya.
2. Konsep berada dalam bentuk variabel yang jelas.
3. Pengukuran ditetapkan terlebih dahulu sebelum pengumpulan data dan ada standarisasinya.
4. Data berada dalam bentuk angka dari pengukuran sebelumnya.
5. Teori umumnya kausal dan deduktif.
6. Analisis dilakukan dengan menggunakan statistik, tabel atau grafik dan dijelaskan bagaimana hubungannya dengan hipotesis

3.3 Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat eksplanatif yaitu berusaha memberikan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat. Penelitian ini mencoba untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap

kinerja karyawan. Karena itu penelitian dengan sifat seperti ini membutuhkan sampel dan hipotesis (Bungin,2005, h.27).⁵⁶

Penelitian eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan gambaran suatu kondisi, karakteristik-karakteristik dari suatu fenomena atau obyek, khususnya menjelaskan hubungan antar variabel yang bentuk hubungannya akan dibuktikan berdasarkan hipotesis penelitian dan juga untuk memahami bagaimana hubungan fungsional yang sebenarnya terdapat di antara faktor-faktor yang dianggap sebagai penyebab dan efek yang diperkirakan akan terjadi (Kinnear & Taylor,1999, h.141).⁵⁷

Penelitian eksplanatif adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan bagaimana fenomena sosial terjadi. Penelitian eksplanatif dilakukan ketika peneliti mengumpulkan informasi mengenai topik yang telah diketahui dan memiliki gambaran yang lebih jelas. Penelitian eksplanatif berkaitan dengan pengumpulan dan penyusunan data, lalu diteliti hubungan yang terjadi antara variabel-variabel tersebut (Jalaludin Rakhmat,1999, h.27).⁵⁸ Dalam penelitian ini akan dibandingkan korelasi antara variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan suatu langkah dalam metode ilmiah melalui prosedur sistematis, logis dan proses pencarian data yang valid, baik diperoleh secara langsung (data primer) maupun tidak langsung (data sekunder) untuk keperluan analisis dan pelaksanaan pembahasan suatu riset secara benar untuk menemukan kesimpulan, memperoleh jawaban dan sebagai upaya untuk memecahkan suatu persoalan yang dihadapi oleh peneliti (Ruslan,2004, h.27).⁵⁹

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *survey* yang merupakan salah satu metode penelitian yang biasa digunakan untuk pengumpulan data-data kuantitatif (Bovee & Arens,1992, h.188).⁶⁰ *Survey* adalah penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi,

sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok atau suatu daerah (Singarimbun & Efendi,1986, h.9).⁶¹

Metode *survey* adalah metode pengumpulan data primer dengan memperolehnya secara langsung dari sumber lapangan penelitian. Metode *survey* merupakan bentuk penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Nazir,1998, h.29).⁶²

Dalam penelitian ini, digunakan kuesioner *online* yang difasilitasi oleh *Google Documents*. Disebarkan kepada responden dalam jaringan melalui *mailing list* staff SEAMEO SEAMOLEC.

3.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya atau obyek penelitian perorangan, kelompok dan organisasi yang diolah sendiri untuk kemudian dimanfaatkan (Ruslan,2004, h.29).⁶³ Semua data ini merupakan data mentah yang akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhannya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara *survey* dengan menggunakan kuesioner.

Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisikan suatu rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu hal atau dalam sesuatu bidang. Dengan demikian maka kuesioner dimaksudkan sebagai suatu pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari para responden (Koentjaraningrat,1994, h.173).⁶⁴

3.4.2 Data Sekunder

Penelitian ini tidak hanya ditunjang oleh data-data primer yang diperoleh peneliti dari hasil kuesioner, melainkan juga ditunjang oleh data sekunder. Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara untuk dimanfaatkan dalam suatu penelitian (Ruslan,2004, h.138).⁶⁵ Data sekunder dalam penelitian ini antara lain adalah data yang diperoleh dari artikel-artikel serta studi kepustakaan.

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan dengan topik penelitian, seperti situs web, artikel-artikel, dan sebagainya. Kajian terhadap data-data tersebut kemudian digunakan untuk memahami dan merumuskan permasalahan, merekonstruksi pemikiran, dan menganalisa hasil penelitian (Jalaludin Rakhmat,1999, h.37).⁶⁶

3.5 Populasi dan Sampel

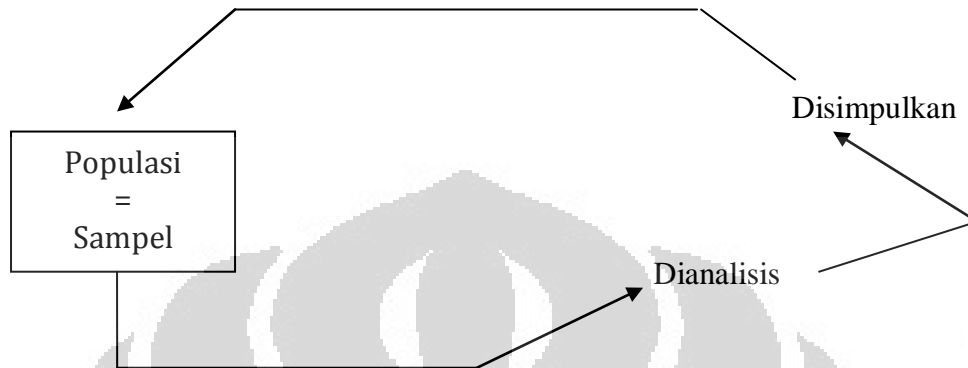
3.5.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari; objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan (Ruslan,2004, h.133).⁶⁷ Populasi dapat diartikan juga sebagai satuan yang ingin diteliti, atau jumlah total manusia yang cocok dijadikan responden atau yang cukup relevan dengan suatu penelitian (Neuman,2003, p.249).⁶⁸ Populasi pada penelitian ini adalah para karyawan di SEAMEO SEAMOLEC yang berasal dari 6 (enam) divisi, yaitu Divisi *Public Relation and Marketing (PRM)*, Divisi *Training*, Divisi *Research and Development (R&D)*, Divisi *IT Network*, Divisi *IT Content*, dan Divisi *Finance and Administration (Adm/Keu)*, 2 (dua) orang *Deputy Director* dan 1 (satu) orang *Director* yang berjumlah 70 orang (tabel terlampir).

3.5.2 Sampel

Sehubungan dengan wilayah sumber data yang dijadikan sebagai subjek penelitian, maka penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian populasi atau penelitian sensus, seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (2010, h.173)⁶⁹ apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi, studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus. Penelitian populasi dilakukan apabila peneliti ingin melihat semua liku-liku yang ada dalam populasi, oleh karena subjeknya meliputi semua yang terdapat dalam populasi, maka disebut juga sensus (Arikunto,2010, h.174).⁷⁰ Dalam penelitian ini, populasi = sampel, dimana setiap anggota dari populasi akan dijadikan sampel penelitian.

Bagan 3.1
Bagan Penelitian Sensus, dimana Populasi = Sampel



Kuesioner *online* dibuat dengan menggunakan aplikasi yang disediakan oleh Google, yaitu Google Documents. Adapun *link* kuesioner tersebut adalah <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dGVHNXF1MVhYMF10SF8wQTBXR2kxNWc6MQ> dan *link* ini disebarluaskan secara *online* melalui *mailing list* staff@seamolec.org, sejak pengiriman pertamanya pada tanggal 5 Juni 2012, peneliti menunggu kembalinya kuesioner sampai dengan tanggal 12 Juni 2012. Kuesioner yang diterima untuk diuji adalah yang berasal dari seorang responden yaitu karyawan SEAMEO SEAMOLEC yang telah mengisi kuesioner.

3.6 Unit Analisis dan Unit Observasi

Unit analisis merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu penelitian sebab melaluinya seluruh informasi utama akan diperoleh. Oleh karena itu yang harus dipertimbangkan adalah masalah relevan atau setidaknya masalah yang diteliti dengan unit analisis yang didefinisikan peneliti.

Dalam penelitian ini, unit analisis dan unit observasi yang diteliti adalah sama yaitu individu-individu karyawan di SEAMEO SEAMOLEC.

3.7 Metode Analisis

Data yang didapatkan dari survei lapangan selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan metode statistik dengan bantuan perangkat lunak SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 17.0 untuk mempercepat perhitungan.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi karyawan dan dijabarkan menjadi komponen yang terukur kemudian dijadikan titik tolak berupa pertanyaan dan dijawab oleh responden dalam hal ini karyawan. Adapun jawaban dan skornya menurut Sugiyono (2002, h.57) diurutkan menjadi:

Pilihan Jawaban	Skor
1. Sangat Setuju	5
2. Setuju	4
3. Ragu-ragu	3
4. Tidak Setuju	2
5. Sangat Tidak Setuju	1
1. Sangat Baik	5
2. Baik	4
3. Kurang Baik	3
4. Tidak Baik	2
5. Sangat Tidak Baik	1
1. Selalu	5
2. Sering	4
3. Kadang-kadang	3
4. Hampir Tidak Pernah	2
5. Tidak Pernah	1 ⁷¹

Analisis Data yang digunakan adalah analisis data multivariat dengan menggunakan *Path Analysis*. *Path analysis* merupakan pengembangan dari model regresi. Analisis ini menguji kecocokan dari matriks korelasi terhadap dua atau lebih model kausal yang dibandingkan oleh peneliti. Model tersebut biasanya digambarkan dalam *figure* lingkaran dan panah, yang mana panah searah mengindikasikan sebab akibat. Regresi dilakukan untuk setiap variabel dalam model tersebut sebagai variabel dependen terhadap variabel lainnya sehingga model tersebut mengindikasikan sebabnya. Bobot regresi yang diprediksikan oleh model kemudian dibandingkan dengan matriks korelasi yang diobservasi atas variable-variable tersebut dan statistik kelayakannya dihitung. Kecocokan dari dua atau lebih model diseleksi oleh peneliti sebagai model yang paling baik untuk

pengembangan teori. *Path model* merupakan diagram gambar yang berisi tentang hubungan antara variabel independen, *variabel intermediary* dan variabel dependen. Panah tunggal mengindikasikan adanya hubungan sebab akibat antara variabel eksogenus atau *intermediary* dengan variabel dependen.

Variabel *Exogenous* dalam sebuah *path model* adalah variabel yang tidak memiliki hubungan sebab akibat secara eksplisit (tidak ada panah mengarah ke variabel tersebut). Sedangkan Variabel *Endogenous* adalah variabel yang memiliki panah yang menguji ke arah variabel tersebut. Variabel ini termasuk *intervening causal variable* dan dependen variabel.

Fit Coefficient digunakan untuk menguji apakah model yang telah disesuaikan melalui hasil perhitungan regresi lebih baik dibandingkan dengan model dasar yang telah dibuat sebelumnya. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Fit Coefficient* adalah :

$$\chi^2 = - (N-df) \log Q$$

χ^2 = *fit coefficient* untuk model yang disesuaikan

N = besarnya sampel

df = banyaknya jejak yang dihilangkan atau ditambahkan pada model yang disesuaikan

Q = besarnya perbandingan variasi yang tidak dapat dijelaskan antara model dasar dengan model yang sudah disesuaikan

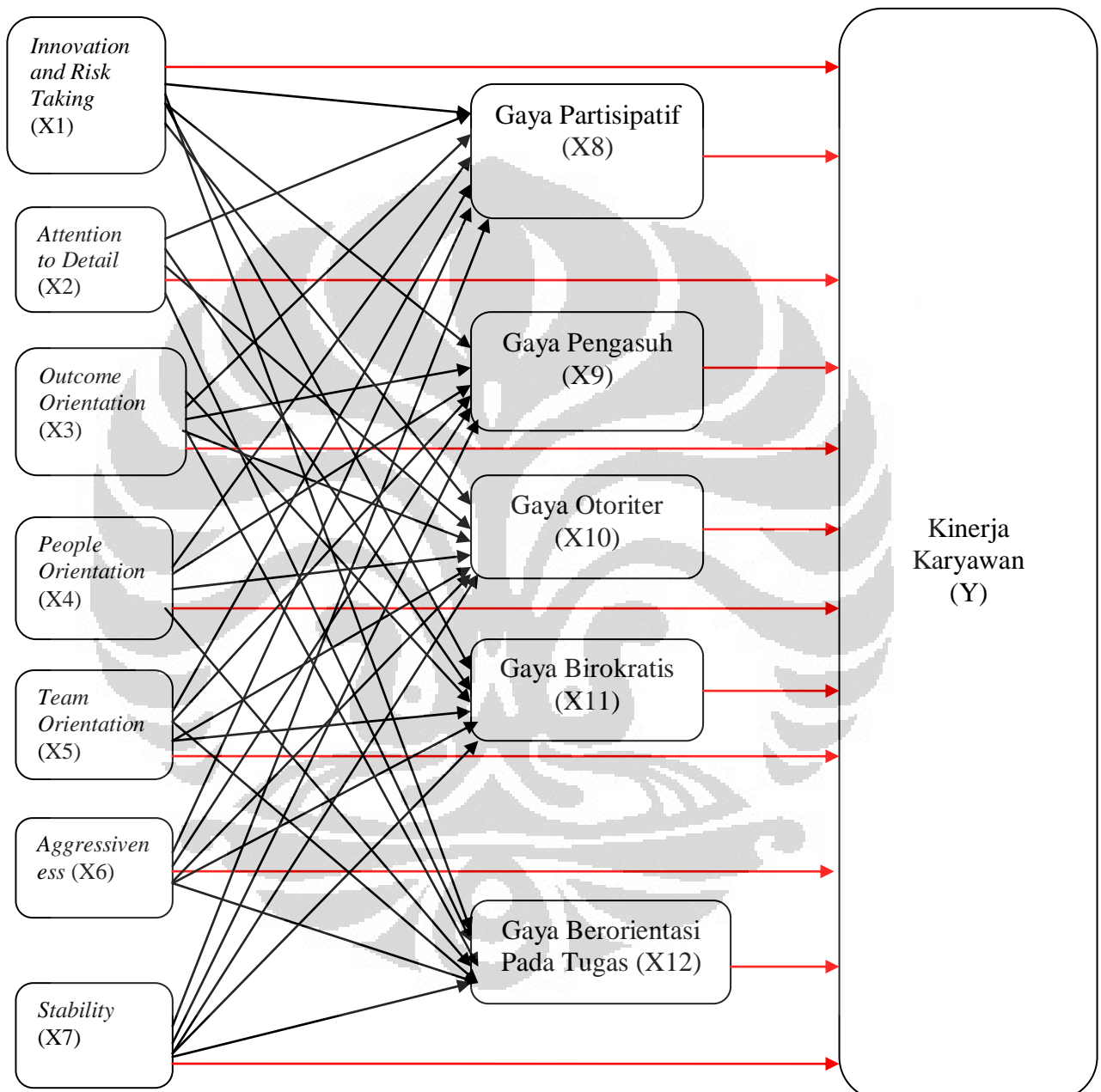
Efek langsung adalah angka korelasi antara variabel prediktor dengan variabel endogen. Efek tidak langsung adalah angka korelasi antara variabel lain yang mempengaruhi variabel prediktor terhadap variabel endogen. *Total causal effect* didefinisikan sebagai jumlah dari total efek langsung dan efek tidak langsung.

3.8 Model Analisis

Bentuk dari model analisis dalam penelitian ini adalah *Hypothetical Path Diagram*. *Hyphothetical Path Diagram* adalah sebuah hipotesis eksplisit dari sebab dan akibat yang harus diuji dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) (Phil Ender, 2002). *Path Analysis* adalah model kausal untuk memahami hubungan antara variabel (Babbie,1973, h.324). Pendapat lain mengatakan, *Path Analysis* adalah teknik statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui perbedaan antara dua atau lebih kelompok objek sehubungan dengan beberapa variabel secara bersamaan (Klecka, 1980). *Path Analysis* bertujuan untuk mengkaji suatu kerangka teori mengenai pola hubungan serangkaian variabel yang mempengaruhi suatu variabel tertentu (*dependent variable*).



Bagan 3.2
Theoretical Framework
(Path Model – Hypothetical Path Diagram)



3.9 Operasionalisasi Konsep

Mengacu pada teori dan konsep yang dipergunakan seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis mencoba membuat variabel-variabel, yang nantinya akan dipakai sebagai model dalam penelitian ini.

Untuk menggambarkan hubungan di antara variabel-variabel atau komponen-komponen yang akan diteliti, maka diperlukan operasionalisasi konsep.

3.9.1 Variabel Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*) (X1)

Pada variabel ini dilihat sejauh mana karyawan SEAMEO SEAMOLEC didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

Tabel 3.1
Variabel Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*) (X1)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Inovasi dan Pengambilan Resiko (<i>Innovation and Risk Taking</i>) X1	Dukungan organisasi kepada karyawan untuk berinovasi	Memberikan kesempatan kepada karyawan agar dapat mencari alternatif penyelesaian pekerjaan yang lebih baik (X01-01)	Likert
		Mendorong karyawan untuk menemukan sesuatu yang baru dan berguna bagi organisasi (X01-02)	
		Memberikan fasilitas untuk karyawan berinovasi (X01-03)	
		Memberikan dukungan finansial untuk karyawan berinovasi (X01-04)	
		Memberikan dukungan moral dan spiritual untuk karyawan berinovasi (X01-05)	
		Memberikan dukungan edukasi dan pelatihan sebagai modal karyawan berinovasi (X01-06)	
	Dukungan organisasi agar karyawan berani untuk mengambil resiko	Memberikan fasilitas sehingga karyawan berani mengambil resiko (X01-07)	
		Memberikan dukungan finansial sehingga karyawan berani mengambil resiko (X01-08)	
		Memberikan dukungan moral dan spiritual sehingga karyawan berani mengambil resiko (X01-09)	

		Memberikan dukungan edukasi dan pelatihan sebagai modal karyawan untuk berani mengambil resiko (X01-10)	
--	--	---	--

3.9.2 Variabel Perhatian terhadap Detail (*Attention to Detail*) (X2)

Pada variabel ini dilihat sejauh mana karyawan SEAMEO SEAMOLEC diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

Tabel 3.2

Variabel Perhatian terhadap Detail (*Attention to Detail*) (X2)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Perhatian terhadap Detail (<i>Attention to Details</i>) X2	Harapan organisasi agar karyawan menunjukkan kecermatan	Karyawan diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hati-hati (X02-01)	Likert
		Karyawan diberikan dukungan untuk menyelesaikan pekerjaan secara cermat (X02-02)	
		Karyawan diberikan kepercayaan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan teliti ((X02-03)	
		Karyawan diberikan waktu lebih banyak agar dapat menyelesaikan pekerjaannya secara cermat (X02-04)	
	Harapan organisasi agar karyawan melakukan analisis terhadap pekerjaannya	Karyawan diberikan dukungan edukasi dan pelatihan agar mampu melakukan analisis terhadap pekerjaannya (X02-05)	
		Karyawan diharapkan selalu melakukan analisis di dalam menyelesaikan pekerjaannya (X02-06)	
		Karyawan diberikan dukungan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan hasil analisisnya (X02-07)	
		Karyawan diberikan kepercayaan untuk melakukan analisis pekerjaan sesuai dengan kemampuannya (X02-08)	
	Harapan organisasi agar karyawan memberikan perhatian terhadap detail pekerjaan	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai tugas pokok dan fungsinya secara detail (X02-09)	
		Karyawan diharapkan untuk memberikan perhatian terhadap detail pekerjaannya (X02-10)	
		Karyawan diharapkan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan tanpa ada yang terlewat sesuai perintah pimpinan (X02-11)	

3.9.3 Variabel Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*) (X3)

Pada variabel ini dilihat sejauh mana manajemen SEAMEO SEAMOLEC memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

Tabel 3.3

Variabel Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*) (X3)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Orientasi Hasil (<i>Outcome Orientation</i>) X3	-	Organisasi memfokuskan pada hasil akhir pekerjaan karyawannya (X03-01)	Likert
		Organisasi tidak memperhatikan teknik yang digunakan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (X03-02)	
		Organisasi tidak memperhatikan proses penyelesaian pekerjaan dari karyawannya (X03-03)	
		Organisasi memberikan penjelasan kepada karyawan bahwa organisasi memfokuskan pada hasil akhir pekerjaan (X03-04)	
		Organisasi memberikan dukungan edukasi dan pelatihan agar karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya (X03-05)	
		Organisasi memberikan dukungan finansial agar karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya (X03-06)	
		Organisasi memberikan dukungan fasilitas agar karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya (X03-07)	
		Organisasi memberikan dukungan moral dan spiritual agar karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya (X03-08)	
		Organisasi memberikan target capaian hasil pada masing-masing divisi berupa <i>Income Generating Unit (IGU)</i> (X03-09)	
		<i>Income Generating Unit (IGU)</i> menjadi salah satu acuan penilaian tingkat keberhasilan divisi (X03-10)	

3.9.4 Variabel Orientasi Orang (*People Orientation*) (X4)

Pada variabel ini dilihat sejauh mana keputusan manajemen SEAMEO SEAMOLEC memperhitungkan efek pada orang-orang yang berada di dalam organisasi itu.

Tabel 3.4

Variabel Orientasi Orang (*People Orientation*) (X4)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Orientasi Orang (<i>People Orientation</i>) X4	-	Orang-orang yang bekerja dalam organisasi menjadi bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan (X04-01)	Likert
		Organisasi selalu mempertimbangkan efek dari setiap pengambilan keputusan terhadap orang-orang yang bekerja di dalamnya (X04-02)	
		Saran dari orang-orang yang berada dalam organisasi selalu menjadi bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan (X04-03)	
		Organisasi memberikan dukungan fasilitas agar orang-orang yang berada dalam organisasi bisa memberikan masukan pada saat pengambilan keputusan (X04-04)	
		Organisasi memberikan dukungan moral dan spiritual agar orang-orang yang berada dalam organisasi memiliki keberanian untuk memberikan masukan pada saat pengambilan keputusan (X04-05)	
		Orang-orang yang berada dalam organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapat pada saat pengambilan keputusan (X04-06)	
		Manajer divisi dianggap berhasil memimpin divisinya apabila orang-orang yang berada dalam divisi tersebut mendapatkan kesempatan yang sama untuk melaksanakan tugas pekerjaan (X04-07)	

3.9.5 Variabel Orientasi Tim (*Team Orientation*) (X5)

Pada variabel ini dilihat sejauh mana kegiatan kerja di SEAMEO SEAMOLEC diorganisasikan secara berkelompok, bukannya individu.

Tabel 3.5

Variabel Orientasi Tim (*Team Orientation*) (X5)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Orientasi Tim (<i>Team Orientation</i>) X5	-	Organisasi mengharapkan karyawan selalu bekerja dalam sebuah tim (<i>team work</i>) (X05-01)	Likert
		Organisasi menganggap bahwa penyelesaian pekerjaan secara berkelompok/tim lebih baik daripada secara individu (X05-02)	
		Pembagian pekerjaan secara merata di dalam sebuah tim menjadi fokus utama organisasi (X05-03)	
		Organisasi memberikan dukungan edukasi dan pelatihan agar karyawan terbiasa bekerja dalam sebuah tim (X05-04)	
		Organisasi memberikan dukungan fasilitas agar karyawan dapat bekerja dalam sebuah tim (X05-05)	
		Organisasi membentuk tim-tim yang terdiri dari beberapa orang ketika mendelegasikan tugas pekerjaan (X05-06)	
		Organisasi memilih penanggung jawab dari masing-masing tim untuk memimpin rekan-rekannya dalam bekerja (X05-07)	
		Organisasi memberikan penghargaan kepada tim yang paling berhasil di dalam melaksanakan tugas (X05-08)	
		Organisasi memberikan penghargaan kepada divisi yang dianggap paling berhasil dalam melaksanakan tugas pekerjaan (X05-09)	
		Manajer divisi dianggap berhasil melaksanakan tugas apabila <i>Income Generating Unit (IGU)</i> divisinya mencapai target organisasi (X05-10)	

3.9.6 Variabel Keagresivan (*Aggressiveness*) (X6)

Variabel ini berkaitan dengan agresivitas dan persaingan karyawan SEAMEO SEAMOLEC.

