



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN
PT ASURANSI TAKAFUL UMUM**

TESIS

**ARYANI
0806450363**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI TIMUR TENGAH DAN ISLAM
KEKHUSUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH
JAKARTA
DESEMBER 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Aryani

NPM : 0806450363

Tanggal :

Tandatangan :

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Aryani
NPM : 0806450363
Program Studi : Ekonomi dan Keuangan Islam
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi
terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Asuransi Takaful
Umum

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Timur Tengah dan Islam, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. A. Hanief Saha Ghafur, M.si. (.....)

Pembimbing : Prof., Dra. Jusmaliani, M.E. (.....)

Penguji : Hardius Usman, SSi., M.Si. (.....)

Pembaca Ahli/Reader : Ranti Wiliasih, SP., M.Si. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 31 Desember 2010

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Rasa Syukur saya ucapkan kehadiran Allah SWT, karena berkat dan rahmat-Nya Saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Program Studi Timur Tengah dan Islam, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia. saya menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk dapat menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Lydia Freyani Hawadi Psikolog selaku Ketua Program Studi Timur Tengah Dan Islam.
2. Bapak Dr. A. Hanief Saha Ghafur. Msi selaku Sekretaris Program Studi Timur Tengah dan Islam yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Ibu Prof. Dr. Jusmaliani, ME. selaku pembimbing yang dalam kesibukannya telah berbaik hati memberikan waktu, tenaga, saran dan pikiran yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Ari Julmanan selaku Manajer Sumber Daya Manusia PT Asuransi Takaful Umum dan karyawan PT Asuransi Takaful Umum yang telah membantu memberikan data pada Penulisan tesis ini.
5. Dosen-dosen di PSTTI-UI atas Ilmu-ilmu dan pemikiran-pemikiran yang sangat berharga yang diberikan kepada Penulis.
6. Pihak Sekretariat PSTTI-UI yang telah banyak membantu penulis dalam penyediaan Informasi dan Administrasi.
7. Suamiku tercinta Hery Widiyanto dan anak-anakku Fadhilah Fatan Fauzan dan Ananda Khairunissa yang senantiasa memberi dukungan dan motivasi yang luarbiasa serta doa yang senantiasa dipanjatkan.

8. Ibunda tercinta, atas kasih sayang yang tiada terkira, dukungan dan dorongan yang telah diberikan kepada ananda baik secara moriil dan materiil, serta do'a yang tiada pernah putus sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
9. Adik-adikku tersayang, Ade, Anis, Neneng, Deni yang telah memberikan dorongan dalam penulisan tesis ini.
10. Teman- Teman di PSTTI-UI diantaranya : Yogi, Mb Muslimah, Pak Iu, Irwan, Mb Dara, Riski, Lukman, Feny, Henny, Reza, Mas Pandji, Nova, Risa, Maya dan teman-teman yang semuanya bersedia diajak berdiskusi apabila penulis mengalami kebuntuan dalam pemikiran.

Semoga Allah SWT meridhoi apa yang saya lakukan dan saya berharap Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Desember 2010
Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Aryani
NPM : 0806450363
Program Studi : Ekonomi dan Keuangan Syariah
Fakultas : Pascasarjana
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 Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Asuransi Takaful Umum

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 tanpa meminta izin dari saya 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 :

Yang menyatakan

(Aryani)

ABSTRAK

Nama : Aryani
Program Studi : Kajian Timur Tengah dan Islam
Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Asuransi Takaful Umum

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya masalah *turnover* di PT Asuransi Takaful Umum. Tingginya *turnover* dipengaruhi oleh motivasi. Tujuan penelitian ini untuk melihat pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja karyawan PT Asuransi Takaful Umum.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis statistik deskriptif dan pengujian hipotesis atau pengujian model. Statistik Deskriptif dilakukan dengan software SPSS versi 16. Untuk menguji pengaruh antara variabel digunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan software LISREL.