Tabel 3.6

Variabel Keagresivan (*Aggressiveness*) (X6)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Keagresivan (<i>Aggressiveness</i>) X6	Agresivitas	Karyawan di dalam organisasi memiliki tingkat keagresivan yang tinggi (X06-01)	Likert
		Karyawan di dalam organisasi memiliki keinginan yang tinggi untuk maju (X06-02)	
		Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan agar mereka lebih maju (X06-03)	
		Organisasi memberikan dukungan berupa fasilitas ketika karyawannya bersifat agresiv untuk kemajuan organisasi (X06-04)	
		Organisasi memberikan dukungan finansial kepada karyawan yang bersifat agresiv (X06-05)	
	Persaingan karyawan	Tingkat persaingan antar karyawan di dalam organisasi sangat terasa (X06-06)	
		Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bersaing secara positif satu sama lain (X06-07)	
		Organisasi memberikan dukungan kepada karyawan untuk bersaing secara positif satu sama lain (X06-08)	
		Organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang menang dalam persaingan dalam hal penyelesaian pekerjaan (X06-09)	
		Organisasi memberikan sanksi kepada karyawan yang bersaing tidak secara sehat (X06-10)	
		Organisasi memberikan kesempatan kepada divisi-divisi yang ada untuk bersaing secara sehat dalam menghasilkan <i>Income Generating Unit (IGU)</i> (X06-11)	

3.9.7 Variabel Kemantapan (*Stability*) (X7)

Organisasi SEAMEO SEAMOLEC menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Tabel 3.7

Variabel Kemantapan (*Stability*) (X7)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Kemantapan (<i>Stability</i>) X7	-	Organisasi memiliki budaya organisasi yang mantap/stabil (X07-01)	Likert
		Orang-orang yang berada dalam organisasi ikut mempengaruhi budaya organisasi (X07-02)	
		Organisasi memiliki budaya birokrasi yang berbelit-belit (X07-03)	
		Organisasi memiliki budaya yang terkadang menghambat dalam penyelesaian pekerjaan (X07-04)	
		Organisasi memiliki budaya yang terkadang mempermudah dalam penyelesaian pekerjaan (X07-05)	
		Sebagai lembaga regional organisasi memiliki budaya yang dinamis (X07-06)	
		Karyawan menilai bahwa budaya organisasi yang ada sudah baik (X07-07)	
		Karyawan menilai bahwa budaya organisasi yang ada kurang baik (X07-08)	
		Organisasi menghendaki budaya yang sudah ada untuk dipertahankan (X07-09)	
		Organisasi menghendaki budaya yang sudah ada untuk dirubah (X07-10)	

3.9.8 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X8)

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 (1996, dalam Fuad Mas'ud, 2004, h.75).⁷²

Tabel 3.8
Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X8)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif X8	Berkonsultasi dengan anak buah	Pemimpin selalu berkonsultasi dengan anak buah berkaitan dengan pekerjaan (X08-01)	Likert
		Pemimpin mau mendengarkan anak buah yang memberi masukan bagi organisasi (X08-02)	
		Pemimpin mendorong karyawan untuk memberikan masukan dalam setiap proses pengambilan keputusan (X08-03)	
	Memperlakukan anak buah secara sama	Pemimpin memperlakukan karyawan secara sama satu sama lain (X08-04)	
		Pemimpin tidak membeda-bedakan karyawan di dalam memberikan tugas pekerjaan (X08-05)	
		Pemimpin terkadang memberikan tugas secara langsung kepada karyawan (X08-06)	
	Bergaul secara informal	Pemimpin sering mengajak karyawan untuk berdiskusi secara informal (X08-07)	
		Pemimpin mengingat dengan baik nama semua karyawan yang ada di dalam organisasi (X08-08)	
		Pemimpin selalu menyapa karyawan di dalam setiap kesempatan bertemu (X08-09)	
		Pemimpin bersedia menjadi tempat curahan hati bahkan untuk masalah yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan (X08-10)	
	Bercampur dengan anak buah	Pemimpin bercampur secara bebas dengan anak buah (X08-11)	
		Pemimpin makan siang satu meja dengan anak buah (X08-12)	
		Pemimpin tidak pernah merasa dirinya eksklusif (X08-13)	
		Pemimpin terkadang berbaur dengan anak buah ketika sedang melakukan diskusi formal maupun informal (X08-14)	
		Pemimpin bersedia untuk berdiskusi dengan anak buah kapanpun dan dalam media apapun (X08-15)	
	Membuat anak buah merasa bebas	Pemimpin tidak pernah membuat jarak antara dirinya dengan anak buah ketika bergaul (X08-16)	

		Pemimpin memberikan kesempatan kepada anak buah untuk mengemukakan pendapat (X08-17)	
		Pemimpin membuat anak buah merasa bebas untuk bergurau dengannya (X08-18)	
		Pemimpin memberikan kebebasan kepada anak buah ketika ingin berkonsultasi dan minta arahan pada saat menemui kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan (X08-19)	
		Pemimpin memberikan kebebasan kepada anak buah untuk mempergunakan fasilitas untuk menyelesaikan pekerjaan (X08-20)	

3.9.9 Variabel Gaya Kepemimpinan Pengasuh (X9)

Tabel 3.9

Variabel Gaya Kepemimpinan Pengasuh (X9)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Gaya Kepemimpinan Pengasuh X9	Membantu anak buah	Pemimpin bersedia membantu karyawan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan (X09-01)	Likert
		Pemimpin bersedia membantu masalah karyawan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan (X09-02)	
		Pemimpin bersedia dihubungi kapanpun dan dalam media apapun ketika karyawan menemukan kesulitan di dalam menyelesaikan pekerjaan (X09-03)	
	Memuji dan menghargai	Pemimpin memuji karyawan yang mau bekerja keras (X09-04)	
		Pemimpin memuji karyawan yang berprestasi (X09-05)	
		Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi (X09-06)	
		Karyawan menjadi termotivasi untuk berprestasi agar mendapat pujian dari pemimpin (X09-07)	
		Karyawan menjadi termotivasi untuk berprestasi agar mendapatkan penghargaan dari pimpinan (X09-08)	
	Memperhatikan secara pribadi	Pemimpin mengingat dengan baik latar belakang anak buahnya secara perorangan (X09-09)	

		Pemimpin memberikan dorongan dan semangat kepada anak buahnya secara perorangan untuk menjadi lebih baik dalam hal penyelesaian pekerjaan (X09-10)	
		Pemimpin memberikan kesempatan kepada semua anak buahnya untuk meneruskan jenjang pendidikan yang lebih tinggi (X09-11)	
	Memberikan bantuan kepada mereka yang mau bekerja keras	Pemimpin memberikan bantuan berupa fasilitas kepada anak buahnya yang mau bekerja keras (X09-12)	
		Pemimpin memberikan bantuan finansial kepada anak buahnya yang mau bekerja keras (X09-13)	
		Pemimpin memberikan solusi ketika anak buahnya yang mau bekerja keras mendapatkan masalah dalam penyelesaian pekerjaannya (X09-14)	
	Memperlakukan anak buah seperti adik sendiri	Pemimpin membimbing anak buah dalam menyelesaikan pekerjaan (X09-15)	
		Pemimpin memberikan semangat kepada anak buah seperti seorang kakak pada adiknya (X09-16)	
		Pemimpin bersedia mencari solusi ketika anak buah menemui kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan (X09-17)	

3.9.10 Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X10)

Tabel 3.10

Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X10)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter X10	Tidak mentolerir campur tangan	Pemimpin tidak menerima campur tangan dalam bentuk apapun dari anak buah pada saat proses pengambilan keputusan (X10-01)	Likert
		Setiap keputusan dari pemimpin tidak dapat diganggu gugat oleh siapapun dalam hal pendelegasian tugas pekerjaan (X10-02)	
		Pemimpin tidak pernah meminta masukan dari anak buah dalam hal pengambilan keputusan (X10-03)	

	Menuntut anak buah	Pemimpin selalu menuntut anak buah untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai apa yang dia perintahkan (X10-04)
		Pemimpin selalu menuntut anak buah menyelesaikan perintahnya sesuai dengan batas waktu yang diberikan (X10-05)
		Pemimpin selalu menuntut anak buah untuk memprioritaskan pekerjaannya (X10-06)
	Merasa percaya diri	Pemimpin merasa percaya diri dalam setiap proses pengambilan keputusan (X10-07)
		Pemimpin merasa tidak memerlukan saran dan masukan dari anak buah pada saat proses pengambilan keputusan (X10-08)
	Menyimpan informasi penting untuk diri sendiri	Pemimpin selalu menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri (X10-09)
		Pemimpin tidak pernah membagi informasi apapun kepada anak buah berkaitan dengan pekerjaan (X10-10)
	Berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting	Pemimpin berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting bagi kepatuhan anak buah (X10-11)
		Pemimpin berperilaku seakan-akan karena kekuasaan dan prestise yang dimilikinya anak buah menjadi hormat kepadanya (X10-12)
		Pemimpin merasa dirinya eksklusif dan meminta anak buah untuk memperlakukannya secara eksklusif pula (X10-13)

3.9.11 Variabel Gaya Kepemimpinan Birokratis (X11)

Tabel 3.11

Variabel Gaya Kepemimpinan Birokratis (X11)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Gaya Kepemimpinan Birokratis X11	Menyukai prosedur yang rinci	Pemimpin menyukai untuk mendelegasikan tugas pekerjaan kepada anak buah sesuai prosedur yang rinci (X11-01)	Likert
		Pemimpin selalu menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai prosedur yang rinci (X11-02)	

		Pemimpin mengharapkan anak buah untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang rinci (X11-03)	
Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan		Pemimpin mengharapkan anak buah untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku (X11-04)	
		Pemimpin memberikan sanksi kepada anak buah yang melanggar peraturan (X11-05)	
		SOP (<i>Standard Operation Procedure</i>) menjadi hal yang wajib untuk selalu dipatuhi oleh setiap karyawan (X11-06)	
Keputusan besar di tangan atasan		Pemimpin menganggap bahwa setiap keputusan besar harus diambil olehnya (X11-07)	
		Pemimpin menganggap bahwa setiap keputusan besar yang diambil oleh anak buah harus mendapatkan persetujuannya (X11-08)	
Bertindak sesuai peraturan organisasi		Pemimpin selalu melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan SOP (<i>Standard Operation Procedure</i>) (X11-09)	
		Pemimpin tidak pernah melanggar SOP (<i>Standard Operation Procedure</i>) di dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya (X11-10)	
Mengutamakan orang yang memiliki wewenang		Pemimpin selalu mengutamakan orang-orang yang memiliki wewenang untuk diberi tugas pekerjaan secara langsung (X11-11)	
		Karyawan yang tidak memiliki wewenang tidak akan diprioritaskan oleh pemimpin (X11-12)	

3.9.12 Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Pada Tugas (X12)

Tabel 3.12

Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Pada Tugas (X12)

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada Tugas X12	Memprioritaskan tugas	Pemimpin menuntut anak buah untuk memprioritaskan tugas pekerjaan daripada urusan pribadi (X12-01)	Likert

		Anak buah merasa tidak mempunyai kesempatan untuk melakukan hal lain selain tugas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan (X12-02)
Pekerjaan selesai tepat waktu		Pemimpin mengharapkan anak buah untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya (X12-03)
		Pemimpin selalu memberikan <i>deadline</i> (batas waktu) setiap kali memberikan tugas pekerjaan (X12-04)
		Pemimpin mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien (X12-05)
Memperbarui pengetahuan		Pemimpin memberikan fasilitas agar anak buah dapat memperbarui pengetahuannya (X12-06)
		Pemimpin memberikan kesempatan kepada anak buah untuk memperbarui pengetahuannya (X12-07)
		Pemimpin memberikan dukungan edukasi dan pelatihan agar anak buah dapat memperbarui pengetahuannya (X12-08)
		Pemimpin selalu membagi informasi kepada anak buah agar mereka dapat memperbarui pengetahuannya (X12-09)
Disiplin dalam melaksanakan tugas		Pemimpin menuntut anak buah agar selalu melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan SOP (<i>Standard Operation Procedure</i>) (X12-10)
		Pemimpin dapat mentolerir anak buah yang melanggar SOP (<i>Standard Operation Procedure</i>) di dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya (X12-11)
Tidak suka anak buah datang terlambat		Besaran insentif yang diberikan kepada anak buah sangat tergantung kepada tingkat kedisiplinannya pada saat datang di kantor (X12-12)
		Pemimpin menetapkan prosedur yang ketat berkaitan dengan waktu kerja (X12-13)
		Pemimpin memberikan sanksi apabila anak buah datang terlambat (X12-14)

3.9.13 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Mowday, R.T., R.M. Steers, dan L.W. Porter, (1979) dalam Fuad Mas'ud (2004, h.97)⁷³ kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Variabel kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC diukur melalui tujuh indikator, yaitu:

- Kualitas kerja
- Efisiensi
- Kemampuan karyawan
- Ketepatan waktu
- Pengetahuan karyawan
- Kreativitas
- Melaksanakan tugas sesuai prosedur

Tabel 3.13

Operasionalisasi Konsep Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan Y	Kualitas kerja	Kualitas kerja dinilai dengan SOP (<i>Standard Operation Procedure</i>) yang jelas (Y1-01)	Likert
		Pemimpin menilai kualitas kerja karyawan secara obyektif (Y1-02)	
		Budaya organisasi yang ada ikut mempengaruhi kualitas kerja karyawan (Y1-03)	
		Gaya kepemimpinan yang ada ikut mempengaruhi kualitas kerja karyawan (Y1-04)	
	Efisiensi	Karyawan dapat melaksanakan tugas pekerjaan secara efisien, dengan sumber daya yang terbatas dan waktu yang lebih singkat (Y1-05)	
		Budaya organisasi yang ada ikut mempengaruhi tingkat efisiensi organisasi (Y1-06)	
		Gaya kepemimpinan yang ada ikut mempengaruhi tingkat efisiensi organisasi (Y1-07)	
	Kemampuan karyawan	Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan utamanya adalah baik (Y1-08)	

		Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada (Y1-09)	
		Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ada (Y1-10)	
	Ketepatan waktu	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu (Y1-11)	
		Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada (Y1-12)	
		Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dipengaruhi gaya kepemimpinan yang ada (Y1-13)	
	Pengetahuan karyawan	Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik (Y1-14)	
		Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaannya dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada (Y1-15)	
		Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaannya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ada (Y1-16)	
	Kreativitas	Tingkat kreativitas karyawan dalam menyelesaikan tugas utamanya adalah baik (Y1-17)	
		Tingkat kreativitas karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya dipengaruhi oleh budaya organisasi (Y1-18)	
		Tingkat kreativitas karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Y1-19)	
	Melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur	Karyawan mampu melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan prosedur (Y1-20)	

		Karyawan mampu melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan prosedur dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada (Y1-21)	
		Karyawan mampu melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan prosedur dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ada (Y1-22)	

3.10 Uji Reliabilitas dan Validitas

Pengujian reabilitas dan validitas digunakan untuk mengetahui reliabilitas dan validitas suatu instrumen. Tujuannya agar data yang diambil benar-benar valid, yakni benar-benar mengukur apa yang hendak diukur. Kemudian instrumen tersebut harus reliabel, artinya “konstan” atau “konsisten” di dalam pengambilan data.

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk melihat seberapa jauh alat ukur memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama untuk waktu yang berbeda, atau jika dilakukan pengukuran dalam kondisi pengujian yang berbeda (Anastasi & Urbina, 1997, p.39).⁷⁴

Dalam penelitian ini akan dilakukan uji coba untuk uji reliabilitas dan validitas. Uji coba akan dilakukan di luar populasi dengan karakteristik yang mirip dengan karakteristik karyawan yang akan diteliti, dalam hal ini uji coba akan dilakukan di salah satu center lainnya di bawah SEAMEO.

3.10.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kekonsistenan alat ukur, salah satu teknik yang dapat digunakan adalah *Cronbach Coefficient Alpha* yaitu suatu formula untuk mengetahui konsistensi reliabilitas internal. Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut sudah reliabel, yang artinya konsisten dalam mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas adalah konsistensi skor tes atau kemampuan skor tes untuk di-reproduksi. Untuk itu digunakan metode internal konsistensi dengan tehnik *Alpha Cronbach* yang

mengukur konsistensi dan homogenitas item yaitu interkorelasi antar item-item dalam suatu alat ukur yang sama.

Koefisien *Alpha* dapat digunakan sebagai indeks dari internal konsistensi, yaitu karakteristik yang dimiliki oleh tes karena interkorelasi positif dari item-item tes tersebut. Reliabilitas berkaitan dengan keterandalan dan konsistensi suatu indikator. Maksudnya, informasi yang ditunjukkan oleh indikator ini tidak berubah-ubah karena karakter indikator itu sendiri artinya ada konsistensi dari indikator itu sendiri. Dengan kata lain, bila pengamatan dilakukan dengan perangkat ukur yang sama lebih dari satu kali hasil pengamatan itu sama. Bila tidak sama dikatakan perangkat ukur itu tidak reliabel. Semakin tinggi koefisien *Alpha* berarti tes tersebut semakin konsisten dan homogen dalam mengukur apa yang hendak diukur.

Adapun rumus dari koefisien *Alpha* adalah :

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S^2_{\text{item}}}{S^2_{\text{total}}} \right)$$

α = Koefisien *Alpha-Cronbach*

K = Banyaknya item

S^2_{item} = varians setiap item

S^2_{total} = varians keseluruhan tes

Koefisien reliabilitas adalah indeks yang menyatakan pengaruh relative skor error dan skor sebenarnya pada jawaban responden yang diperoleh. Koefisien ini menerangkan perbandingan varians skor yang sebenarnya pada jawaban yang diperoleh. Ini dilambangkan dengan koefisien reliabilitas yaitu α . Dalam suatu penelitian α yang reliable adalah $> 0,50$ (Guildford, 1978, h.430).⁷⁵ Dalam penelitian ini jumlah sampel adalah 70 responden ($n=70$).

3.10.2 Uji Validitas

Validitas menunjukkan tingkat/derajat untuk mana bukti mendukung kesimpulan yang ditarik dari skor yang diturunkan dari ukuran atau tingkat mana skala mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner yang memuat pertanyaan tidak jelas bagi responden termasuk tidak sah (tidak valid). Kalau kita menarik kesimpulan bahwa skor pada suatu pengukuran mencerminkan tingkat kepuasan mahasiswa, kita perlu informasi untuk menilai seberapa baik penarikan kesimpulan didukung.

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang akan diukur. Dalam nilai suatu alat ukur, si peneliti mempertanyakan apakah alat ukur itu memang mencerminkan variabel atau konsep yang hendak diukur (Singarimbun & Efendi, 1989, h.124).⁷⁶ Suatu kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud (Arikunto, 1996, h.134).⁷⁷

Pengujian validitas berarti tingkat ketepatan suatu pengukuran. Validitas ini mampu memberikan gambaran sejauh mana ketepatan hasil suatu pengukuran dengan makna dan tujuan diadakan pengukuran tersebut. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah instrument (kuesioner) dapat mengukur variabel yang diteliti secara tepat (Yarnest, 2004, h.63).⁷⁸

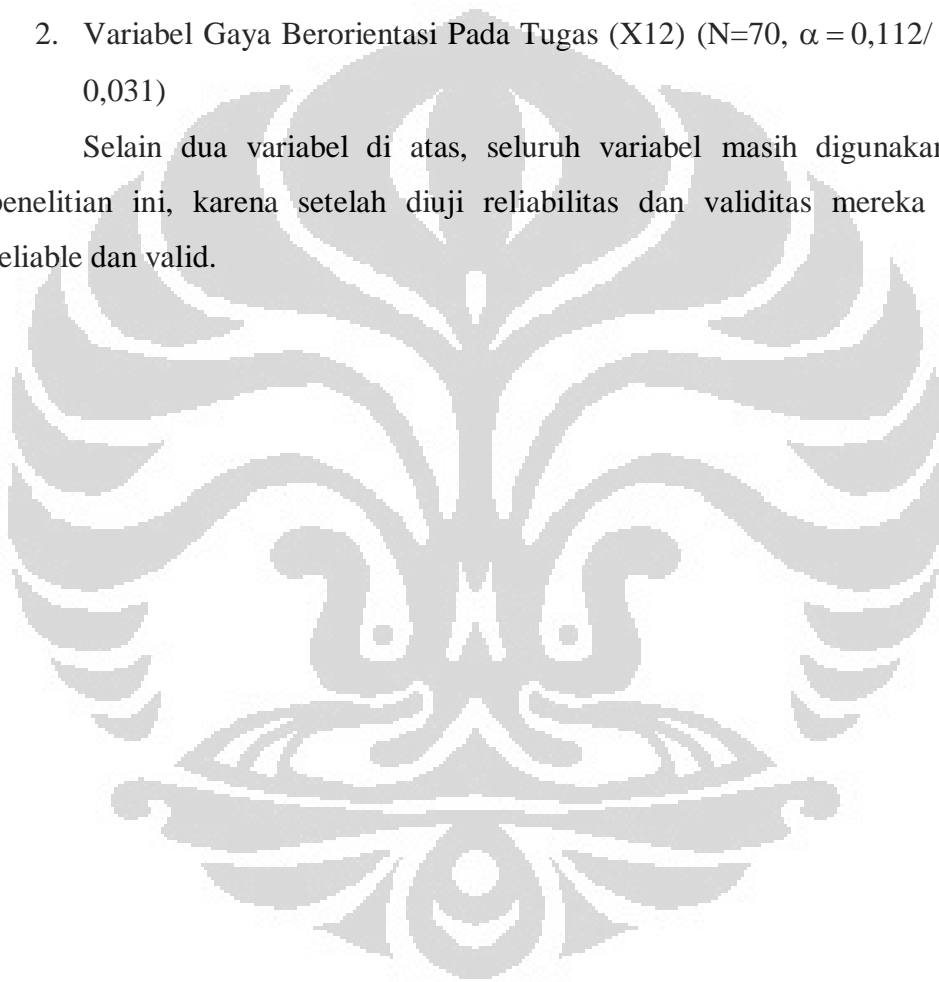
Tabel 3.14
Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Reliabilitas (Alpha Cronbach/ α)	Validitas (KMO and Bartlett's Test)
	N=70	N=70
<i>Innovation and Risk Taking (X1)</i>	0,369	0,678
<i>Attention to Detail (X2)</i>	0,554	0,838
<i>Outcome Orientation (X3)</i>	0,86	0,78
<i>People Orientation (X4)</i>	0,841	0,867
<i>Team Orientation (X5)</i>	0,699	0,97
<i>Aggressiveness (X6)</i>	0,888	0,821
<i>Stability (X7)</i>	-2,897	0,461
Gaya Partisipatif (X8)	0,697	0,461
Gaya Pengasuh (X9)	0,801	0,803
Gaya Otoriter (X10)	0,746	0,78
Gaya Birokratis (X11)	0,542	0,24
Gaya Berorientasi Pada Tugas (X12)	0,112	0,031
Kinerja Karyawan (Y)	0,577	0,885

Setelah hasil uji reliabilitas dan validitas pada jumlah N=70, dihasilkan angka *alfa cronbach* dan KMO seperti pada tabel diatas. Pada pengujian ini ada beberapa variabel yang dihilangkan karena terbukti tidak reliabel dan tidak valid hal ini disebabkan karena nilai *alfa cronbach* tidak lebih dari 0,235 berdasarkan tabel *product momen* Person dengan N sebanyak 70 dan taraf signifikansi 0,05 (Sugiyono, 2012), variabel tersebut antara lain:

1. Variabel Kemantapan (*Stability*) (X7) (N=70, $\alpha = -2,897$ / KMO = 0,461)
2. Variabel Gaya Berorientasi Pada Tugas (X12) (N=70, $\alpha = 0,112$ / KMO = 0,031)

Selain dua variabel di atas, seluruh variabel masih digunakan dalam penelitian ini, karena setelah diuji reliabilitas dan validitas mereka terbukti reliabel dan valid.



BAB IV

DESKRIPSI UMUM

SEAMEO SEAMOLEC



Gambar 4.1 Gedung SEAMEO SEAMOLEC

4.1 SEAMEO SEAMOLEC

Southeast Asian Ministers of Education Organization (SEAMEO) yang didirikan pada 30 November 1965 adalah organisasi regional yang dibentuk untuk tujuan dalam rangka meningkatkan kerja sama pendidikan, ilmu pengetahuan, dan kebudayaan di kawasan Asia Tenggara. SEAMEO memiliki salah satu center yang bertugas membantu negara-negara anggota SEAMEO dalam dalam mengidentifikasi masalah pendidikan dan menemukan solusi alternatif untuk pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan melalui diseminasi dan penggunaan efektif dari pada pembelajaran terbuka dan jarak jauh (PTJJ), yaitu *SEAMEO Regional Open Learning Center* (SEAMOLEC). SEAMOLEC didirikan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) bersama-sama dengan SEAMEO di Jakarta pada 29 Februari 1997.⁷⁹

Kegiatan SEAMOLEC meliputi pemberdayaan institusi pendidikan dalam pengembangan PTJJ yang berbasis teknologi komunikasi dan informasi melalui penelitian dan pengembangan, pelatihan, konsultasi, dan jaringan tenaga ahli.

4.2 VISI DAN MISI

4.2.1 Visi

Menjadi pusat keahlian Pendidikan Terbuka Jarak Jauh

4.2.2 Misi

Membantu berbagai institusi dan negara, terutama di Asia Tenggara, dalam mengembangkan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah-masalah pendidikan dan menemukan solusi alternatif melalui pemanfaatan Pendidikan Terbuka Jarak Jauh (PTJJ).

4.3 Tujuan

SEAMOLEC bertujuan untuk menjalankan beragam program responsif dan relevan terhadap berbagai tantangan nasional maupun regional dalam bidang PTJJ.

Untuk mencapai tujuan tersebut, program yang dijalankan SEAMOLEC berfungsi untuk:

1. Mendiseminasi informasi tentang PTJJ serta pemanfaatan teknologi dalam PTJJ.
2. Mengembangkan kerjasama dengan institusi nasional dan regional dan dengan pusat-pusat SEAMEO.
3. Menyediakan beragam pelatihan dalam bidang PTJJ.
4. Melakukan analisis kebutuhan, penelitian, dan evaluasi dalam bidang PTJJ
5. Memfasilitasi pengembangan dan adopsi sistem pembelajaran dalam PTJJ regional Asia Tenggara
6. Memfasilitasi kerjasama antar ahli bidang PTJJ.

4.4 Keanggotaan SEAMEO

Anggota SEAMEO dibagi menjadi tiga, yaitu;

1. *SEAMEO Member Countries:*

Brunei Darussalam, Kamboja, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Filipina, Singapura, Thailand, Timor Leste dan Vietnam

2. *SEAMEO Associate Member:*

Australia, Kanada, Perancis, Jerman, Belanda, Selandia Baru, Norwegia dan Spanyol.

3. *SEAMEO Affiliate Member:*

International Council for Distance Education (ICDE)

4.5 Kerjasama SEAMOLEC

Sejak berdirinya, SEAMOLEC telah bekerjasama dengan berbagai institusi di dalam dan luar negeri. Berikut beberapa kerjasama yang telah dilakukan SEAMOLEC selama tiga tahun terakhir:

1. Penelitian dan Pengembangan

- a. Studi “Ketahanan belajar pada siswa SLTP Terbuka”
- b. Penelitian “Pemanfaatan internet dalam pembelajaran”
- c. Penelitian “Penerapan kebijakan ICT dalam rangka pengembangan sumber daya manusia di sekolah kejuruan”
- d. Pengembangan “Model pembelajaran berbasis web bagi dosen pasca sarjana”
- e. Penelitian “Persepsi siswa PJJ tentang pemanfaatan ICT dalam pembelajaran”
- f. Penelitian “Analisa kebijakan pemanfaatan ICT”
- g. Pengembangan manual “standard kualitas PJJ”
- h. Pengembangan “Prinsip *e-pedagogy*”

2. Pelatihan (di Indonesia dan Negara-negara Asia Tenggara)

- a. Pengembangan bahan ajar untuk e-learning
- b. Pengembangan bahan ajar cetak

- c. ICT (*basic*) dalam pembelajaran
- d. ICT untuk pembelajaran bagi dosen pascasarjana
- e. Pemanfaatan *PowerPoint* dalam pembelajaran
- f. Penulisan naskah video untuk pembelajaran
- g. Pengembangan Professional dalam PTJJ
- h. Pelatihan Pemanfaatan Internet untuk Riset
- i. Integrasi ICT Pedagogi
- j. Pengembangan bahan ajar cetak
- k. Pengembangan Pembelajaran berbasis-*game*
- l. Pelatihan Multicast
- m. Pelatihan SAS (*Self Assessment Study*)
- n. Pelatihan SMS (*SEAMOLEC Multi Studio*)

3. Layanan Konsultasi

- a. Pengembangan PTJJ bagi Universitas dan Institusi Pendidikan
- b. Pengembangan SEA EduNet
- c. Pengembangan bahan ajar *e-learning*
- d. Pengembangan pembelajaran berbasis *game*

BAB V

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Data yang didapatkan berdasarkan survei di lapangan dianalisis berdasarkan kelompok-kelompok yang ditetapkan dari jumlah variabel yang dimunculkan. Kategorisasi tersebut membagi data menjadi tiga kelompok, yaitu data dengan satu variabel (univariat), data dengan dua variabel (bivariat), data dengan lebih dari dua variabel (multivariat). Pengelompokan ini dilakukan untuk memberikan gambaran yang jelas dan berurutan sehingga akan mempermudah pemahaman atas analisis jalur (*path analysis*) yang akan dilakukan.

5.1 Analisis dan Interpretasi Data Univariat

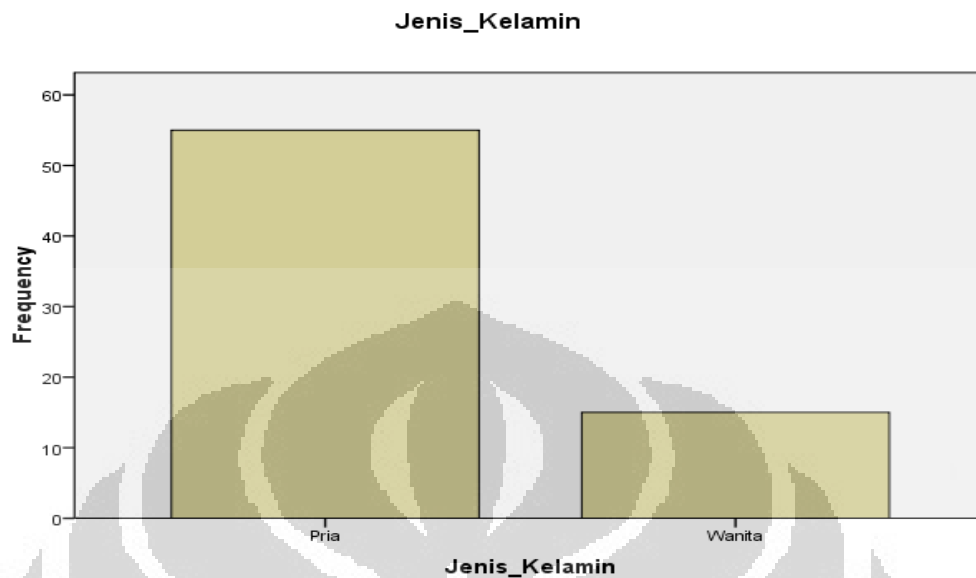
5.1.1 Karakteristik Responden

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik responden dari penelitian ini.

Tabel 5.1
Distribusi Frekuensi “Jenis Kelamin”
Jenis_Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	55	78.6	78.6	78.6
Wanita	15	21.4	21.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Gambar 5.1 Grafik “Jenis Kelamin”



Dari tabel dan grafik diatas dapat dilihat, dari 55 pria sebagai sampel, yang terbanyak diambil, yaitu 55 orang (78,6 %). Kemudian diikuti wanita sebanyak 15 orang (21,4 %).

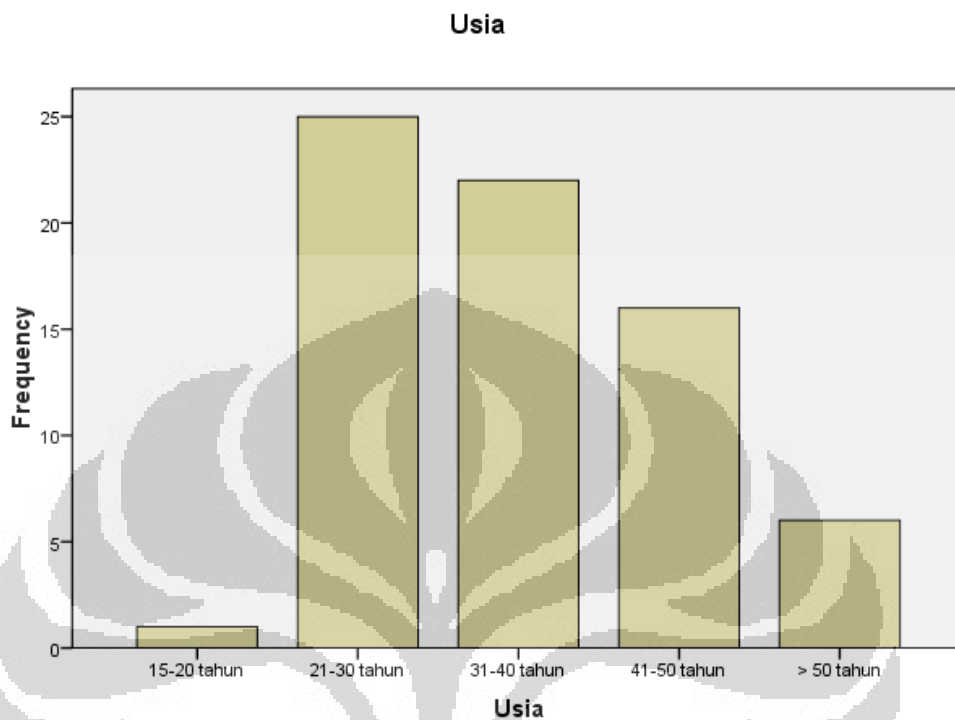
Dari hasil tabel uji distribusi frekuensi dapat dikatakan bahwa mayoritas responden yang merupakan karyawan dari SEAMEO SEAMOLEC adalah pria.

Tabel 5.2 Distribusi Frekuensi “Usia”

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 15-20 tahun	1	1.4	1.4	1.4
21-30 tahun	25	35.7	35.7	37.1
31-40 tahun	22	31.4	31.4	68.6
41-50 tahun	16	22.9	22.9	91.4
> 50 tahun	6	8.6	8.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Gambar 5.2 Diagram “Usia”



Dari tabel dan diagram batang diatas dapat dilihat, dari 70 orang karyawan yang dijadikan sebagai sampel, yang terbanyak adalah berusia 21 - 30 tahun, yaitu mencapai 25 orang (35,7 %) dari total sampel. Kemudian 6 orang (8,6 %) berusia > 50 tahun dan 1 orang (1,4 %) berusia 15 – 20 tahun.

Dari tabel dan diagram batang distribusi frekuensi usia responden, ternyata dari 70 sebagai sampel, yang terbanyak adalah berusia 21 - 30 tahun, yaitu mencapai 25 orang (35,7 %) dari total sampel. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang dalam usia dewasa, atau pada saat mencapai usia produktif dalam bekerja adalah yang menjadi mayoritas karyawan di SEAMEO SEAMOLEC.

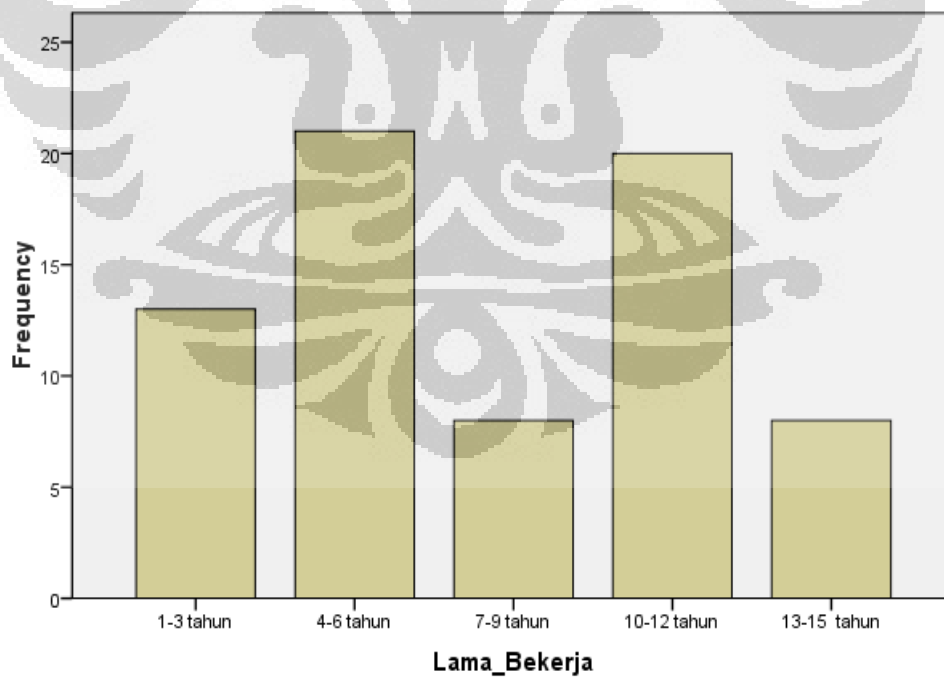
Tabel 5.3 Distribusi Frekuensi “Lama Bekerja”

Lama_Bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3 tahun	13	18.6	18.6	18.6
4-6 tahun	21	30.0	30.0	48.6
7-9 tahun	8	11.4	11.4	60.0
10-12 tahun	20	28.6	28.6	88.6
13-15 tahun	8	11.4	11.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Gambar 5.3 Grafik “Lama Bekerja”

Lama_Bekerja

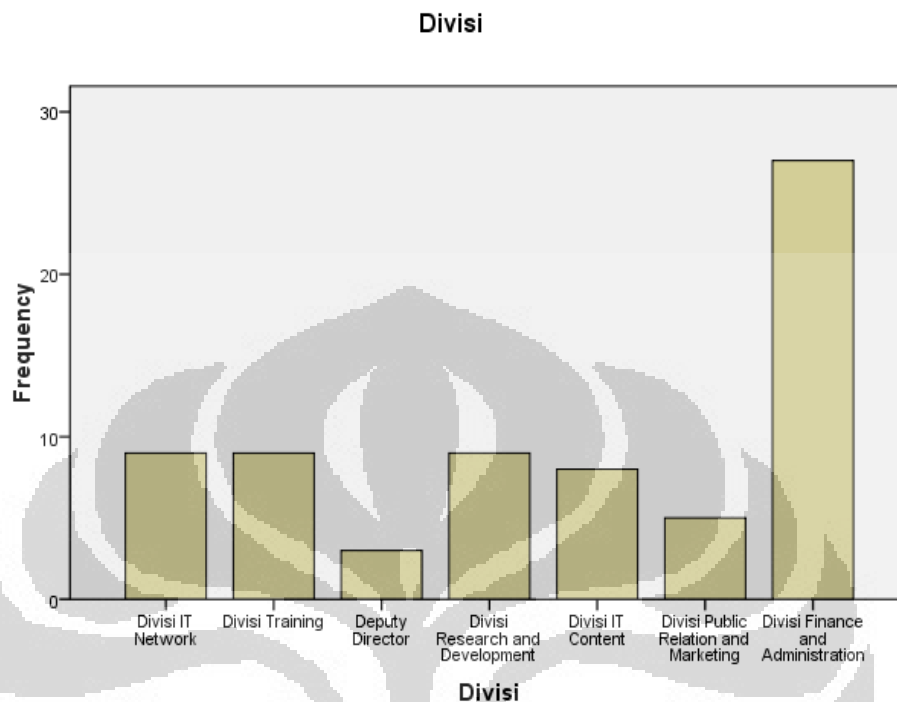


Dari tabel dan grafik diatas dapat dilihat, dari 70 orang sebagai sampel, yang lebih banyak adalah lama bekerja yaitu yang berkisar antara 4 - 6 tahun (30 %) dari total sampel. Kemudian yang paling sedikit lama bekerja yaitu berkisar 7 – 9 tahun (11,4 %) dari total sampel dan 13 – 15 tahun (11,4 %). Artinya bahwa mayoritas karyawan di SEAMEO SEAMOLEC sudah bekerja selama 4 – 6 tahun.

Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi “Divisi”

		Divisi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Divisi IT Network	9	12.9	12.9	12.9
	Divisi Training	9	12.9	12.9	25.7
	Deputy Director	3	4.3	4.3	30.0
	Divisi Research and Development	9	12.9	12.9	42.9
	Divisi IT Content	8	11.4	11.4	54.3
	Divisi Public Relation and Marketing	5	7.1	7.1	61.4
	Divisi Finance and Administration	27	38.6	38.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Gambar 5.4 Grafik “Divisi”



Dari tabel dan grafik diatas dapat dilihat, dari 70 orang sebagai sampel, yang lebih banyak dijadikan sampel adalah *Divisi Finance and Administration* yaitu sebanyak 27 orang (38,6 %) kemudian yang paling sedikit adalah *Deputy Director* sebanyak 3 orang dijadikan sampel (4,3 %). Artinya bahwa karyawan SEAMEO SEAMOLEC yang paling banyak berasal dari *Divisi Finance and Administration*.

5.1.2 Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and Risk Taking*)

Analisis univariat dari variabel Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and Risk Taking*) akan dilihat dari frekuensi yang tergambar dalam tabel statistik di bawah ini. Dalam menganalisis peneliti menggunakan angka dengan nilai sebagai berikut (berlaku untuk semua variabel):

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Statistik yang paling jelas terbaca dan dianalisis perbedaannya adalah pada nilai “Mean” atau rata-rata dan “Mode” nilai yang paling sering muncul pada jawaban kuesioner yang mengukur variabel tertentu.

Tabel 5.5
Statistik Variabel (*Innovation and Risk Taking*)

		Statistics						
		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0286	4.2857	4.2857	3.6857	4.0000	4.0000	3.9429
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.33928	.45502	.45502	.73313	.00000	.00000	.33560
Variance		.115	.207	.207	.537	.000	.000	.113
Range		3.00	1.00	1.00	2.00	.00	.00	2.00
Sum		282.00	300.00	300.00	258.00	280.00	280.00	276.00

		Statistics		
		X18	X19	X110
N	Valid	70	70	70
	Missing	0	0	0
Mean		3.9286	3.9714	4.2857
Median		4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.51979	.23905	.45502
Variance		.270	.057	.207
Range		4.00	2.00	1.00
Sum		275.00	278.00	300.00

Penilaian baik terbesar pada variabel ini adalah pada pernyataan kedua dan ketiga, yaitu “Mendorong karyawan untuk menemukan sesuatu yang baru dan berguna bagi organisasi” dan “Memberikan fasilitas untuk karyawan berinovasi”, dilihat dari nilai “Mean” terbesar 4,2857 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan keempat yaitu “Memberikan dukungan finansial untuk karyawan berinovasi”, dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,6857

dan “Mode” 4. Secara umum, jawaban responden baik terhadap variabel ini karena nilai “Mean” > 3 dan mendekati 4.

5.1.3 Perhatian terhadap detail (*Attention to Detail*).

Tabel 5.6

Statistik Variabel Perhatian terhadap detail (*Attention to Detail*).

		Statistics						
		X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2857	4.0429	4.3286	3.6857	4.0000	4.0000	4.1429
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.45502	.20400	.47309	.73313	.00000	.00000	.35245
Variance		.207	.042	.224	.537	.000	.000	.124
Range		1.00	1.00	1.00	2.00	.00	.00	1.00
Sum		300.00	283.00	303.00	258.00	280.00	280.00	290.00

		Statistics			
		X28	X29	X210	X211
N	Valid	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.0000	4.0857	4.0000	4.0857
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.00000	.28196	.00000	.28196
Variance		.000	.080	.000	.080
Range		.00	1.00	.00	1.00
Sum		280.00	286.00	280.00	286.00

Penilaian baik terbesar pada variabel ini adalah pada pernyataan ketiga yaitu “Karyawan diberikan kepercayaan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan teliti”, dilihat dari nilai “Mean” terbesar 4,3286 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan keempat, yaitu “Karyawan diberikan waktu lebih banyak agar dapat menyelesaikan pekerjaannya secara cermat”, dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,6857 dan “Mode” 4. Secara umum, jawaban responden baik terhadap variabel ini, karena nilai “Mean” > 3 dan mendekati 4.

5.1.4 Orientasi hasil (*Outcome Orientation*).

Tabel 5.7

Statistik Variabel Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*)

		Statistics						
		X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1429	4.1429	4.0857	4.0429	4.1429	3.9143	3.8714
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.35245	.35245	.28196	.20400	.35245	.92850	.89962
Variance		.124	.124	.080	.042	.124	.862	.809
Range		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00
Sum		290.00	290.00	286.00	283.00	290.00	274.00	271.00

Statistics

		X38	X39	X310
N	Valid	70	70	70
	Missing	0	0	0
Mean		4.1857	4.1429	4.5000
Median		4.0000	4.0000	4.5000
Mode		4.00	4.00	4.00 ^a
Std. Deviation		.39168	.35245	.50361
Variance		.153	.124	.254
Range		1.00	1.00	1.00
Sum		293.00	290.00	315.00

Penilaian baik terbesar pada variabel ini adalah pada pernyataan kesepuluh yaitu "*Income Generating Unit (IGU)* menjadi salah satu acuan penilaian tingkat keberhasilan divisi", dilihat dari nilai "Mean" terbesar 4,5 dan "Mode" 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan keenam, yaitu "Organisasi memberikan dukungan finansial agar karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya", dilihat dari nilai "Mean" terkecil 3,9143 dan Mode 4. Secara umum, jawaban responden baik terhadap variabel ini, karena nilai "Mean" > 3 dan mendekati 4.

5.1.5 Orientasi orang (*People Orientation*).

Tabel 5.8

Statistik Variabel Orientasi Orang (*People Orientation*)

		Statistics						
		X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8143	3.6857	3.9143	4.3286	4.0000	4.2286	4.2286
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.85623	.73313	.92850	.47309	.00000	.42294	.42294
Variance		.733	.537	.862	.224	.000	.179	.179
Range		3.00	2.00	3.00	1.00	.00	1.00	1.00
Sum		267.00	258.00	274.00	303.00	280.00	296.00	296.00

Penilaian yang paling baik terbesar yaitu pada variabel ini adalah pada pernyataan keempat yaitu “Organisasi memberikan dukungan fasilitas agar orang-orang yang berada dalam organisasi bisa memberikan masukan pada saat pengambilan keputusan”, dilihat dari nilai “Mean” terbesar 4,3286 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kedua, yaitu “Organisasi selalu mempertimbangkan efek dari setiap pengambilan keputusan terhadap orang-orang yang bekerja di dalamnya”, dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,6857 dan “Mode” 4. Secara umum, jawaban responden baik terhadap variabel ini, karena nilai mean > 3 dan mendekati 4.

5.1.6 Orientasi tim (*Team Orientation*).

Tabel 5.9
Statistik Variabel Orientasi Tim (*Team Orientation*)

		Statistics						
		X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1857	4.0000	4.1429	4.1429	4.3286	4.2857	4.0429
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.39168	.00000	.35245	.35245	.47309	.45502	.20400
Variance		.153	.000	.124	.124	.224	.207	.042
Range		1.00	.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Sum		293.00	280.00	290.00	290.00	303.00	300.00	283.00

		Statistics		
		X58	X59	X510
N	Valid	70	70	70
	Missing	0	0	0
Mean		3.7714	3.6857	4.2857
Median		4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.81953	.73313	.45502
Variance		.672	.537	.207
Range		3.00	2.00	1.00
Sum		264.00	258.00	300.00

Penilaian baik terbesar pada variabel ini adalah pada pernyataan kelima yaitu “Organisasi memberikan dukungan fasilitas agar karyawan dapat bekerja dalam sebuah tim”, dilihat dari nilai “Mean” terbesar 4,3286 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kesembilan, yaitu “Organisasi memberikan penghargaan kepada divisi yang dianggap paling berhasil dalam melaksanakan tugas pekerjaan”, dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,6857 dan Mode 4. Secara umum, jawaban responden baik terhadap variabel ini, karena nilai mean > 3 dan mendekati 4.

5.1.7 Keagresifan (*Aggressiveness*).

Tabel 5.10
Statistik Variabel Keagresifan (*Aggressiveness*)

		Statistics						
		X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.4286	4.1429	4.2286	4.1429	3.6857	4.2286	4.5143
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
Std. Deviation		.49844	.35245	.42294	.35245	.73313	.42294	.50340
Variance		.248	.124	.179	.124	.537	.179	.253
Range		1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Sum		310.00	290.00	296.00	290.00	258.00	296.00	316.00

		Statistics			
		X68	X69	X610	X611
N	Valid	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.2286	4.2000	4.2286	4.0429
Median		4.0000	5.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	5.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.42294	1.05775	.42294	.35857
Variance		.179	1.119	.179	.129
Range		1.00	3.00	1.00	2.00
Sum		296.00	294.00	296.00	283.00

Penilaian baik terbesar pada variabel ini adalah pada pernyataan ketujuh yaitu “Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bersaing secara positif satu sama lain” dilihat dari nilai “Mean” terbesar 4,513 dan “Mode” 5. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kelima, yaitu “Organisasi memberikan dukungan finansial kepada karyawan yang bersifat agresif”, dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,6857 dan “Mode” 4. Secara umum, jawaban responden baik terhadap variabel ini, karena nilai mean > 3 dan mendekati 4.

5.1.8 Gaya Partisipatif

Tabel 5.11
Statistik Variabel Gaya Partisipatif

		Statistics						
		X81	X82	X83	X84	X85	X86	X87
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0000	4.2857	4.0000	4.0000	4.0143	4.0000	4.0000
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Variance		.000	.207	.000	.000	.014	.000	.000
Range		.00	1.00	.00	.00	1.00	.00	.00
Sum		280.00	300.00	280.00	280.00	281.00	280.00	280.00

		Statistics						
		X88	X89	X810	X811	X812	X813	X814
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0429	4.0000	4.0571	4.3286	4.3429	4.2857	4.6000
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
Variance		.042	.000	.055	.224	.229	.207	.243
Range		1.00	.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Sum		283.00	280.00	284.00	303.00	304.00	300.00	322.00

Penilaian yang terbaik atau terbesar pada variabel ini adalah pada pernyataan ke empat belas yaitu “Pemimpin terkadang berbaur dengan anak buah ketika sedang melakukan diskusi formal maupun informal” dengan “Mean” sebesar 4,6 dan “Mode” 5. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kesatu, ketiga, keenam, ketujuh, dan kesembilan, yaitu “Pemimpin selalu berkonsultasi dengan anak buah berkaitan dengan pekerjaan”, “Pemimpin mendorong karyawan untuk memberikan masukan dalam setiap proses pengambilan keputusan”, “Pemimpin terkadang memberikan tugas secara langsung kepada karyawan”, Pemimpin sering mengajak karyawan untuk berdiskusi secara informal”, dan “Pemimpin selalu menyapa karyawan di dalam setiap kesempatan bertemu” dilihat dari nilai “Mean” terkecil 4 dan “Mode” 4. Secara umum, pada variabel ini jawaban responden baik karena nilai mean > 4 dan mendekati 5.

5.1.9 Gaya Pengasuh

Tabel 5.12
Statistik Variabel Gaya Pengasuh

		Statistics						
		X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0857	4.0857	4.2857	4.4143	4.0857	3.8143	4.0857
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.28196	.28196	.45502	.49615	.28196	.85623	.28196
Variance		.080	.080	.207	.246	.080	.733	.080
Range		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00
Sum		286.00	286.00	300.00	309.00	286.00	267.00	286.00

		Statistics						
		X98	X99	X910	X911	X912	X913	X914
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0857	4.1286	4.0000	4.0429	4.3286	3.9714	4.0000
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.28196	.33714	.00000	.20400	.47309	.96266	.00000
Variance		.080	.114	.000	.042	.224	.927	.000
Range		1.00	1.00	.00	1.00	1.00	3.00	.00
Sum		286.00	289.00	280.00	283.00	303.00	278.00	280.00

Penilaian baik terbesar pada variabel ini adalah pada pernyataan keempat yaitu “Pemimpin memuji karyawan yang mau bekerja keras” dengan “Mean” sebesar 4,4143 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan keenam, yaitu “Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi”, dilihat dari nilai “Mean” terkecil 3,84143 dan “Mode” 4. Secara umum, pada variabel ini jawaban responden baik karena nilai mean > 3 dan mendekati 4.

5.1.10 Gaya Otoriter

Tabel 5.13
Statistik Variabel Gaya Otoriter

		Statistics						
		X101	X102	X103	X104	X105	X106	X107
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.8429	3.0857	2.0000	3.7143	4.0000	4.0000	2.0000
Median		2.0000	3.0000	2.0000	4.0000	4.0000	4.0000	2.0000
Mode		2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00
Std. Deviation		.36656	.84687	.00000	.45502	.00000	.00000	.00000
Variance		.134	.717	.000	.207	.000	.000	.000
Range		1.00	2.00	.00	1.00	.00	.00	.00
Sum		129.00	216.00	140.00	260.00	280.00	280.00	140.00

		Statistics					
		X108	X109	X1010	X1011	X1012	X1013
N	Valid	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.8429	1.8429	1.8429	2.1286	2.1286	2.1429
Median		2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
Mode		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.36656	.36656	.36656	.84992	.84992	.35245
Variance		.134	.134	.134	.722	.722	.124
Range		1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	1.00
Sum		129.00	129.00	129.00	149.00	149.00	150.00

Penilaian baik terbesar pada variabel ini adalah pada pernyataan kelima dan keenam yaitu “Pemimpin selalu menuntut anak buah menyelesaikan perintahnya sesuai dengan batas waktu yang diberikan” dan “Pemimpin selalu menuntut anak buah untuk memprioritaskan pekerjaannya” dengan “Mean” sebesar 4 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan kesatu, kedelapan, kesembilan dan kesepuluh, yaitu “Pemimpin tidak menerima campur tangan dalam bentuk apapun dari anak buah pada saat proses pengambilan keputusan”, “Pemimpin merasa tidak memerlukan saran dan masukan dari anak buah pada saat proses pengambilan keputusan”, “Pemimpin selalu menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri”, dan “Pemimpin tidak

pernah membagi informasi apapun kepada anak buah berkaitan dengan pekerjaan” “Mean” terkecil 1,842 dan “Mode” 2. Secara umum, pada variabel ini jawaban responden sebagian besar tidak setuju, karena nilai mean > 2 dan mendekati 3.