Hasil penelitian menunjukkan besarnya pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi adalah 0.69 dan signifikan pada alpha 5%. Besarnya pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap motivasi adalah 0.71 dan signifikan pada alpha 5%. Sedangkan pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap motivasi adalah (-0.15). Besarnya pengaruh ini tidak signifikan pada alpha 5%. Meskipun demikian secara bersama-sama besarnya pengaruh antara kepemimpinan dan budaya terhadap motivasi adalah 40% (nilai R square). Model jalur pengaruh budaya terhadap motivasi signifikan maka kita dapat menghitung pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap motivasi melalui variabel laten budaya organisasi yaitu $0.60 \times 0.71 = 0.426$. Hal ini menunjukkan bahwa sesungguhnya kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih besar terhadap motivasi melalui budaya organisasi.

Kata kunci : Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi

ABSTRACT

Name : Aryani
Studies Program : Middle –East and Islamic Studies Program
Title : Influence of Leadership and Organizational Culture on Work Motivation of employees General Takaful Insurance Co.

This research is motivated by the high turnover problem in General Takaful Insurance Co. The high turnover is influenced by motivation. The purpose of this study is to see the influence of leadership and organizational culture on employee motivation General Takaful Insurance Co.

Data analysis in this research using descriptive statistical analysis approach and test the hypothesis or model testing. Descriptive statistics performed with SPSS software version 16. In this study to examine the effect of variables used in analysis of structural equation modeling (SEM) with LISREL software.

The research shows: the amount of direct influence between the leadership of the culture is 0.60 and significant at 5% alpha. The amount of the direct influence of culture on motivation is 0.71 and significant at 5% alpha. While the direct influence of leadership on motivation is (-0.15). The size of this effect is not significant at 5% alpha. Nevertheless jointly between the leadership and the influence of culture on motivation is 40% (R square value). The path model of significant cultural influences on motivation we can calculate the indirect effect of leadership on motivation through cultural latent variabel that is $0.60 \times 0.71 = 0.426$. This shows that real leadership has an indirect greater effect to motivation through organizational culture.

Key words: Influence, Leadership, Organizational Culture and Motivation

التجريد

الإسم : أرياني
برنامج الدراسة : قسم الإقتصاد و التمويل الإسلامى للدراسة الإسلامية
و الشرق الأوسط بجامعة إندونيسيا
الموضوع : تأثير القيادة و ثقافة المنظمة نحو تحريك العمل
للموظفين الشركة تكافل للتأمين

أسس هذا البحث لإرتفاع مسألة الدوران فى الشركة تكافل للتأمين. تأثر هذا الإرتفاع بسبب تحريك العمل. الغرض من هذا البحث لدراسة تأثير القيادة و ثقافة المنظمة نحو تحريك العمل للموظفين الشركة تكافل للتأمين. استخدم الباحث للتحليل البيانات بنهج التحليل الإحصائية للوصفى و بفحص الفرضية أو بفحص الموديل. و لإحصائية الوصفى ببرمجيات SPSS الإصدار 16. لفحص التأثير بين المتغيرات استخدم تحليل البنائى لمعادلة النمذجة *structural equation modeling (SEM)* ببرمجية LISREL. حاصلات البحث تدل على كثرة التأثير المباشر بين القيادة و ثقافة المنظمة بنتيجة 0.69 بألفا 5% و أما تأثير المباشر بين ثقافة المنظمة و تحريك العمل حصلت على النتيجة 0.71 بألفا 5% و أما تأثير المباشر بين القيادة و التحريك حصلت على النتيجة (-0.15). و كثرة هذه التأثيرات ليست بمرتبة كبيرة بألفا 5%. رغم ذلك كانت كثرة التأثير بين القيادة و ثقافة المنظمة نحو تحريك العمل حصلت على النتيجة 40% (نتيجة R square). فإن موديل للممر تأثير الثقافة نحو تحريك العمل هى كبيرة, فلذلك إستطعنا على حساب التأثير غير مباشر بين القيادة و تحريك العمل بمتغير كامن الثقافة وهى $0.60 * 0.71 = 0.426$. و هذه تدل على حقيقة القيادة لها أثر غير مباشر كبير نحو تحريك العمل بوسيلة الثقافة المنظمة.