5.1.11 Gaya Birokratis

Tabel 5.14
Statistik Variabel Gaya Birokratis

		Statistics						
		X111	X112	X113	X114	X115	X116	X117
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	2.6571
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	2.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00
Std. Deviation		.00000	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000	.94617
Variance		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.895
Range		.00	.00	.00	.00	.00	.00	2.00
Sum		280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	186.00

		Statistics				
		X118	X119	X1110	X1111	X1112
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.6571	4.0000	4.0000	3.9714	3.0571
Median		2.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.94617	.00000	.00000	.23905	1.00557
Variance		.895	.000	.000	.057	1.011
Range		2.00	.00	.00	2.00	2.00
Sum		186.00	280.00	280.00	278.00	214.00

Penilaian baik terbesar pada variabel ini adalah pada pernyataan kesatu, kedua, ketiga, keempat, kelima, keenam, kesembilan, dan kesepuluh yaitu “Pemimpin menyukai untuk mendelegasikan tugas pekerjaan kepada anak buah sesuai prosedur yang rinci”, “Pemimpin selalu menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai prosedur yang rinci”, “Pemimpin mengharapkan anak buah untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang rinci”, “Pemimpin mengharapkan anak buah untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai

dengan peraturan yang berlaku”, “Pemimpin memberikan sanksi kepada anak buah yang melanggar peraturan”, “SOP (*Standard Operation Procedure*) menjadi hal yang wajib untuk selalu dipatuhi oleh setiap karyawan”, “Pemimpin selalu melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan SOP (*Standard Operation Procedure*)”, dan “Pemimpin tidak pernah melanggar SOP (*Standard Operation Procedure*) di dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya” dengan “Mean” sebesar 4 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan ketujuh dan kedelapan yaitu “Pemimpin menganggap bahwa setiap keputusan besar harus diambil olehnya” dan “Pemimpin menganggap bahwa setiap keputusan besar yang diambil oleh anak buah harus mendapatkan persetujuannya” “dengan Mean terkecil 2,657 dan “Mode” 2. Secara umum, pada variabel ini jawaban responden sebagian besar tidak setuju karena nilai mean > 2 dan mendekati 3.

5.1.12 Kinerja Karyawan

Tabel 5.15
Statistik Variabel Kinerja Karyawan

		Statistics						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0857	4.0714	4.0429	4.1000	4.1143	4.0000	4.0000
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.28196	.25940	.20400	.30217	.32046	.00000	.00000
Variance		.080	.067	.042	.091	.103	.000	.000
Range		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	.00	.00
Sum		286.00	285.00	283.00	287.00	288.00	280.00	280.00

		Statistics						
		Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14
N	Valid	70	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0000	4.0000	4.1286	4.0000	4.0286	4.0000	3.6857
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.00000	.00000	.33714	.00000	.16780	.00000	.73313

Variance	.000	.000	.114	.000	.028	.000	.537
Range	.00	.00	1.00	.00	1.00	.00	2.00
Sum	280.00	280.00	289.00	280.00	282.00	280.00	258.00

		Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20
N	Valid	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.0000	4.0000	3.6857	4.0000	4.0000	4.0000
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.00000	.00000	.73313	.00000	.00000	.00000
Variance		.000	.000	.537	.000	.000	.000
Range		.00	.00	2.00	.00	.00	.00
Sum		280.00	280.00	258.00	280.00	280.00	280.00

		Y21	Y22
N	Valid	70	70
	Missing	0	0
Mean		4.0000	4.0000
Median		4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00
Std. Deviation		.00000	.00000
Variance		.000	.000
Range		.00	.00
Sum		280.00	280.00

Penilaian baik terbesar pada variabel ini adalah pada pernyataan kesepuluh yaitu “Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ada” dengan “Mean” sebesar 4,1286 dan “Mode” 4. Sementara itu, penilaian tidak baik terbesar adalah pada pernyataan keempat belas dan ketujuh belas, yaitu “Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik” dan “Tingkat kreativitas karyawan dalam menyelesaikan tugas utamanya” adalah baik dengan “Mean” terkecil 3,657 dan “Mode” 4. Secara umum, pada variabel ini jawaban responden sebagian besar baik karena nilai mean > 3 dan mendekati 4.

5.2 Analisis dan Interpretasi Data Bivariat dan Multivariat (*Path Analysis*)

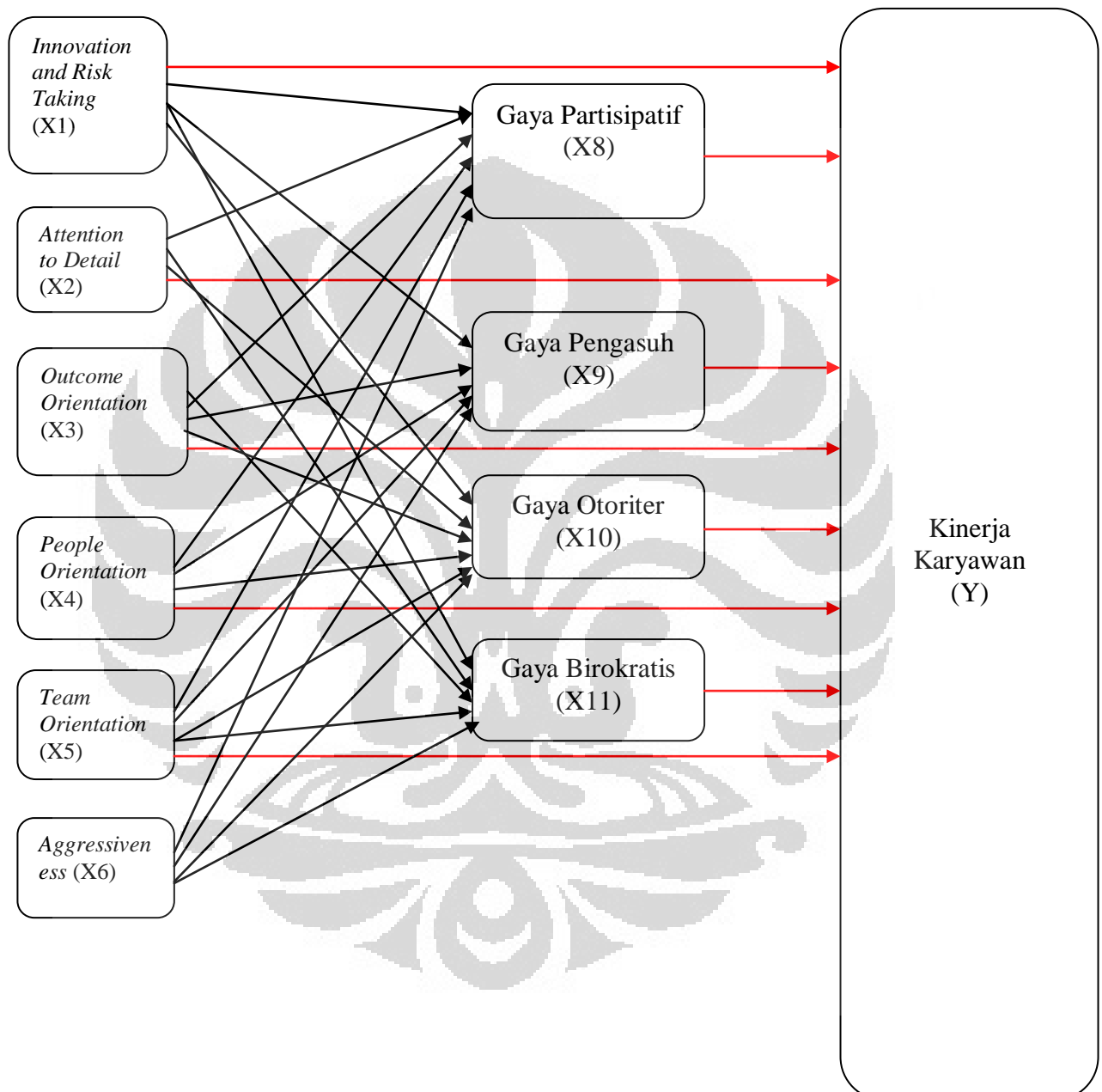
5.2.1 Model Dasar

Path analysis merupakan perpanjangan dari analisis multi regresi, dimana biasanya setiap variabel independen bisa mempengaruhi variabel dependen secara bersamaan. Dengan melakukan uji regresi, dapat diketahui faktor mana yang memiliki pengaruh lebih besar dan dapat diketahui seberapa besar kontribusi pengaruh variabel-variabel independen tersebut.

Uji regresi akan menghasilkan nilai-nilai untuk melihat hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen. Nilai signifikansi pada table ANOVA menunjukkan pengaruh antara variabel-variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen. R Square menunjukkan presentase variabel-variabel independen yang dapat menjelaskan variabel dependen. Kontribusi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen ditunjukkan dengan nilai beta.

Berdasarkan kerangka teoritis yang dibangun dalam penelitian ini, diasumsikan ada hubungan antara variabel-variabel seperti yang tertera pada gambar berikut :

Gambar 5.5
Model Analisis Awal



Keterangan:

Garis merah adalah pengaruh langsung variabel-variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

5.2.2 Analisis dan Interpretasi Data Bivariat

Hasil Uji Regresi Model Dasar 1

X1 => X8

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.220	6.139		6.877	.000
	X1	1.026	.152	.634	6.758	.000

a. Dependent Variable: X8

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) sehingga ada hubungan antara *Innovation and Risk Taking* (X1) dengan Gaya Partisipatif (X8).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,634 (berada di range 0,6 – 0,8), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara skor *Innovation and Risk Taking* (X1) dengan Gaya Partisipatif (X8) tinggi. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Innovation and Risk Taking* (X1) baik menghasilkan Gaya Partisipatif (X8) yang baik. Dengan kata lain semakin tinggi kredibilitas *Innovation and Risk Taking* (X1) semakin tinggi pula Gaya Partisipatif (X8).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 2

X1 => X9

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.006	8.370		2.032	.046
	X1	1.297	.207	.605	6.268	.000

a. Dependent Variable: X9

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,605 sehingga ada hubungan antara *Innovation and Risk Taking* (X1) dengan Gaya Pengasuh (X9).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,605 (berada di range 0,6 – 0,8), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Innovation and Risk Taking* (X1) dan dengan dengan Gaya Pengasuh (X9) kuat. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Innovation and Risk Taking* (X1) baik menghasilkan Gaya Pengasuh (X9) yang baik. Dengan kata lain semakin tinggi *Innovation and Risk Taking* (X1) semakin tinggi pula Gaya Pengasuh (X9).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 3

X1 => X10

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.001	9.408		2.020	.047
	X1	.336	.233	.172	1.444	.153

a. Dependent Variable: X10

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,172 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada sedikit hubungan positif antara *Innovation and Risk Taking* (X1) dengan Gaya Otoriter (X10).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 4

X1 => X11

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.424	5.663		1.134	.261
	X1	.938	.140	.631	6.701	.000

a. Dependent Variable: X11

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,631 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Innovation and Risk Taking* (X1) dengan Gaya Birokratis (X11).

Sementara dari nilai angka beta (β) yaitu 0,631 ((berada di range 0,50 – 0,69)), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara ada hubungan positif antara *Innovation and Risk Taking* (X1) dengan Gaya Birokratis (X11) kuat. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Innovation and Risk Taking* (X1) baik menghasilkan Gaya Birokratis (X11) yang baik. Dengan kata lain semakin tinggi *Innovation and Risk Taking* (X1) semakin tinggi pula Gaya Birokratis (X11).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 5

X1 => Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61.533	4.810		12.794	.000
	X1	.653	.119	.555	5.495	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,555 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Innovation and Risk Taking* (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,555 (berada di range 0,50 – 0,69), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Innovation and Risk Taking* (X1) dan Kinerja Karyawan (Y) kuat. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Innovation and Risk Taking* (X1) baik menghasilkan dengan Kinerja Karyawan (Y) yang baik. Dengan kata lain semakin tinggi kemampuan *Innovation and Risk Taking* (X1) semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 6

X2 => X8

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.222	6.060		5.317	.000
	X2	1.152	.136	.718	8.495	.000

a. Dependent Variable: X8

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,718 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Attention to Detail* (X2) dengan Gaya Partisipatif (X8).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,718 (berada di range 0,70 – 0,79), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Attention to Detail* (X2) dan Gaya Partisipatif (X8) sangat kuat. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Attention to Detail* (X2) baik menghasilkan Gaya Partisipatif (X8) yang baik. Dengan kata lain semakin tinggi *Attention to Detail* (X2) semakin tinggi pula Gaya Partisipatif (X8).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 7

X2 => X10

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.279	10.147		1.112	.270
	X2	.477	.227	.247	2.100	.039

a. Dependent Variable: X10

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,247 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Attention to Detail* (X2) dengan Gaya Otoriter (X10).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,247 (berada di range 0,20 – 0,29) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Ada hubungan positif antara *Attention to Detail* (X2) dengan Gaya Otoriter (X10) lemah. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Attention to Detail* (X2) lemah menghasilkan Gaya Otoriter (X10) yang lemah. Dengan kata lain *Attention to Detail* (X2) lemah maka Gaya Otoriter (X10) lemah.

Hasil Uji Regresi Model Dasar 8

X2 => X11

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.528	6.553		.996	.323
	X2	.847	.147	.574	5.775	.000

a. Dependent Variable: X11

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,574 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Attention to Detail* (X2) Dengan Gaya Birokratis (X11).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,574 (berada di range 0,50 – 0,69), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Attention to Detail* (X2) dan Gaya Birokratis (X11) kuat. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Attention to Detail* (X2) baik menghasilkan Gaya Birokratis (X11) yang baik. Dengan kata lain semakin tinggi *Attention to Detail* (X2) semakin tinggi Gaya Birokratis (X11).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 9

X2 => Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.283	4.259		11.572	.000
	X2	.866	.095	.740	9.083	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,740 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Attention to Detail* (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,740 (berada di range 0,70 – 0,9), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Attention to Detail* (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y) sangat kuat. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Attention to Detail* (X2) baik menghasilkan Kinerja Karyawan (Y) yang baik. Dengan kata lain semakin tinggi *Attention to Detail* (X2) semakin tinggi Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 10

X3 => X8

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	86.529	3.746		23.100	.000
	X3	-.069	.091	-.092	-.766	.447

a. Dependent Variable: X8

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = -0,092, karena nilai beta hampir sama dengan 0, dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara *Outcome Orientation* (X3) dengan Gaya Partisipatif (X8).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 11

X3 => X9

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.858	4.609		11.686	.000
	X3	.378	.112	.380	3.390	.001

a. Dependent Variable: X9

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,380 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Outcome Orientation* (X3) dengan Gaya Pengasuh (X9).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,380 (berada di range 0,2 – 0,4), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Outcome Orientation* (X3) dengan Gaya Pengasuh (X9) rendah. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Outcome Orientation* (X3) menghasilkan hubungan yang lemah terhadap Gaya Pengasuh (X9). Dengan

kata lain semakin tinggi *Outcome Orientation* (X3) sedikit berpengaruhnya terhadap Gaya Pengasuh (X9).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 12

X3 => X10

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.351	1.178		-2.844	.006
	X3	.872	.029	.966	30.601	.000

a. Dependent Variable: X10

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,966 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Outcome Orientation* (X3) dengan Gaya Otoriter (X10).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,966 (berada di range 0,9 – 1,00), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara antara *Outcome Orientation* (X3) dengan Gaya Otoriter (X10). *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Outcome Orientation* (X3) menghasilkan hubungan yang sangat tinggi terhadap Gaya Otoriter (X10). Dengan kata lain semakin tinggi *Outcome Orientation* (X3) semakin tinggi Gaya Otoriter (X10).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 13

X3 => X11

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.757	3.417		14.269	.000
	X3	-.107	.083	-.155	-1.296	.199

a. Dependent Variable: X11

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = -0,155 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara antara *Outcome Orientation* (X3) dengan Gaya Birokratis (X11).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 14

X3 => Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73.533	2.105		34.935	.000
	X3	.350	.051	.640	6.870	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,640 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Outcome Orientation* (X3) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,640 (berada di range 0,8 – 1,00) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara antara *Outcome Orientation* (X3) dengan Kinerja Karyawan (Y). *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Outcome Orientation* (X3) menghasilkan hubungan yang tinggi terhadap Kinerja Karyawan

(Y). Dengan kata lain semakin tinggi *Outcome Orientation* (X3) tinggi Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 15

X4 => X8

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	79.109	2.804		28.213	.000
	X4	.162	.099	.195	1.637	.106

a. Dependent Variable: X8

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,196 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada sedikit hubungan positif antara *People Orientation* (X4) dengan Gaya Partisipatif (X8).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 16

X4 => X9

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.850	2.938		16.966	.000
	X4	.694	.104	.631	6.703	.000

a. Dependent Variable: X9

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,631 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *People Orientation* (X4) dengan Gaya Pengasuh (X9).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,640 (berada di range 0,6 – 0,8) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *People Orientation* (X4) dengan Gaya Pengasuh (X9) tinggi. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya

hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *People Orientation* (X4) menghasilkan hubungan yang tinggi terhadap Gaya Pengasuh (X9). Dengan kata lain tinggi *People Orientation* (X4) tinggi Gaya Pengasuh (X9).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 17

X4 => X10

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.035	1.695		4.739	.000
	X4	.870	.060	.870	14.559	.000

a. Dependent Variable: X10

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,870 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *People Orientation* (X4) dengan Gaya Otoriter (X10).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,870 (berada di range 0,8 – 1,00) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *People Orientation* (X4) dengan Gaya Otoriter (X10) sangat tinggi. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *People Orientation* (X4) menghasilkan hubungan yang sangat tinggi terhadap Gaya Otoriter (X10). Dengan kata lain tinggi *People Orientation* (X4) tinggi Gaya Otoriter (X10).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 18

X4 => Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.717	1.315		56.801	.000
	X4	.469	.046	.775	10.115	.000

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.717	1.315		56.801	.000
	X4	.469	.046	.775	10.115	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,775 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif Ada hubungan positif antara *People Orientation* (X4) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,775 (berada di range 0,6 – 0,8) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *People Orientation* (X4) dengan Kinerja Karyawan (Y) tinggi . *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *People Orientation* (X4) menghasilkan hubungan yang tinggi terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain tinggi *People Orientation* (X4) tinggi Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 19

X5 \Rightarrow X8

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	62.936	4.526		13.905	.000
	X5	.507	.111	.486	4.590	.000

a. Dependent Variable: X8

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,486 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Team Orientation* (X5) dengan Gaya Partisipatif (X8).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,486 (berada di range 0,4 – 0,6) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Team Orientation* (X5) dengan Gaya

Partisipatif (X8) sedang. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Team Orientation* (X5) menghasilkan hubungan yang sedang terhadap Gaya Partisipatif (X8). Dengan kata lain sedang *Team Orientation* (X5) maka sedang juga Gaya Partisipatif (X8).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 20

X5 => X9

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.940	4.784		6.050	.000
	X5	.991	.117	.717	8.479	.000

a. Dependent Variable: X9

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,717 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Team Orientation* (X5) dengan Gaya Pengasuh (X9).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,717 (berada di range 0,6 – 0,8) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Team Orientation* (X5) dengan Gaya Pengasuh (X9) tinggi . *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Team Orientation* (X5) menghasilkan hubungan yang tinggi terhadap Gaya Pengasuh (X9). Dengan kata lain tinggi *Team Orientation* (X5) maka tinggi juga Gaya Pengasuh (X9).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 21

X5 => X10

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.282	4.575		-.499	.619
	X5	.853	.112	.679	7.633	.000

a. Dependent Variable: X10

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,679 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif ada hubungan positif antara *Team Orientation* (X5) dengan Gaya Otoriter (X10).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,679 (berada di range 0,6 – 0,8) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Team Orientation* (X5) dengan Gaya Otoriter (X10) tinggi . *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Team Orientation* (X5) menghasilkan hubungan yang tinggi terhadap Gaya Otoriter (X10). Dengan kata lain tinggi *Team Orientation* (X5) maka tinggi juga Gaya Otoriter (X10).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 22

X5 => X11

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.650	4.415		6.715	.000
	X5	.359	.108	.375	3.334	.001

a. Dependent Variable: X11

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,375 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Team Orientation* (X5) dengan Gaya Birokratis (X11).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,375 (berada di range 0,2 – 0,4) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Team Orientation* (X5) dengan Gaya Birokratis (X11) rendah. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Team Orientation* (X5) menghasilkan hubungan yang rendah terhadap Gaya Birokratis (X11). Dengan kata lain *Team Orientation* (X5) rendah maka rendah juga Gaya Birokratis (X11).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 23

X5 => Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61.694	2.015		30.616	.000
	X5	.642	.049	.845	13.050	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,845 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif ada hubungan positif antara *Team Orientation* (X5) dengan dengan Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,845 (berada di range 0,8 – 1,0) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Team Orientation* (X5) dengan Kinerja Karyawan (Y) sangat tinggi. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Team Orientation* (X5) menghasilkan hubungan yang sangat tinggi terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata tinggi *Team Orientation* (X5) maka sangat tinggi juga Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 24

X6 => X8

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	86.618	3.523		24.587	.000
	X6	-.064	.076	-.101	-.840	.404

a. Dependent Variable: X8

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = - 0,101 sehingga dapat disimpulkan tidak ada hubungan positif antara *Aggressiveness* (X6) dengan Gaya Partisipatif (X8).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 25

X6 => X9

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.432	3.933		12.314	.000
	X6	.456	.085	.545	5.359	.000

a. Dependent Variable: X9

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,545 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Aggressiveness* (X6) dengan Gaya Pengasuh (X9).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,545 (berada di range 0,4 – 0,6) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Aggressiveness* (X6) dengan Gaya Pengasuh (X9) sedang. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Aggressiveness* (X6) menghasilkan hubungan yang sedang terhadap Gaya Pengasuh (X9). Dengan kata sedang *Aggressiveness* (X6) maka sedang juga Gaya Pengasuh (X9).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 26

X6 => X10

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.587	1.731		.339	.736
	X6	.694	.037	.914	18.544	.000

a. Dependent Variable: X10

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,914 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Aggressiveness* (X6) dengan Gaya Otoriter (X10).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,914 (berada di range 0,8 – 1,0) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Aggressiveness* (X6) dengan Gaya Otoriter (X10) sangat tinggi. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Aggressiveness* (X6) menghasilkan hubungan yang sangat tinggi terhadap Gaya Otoriter (X10). Dengan kata lain sangat tinggi *Aggressiveness* (X6) maka sangat tinggi juga Gaya Otoriter (X10).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 27

X6 => X11

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47.026	3.239		14.517	.000
	X6	-.058	.070	-.100	-.832	.409

a. Dependent Variable: X11

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = - 0,100 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara *Aggressiveness* (X6) dengan Gaya Birokratis (X11).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 28

X6 => Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.934	2.035		36.820	.000
	X6	.282	.044	.614	6.417	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,614 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *Aggressiveness* (X6) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,614 (berada di range 0,6 – 0,8) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Aggressiveness* (X6) dengan Kinerja Karyawan (Y) tinggi. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika *Aggressiveness* (X6) menghasilkan hubungan yang tinggi terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain tinggi *Aggressiveness* (X6) maka tinggi juga Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 29

X8 =>Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	54.057	6.144		8.798	.000
	X8	.405	.073	.556	5.518	.000

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	54.057	6.144		8.798	.000
	X8	.405	.073	.556	5.518	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,556 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara Gaya Partisipatif (X8) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,556 (berada di range 0,4 – 0,6) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Gaya Partisipatif (X8) dengan Kinerja Karyawan (Y) sedang. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika Gaya Partisipatif (X8) menghasilkan hubungan yang sedang terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain sedang Gaya Partisipatif (X8) maka sedang juga Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 30

X9 =>Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	63.206	3.529		17.908	.000
	X9	.356	.051	.648	7.017	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,648 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara Gaya Pengasuh (X9) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,648 (berada di range 0,6 – 0,8) dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Gaya Pengasuh (X9) dengan Kinerja Karyawan (Y) tinggi. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika Gaya Pengasuh (X9) menghasilkan hubungan yang tinggi terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain tinggi Gaya Pengasuh (X9) maka tinggi juga Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 31

X10 =>Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	76.233	1.931		39.471	.000
	X10	.360	.059	.594	6.090	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil diatas diperoleh angkabeta (β) = 0, 594 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif antara Gaya Otoriter (X10) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0, 594 (berada di range 0,50-0,69), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Gaya Otoriter (X10) dan Kinerja Karyawan (Y) sangat kuat. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika Gaya Otoriter (X10) baik menghasilkan Kinerja Karyawan (Y). yang baik. Dengan kata lain semakin tinggi Gaya Otoriter (X10) semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y).

Hasil Uji Regresi Model Dasar 32

X11 =>Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	82.355	4.211		19.558	.000
	X11	.126	.095	.159	1.329	.188

a. Dependent Variable: Y

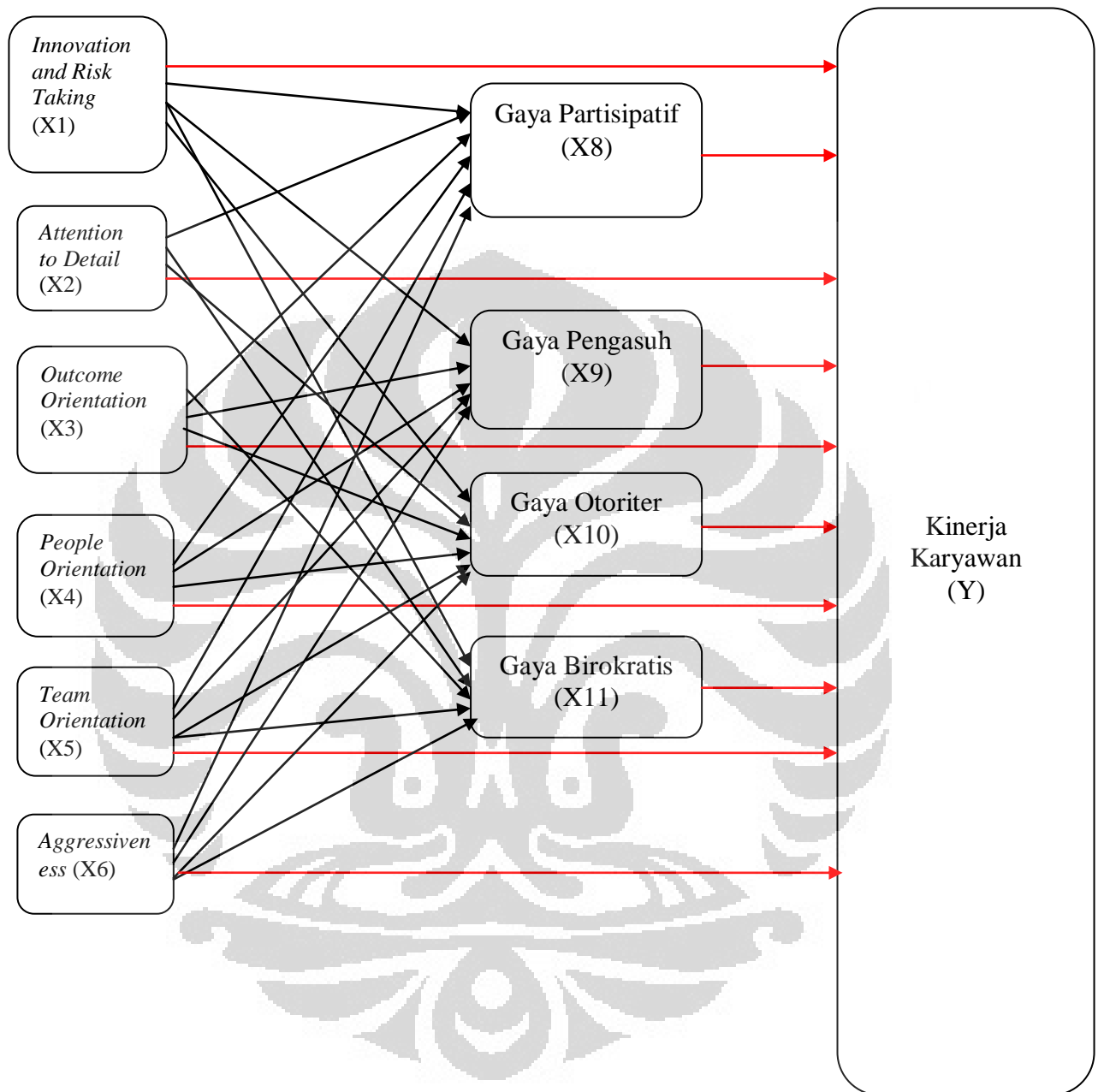
Berdasarkan hasil diatas diperoleh angka beta (β) = 0,159 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada sedikit hubungan positif antara Gaya Birokratis (X11) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Sementara dari nilai angka beta (β) yang 0,172 (berada dirange 0,10–0,29), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Gaya Birokratis (X11) dengan Kinerja Karyawan (Y) lemah. *Standardized coefficients* bertanda positif (+), artinya hubungan searah sehingga ada kecenderungan jika Gaya Birokratis (X11) baik menghasilkan Kinerja Karyawan (Y) yang baik. Dengan kata lain semakin tinggi Gaya Birokratis (X11) semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y).

5.2.3 Model Analisis Setelah Uji Bivariat

Setelah uji bivariat antara 2 variabel secara (terpisah dari model) yang diasumsikan memiliki hubungan pengaruh, maka dihasilkan gambar model sebagai berikut (angka beta menunjukkan kekuatan pengaruhnya secara bivariat).

Gambar 5.6 Model Analisis Awal dengan angka β setelah uji bivariat



Keterangan:

Garis merah adalah pengaruh langsung variabel-variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Keterangan hasil angka β setelah uji bivariat:

X1 \Rightarrow X8 : 0,634

X1 \Rightarrow X9 : 0,605

X1 \Rightarrow X10 : 0,172

X1 \Rightarrow X11 : 0,631

X1 \Rightarrow Y : 0,555

X2 \Rightarrow X8 : 0,718

X2 \Rightarrow X10 : 0,247

X2 \Rightarrow X11 : 0,574

X2 \Rightarrow Y : 0,740

X3 \Rightarrow X8 : -0,902

X3 \Rightarrow X9 : 0,380

X3 \Rightarrow X10 : 0,966

X3 \Rightarrow X11 : -0,155

X3 \Rightarrow Y : 0,640

X4 \Rightarrow X8 : 0,195

X4 \Rightarrow X9 : 0,631

X4 \Rightarrow X10 : 0,870

X4 \Rightarrow Y : 0,775

X5 \Rightarrow X8 : 0,486

X5 \Rightarrow X9 : 0,717

X5 \Rightarrow X10 : 0,679

X5 \Rightarrow X11 : 0,375

X5 \Rightarrow Y : 0,845

X6 \Rightarrow X8 : -0,101

X6 \Rightarrow X9 : 0,545

X6 \Rightarrow X10 : 0,914

X6 \Rightarrow X11 : -0,100

X6 \Rightarrow Y : 0,614

X8 \Rightarrow Y : 0,556

X9 \Rightarrow Y : 0,648

X10 \Rightarrow Y : 0,594

$$X_{11} \Rightarrow Y : 0,159$$

Dari hasil uji bivariat semua variabel, dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel independen yang mempengaruhi variable dependen dalam model analisis ini sebagian besar memiliki pengaruh positif yang baik, dengan angka beta β mayoritas kuat. Dengan catatan diuji regresi secara terpisah (2 variabel saja). Variabel independen utama yang mempengaruhi kinerja karyawan (Y) ternyata paling kuat mempengaruhi adalah *Team Orientation* (X5) namun dengan catatan dilakukan uji secara terpisah (bivariat). Selanjutnya akan dilakukan uji regresi berganda variabel eksogen terhadap variable endogen, serta alur-alurnya yang melalui variabel perantara.

5.2.4 Analisis dan Interpretasi Data Multivariat (*Path Analysis*)

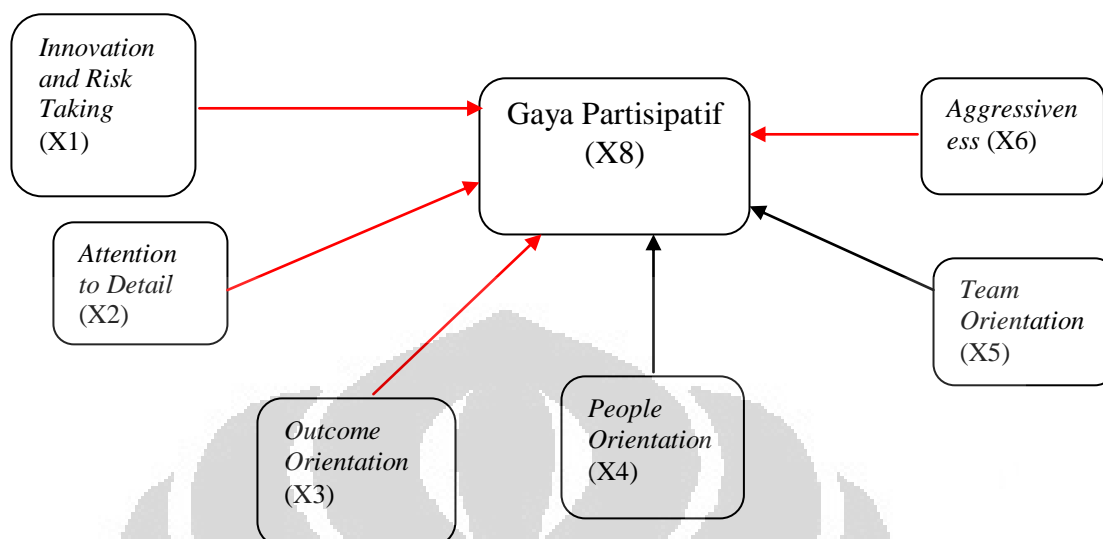
Hasil Uji Regresi Model Dasar 33

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68.919	2.738		25.171	.000
	X1	.001	.058	.001	.024	.981
	X2	-.100	.083	-.062	-1.203	.233
	X3	-.847	.063	-1.128	-13.383	.000
	X4	.746	.029	.897	25.752	.000
	X5	1.426	.101	1.367	14.175	.000
	X6	-.549	.027	-.869	-20.585	.000

a. Dependent Variable: X8

Gambar 5.7 Model Analisis Dasar 33

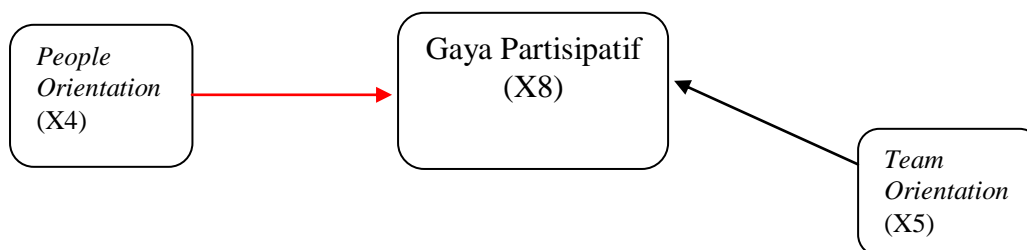


Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Partisipatif (X8) yaitu variabel *People Orientation* (X4) yang mempunyai nilai *beta* 0,897 artinya bahwa variabel *People Orientation* (X4) dan juga variabel *Team Orientation* (X5) yang mempunyai nilai *beta* 1,367 kuat mempengaruhi variabel Gaya Partisipatif (X8). Karena terdapat beberapa variabel yang tidak signifikan, maka setelah itu dilakukan pengujian lagi. Seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	58.600	4.569		12.827	.000
	X4	-.377	.132	-.453	-2.846	.006
	X5	.873	.166	.837	5.257	.000

a. Dependent Variable: X8

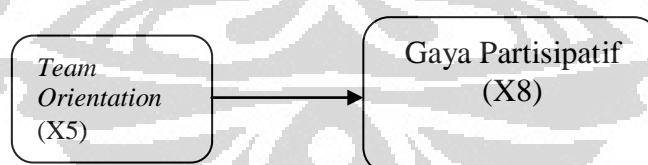


Setelah dilakukan pengujian kembali dengan variabel dependent yaitu variabel Gaya Partisipatif (X8) maka yang berpengaruh yaitu variabel *Team Orientation* (X5) yang mempunyai nilai *beta* 0,837 artinya variabel *Team Orientation* (X5) sangat kuat pengaruhnya terhadap variabel Gaya Partisipatif (X8), karena terdapat variabel yang tidak signifikan maka setelah itu dilakukan pengujian lagi dengan hasil di bawah ini:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	62.936	4.526		13.905	.000
	X5	.507	.111	.486	4.590	.000

a. Dependent Variable: X8



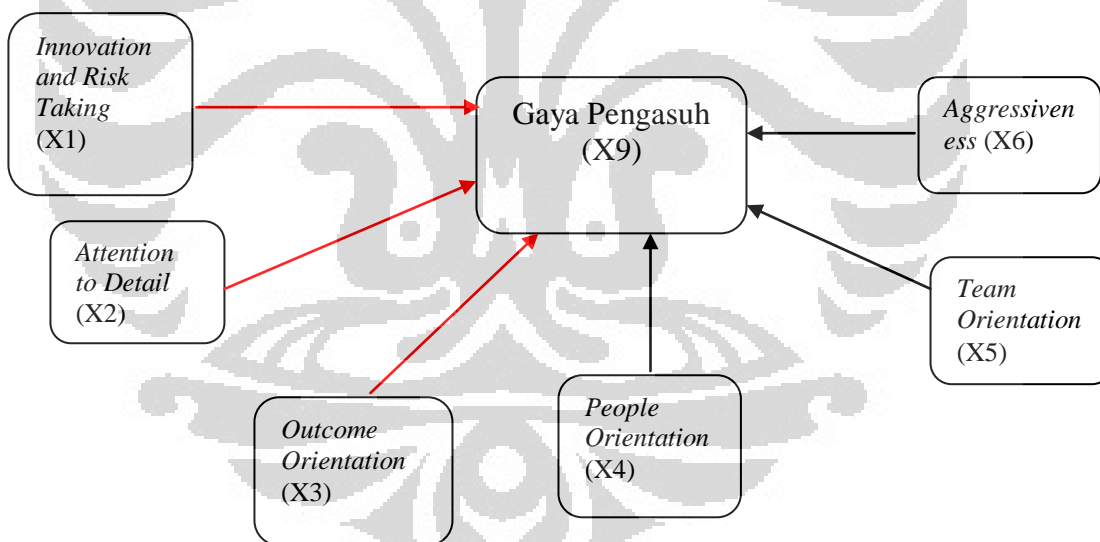
Dari tabel diatas terlihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Partisipatif (X8) yaitu variabel *Team Orientation* (X5) yang mempunyai nilai *beta* 0,486 yang mempunyai arti bahwa variabel *Team Orientation* (X5) mempengaruhi variabel Gaya Partisipatif (X8) dalam tingkatan yang sedang.

Hasil Uji Regresi Model Dasar 34

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	48.842	6.337		7.707	.000
	X1	-.579	.272	-.270	-2.128	.037
	X3	-1.517	.183	-1.525	-8.303	.000
	X4	.768	.143	.697	5.358	.000
	X5	1.547	.264	1.120	5.855	.000
	X6	.468	.120	.560	3.898	.000

a. Dependent Variable: X9

Gambar 5.8 Model Analisis Dasar 34



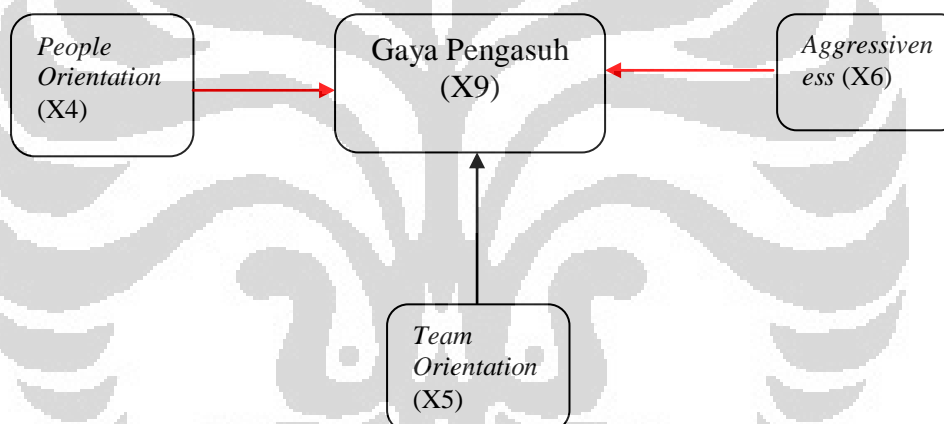
Dari tabel diatas terlihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Pengasuh (X9) yaitu variabel *People Orientation* (X4) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,697 yang mempunyai arti kuat mempengaruhi variabel Gaya Pengasuh (X9), dan juga variabel *Team Orientation* (X5) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 1,120 yang mempunyai arti yaitu sangat kuat mempengaruhi variabel Gaya Pengasuh (X9), sedangkan variabel *Aggressiveness* (X6) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,560 yang mempunyai arti kuat mempengaruhi variabel Gaya

Pengasuh (X9), karena terdapat beberapa variabel yang tidak signifikan maka setelah itu dilakukan pengujian lagi, seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.213	5.074		6.349	.000
	X4	.358	.192	.325	1.861	.067
	X5	.853	.191	.617	4.477	.000
	X6	-.168	.142	-.201	-1.188	.239

a. Dependent Variable: X9

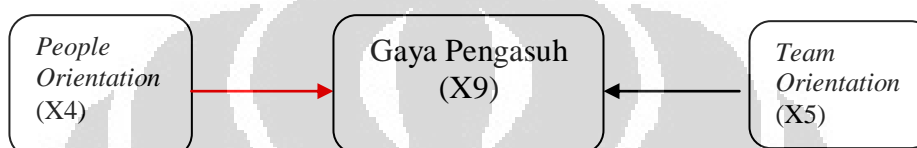


Dari tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Pengasuh (X9) yaitu variabel *Team Orientation* (X5) dan variabel *People Orientation* (X4). Variabel *Team Orientation* (X5) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,617 yang mempunyai arti kuat mempengaruhi variabel Gaya Pengasuh (X9) dan variabel *People Orientation* (X4) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,325 yang mempunyai arti dalam tingkat sedang mempengaruhi variabel Gaya Pengasuh (X9). Karena terdapat variabel yang tidak signifikan, maka harus dilakukan pengujian lagi. Seperti terlihat pada gambar dibawah ini:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.339	5.036		6.223	.000
	X4	.208	.146	.189	1.429	.158
	X5	.788	.183	.570	4.304	.000

a. Dependent Variable: X9

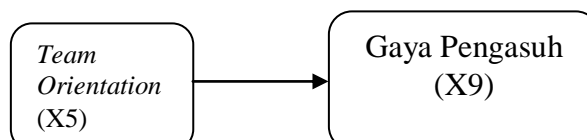


Dari tabel terlihat bahwa yang mempengaruhi variabel Gaya Pengasuh (X9) yaitu variabel *Team Orientation* (X5) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,570 yang mempunyai arti bahwa variabel *Team Orientation* (X5) mempengaruhi variabel Gaya Pengasuh (X9) dalam tingkatan kuat. Karena terdapat variabel yang tidak signifikan, maka akan dilakukan pengujian lagi, seperti terlihat pada tabel dibawah:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.940	4.784		6.050	.000
	X5	.991	.117	.717	8.479	.000

a. Dependent Variable: X9



Dari tabel terlihat bahwa yang mempengaruhi variabel Gaya Pengasuh (X9) yaitu variabel *Team Orientation* (X5) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,717 yang mempunyai arti bahwa variabel *Team Orientation* (X5) mempengaruhi variabel Gaya Pengasuh (X9) dalam tingkatan sangat kuat.

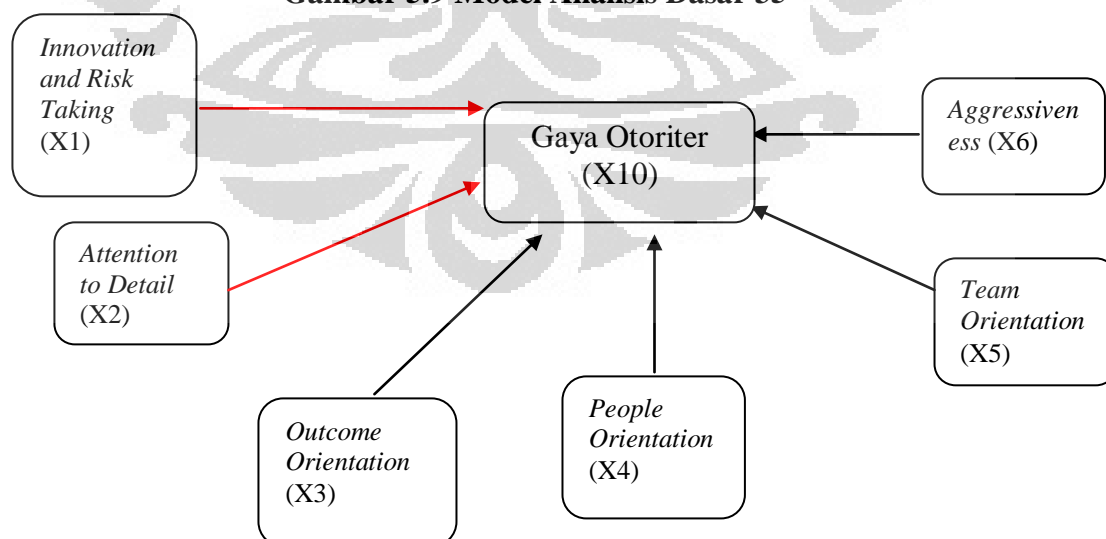
Hasil Uji Regresi Model Dasar 35

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.312	3.636		7.237	.000
	X1	-.102	.077	-.052	-1.328	.189
	X2	-.939	.110	-.486	-8.513	.000
	X3	.184	.084	.204	2.189	.032
	X4	.247	.038	.247	6.434	.000
	X5	.539	.134	.430	4.038	.000
	X6	.341	.035	.449	9.634	.000

a. Dependent Variable: X10

Gambar 5.9 Model Analisis Dasar 35

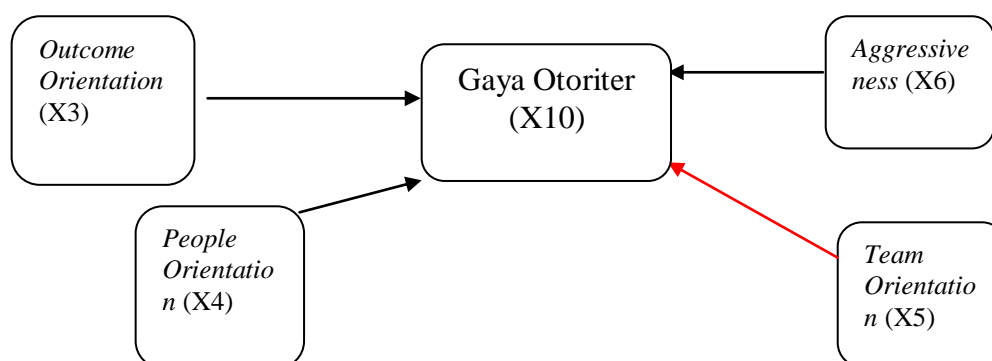


Dari tabel diatas terlihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Otoriter (X10) yaitu variabel *Outcome Orientation* (X3) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,204 yang mempunyai arti bahwa variabel *Outcome Orientation* (X3) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan lemah. Variabel *People Orientation* (X4) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,247 yang mempunyai arti bahwa variabel *People Orientation* (X4) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan lemah. Variabel *Team Orientation* (X5) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,430 yang mempunyai arti bahwa variabel *Team Orientation* (X5) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan sedang. Dan variabel *Aggressiveness* (X6) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,449 yang mempunyai arti bahwa variabel *Aggressiveness* (X6) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan sedang. Setelah itu dilakukan pengujian lagi, karena terdapat beberapa variabel yang tidak signifikan yang terlintas seperti pada tabel dibawah ini:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.989	1.285		1.548	.126
	X3	.704	.053	.779	13.379	.000
	X4	.124	.052	.124	2.379	.020
	X5	-.295	.048	-.235	-6.110	.000
	X6	.221	.042	.291	5.280	.000

a. Dependent Variable: X10

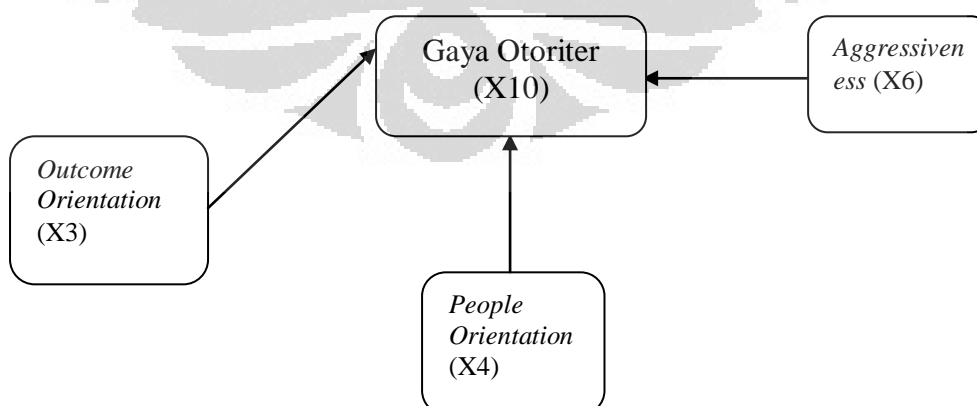


Pada tabel diatas terlihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Otoriter (X10) yaitu variabel *Outcome Orientation* (X3) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,779 yang mempunyai arti bahwa variabel *Outcome Orientation* (X3) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan sangat kuat. Variabel *People Orientation* (X4) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,129 yang mempunyai arti bahwa variabel *People Orientation* (X4) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan lemah. Dan variabel *Aggressiveness* (X6) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,291 yang mempunyai arti bahwa variabel *Aggressiveness* (X6) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan lemah. Karena terdapat variabel yang tidak signifikan, setelah itu dilakukan pengujian sekali lagi, maka seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.626	1.117		-3.245	.002
	X3	.648	.064	.717	10.045	.000
	X4	.038	.063	.038	.611	.543
	X6	.183	.052	.242	3.562	.001

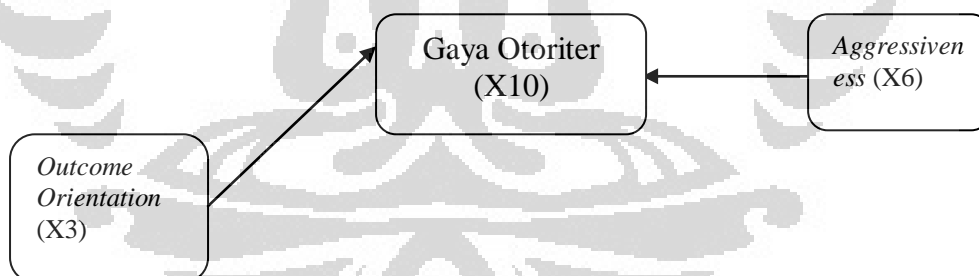
a. Dependent Variable: X10



Pada tabel diatas terlihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Otoriter (X10) yaitu variabel *Outcome Orientation* (X3) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,717 yang mempunyai arti bahwa variabel *Outcome Orientation* (X3) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan sangat kuat, dan variabel *Aggressiveness* (X6) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,242 yang mempunyai arti bahwa variabel *Aggressiveness* (X6) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan lemah, maka setelah itu dilakukan pengujian lagi, seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-3.815	1.069		-3.569	.001
	X3	.666	.057	.737	11.693	.000
	X6	.195	.048	.256	4.067	.000

a. Dependent Variable: X10



Dari tabel di atas yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Otoriter (X10) yaitu variabel *Outcome Orientation* (X3) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,737 yang mempunyai arti bahwa variabel *Outcome Orientation* (X3) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan sangat kuat. Variabel *Aggressiveness* (X6) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,256 yang mempunyai arti bahwa variabel *Aggressiveness* (X6) mempengaruhi variabel Gaya Otoriter (X10) dalam tingkatan lemah.