الكلمات الدليلية : القيادة, ثقافة المنظمة, تحريك العمل

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK BAHASA INDONESIA	vii
ABSTRAK BAHASA INGGRIS	viii
ABSTRAK BAHASA ARAB	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Pembatasan Masalah	7
1.6 Kerangka Pemikiran	8
1.7 Hipotesis	9
1.8 Metode Penelitian	10
1.9 Sistematika Penulisan	11
BAB II. TINJAUAN TEORI.....	13
2.1 Motivasi.....	13
2.1.1 Pengertian	14
2.1.2 Proses Motivasi	15
2.1.3 Teori Motivasi	
2.1.3.1 Teori Motivasi Awal.....	15
2.1.3.2 Teori Motivasi Kontemporer.....	18
2.1.4 Apa yang memotivasi orang dalam bekerja.....	23
2.2 Kepemimpinan	26
2.2.1 Pemimpin yang Islami.....	27
2.2.2 Peran Pemimpin	30
2.2.3 Transisi dalam teori Kepemimpinan.....	31
2.2.4 Teori kepemimpinan situasional	34
2.3 Budaya Organisasi.....	36
2.3.1 Pengertian Dasar Tentang Budaya Organisasi.....	36
2.3.2 Kekuatan Budaya Organisasi	40
2.3.2.1 Faktor-faktor yang menentukan Kekuatan budaya Organisasi.....	41
2.3.2.2 Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat/Lemah	41
2.3.2.3 Langkah-langkah untuk memperkuat Budaya Organisasi	42
2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi	43
2.3.4 Indikator Budaya	44

2.3.5 Kepribadian Insan Asuransi Takaful (KIAT)	45
2.4 Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi	48
2.5 Hubungan Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi.....	50
2.6 Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi.....	52
2.7 Penelitian Sebelumnya.....	53
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Ruang Lingkup Penelitian.....	55
3.1.1 Jenis Penelitian.....	56
3.1.2 Pengumpulan Data.....	56
3.1.3 Sampel dan waktu Penelitian.....	56
3.2 Metode Penelitian	56
3.2.1 Variable-Variable Penelitian dan Skala Pengukurannya	57
3.2.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel..	58
3.3 Data Penelitian.....	60
3.3.1 Pengolahan Data	61
3.3.2 Uji Validitas	61
3.3.3 Uji Reliabilitas.....	62
3.4 Model Penelitian Structural Equation Modeling.....	63
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN PENGARUH	69
KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI	
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT	
ASURANSI TAKAFUL UMUM	
4.1 Pengantar.....	69
4.2 Karakteristik Data responden.....	69
4.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	72
4.4 Analisis Model Penelitian	74
4.4.1 Statistik Deskriptif	75
4.4.2 Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA).....	76
4.4.2.1 CFA Dimensi Daya Tarik	76
4.4.2.2 CFA Dimensi Penghargaan	78
4.4.2.3 CFA Dimensi Kinerja	79
4.4.2.4 CFA Dimensi Direktif	80
4.4.2.5 CFA Dimensi Suportif	81
4.4.2.6 CFA Dimensi Partisipatif	82
4.4.2.7 CFA Dimensi Prestasi	83
4.4.2.8 CFA Dimensi Inovasi	84
4.4.2.9 CFA Dimensi Detail	85
4.4.2.10 CFA Dimensi Orientasi Hasil.....	86
4.4.2.11 CFA Dimensi Orintasi terhadap Individu.....	87
4.4.2.12 CFA Dimensi Orientasi terhadap Tim.....	88
4.4.2.13 CFA Dimensi Agresif	89
4.4.2.14 CFA Dimensi Stabilitas	90
4.5 Pengujian Full Model.....	91

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	98
5.1 Kesimpulan	98
5.2 Saran-saran	99
5.3 Saran untuk penelitian selanjutnya	99
DAFTAR PUSTAKA.....	100



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Skema Kerangka Pemikiran	9
Gambar 2.1 Proses Motivasi Dasar.....	13
Gambar 2.2 Teori Motivasi Tiga Kebutuhan.....	19
Gambar 2.3 Teori Pengharapan	21
Gambar 2.4 Kepimpinzn Jalur Tujuan (Path Goal Model).....	34
Gambar 2.5 Model Kepemimpinan Situasional.....	35
Gambar 2.6 Bagaimana Mengefektifkan Kepemimpinan Dalam Beberapa Situasi.....	49
Gambar 3.1 Flowchart Prosedur.....	68
Gambar 4.1. Full Model.....	93
Gambar 4.2. Full Model t Statistik	93