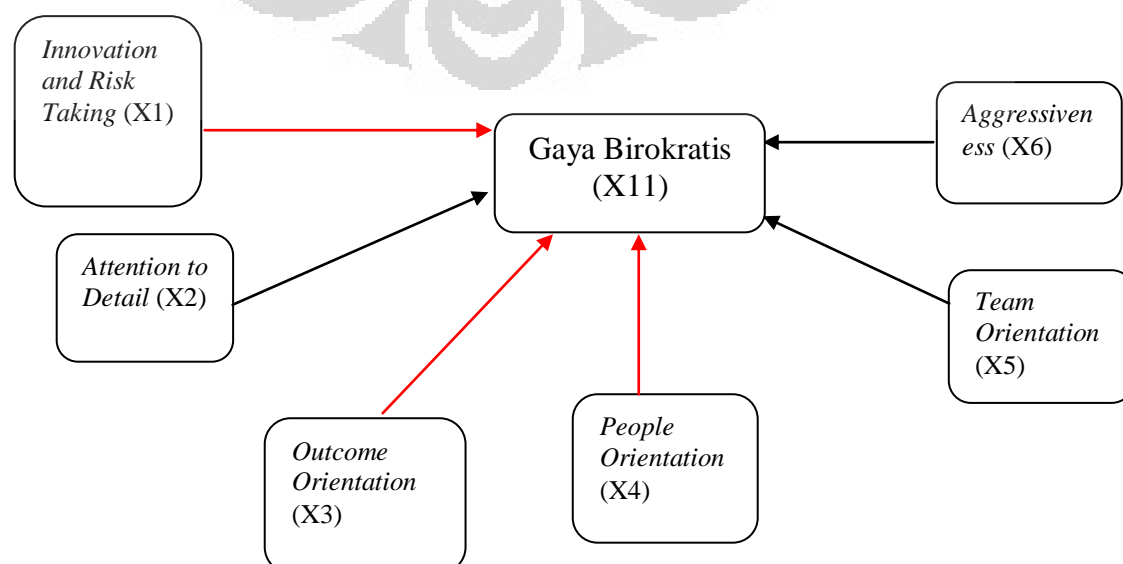
Hasil Uji Regresi Model Dasar 36

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	4.625	7.518		.615	.541
	X1	-.038	.159	-.026	-.240	.811
	X2	.658	.228	.446	2.887	.005
	X3	.034	.174	.049	.194	.847
	X4	-.946	.079	-1.238	-11.900	.000
	X5	.917	.276	.956	3.322	.001
	X6	-.007	.073	-.013	-.100	.921

a. Dependent Variable: X11

Gambar 5.10 Model Analisis Dasar 36

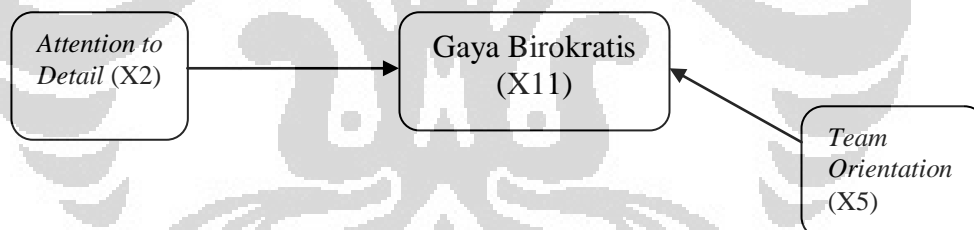


Pada tabel diatas terlihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Otoriter (X11) yaitu variabel *Attention to Detail* (X2) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,446 yang mempunyai arti bahwa variabel *Attention to Detail* (X2) mempengaruhi Gaya Otoriter (X11) dalam tingkatan sedang. Dan variabel *Team Orientation* (X5) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,956 yang mempunyai arti bahwa variabel *Team Orientation* (X5) mempengaruhi Gaya Otoriter (X11) dalam tingkatan sangat kuat, lalu akan dilakukan pengujian lagi, maka hasilnya akan terlihat seperti pada tabel dibawah ini:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.870	6.348		4.233	.000
	X2	1.583	.232	.986	6.814	.000
	X5	-.340	.151	-.326	-2.252	.028

a. Dependent Variable: X11

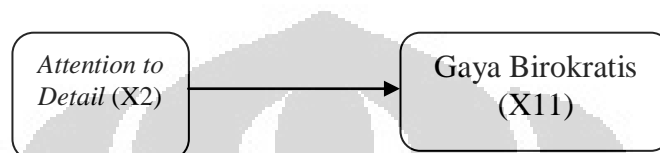


Pada tabel diatas terlihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Otoriter (X11), yaitu variabel *Attention to Detail* (X2) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,986 yang mempunyai arti bahwa variabel *Attention to Detail* (X2) mempengaruhi Gaya Otoriter (X11) dalam tingkatan sangat kuat. Kemudian dilakukan pengujian sekali lagi:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.528	6.553		.996	.323
	X2	.847	.147	.574	5.775	.000

a. Dependent Variable: X11



Pada tabel diatas terlihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Otoriter (X11), yaitu variabel *Attention to Detail* (X2) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,574 yang mempunyai arti bahwa variabel *Attention to Detail* (X2) mempengaruhi Gaya Otoriter (X11) dalam tingkatan kuat.

Hasil Uji Regresi Model Dasar 37

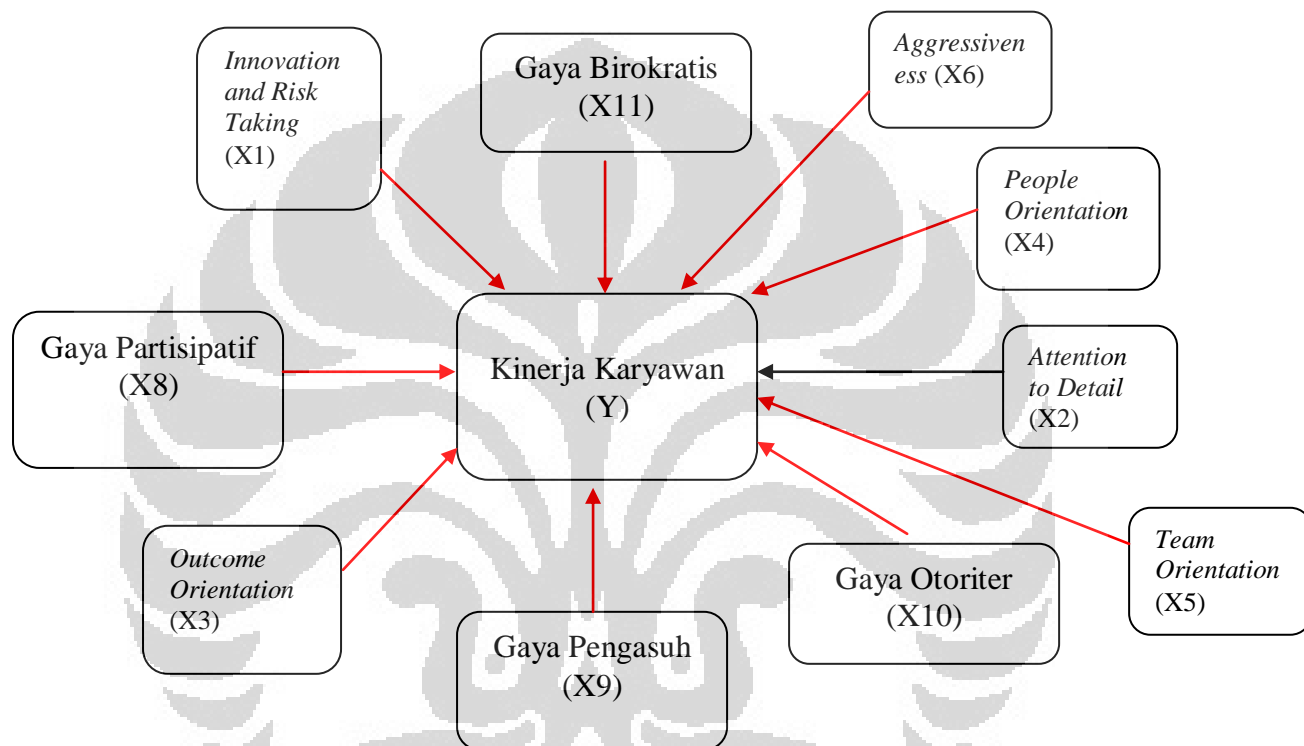
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.390	22.986		1.453	.152
	X1	.013	.146	.011	.092	.927
	X2	1.487	.361	1.272	4.118	.000
	X3	.043	.325	.079	.134	.894
	X4	.336	.308	.555	1.092	.279
	X5	-.293	.524	-.385	-.558	.579
	X6	-.114	.225	-.247	-.506	.614
	X8	.183	.319	.252	.574	.568
	X9	-.410	.128	-.745	-3.206	.002

X10	.274	.327	.453	.839	.405
X11	-.051	.134	-.064	-.379	.706

a. Dependent Variable: Y

Gambar 5.11 Model Analisis Dasar 37

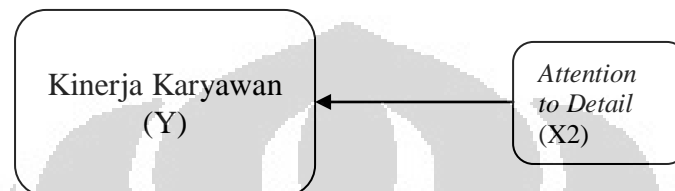


Pada tabel diatas terlihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yaitu variabel *Attention to Detail* (X2) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 1,272 yang mempunyai arti bahwa variabel *Attention to Detail* (X2) mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y) dalam tingkatan sangat kuat. Karena terdapat beberapa variabel yang tidak signifikan maka dilakukan pengujian lagi, seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.283	4.259		11.572	.000
	X2	.866	.095	.740	9.083	.000

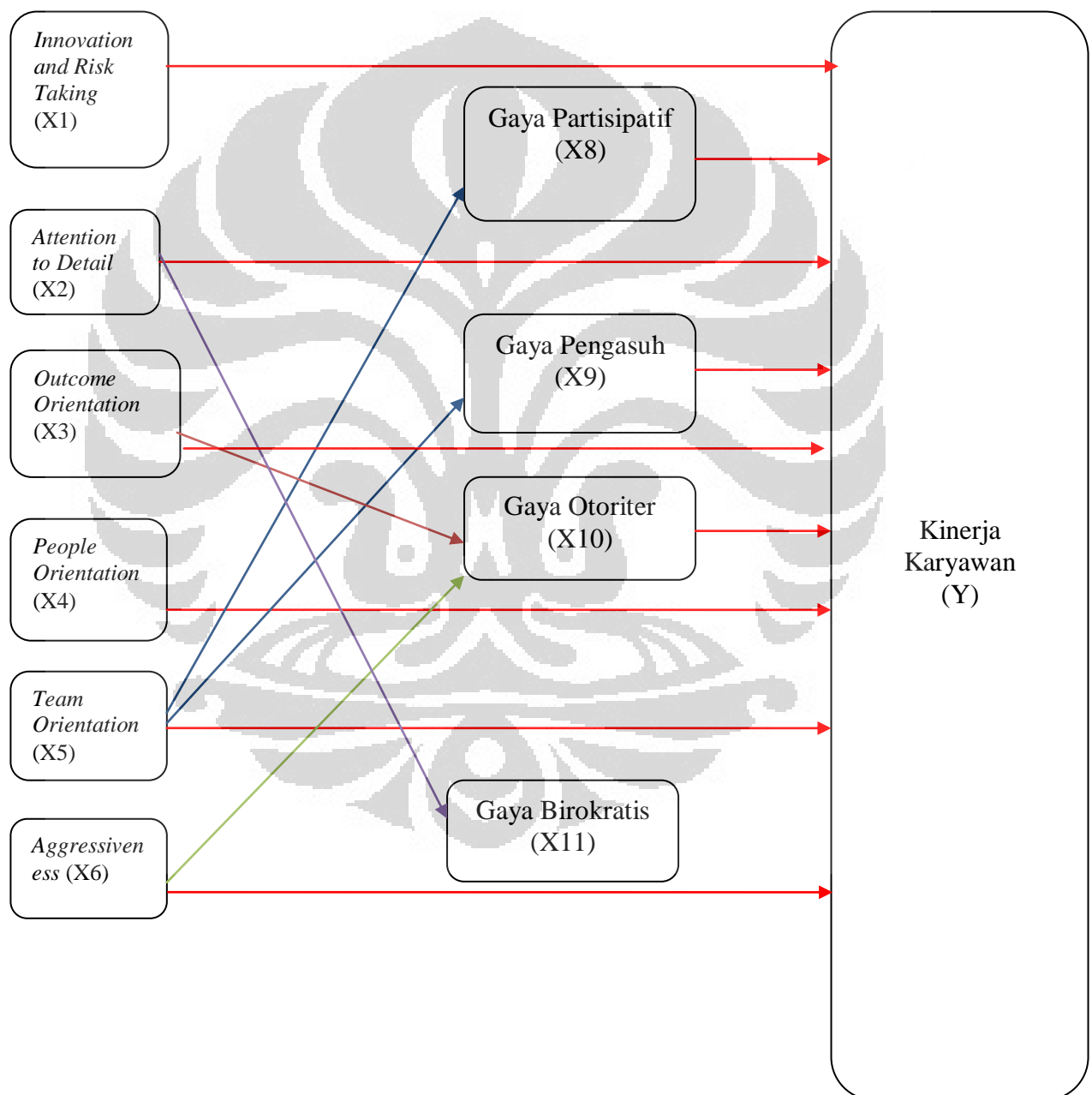
a. Dependent Variable: Y



Pada tabel diatas terlihat bahwa yang berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) yaitu variabel *Attention to Detail* (X2) yang mempunyai nilai *beta* sebesar 0,740 yang mempunyai arti bahwa variabel *Attention to Detail* (X2) mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y) dalam tingkatan sangat kuat.

Menurut Heise (1969) tujuan dari *path analysis* adalah untuk mendapatkan suatu model yang signifikan dengan menghilangkan hubungan-hubungan antar variabel yang tidak signifikan. Dengan demikian hubungan antara variabel tersebut harus dihilangkan atau dikeluarkan dari model.

Gambar 5.12 Model Analisis Yang Disesuaikan



Dari model-model analisis di atas terlihat bahwa pengaruh langsung terkuat yang mempengaruhi kinerja karyawan (Y) adalah datang dari variabel *Team Orientation* (X5) yaitu dengan nilai *beta* sebesar 0,845 hal ini sesuai dengan penjelasan mengenai *Team Orientation* yang merupakan salah satu dimensi dari budaya organisasi apabila diartikan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan secara berkelompok, bukannya individu, hal ini tentu saja sangat mempengaruhi kinerja karyawan karena penyelesaian pekerjaan selalu dilakukan secara bersama-sama, bukan secara individu.

Dari model-model analisis juga terlihat bahwa pengaruh langsung terkuat kedua yaitu yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y) adalah datang dari variabel *People Orientation* (X4), yaitu dengan nilai *beta* sebesar 0,775 yaitu sesuai dengan penjelasan mengenai *People Orientation* yang merupakan salah satu dimensi dari budaya organisasi apabila diartikan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.

Untuk pengaruh yang tidak langsung yang ditimbulkan oleh serangkaian variabel terhadap kinerja karyawan (Y) di SEAMEO SEAMOLEC ternyata jika dihitung efek nya, yaitu akan diuraikan menjadi:

Dalam alur variabel *Team Orientation* (X5) menuju variabel Gaya Pengasuh (X9) menuju variabel Kinerja Karyawan (Y) efek yang dihasilkan yaitu 0,46616 yaitu berada tingkatan (*range*) sedang kemudian yang kedua adalah dalam alur variabel *Outcome Orientation* (X3) menuju variabel Gaya Otoriter (X10) menuju variabel kinerja karyawan (Y) efek yang dihasilkan adalah 0,400928 adalah berada dalam tingkatan yang sedang.

Kemudian efek yang paling lemah adalah berada dalam jalur variabel *Aggressiveness* (X6) menuju variabel Gaya Otoriter (X10) menuju variabel kinerja karyawan (Y) efek yang dihasilkan adalah 0,139264 adalah berada tingkatan lemah.

5.2.4 Total Efek

Path analysis adalah suatu model untuk menggambarkan hubungan antara variabel- variabel prediktor terhadap variabel-variabel endogen. Suatu variabel endogen tidak hanya dipengaruhi oleh variable eksogen secara langsung,

tetapi juga melalui variabel-variabel lain.

Salah satu cara untuk mengetahui total efek dari variabel-variabel prediktor terhadap variabel endogen adalah dengan menjumlahkan nilai efek langsung dengan nilai efek tak langsung yang mempengaruhi variabel endogen (dalam penelitian ini adalah - Kinerja Karyawan (Y)). Efek langsung adalah angka korelasi antara variabel prediktor dengan variabel endogen. Efek tidak langsung adalah angka korelasi antara variabel lain yang mempengaruhi variabel prediktor terhadap variabel endogen. *Total causal effect* didefinisikan sebagai jumlah dari total efek langsung dan efek tidak langsung.

Berikut akan dihitung efek langsung, tidak langsung dan total efek dari model pola hubungan yang disesuaikan.

Tabel 5.1.6 Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total Efek Model Yang Disesuaikan

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X8	X9	X10	TE
EL	0,555	0,74	0,64	0,775	0,845	0,614	0,556	0,648	0,648	0,024675
ETL			0,737*0,544		(0,486)*(0,556)	(0,256)*(0,544)				
					(0,717)*(0,648)					1,257
TE										1,281675

Ket:

EF = EFEK LANGSUNG

ETL = EFEK TIDAK LANGSUNG

TE = TOTAL EFEK

Dari tabel diatas bahwa total efek dari model yang disesuaikan adalah 1,281675 (1,28). Dalam tabel Z angka tersebut berada dalam *range* positif, dengan begitu bahwa model yang disesuaikan adalah diterima karena termasuk dalam *range* positif. Dari total efek tersebut terlihat juga ada 9 (sembilan) jalur hasil analisis.

5.2.5 Model Fit Coefficient

Fit Coefficient digunakan untuk menguji apakah model yang telah disesuaikan melalui hasil perhitungan regresi lebih baik dibandingkan dengan model dasar yang telah dibuat sebelumnya. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Fit Coefficient* adalah :

$$\chi^2 = - (N-df) \log Q$$

χ^2 = *fit coefficient* untuk model yang disesuaikan

N = besarnya sampel

df = banyaknya jejak yang dihilangkan atau ditambahkan pada model yang disesuaikan

Q = besarnya perbandingan variasi yang tidak dapat dijelaskan antara model dasar dengan model yang sudah disesuaikan

Efek langsung adalah angka korelasi antara variabel prediktor dengan variabel endogen. Efek tidak langsung adalah angka korelasi antara variabel lain yang mempengaruhi variabel prediktor terhadap variabel endogen. *Total causal effect* didefinisikan sebagai jumlah dari total efek langsung dan efek tidak langsung.

Untuk menghitung *Fit Coefficient* maka terlebih dahulu akan dihitung besarnya koefisien determinasi, baik untuk model dasar maupun model yang telah disesuaikan.

Tabel 5.1.7
R Square Model Dasar

Variabel Exogenous	Variabel Endogenous	R Square	Sig. ANOVA
X1	X8	0,42	0.000
X2	X8	0.515	0.000
X5	X8	0.237	0.000
X1	X9	0,366	0,00
X3	X9	0,145	0,001

X4	X9	0,398	0,00
X5	X9	0,514	0,00
X6	X9	0,297	0,00
X2	X10	0,061	0,039
X3	X10	0,932	0,00
X4	X10	0,757	0,00
X5	X10	0,461	0,00
X6	X10	0,835	0,00
X2	X11	0,329	0,00
X5	X11	0,14	0,01
X1	Y	0,308	0,00
X2	Y	0,548	0,00
X3	Y	0,410	0,00
X4	Y	0,601	0,00
X5	Y	0,715	0,00
X6	Y	0,377	0,00
X8	Y	0,309	0,00
X9	Y	0,420	0,00
X10	Y	0,353	0,00

Tabel 5.1.8
R Square Model Yang Disesuaikan

Variabel Exogenus	Variabel Endogenus	R Square	Sig. ANOVA
X5	X8	0,237	0.000
X5	X9	0,514	0,00
X3	X10	0,932	0,00
X6	X10	0,835	0,00
X8	Y	0,309	0,00
X9	Y	0,420	0,00
X10	Y	0,353	0,00

Rm2 Model Dasar:

$$\begin{aligned}
 &= 1 - \{(1-0,42)(1-0,515)(1-0,237)(1-0,366)(1-0,145)(1-0,398)(1-0,514)(1- \\
 &0,297)(1-0,061)(1-0,932)(1-0,757)(1-0,461)(1-0,461)(1-0,329)(1-0,308)(1- \\
 &0,548)(1-0,410)(1-0,601)(1-0,601)(1-0,715)(1-0,377)(1-0,309)(1-0,420)(1-0,353) \\
 &= 1 - 0,0000006459885979430890 \\
 &= 0,99999354011140200
 \end{aligned}$$

Rm2 Model Disesuaikan:

$$\begin{aligned}
 &= 1 - \{(1-0,237)(1-0,514)(1-0,932)(1-0,835)(1-0,308)(1-0,548)(1-0,410)(1- \\
 &0,601)(1-0,715)(1-0,377)(1-0,309)(1-0,420)(1-0,353)\} \\
 &= 1 - 0,00001410478025 \\
 &= 0,999985895219597
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Q &= \frac{1 - R_{m2} \text{ Model Yang Disesuaikan}}{1 - R_{m2} \text{ Model Dasar}} \\
 &= \frac{1 - 0,00001410478025000}{1 - 0,00006459885979430} \\
 &= 0.218344
 \end{aligned}$$

$$N = 70$$

$$df = 10$$

$$Q = 0.218344$$

$$\begin{aligned}
 \chi^2 &= - (N-df) \log Q \\
 &= - (70-10) \log (0.218344) \\
 &= - (60) (-0,66086) \\
 &= 39,6515
 \end{aligned}$$

Untuk signifikansi 0.05 dan derajat kebebasan atau *degree of freedom* / df = 10, didapatkan nilai kritis 18,31. Berdasarkan nilai tersebut maka model yang disesuaikan memiliki model fit yang lebih baik daripada model analisa awal karena χ^2 mempunyai nilai 39,6515 dan nilai tersebut lebih besar daripada nilai kritis sebesar 18,31. Oleh karena itu model disesuaikan diterima.

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

6.1. Kesimpulan

6.1.1. Dimensi Budaya Organisasi

Penelitian ini dapat menghasilkan kesimpulan yang dilihat dari hasil uji data statistiknya. Kesimpulan ini adalah semacam rumusan bagi para pembaca yang ingin menghasilkan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh *Innovation and Risk Taking*, *Outcome Orientation*, *People Orientation*, *Team Orientation*, *Aggressiveness*, Gaya Pengasuh, Gaya Partisipatif, Gaya Otoriter, Gaya Birokratis.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya kita memperhatikan unsur-unsur :

1. *Innovation and Risk Taking*

Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko, atau dengan kata lain seorang pemimpin berani untuk memberikan dukungan kepada karyawan agar dapat menemukan hal-hal baru yang berguna bagi organisasi serta berani untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh pemimpin. Dari pengujian hasil statistik didapatkan bahwa *Innovation and Risk Taking* memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

2. *Outcome Orientation*

Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, artinya manajemen berorientasi kepada hasil dari pekerjaan karyawan. Dari hasil pengujian statistik didapatkan bahwa *Outcome Orientation* sangat signifikan memberikan pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan.

3. *People Orientation*

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu. Dari hasil pengujian statistik *People Orientation* memberikan pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan.

4. *Aggressiveness*

Berkaitan dengan agresivitas dan persaingan antar karyawan, artinya pemimpin menciptakan persaingan yang sehat terhadap karyawan dan tidak memberikan perlakuan khusus terhadap salah satu karyawan. Dari hasil pengujiannya secara statistik didapatkan bahwa *Aggressiveness* memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

5. *Team Orientation*

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan secara berkelompok, bukannya individu. Dilihat dari pengujian hasil statistik bahwa *Team Orientation* memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui *survey* kemudian dilakukan pengujian secara statistik maka didapatkan hasil bahwa ketujuh budaya organisasi menurut Robbins tidak seluruhnya memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan, tetapi hanya enam saja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC yaitu *Innovation and Risk Taking*, *Attention to Detail*, *Outcome Orientation*, *People Orientation*, *Aggressiveness*, dan *Team Orientation*. Sedangkan *Stability* tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh secara langsung dari tujuh budaya organisasi menurut Robbins terhadap kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC berikut ini diberikan penjelasannya:

1. *Aggressiveness* didapat nilai *betanya* yaitu 0,612 artinya bahwa *Aggressiveness* berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan.
2. *Team Orientation* dari nilai *beta* setelah dilakukan uji statistik diperoleh 0,845 artinya berada pada tingkatan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan.
3. *People Orientation* dari nilai *beta* setelah dilakukan uji statistik diperoleh 0,775 artinya berada pada tingkatan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan.

4. *Outcome Orientation* dari nilai *beta* setelah dilakukan uji statistik diperoleh 0,64 artinya berada pada tingkatan yang kuat terhadap kinerja karyawan.
5. *Innovation and Risk Taking* dari nilai *beta* setelah dilakukan uji statistik diperoleh 0,634 artinya berada pada tingkatan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian secara statistik maka yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karya yaitu variabel *Team Orientation* dengan nilai beta yaitu 0,845 artinya berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja karyawan.

Tujuh dimensi budaya organisasi menurut Robbins mempengaruhi kinerja karyawan melalui lima dimensi gaya kepemimpinan menurut Fuad Mas'ud yaitu:

1. *Team Orientation* memberikan pengaruh secara tidak langsung melalui variabel Gaya Partisipatif yaitu 0,542 artinya berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
2. *Team Orientation* memberikan pengaruh secara tidak langsung melalui variabel Gaya Pengasuh yaitu 0,717 artinya berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
3. *People Orientation* memberikan pengaruh secara tidak langsung melalui variabel Gaya Otoriter yaitu 0,32 artinya berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
4. *Aggressiveness* memberikan pengaruh secara tidak langsung melalui variabel Gaya Otoriter yaitu 0,633 artinya berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

6.1.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. 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 mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Berikut akan ini adalah gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan setelah dilakukan hasil pengujian statistik.

1. Gaya Partisipatif

Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja. Dari hasil pengujian didapatkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh yang sedang terhadap kinerja karyawan.

2. Gaya Pengasuh

Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya. Dari hasil pengujian secara statistik didapatkan kepemimpinan gaya pengaruh memberikan pengaruh yang sedang terhadap kinerja karyawan.

3. Gaya Otoriter

Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan tidak dilakukan, bagaimana cara melakukannya, memberikan *deadline* yang jelas terhadap setiap pekerjaan atau tugas yang diberikan dan juga mempertahankan standar kerja. Dari hasil pengujian didapatkan bahwa Gaya Otoriter berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam tingkat yang sedang.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui *survey* kemudian dilakukan pengujian secara statistik maka didapatkan hasil bahwa lima dimensi gaya kepemimpinan menurut Fuad Mas'ud mempengaruhi kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC melalui Gaya Partisipatif, Gaya Pengasuh, dan Gaya Otoriter.

Pengaruh secara langsung lima dimensi gaya kepemimpinan menurut Fuad Mas'ud mempengaruhi kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC berikut ini diberikan penjelasannya:

1. Gaya Partisipatif didapat nilai *beta* yaitu 0,556 artinya bahwa Gaya Partisipatif berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan.
2. Gaya Pengasuh dari nilai *beta* setelah dilakukan uji statistik diperoleh 0,648 artinya berada pada tingkatan yang kuat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
3. Gaya Otoriter dari nilai *beta* setelah dilakukan uji statistik diperoleh 0,594 artinya berada pada tingkatan yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian secara statistik maka yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karya karyawan yaitu variable Gaya Pengasuh dengan nilai *beta* yaitu 0,648 artinya berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian setelah dilakukan uji statistik maka disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi (melalui *Team Orientation* dengan nilai *beta* yaitu 0,845) lebih dominan pengaruhnya terhadap variabel Kinerja Karyawan dibandingkan dengan variabel Gaya Kepemimpinan (melalui Gaya Pengasuh dengan nilai *beta* yaitu 0,648).

6.2 Implikasi

6.2.1 Implikasi Akademis

Dari signifikansi penelitian yang telah disebutkan peneliti pada bab sebelumnya, berikut adalah hasil penelitian yang memenuhi signifikansi tersebut dalam hal akademis (konseptual, teoritis, metodologis) dan praktis.

Dari tujuh dimensi budaya organisasi menurut Robbins mempengaruhi kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC berikut yang signifikan diantaranya yaitu:

1. *Innovation and Risk Taking*

Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko, atau dengan kata lain seorang pemimpin berani memberikan delegasi kepada bawahan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang

seharusnya dilakukan oleh pemimpin karena signifikan terhadap kinerja karyawan harus benar-benar diperhatikan dan ditingkatkan.

2. *Outcome Orientation*

Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Artinya manajemen berorientasi kepada fokus. Dari hasil pengujian didapatkan bahwa *Outcome Orientation* sangat signifikan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka harus diperhatikan dan ditingkatkan.

3. *People Orientation*

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu. Dari hasil pengujian *People Orientation* memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan signifikan, maka harus diperhatikan dan ditingkatkan.

4. *Aggressiveness*

Berkaitan dengan agresivitas dan persaingan antar karyawan, artinya pemimpin menciptakan persaingan yang sehat terhadap karyawan dan tidak memberikan perlakuan khusus terhadap salah satu karyawan. Dari hasil pengujiannya secara statistik didapatkan bahwa *Aggressiveness* memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan artinya signifikan, maka harus diperhatikan dan ditingkatkan.

5. *Team Orientation*

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan secara berkelompok, bukannya individu. Dilihat dari pengujian hasil statistik bahwa *Team Orientation* memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Dari lima dimensi gaya kepemimpinan menurut Fuad Mas'ud yang mempengaruhi kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC berikut yang signifikan diantaranya yaitu:

1. Gaya Partisipatif

Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja. Dari hasil pengujian didapatkan

bahwa gaya kepemimpinan memberikan nilai signifikan, maka harus diperhatikan dan ditingkatkan

2. Gaya Pengasuh

Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya. Dari hasil pengujian secara statistik didapatkan kepemimpinan Gaya Pengasuh memberikan pengaruh secara signifikan, maka harus diperhatikan dan ditingkatkan.

3. Gaya Otoriter

Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan tidak dilakukan, bagaimana cara melakukannya, memberikan *deadline* yang jelas terhadap setiap pekerjaan atau tugas yang diberikan dan juga mempertahankan standar kerja. Dari hasil pengujian didapatkan bahwa Gaya Otoriter berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam tingkat yang sedang, maka harus diperhatikan dan lebih ditingkatkan.

6.2.2 Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini memang khusus difokuskan pada peningkatan kinerja karyawan di SEAMEO SEAMOLEC tetapi bisa juga diaplikasikan terhadap lembaga atau juga instansi pemerintahan yang sejenis lainnya.

6.3 Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, beberapa rekomendasi yang bisa diberikan oleh peneliti untuk pengembangan penelitian peningkatan kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

6.3.1 Rekomendasi Akademis

Ke depannya, untuk penelitian selanjutnya mengenai peningkatan kinerja karyawan, dapat dikatakan bahwa *Innovation and Risk Taking*, *Outcome Orientation*, *People Orientation*, *Team Orientation*, *Aggressiveness* (elemen-

elemen budaya organisasi menurut Robbins), Gaya Pengasuh, Gaya Partisipatif, Gaya Otoriter, dan Gaya Birokratis (elemen-elemen gaya kepemimpinan menurut Fuad Mas'ud), khusus untuk *Team Orientation* yang berasal dari institusi SEAMEO SEAMOLEC, ternyata memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan, sehingga tidak menutup kemungkinan pada lembaga sejenis juga sangat berpengaruh. Untuk itu peneliti merekomendasikan bagi studi khalayak mengenai peningkatan kinerja selanjutnya juga mempertimbangkan unsure-unsur yang telah tersebut di atas.

6.3.2 Rekomendasi Praktis

Dalam hal meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya mementingkan dimensi-dimensi yang telah terbukti berpengaruh yaitu dimensi-dimensi budaya organisasi dan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan seperti yang telah disebutkan di atas.

Dalam hal peningkatan kinerja karyawan, yang harus lebih ditingkatkan adalah bagaimana SEAMEO SEAMOLEC dapat menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang telah terbukti tersebut.

Karena gaya kepemimpinan merupakan hal penting terhadap kinerja karyawan maka ada hal yang harus ditingkatkan dan juga ada yang ditinggalkan oleh SEAMEO SEAMOLEC, salah satu yang harus ditingkatkan yaitu gaya kepemimpinan pengasuh yang memberikan signifikan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan dan yang harus ditinggalkan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya birokrat dan otoriter.

6.4 Kelemahan Penelitian

Kelemahan-kelemahan dan keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini antara lain adalah:

1. Walaupun untuk mengolah data dengan teknik SPSS diperlukan minimal 30 orang responden dan untuk pengujian *path analysis* dibutuhkan > 100 responden, akan tetapi mengingat jumlah karyawan yang tidak mencapai 100 orang itu merupakan suatu kelemahan terhadap

penelitian ini.

2. Masih sedikitnya tinjauan literatur, teori dan konsep yang membahas mengenai peningkatan kinerja karyawan yang dijadikan objek penelitian dalam bidang komunikasi. Sehingga peneliti banyak menggunakan konsep dari jurnal dan literatur di internet untuk memahami peningkatan kinerja karyawan tersebut.
3. Dalam variabel Y atau Kinerja Karyawan, yang menjadi unit analisis dan unit observasi dalam penelitian ini adalah karyawan SEAMEO SEAMOLEC, sehingga dikhawatirkan menjadi bias dikarenakan karyawan tersebut yang menilai kinerja dirinya sendiri.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Anastasi; dan S. Urbina, 1997, *Psychological Testing 7th Ed.*, USA, Prentice-Hall
- Arikunto; Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian*, Jakarta, Penerbit Rineka Cipta
- Bass; Bernard M and Avolio; Bruce J, 1993, "*Transformational Leadership And Organizational Culture*", *Public Administration Quarterly* 17:1
- Bungin; Burhan, 2005, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta, Prenada Media
- Bovee; Courtldan L. dan William F. Arens, 1992, *Adverstising 3rd Edition*, USA, Richard D. Irwin, Inc
- Cokroaminoto, 2007, *Membangun Kinerja (Memaknai Kinerja Karyawan)*, Google/15012008/www.cokroaminoto.wordpress.com/20070523/memaknai-kinerja-karyawan
- Devito; Joseph A., 1997, *Komunikasi Antar Manusia, Edisi 5, Professional Book*, Jakarta
- Effendy, Onong U., 1986, *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Flippo; Edwin B, 1994, *Manajemen Personalialia, Edisi Keenam Jilid 2*, Erlangga, Jakarta
- Gibson; James L., 2006, *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*, Twelfth Edition, McGraw Hill
- Guildford; J.P., 1978, *Fundamentals Statistic in Psychology and Education*, New York, McGraw-Hill
- Hidayat, Dedy N, 2003, *Materi Penunjang Kuliah Metode Penelitian Komunikasi Bagian I Semester Genap*, Jakarta, FISIP UI
- 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
- Kinnear; Thomas C. dan James R. Taylor, 1999, *Marketing Research: An Applied Approach 4th Edition*, McGraw Hill Inc., USA
- Koentjaraningrat; et.al., 1994, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kriyantono; Rachmat, 2009, *Teknik Praktis Riset Komunikasi: Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran Cetakan Keempat*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group
- Luthans; Fred, 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Jakarta
- Mas'ud; Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Mulyana; Deddy, M.A., Ph.D., 2005, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Nawawi; H. Hadari, 2003, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, *Gajahmada University Press*, Yogyakarta

- Nazir; Moh., 1998, *Metode Penelitian*. Penerbit, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Neuman; W. Lawrence, 2003, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Ed. 5.*, USA, Pearson Education Inc
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
- Prawirosentono; Suyadi, 2000, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Rakhmat; Jalaluddin, 1997, *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- Reddin; W.J, *April 1667, "The 3-D Management Style Theory: A Typology Based On Task and Relationship Orientations," Training and Development Journal*
- Robbins; Stephen P., 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT Indeks Jakarta
- Robbins; Stephen P. and Coulter; Mary, 2009, *Management, 10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey*
- Schein, Edgar H, 2010, *Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition, Jossey – Bass Publishers, San Francisco*
- Sendjaja; Sasa Djuarsa, Turnomo, dan Tandiyo, 1998, *Teori Komunikasi*, Universitas Terbuka, Jakarta
- Siagian; Sondang P, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Singarimbun; Masri dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta, 1989
- Sunarto, 2005, *MSDM Strategik*, Amus, Yogyakarta
- Susanto, Astrid.S., 1998, *Filsafat Komunikasi*, Bina Cipta, Bandung
- Stoner; James A.F, Freeman; R. Edward, Gilbert Jr.; Daniel. R., 1996, *Manajemen, Jilid I*, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta
- Veithzal; Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Kedua*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Wahyudi, J.B., 1991, *Komunikasi Jurnalistik*, Bandung
- Yarnest, 2004, *Panduan Aplikasi Statistik*, Malang, Dioma
- Yukl; Gary, 2005, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi kelima*, PT. Indeks, Jakarta

Jurnal:

- Adisasmito; Wiku B.B. dan Paramita; Prita, Maret 2005, *Persepsi Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor Terhadap Penilaian Prestasi Kerja*, JMPK Vol. 08 No.01
- McNeese-Smith; Donna, 1996, *"Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment," Hospital and Health Services Ad. Vol. 41 No. 2*
- Menon; Maria E., *February 16 2002, "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus", The International Journal of Educational Management*
- Ogbonna; Emmanuel and Harris; Lloyd C, *August 2000, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies, International Journal of Human Resource Management 11:4*

- Suhana, October 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
- Suharto, dan Cahyono; Budhi, Januari 2005, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *JRBI* Vol.1 No.1
- Yuwalliatin; Sitty, Juni 2006, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang, *EKOBIS* Vol. 7 No. 2

Website:

Aulia, <http://aulia-ngeblog.blogspot.com/2010/02/definisi-organisasi-dan-metode.html>
www.seameo.org

-
- ¹ Astrid.S.Susanto, 1998, *Filsafat Komunikasi*, Bina Cipta, Bandung, h.80
- ² Onong U.Effendy, 1986, *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*, Remaja Rosdakarya, Bandung, h.6
- ³ J.B.Wahyudi, 1991, *Komunikasi Jurnalistik*, Bandung, h.37
- ⁴ Sasa Djuarsa S., Turnomo, Tandiyono, 1998, *Teori Komunikasi*, Universitas Terbuka, Jakarta, h.133
- ⁵ Sasa Djuarsa S., Turnomo, Tandiyono, 1998, *Teori Komunikasi*, Universitas Terbuka, Jakarta, h.133
- ⁶ Deddy Mulyana, M.A., Ph.D., 2005, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, h.24
- ⁷ Stephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT. Indeks, Jakarta, h.115
- ⁸ Maria E. Menon, February 16 2002, "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus", *The International Journal of Educational Management*, p.91-97
- ⁹ James L. Gibson, 2006, *Organizations (Behaviour, Structure, Process)*, 12th Edition, McGraw Hill, p.179
- ¹⁰ Deddy Mulyana, M.A., Ph.D., 2005, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, h.92
- ¹¹ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, 1993, "Transformational Leadership And Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 17:1, p.112-121
- ¹² Edgar H.Schein, 2010, *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition, Josey-Bass Publisher, San Fransisco, p.259
- ¹³ Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta, h.132
- ¹⁴ Stephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT. Indeks, Jakarta, h.121
- ¹⁵ Sunarto, 2005, *MSDM Strategik*, Amus, Yogyakarta, h.17
- ¹⁶ Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Jakarta, h.56
- ¹⁷ Sitty Yuwalliatin, Juni 2006, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang, *EKOBIS* Vol.7 No.2, h.241-256
- ¹⁸ Suyadi Prawirosentoto, 2000, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta, h.137
- ¹⁹ Wiku B.B. Adisasmito dan Prita Paramita, Maret 2005, *Persepsi Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor Terhadap Penilaian Prestasi Kerja*, *JMPK* Vol.08 No.01, h.123

- ²⁰ Donna McNesse-Smith, 1996, *Increasing Commitment, Hospital and Health Service Ad Vol.41 No.2, p.160-175*
- ²¹ Suhana, October 2010, *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java, Usahawan No.10, h.47-53*
- ²² Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris, August 2000, *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies, International Journal of Human Resource Management 11:4, p.766-788*
- ²³ (<http://aulia-ngeblog.blogspot.com/2010/02/definisi-organisasi-dan-metode.html>)
- ²⁴ Joseph A. Devito, 1997, *Komunikasi Antar Manusia, Edisi 5, Professional Book, Jakarta, h.240*
- ²⁵ Sasa Djuarsa S., Turnomo, Tandiyo, 1998, *Teori Komunikasi, Universitas Terbuka, Jakarta, h.133*
- ²⁶ James A.F. Stoner, Freeman R. Edward, Gilbert Jr., Daniel R., 1996, *Manajemen Jilid 1, PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta, h.167*
- ²⁷ James A.F. Stoner, Freeman R. Edward, Gilbert Jr., Daniel R., 1996, *Manajemen Jilid 1, PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta, h.168*
- ²⁸ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2009, *Management, 10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p.62*
- ²⁹ Edgar H.Schein, 2010, *Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, Josey-Bass Publisher, San Fransisco, p.12*
- ³⁰ Stephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh, PT. Indeks, Jakarta, h.294*
- ³¹ Edgar H.Schein, 2010, *Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, Josey-Bass Publisher, San Fransisco, p.23-32*
- ³² Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta, h.212*
- ³³ Deddy Mulyana, M.A., Ph.D., 2005, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung, h.91*
- ³⁴ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2009, *Management, 10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p.63*
- ³⁵ Stephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh, PT. Indeks, Jakarta, h.304*
- ³⁶ Sondang P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, PT.Rineka Cipta, Jakarta, h.136*
- ³⁷ Gary Yukl, 2005, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima, PT. Indeks, Jakarta, h.88*
- ³⁸ Rivai Veitzhal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta, h.76*
- ³⁹ Edwin B.Flippo, 1994, *Manajemen Personalial, Edisi Keenam Jilid 2, Erlangga, Jakarta, h.94*
- ⁴⁰ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2005, *Perilaku Organisasi, Buku 1 Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta, h.173*
- ⁴¹ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2006, h.229*
- ⁴² W.J. Reddin, April 1967, *The 3-D Management Style Theory: A Typology Based On Task and Relationship Orientations, Training and Development Journal, p.8-17*
- ⁴³ Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, h.75*
- ⁴⁴ Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, h.75*
- ⁴⁵ Nawawi H. Hadari, 2003, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi, Gajahmada University Press, Yogyakarta, h.103*
- ⁴⁶ Cokroaminoto, 2007, *Mewarnai Kinerja Karyawan, Google/15012008/ www.cokroaminoto.wordpress.com/20070523/memaknaikinerja-karyawan*
- ⁴⁷ Suharto dan Budhi Cahyono, Januari 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD, Propinsi Jawa Tengah, JRBI Vol.1 No.1, h.13-30*
- ⁴⁸ Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, h.73*
- ⁴⁹ Donna McNesse-Smith, 1996, *Increasing Commitment, Hospital and Health Service Ad Vol.41 No.2, p.160-175*

-
- ⁵⁰ Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, h.97
- ⁵¹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2009, *Management, 10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey*, p.367
- ⁵² Hidayat, Dedy N., 2003, *Materi Penunjang Kuliah Metode Penelitian Komunikasi Bagian I Semester Genap*. Jakarta, FISIP UI
- ⁵³ Neuman, W. Lawrence, 2003, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Ed.5*. USA, Pearson Education Inc, p.71
- ⁵⁴ Neuman, W. Lawrence, 2003, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Ed.5*. USA, Pearson Education Inc, p.51
- ⁵⁵ Neuman, W. Lawrence, 2003, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Ed.5*. USA, Pearson Education Inc, p.145
- ⁵⁶ Bungin, Burhan, 2005, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta, Prenada Media, h.27
- ⁵⁷ Kinnear, Thomas C. dan James R. Taylor, 1999, *Marketing Research: An Applied Approach 4th Edition*, McGraw Hill Inc., USA, p.141
- ⁵⁸ Rakhmat, Jalaluddin, 1997, *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung, PT.Remaja Rosdakarya, h.27
- ⁵⁹
- ⁶⁰ Bovee, Courtl dan L. dan William F. Arens, 1992, *Adverstising 3rd Edition*, USA, Richard D. Irwin.Inc, p.188
- ⁶¹ Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta, 1989, h.9
- ⁶² Nazir, Moh., 1998, *Metode Penelitian*. Penerbit, Ghalia Indonesia. Jakarta, h.29
- ⁶³
- ⁶⁴ Koentjaraningrat, et. Al., 1994, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta, PT.Gramedia Pustaka Utama, h.173
- ⁶⁵
- ⁶⁶ Rakhmat, Jalaluddin, 1997, *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung, PT.Remaja Rosdakarya, h.37
- ⁶⁷
- ⁶⁸ Neuman, W. Lawrence, 2003, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Ed.5*. USA, Pearson Education Inc, p.249
- ⁶⁹ Suharsimi Arikunto, 2010, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik Ed.Revisi Cet.14*, Jakarta, Rineka Cipta, h.173
- ⁷⁰ Suharsimi Arikunto, 2010, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik Ed.Revisi Cet.14*, Jakarta, Rineka Cipta, h.174
- ⁷¹ Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Administratif*, Alfabeta, Bandung, h.57
- ⁷² Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, h.75
- ⁷³ Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, h.97
- ⁷⁴ Anastasi & S. Urbina, 1997, *Psycological Testing 7th ed.*, USA, Prentice-Hall, p.39
- ⁷⁵ J.P. Guildford, 1978, *Fundamentals Statistic in Psychology and Education*, New York, McGraw-Hill, p.430
- ⁷⁶ Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta, 1989, h.124
- ⁷⁷ Suharsimi Arikunto, 2010, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik Ed.Revisi Cet.14*, Jakarta, Rineka Cipta, h.134
- ⁷⁸ Yarnest, 2004, *Panduan Aplikasi Statistik*, Malang, Dioma, h.63
- ⁷⁹ www.seameo.org

LAMPIRAN

Tabel Karyawan SEAMEO SEAMOLEC

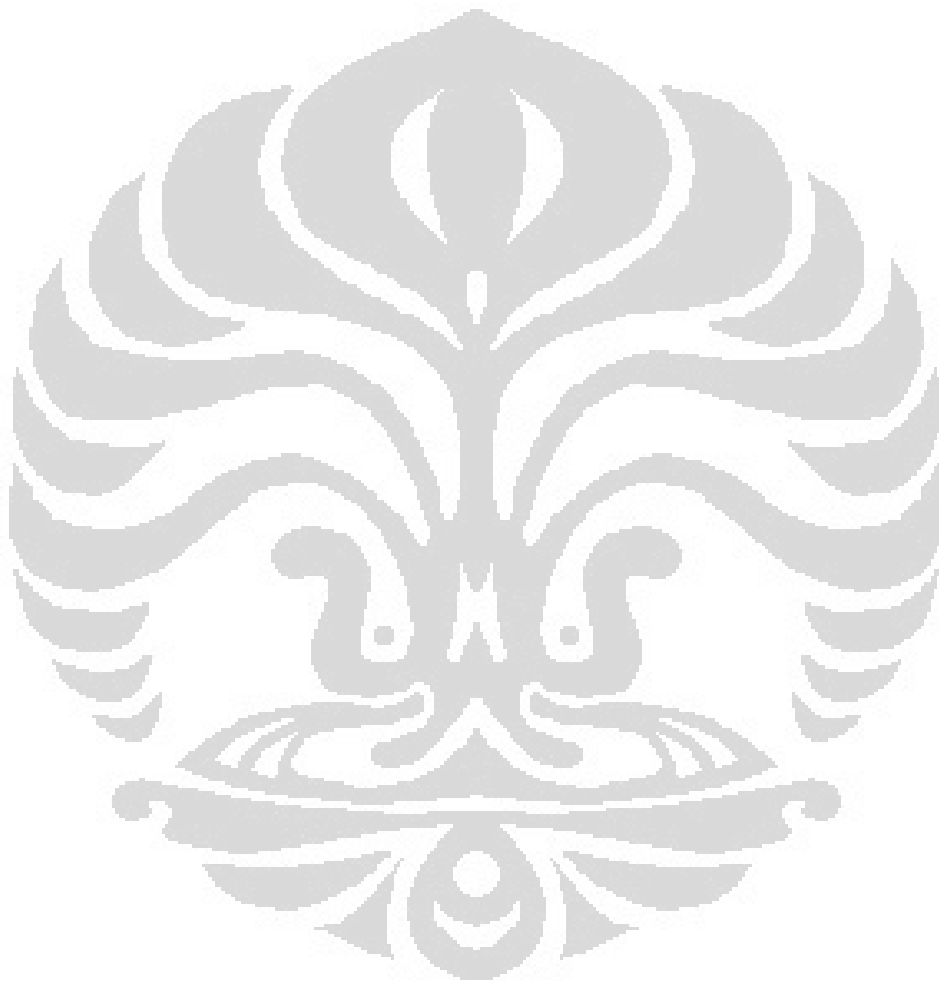
1	Gatot HP	Direktur
2	Ith Vuthy	DD Program
3	Agus Maryono	DD Admin
4	Dina Mustafa	Manager R&D
5	Anti Rismayanti	Waman R&D
6	Cahya Ratih	Staf R&D
7	Bagiono Djoko S	Staf R&D
8	Prayitno	Staf R&D
9	Dona Octanary	Staf R&D
10	Haritz N	Staf R&D
11	Aji W	Staf R&D
12	Abdul Rizal	Staf R&D
13	Yudha Prapantja	Manager Training
14	Timbul Pardede	WMM ISO/Waman Training
15	Ali Imron	Staf Training
16	Arie Susanty	Staf Training
17	Titik Srinastiti	Staf Training
18	Relanica Miretnawati	Staf Training/ Sekretaris ISO
19	Nurhaeti	Staf Training
20	Besty Priyandhini	Staf Training
21	Dewi Sopiah	Manager IT Content
22	M. Andriansyah	Wakil Manager IT Content
23	Nursaadah	Staf IT Content
24	Imam Syafii	Staf IT Content
25	Abubakar	Staf IT Content
26	Umy Kurniaty	Staf IT Content
27	Timin	Staf IT Content
28	Abbas Supardi	Staf IT Content
29	Nurhajati	Manager PRM
30	Reynaldo R.N	Waman PRM
31	Paul Hamadi	Staf PRM
32	Yusmar Hadi Saputra	Staf PRM
33	Hafid Setyo Hadi	Manager IT Network
34	Fadjar Restu	Waman IT Network
35	Sajarwo Anggai	Staf IT Network
36	Rustam Ikhsanusi	Staf IT Network
37	Agrry T	Staf IT Network
38	Irsandi Hasan	Staf IT Network
39	Chulli JM	Staf IT Network
40	Erdih	Manager Adm/Keu
41	Dani PH	Waman Adm/Keu/ Ka. URDAL
42	Aline Almandha	Sekretaris Dir.
43	Ainun Fadhila	Sekretaris Dir.

44	Shodikin	Staf Keuangan
45	M. Mujiono	Staf Keuangan
46	Rafika A	Staf Keuangan
47	Sarbini	Staf Keuangan
48	Hasan Mabruuri	Staf Admin
49	Edy Susanto	Staf Admin
50	Aprilia Indah S	Staf Admin/HRD
51	M. Jani Kelly	Supir
52	Ukri	Supir
53	Vantje K	Supir
54	Edih	Supir
55	Abeng	Kurir
56	Edy Sofyan	OB
57	Darmawan	OB
58	Tomih	OB
59	Syafiii	OB
60	Agun	OB
61	Ali Sadikin	Security
62	Jaka Pitana	Security
63	Achmad	Security
64	Ambay Sunardi	Security
65	Syarif Hidayat	Security
66	Nova	Security
67	Muhtadi Zubeir	Expert IT Network
68	Khalid Mustafa	Expert IT Network
69	Mangasa Aritonang	Expert Training
70	Muhadjir	Expert PRM

Saya berasal dari:	Saya berjenis kelamin:	Saya berusia:	Saya sudah bekerja di SEAMEO SEAMOLEC selama:
Divisi IT Network	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Training	Wanita	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi IT Network	Pria	41 – 50 tahun	4 – 6 tahun
Deputy Director	Pria	41 – 50 tahun	4 – 6 tahun
Deputy Director	Pria	41 – 50 tahun	1 – 3 tahun
Divisi Research and Development	Wanita	> 50 tahun	13 – 15 tahun
Divisi Research and Development	Wanita	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Research and Development	Wanita	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Research and Development	Pria	> 50 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Research and Development	Pria	21 – 30 tahun	1 – 3 tahun
Divisi Research and Development	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Research and Development	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Research and Development	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Research and Development	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Training	Pria	31 – 40 tahun	7 – 9 tahun
Divisi Training	Pria	41 – 50 tahun	13 – 15 tahun
Divisi Training	Pria	31 – 40 tahun	13 – 15 tahun
Divisi Training	Wanita	21 – 30 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Training	Wanita	41 – 50 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Training	Wanita	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Training	Wanita	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi IT Content	Wanita	41 – 50 tahun	4 – 6 tahun
Divisi IT Content	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi IT Content	Wanita	> 50 tahun	1 – 3 tahun
Divisi IT Content	Pria	31 – 40 tahun	1 – 3 tahun
Divisi IT Content	Pria	41 – 50 tahun	13 – 15 tahun
Divisi IT Content	Wanita	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi IT Content	Pria	21 – 30 tahun	1 – 3 tahun
Divisi IT Content	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Public Relation and Marketing	Wanita	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Public Relation and Market	Pria	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Public Relation and Market	Pria	41 – 50 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Public Relation and Market	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi IT Network	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun

Divisi IT Network	Pria	21 – 30 tahun	1 – 3 tahun
Divisi IT Network	Pria	21 – 30 tahun	1 – 3 tahun
Divisi IT Network	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi IT Network	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi IT Network	Pria	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	41 – 50 tahun	13 – 15 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	31 – 40 tahun	13 – 15 tahun
Divisi Finance and Administration	Wanita	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Finance and Administration	Wanita	21 – 30 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	41 – 50 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	21 – 30 tahun	1 – 3 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	21 – 30 tahun	1 – 3 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	21 – 30 tahun	1 – 3 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	41 – 50 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Finance and Administration	Wanita	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	> 50 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	> 50 tahun	13 – 15 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	41 – 50 tahun	1 – 3 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	31 – 40 tahun	7 – 9 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	41 – 50 tahun	13 – 15 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	31 – 40 tahun	7 – 9 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	21 – 30 tahun	7 – 9 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	21 – 30 tahun	7 – 9 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	41 – 50 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	31 – 40 tahun	7 – 9 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	31 – 40 tahun	7 – 9 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun

Divisi Finance and Administration	Pria	31 – 40 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Finance and Administration	Pria	15 – 20 tahun	1 – 3 tahun
Divisi IT Network	Pria	31 – 40 tahun	4 – 6 tahun
Divisi Training	Pria	41 – 50 tahun	10 – 12 tahun
Divisi Public Relation and Market	Pria	41 – 50 tahun	1 – 3 tahun
Deputy Director	Pria	> 50 tahun	7 – 9 tahun



Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan agar dapat mencari alternatif penyelesaian pekerjaan yang lebih baik	Organisasi mendorong karyawan untuk menemukan sesuatu yang baru dan berguna bagi organisasi	Organisasi memberikan fasilitas untuk karyawan berinovasi	Organisasi memberikan dukungan finansial untuk karyawan berinovasi	Organisasi memberikan dukungan moral dan spiritual untuk karyawan berinovasi
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	5	5	5	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
2	5	5	5	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	2

4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4

Organisasi memberikan dukungan edukasi dan pelatihan sebagai modal karyawan berinovasi	Dukungan organisasi agar karyawan berani untuk mengambil resiko: Organisasi memberikan fasilitas sehingga karyawan berani mengambil resiko	Organisasi memberikan dukungan finansial sehingga karyawan berani mengambil resiko	Organisasi memberikan dukungan moral dan spiritual sehingga karyawan berani mengambil resiko	Organisasi memberikan dukungan edukasi dan pelatihan sebagai modal karyawan untuk berani mengambil resiko
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
4	4	4	1	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	2	5
4	4	4	5	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	2	4	4	5
4	4	4	4	4

4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4

Karyawan diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hati-hati	Karyawan diberikan dukungan untuk menyelesaikan pekerjaan secara cermat	Karyawan diberikan kepercayaan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan teliti	Karyawan diberikan waktu lebih banyak agar dapat menyelesaikan pekerjaannya secara cermat	Karyawan diberikan dukungan edukasi dan pelatihan agar mampu melakukan analisis terhadap pekerjaannya
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
5	4	5	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	2	4
5	4	5	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	2	4

5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4

Karyawan diharapkan selalu melakukan analisis di dalam menyelesaikan pekerjaannya	Karyawan diberikan dukungan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan hasil analisisnya	Karyawan diberikan kepercayaan untuk melakukan analisis pekerjaan sesuai dengan kemampuannya	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai tugas pokok dan fungsinya secara detail	Karyawan diharapkan untuk memberikan perhatian terhadap detail pekerjaannya
4	4	4	4	4
4	4	4	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4

4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4

Organisasi memberikan dukungan edukasi dan pelatihan agar karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya	Organisasi memberikan dukungan finansial agar karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya	Organisasi memberikan dukungan fasilitas agar karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya	Organisasi memberikan dukungan moral dan spiritual agar karyawan dapat memberikan hasil yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya	Organisasi memberikan target capaian hasil pada masing-masing divisi berupa Income Generating Unit (IGU)
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	2	4	4

4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	4	4
4	2	2	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	2	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	2	2	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	2	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4

Income Generating Unit (IGU) menjadi salah satu acuan penilaian tingkat keberhasilan divisi	Orang-orang yang bekerja dalam organisasi menjadi bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan	Organisasi selalu mempertimbangkan efek dari setiap pengambilan keputusan terhadap orang-orang yang bekerja di dalamnya	Saran dari orang-orang yang berada dalam organisasi selalu menjadi bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan	Organisasi memberikan dukungan fasilitas agar orang-orang yang berada dalam organisasi bisa memberikan masukan pada saat pengambilan keputusan
4	4	4	4	5
5	5	4	5	4
5	4	4	5	5
5	5	4	4	5
4	4	4	4	4
4	2	2	2	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	5	4	5	4
4	4	4	4	5
5	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	4	4	5	5
4	5	4	5	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
5	4	4	4	4
4	2	2	2	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	5
5	4	4	5	5
5	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	4	5	4
5	4	4	4	4
4	5	4	5	4
5	5	4	4	5
5	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	5	4	5	4
5	4	4	4	4
4	2	2	2	4
5	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	2	2	2	4

5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	2	2	2	2	4
4	4	4	4	4	5
4	2	2	2	2	4
5	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4
4	2	2	2	2	4
4	2	2	2	2	4
4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5
4	2	2	2	2	4
4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5
4	2	2	2	2	4
5	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5
4	2	2	2	2	4
5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4

Pembagian pekerjaan secara merata di dalam sebuah tim menjadi fokus utama organisasi	Organisasi memberikan dukungan edukasi dan pelatihan agar karyawan terbiasa bekerja dalam sebuah tim	Organisasi memberikan dukungan fasilitas agar karyawan dapat bekerja dalam sebuah tim	Organisasi membentuk tim-tim yang terdiri dari beberapa orang ketika mendelegasikan tugas pekerjaan	Organisasi memilih penanggung jawab dari masing-masing tim untuk memimpin rekan-rekannya dalam bekerja
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	5	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	4	5
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4

4	4	5	5	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4

Organisasi memberikan penghargaan kepada tim yang paling berhasil di dalam melaksanakan tugas	Organisasi memberikan penghargaan kepada divisi yang dianggap paling berhasil dalam melaksanakan tugas pekerjaan	Manajer divisi dianggap berhasil melaksanakan tugas apabila Income Generating Unit (IGU) divisinya mencapai target organisasi	Karyawan di dalam organisasi memiliki tingkat keagresivan yang tinggi	Karyawan di dalam organisasi memiliki keinginan yang tinggi untuk maju
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	5
5	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	5	5	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
5	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
2	2	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
2	2	4	4	4

4	4	5	5	4
4	4	4	5	5
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	5	5
4	4	5	5	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	5	5
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	5	5
2	2	4	4	4
4	4	4	5	5
4	4	5	5	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	4	4	5	5
4	4	4	4	4

Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan agar mereka lebih maju	Organisasi memberikan dukungan berupa fasilitas ketika karyawannya bersifat agresiv untuk kemajuan organisasi	Organisasi memberikan dukungan finansial kepada karyawan yang bersifat agresiv	Tingkat persaingan antar karyawan di dalam organisasi sangat terasa	Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bersaing secara positif satu sama lain
4	4	4	4	4
5	4	4	5	5
5	5	4	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	2	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
5	4	4	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
5	5	4	5	5
5	4	4	5	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
5	5	4	5	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
5	4	4	5	5
4	4	4	4	5
5	4	4	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
5	4	4	5	5
4	4	4	4	5
4	4	2	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	4	2	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4

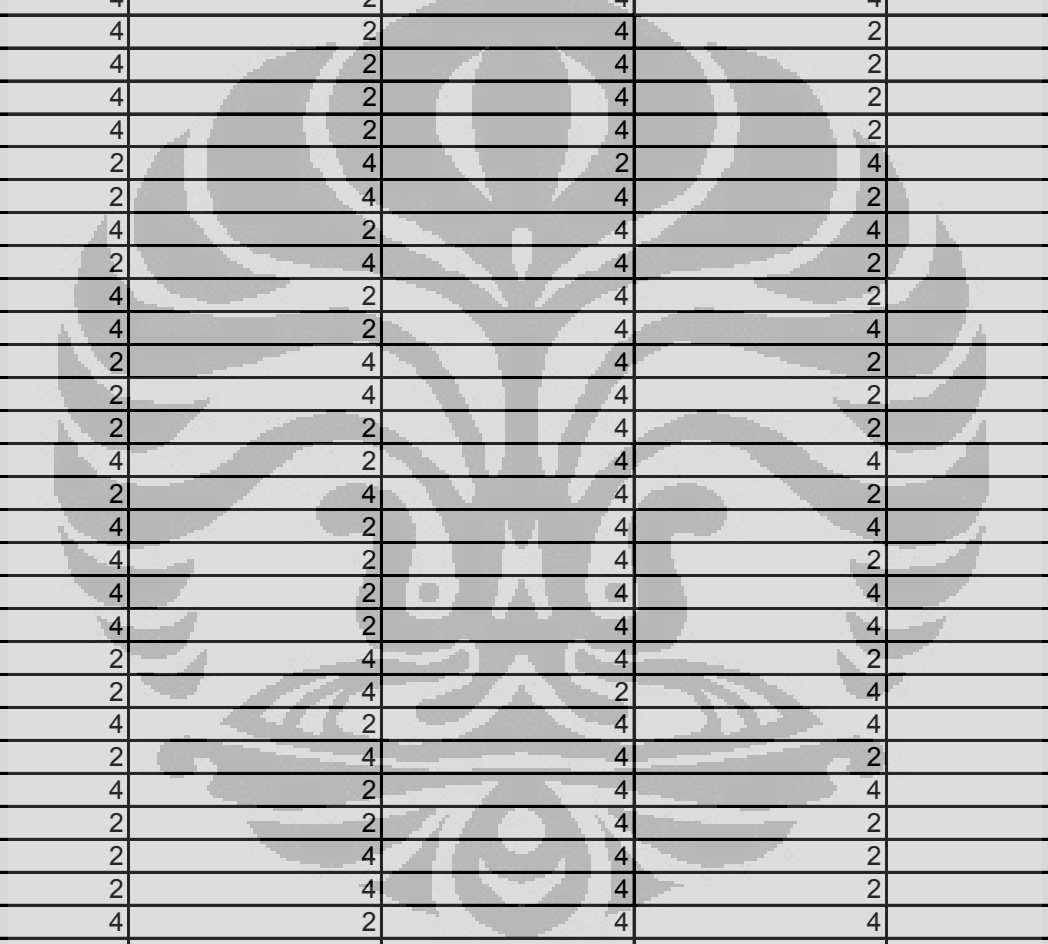
4	4	4	4	5
5	5	4	5	5
4	4	4	4	4
4	4	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	2	4	4
5	5	4	5	5
4	4	4	4	5
4	4	2	4	4
4	4	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	5	5
4	4	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	5	5
4	4	2	4	4
5	5	4	5	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	2	4	4
5	5	4	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
5	5	4	5	5
4	4	4	4	4

Organisasi memberikan dukungan kepada karyawan untuk bersaing secara positif satu sama lain	Organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang menang dalam persaingan dalam hal penyelesaian pekerjaan	Organisasi memberikan sanksi kepada karyawan yang bersaing tidak secara sehat	Organisasi memberikan kesempatan kepada divisi-divisi yang ada untuk bersaing secara sehat dalam menghasilkan Income Generating Unit (IGU)	Organisasi memiliki budaya organisasi yang mantap/stabil
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	4	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	5
4	2	4	4	2
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	5	4	4	4
5	5	5	4	4
5	5	5	5	5
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	2	4	4	2
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	5	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	5	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	3	4
4	5	4	4	4
4	5	4	4	4
4	5	4	4	4
5	5	5	5	5
4	5	4	4	4
4	2	4	4	2
4	5	4	4	4
4	5	4	4	4
4	2	4	4	2

4	5	4	4	4
5	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	2
4	4	4	4	4
4	2	4	4	2
5	5	5	4	4
4	5	4	4	4
4	2	4	4	2
4	2	4	4	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	4	4
4	2	4	4	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	4	4
4	2	4	4	2
5	5	5	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	2
5	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
5	5	5	4	4
4	4	4	4	4

Orang-orang yang berada dalam organisasi ikut mempengaruhi budaya organisasi	Organisasi memiliki budaya birokrasi yang berbelit-belit	Organisasi memiliki budaya yang terkadang menghambat dalam penyelesaian pekerjaan	Organisasi memiliki budaya yang terkadang mempermudah dalam penyelesaian pekerjaan	Sebagai lembaga regional organisasi memiliki budaya yang dinamis
4	2	2	4	4
5	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
5	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
5	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	4

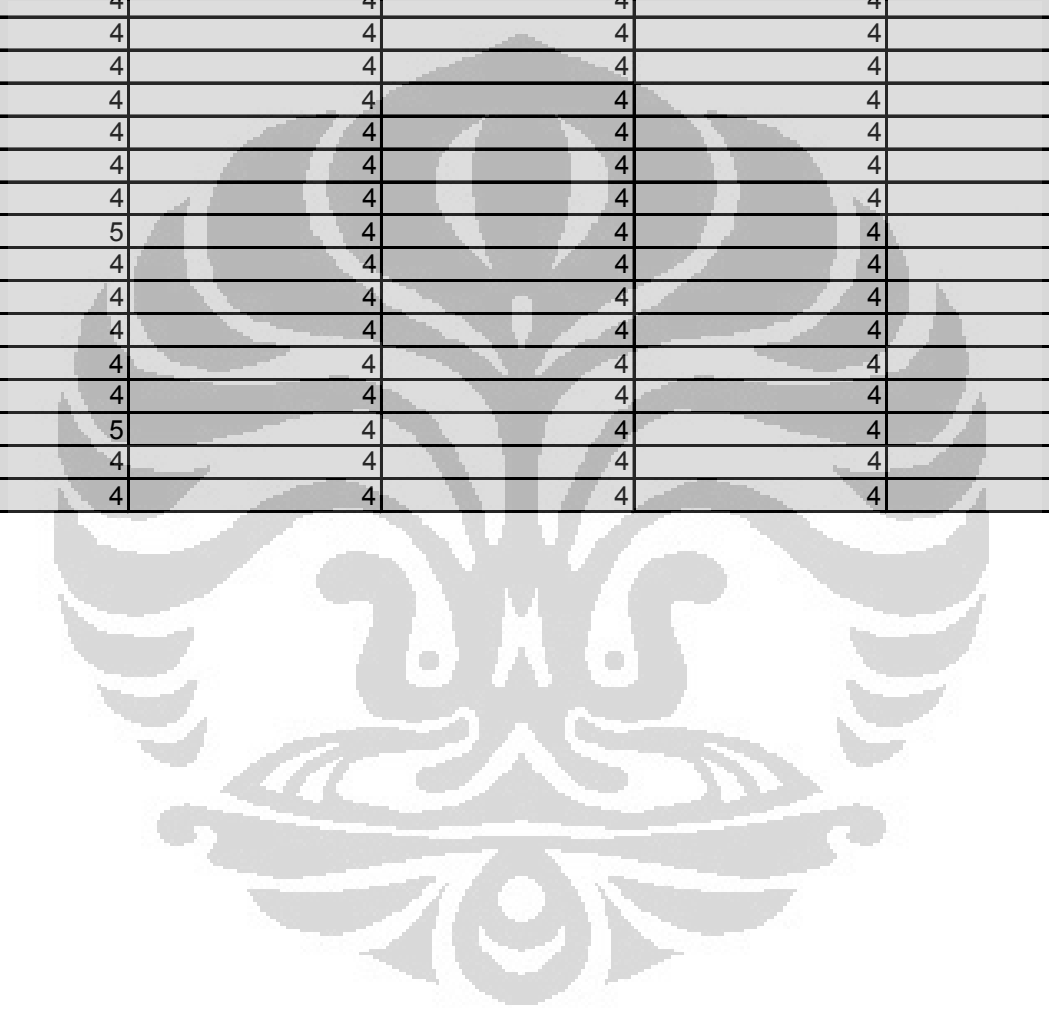
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	4
4	4	4	2	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4



Karyawan menilai bahwa budaya organisasi yang ada sudah baik	Karyawan menilai bahwa budaya organisasi yang ada kurang baik	Organisasi menghendaki budaya yang sudah ada untuk dipertahankan	Organisasi menghendaki budaya yang sudah ada untuk dirubah	Pemimpin selalu berkonsultasi dengan anak buah berkaitan dengan pekerjaan
4	2	4	4	4
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
2	4	2	4	4
2	4	4	2	4
4	2	4	4	4
2	4	4	2	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
2	4	4	2	4
2	4	4	2	4
2	2	4	2	4
4	2	4	4	4
2	4	4	2	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
2	4	4	2	4
2	4	2	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
2	4	4	2	4
2	4	4	2	4
2	4	4	2	4
4	2	4	4	4
2	4	4	2	4
2	4	2	4	4
2	4	4	2	4
2	4	4	2	4
4	2	4	4	4
2	4	4	2	4
2	4	4	2	4
2	4	4	2	4
2	4	4	2	4
2	4	4	2	4

2	4	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	4	4	4
2	4	2	4	4
4	2	4	4	4
2	4	2	4	4
4	2	4	2	4
2	4	4	2	4
2	4	2	4	4
2	4	2	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	2	4
2	4	2	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	2	4
2	4	2	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
2	4	2	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
2	4	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	4	4	4

5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4



4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5

Pemimpin makan siang satu meja dengan anak buah	Pemimpin tidak pernah merasa dirinya eksklusif	Pemimpin terkadang berbaur dengan anak buah ketika sedang melakukan diskusi formal maupun informal	Pemimpin bersedia untuk berdiskusi dengan anak buah kapanpun dan dalam media apapun	Pemimpin tidak pernah membuat jarak antara dirinya dengan anak buah ketika bergaul
5	5	5	5	4
5	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	5	4	5
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	5
5	5	5	5	4
4	4	5	5	5
5	4	4	4	5
5	5	5	5	4
4	4	5	5	5
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	5	5	5
5	5	5	5	4
4	4	5	4	5
5	5	5	5	4
5	5	5	5	4
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	4	5	5	5
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	5
4	4	5	5	5
5	5	5	5	4
5	4	4	4	5
4	4	5	5	5
5	4	4	4	5
4	4	5	4	5
4	4	5	5	5
4	4	5	5	5
4	4	5	5	5
5	4	4	4	5
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	5	5	5
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4

4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	5	5
5	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
5	5	5	5	4
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4

Pemimpin bersedia membantu masalah karyawan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan	Pemimpin bersedia dihubungi kapanpun dan dalam media apapun ketika karyawan menemukan kesulitan di dalam menyelesaikan pekerjaan	Pemimpin memuji karyawan yang mau bekerja keras	Pemimpin memuji karyawan yang berprestasi	Pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi
4	4	4	4	4
5	4	4	5	5
4	4	4	4	4
4	4	5	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
5	4	5	5	5
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	5	5
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	2
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	5	5
4	5	5	4	4
5	4	5	5	5
4	4	5	4	5
4	5	5	4	4
4	5	5	4	4
4	5	5	4	4
5	4	5	5	5
4	5	5	4	4
4	4	4	4	2
4	5	5	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	2
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2

4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	2
4	4	4	4	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4

Pemimpin memberikan bantuan berupa fasilitas kepada anak buahnya yang mau bekerja keras	Pemimpin memberikan bantuan finansial kepada anak buahnya yang mau bekerja keras	Pemimpin memberikan solusi ketika anak buahnya yang mau bekerja keras mendapatkan masalah dalam penyelesaian pekerjaannya	Pemimpin membimbing anak buah dalam menyelesaikan pekerjaan	Pemimpin memberikan semangat kepada anak buah seperti seorang kakak pada adiknya
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	2	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	5	4	4	4
5	5	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	2	4	4	4
5	5	4	4	4
5	5	4	4	4
4	2	4	4	4

5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4

Pemimpin bersedia mencari solusi ketika anak buah menemui kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan	Pemimpin tidak menerima campur tangan dalam bentuk apapun dari anak buah pada saat proses pengambilan keputusan	Setiap keputusan dari pemimpin tidak dapat diganggu gugat oleh siapapun dalam hal pendelegasian tugas pekerjaan	Pemimpin tidak pernah meminta masukan dari anak buah dalam hal pengambilan keputusan	Pemimpin selalu menuntut anak buah untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai apa yang dia perintahkan
4	2	2	2	4
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	2	2	4
4	2	4	2	4
4	1	4	2	4
4	2	3	2	3
4	2	2	2	4
4	2	3	2	3
4	2	4	2	4
4	2	2	2	4
4	2	3	2	3
4	2	3	2	3
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	3	2	3
4	2	2	2	4
4	2	2	2	4
4	2	2	2	4
4	2	2	2	4
4	2	3	2	3
4	1	4	2	4
4	2	2	2	4
4	2	3	2	3
4	2	2	2	4
4	2	4	2	4
4	2	3	2	3
4	2	2	2	4
4	2	4	2	4
4	2	3	2	3
4	2	3	2	3
4	2	3	2	3
4	2	4	2	4
4	2	3	2	3
4	1	4	2	4
4	2	3	2	3
4	2	3	2	3
4	1	4	2	4
4	2	3	2	3
4	2	3	2	3
4	1	4	2	4

4	2	3	2	3
4	2	4	2	4
4	2	2	2	4
4	1	4	2	4
4	2	2	2	4
4	1	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	3	2	3
4	1	4	2	4
4	1	4	2	4
4	2	2	2	4
4	2	2	2	4
4	2	4	2	4
4	1	4	2	4
4	2	2	2	4
4	2	2	2	4
4	2	4	2	4
4	1	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	3	2	3
4	2	2	2	4
4	1	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	2	2	4
4	2	2	2	4
4	2	3	2	3
4	2	4	2	4
4	2	2	2	4

Pemimpin selalu menuntut anak buah menyelesaikan perintahnya sesuai dengan batas waktu yang diberikan	Pemimpin selalu menuntut anak buah untuk memprioritaskan pekerjaannya	Pemimpin merasa percaya diri dalam setiap proses pengambilan keputusan	Pemimpin merasa tidak memerlukan saran dan masukan dari anak buah pada saat proses pengambilan keputusan	Pemimpin selalu menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	1	1
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	1	1
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	1	1
4	4	2	2	2
4	4	2	2	2
4	4	2	1	1

Pemimpin tidak pernah membagi informasi apapun kepada anak buah berkaitan dengan pekerjaan	Pemimpin berperilaku seakan akan kekuasaan dan prestise penting bagi kepatuhan anak buah	Pemimpin berperilaku seakan akan karena kekuasaan dan prestise yang dimilikinya anak buah menjadi hormat kepadanya	Pemimpin merasa dirinya eksklusif dan meminta anak buah untuk memperlakukannya secara eksklusif pula	Pemimpin menyukai untuk mendelegasikan tugas pekerjaan kepada anak buah sesuai prosedur yang rinci
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	4	4	3	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
1	1	1	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	4	4	3	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
1	1	1	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	4	4	3	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
1	1	1	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
1	1	1	2	4

2	2	2	2	4
2	4	4	3	4
2	2	2	2	4
1	1	1	2	4
2	2	2	2	4
1	1	1	2	4
2	4	4	3	4
2	2	2	2	4
1	1	1	2	4
1	1	1	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	4	4	3	4
1	1	1	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	4	4	3	4
1	1	1	2	4
2	4	4	3	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
1	1	1	2	4
2	4	4	3	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	2	2	2	4
2	4	4	3	4
2	2	2	2	4

Pemimpin menganggap bahwa setiap keputusan besar harus diambil olehnya	Pemimpin menganggap bahwa setiap keputusan besar yang diambil oleh anak buah harus mendapatkan persetujuannya	Pemimpin selalu melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan SOP (Standard Operation Procedure)	Pemimpin tidak pernah melanggar SOP (Standard Operation Procedure) di dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya	Pemimpin selalu mengutamakan orang-orang yang memiliki wewenang untuk diberi tugas pekerjaan secara langsung
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	2
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4

4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	4	4	4
2	2	4	4	4

Karyawan yang tidak memiliki wewenang tidak akan diprioritaskan oleh pemimpin	Pemimpin menuntut anak buah untuk memprioritaskan tugas pekerjaan daripada urusan pribadi	Anak buah merasa tidak mempunyai kesempatan untuk melakukan hal lain selain tugas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan	Pemimpin mengharapkan anak buah untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	Pemimpin selalu memberikan deadline (batas waktu) setiap kali memberikan tugas pekerjaan
2	4	4	4	4
2	4	4	4	4
2	4	4	4	4
2	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
2	4	4	4	4
2	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	5	4
4	4	4	4	4
2	4	4	5	4
4	4	4	4	5
2	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
2	5	4	4	4
4	4	4	4	5
2	4	4	4	5
2	4	5	4	4
4	4	4	5	5
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
2	5	4	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	5	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	5	5
4	4	4	4	4

4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4

4	4	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4

Pemimpin menuntut anak buah agar selalu melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan SOP (Standard Operation Procedure)	Pemimpin dapat mentolerir anak buah yang melanggar SOP (Standard Operation Procedure) di dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya	Besaran insentif yang diberikan kepada anak buah sangat tergantung kepada tingkat kedisiplinannya pada saat datang di kantor	Pemimpin menetapkan prosedur yang ketat berkaitan dengan waktu kerja	Pemimpin memberikan sanksi apabila anak buah datang terlambat
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
2	4	5	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	5	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	5
4	5	5	4	4
4	4	4	4	5
2	4	4	5	4
4	5	4	4	5
4	4	5	4	4
2	4	4	4	5
4	5	4	5	4
4	4	4	4	5
2	5	5	4	4
4	4	4	5	5
4	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4

Kualitas kerja dinilai dengan SOP (Standard Operation Procedure) yang jelas	Pemimpin menilai kualitas kerja karyawan secara obyektif	Budaya organisasi yang ada ikut mempengaruhi kualitas kerja karyawan	Gaya kepemimpinan yang ada ikut mempengaruhi kualitas kerja karyawan	Karyawan dapat melaksanakan tugas pekerjaan secara efisien,dengan sumber daya yang terbatas dan waktu yang lebih singkat
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	5	5
5	4	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	5
4	4	4	4	5
4	4	4	5	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	5	4	4	5
4	4	4	4	4