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Turnover karyawan PT Asuransi Takaful Umum tahun 2006 sd 2010	1
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian.....	59
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....	69
Tabel 4.2 Usia responden.....	70
Tabel 4.3 Lama bekerja.....	70
Tabel 4.4 Pendidikan responden.....	71
Tabel 4.5 Jabatan responden.....	71
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas.....	72
Tabel 4.7 Hasil uji Reliabilitas.....	74
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif.....	75
Tabel 4.9 Hasil uji CFA Dimensi Daya Tarik.....	76
Tabel 4.10 Hasil uji CFA Dimensi Daya Tarik.....	77
Tabel 4.11 Hasil uji CFA Dimensi Penghargaan.....	78
Tabel 4.12 Hasil uji CFA Dimensi Penghargaan.....	78
Tabel 4.13 Hasil uji CFA Dimensi Kinerja.....	79
Tabel 4.14 Hasil Goodness of fit Kinerja.....	80
Tabel 4.15 Hasil uji CFA Dimensi Direktif.....	80
Tabel 4.16 Hasil Goodness of fit Dimensi Direktif.....	81
Tabel 4.17 Hasil uji CFA Dimensi Suportif.....	81
Tabel 4.18 hasil Goodness of Fit Dimensi Suportif.....	82
Tabel 4.19 Hasil uji CFA Dimensi Partisipatif.....	82
Tabel 4.20 Hasil uji CFA Dimensi Prestasi.....	83
Tabel 4.21 Hasil uji CFA Dimensi Inovasi.....	84
Tabel 4.22 Hasil Uji CFA Dimensi Inovasi.....	84
Tabel 4.23 Hasil uji CFA Dimensi Detail.....	85
Tabel 4.24 Hasil Goodness of Fit Dimensi Detail.....	86
Tabel 4.25 Hasil uji CFA Dimensi Hasil.....	86
Tabel 4.26 Hasil uji CFA Dimensi Hasil	87
Tabel 4.27 Hasil uji CFA Dimensi Individu.....	87
Tabel 4.28 Hasil Uji CFA Dimensi Individu.....	88
Tabel 4.29 Hasil uji CFA Dimensi Tim.....	88
Tabel 4.30 Hasil Uji CFA Dimensi Tim.....	89
Tabel 4.31 Hasil uji CFA Dimensi Agresif.....	89
Tabel 4.31 Hasil uji CFA Dimensi Agresif.....	90
Tabel 4.33 Hasil Goodness of Fit Stabilitas	91

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Gambaran Umum Perusahaan PT Asuransi Takaful Umum	L-1
Lampiran 2 Questioner.....	L-2
Lampiran 3 Rekap hasil Isian data Questioner	L-3
Lampiran 4 Statistik Deskriptik Responden.....	L-4
Lampiran 5 Uji Validitas dan Realibilitas.....	L-5
Lampiran 6 Statistik Deskriptif Dimensi.....	L-6
Lampiran 7 Hasil Olah Data Seluruh Dimensi Dengan LISREL	L-7



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT Asuransi Takaful Umum berkomitmen untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga membentuk satuan kerja yang efektif.

Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu mengevaluasi hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah motivasi yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi pada perusahaan. Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling dominan dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Efektif dan efisien hanya dapat dicapai apabila organisasi berhasil dalam mengatur sistem dan mekanisme sumber daya manusianya, sehingga terjadi peningkatan mutu sumber daya manusia.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan atau berperilaku untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan untuk mencapai suatu kepuasan. Dalam suatu organisasi, motivasi merupakan masalah yang kompleks, hal ini disebabkan karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota berlainan. Perbedaan tersebut disebabkan karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik, baik secara biologis maupun psikologis.

Pengelolaan SDM yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan budaya organisasi dan peran kepemimpinan agar dapat meningkatkan motivasi kerja.

Terkait dengan motivasi kerja penulis melihat adanya indikasi menurunnya motivasi kerja karyawan berdasarkan data banyaknya jumlah karyawan di Asuransi Takaful Umum yang melakukan perpindahan kerja, apabila hal ini terus berlanjut perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk merekrut karyawan baru serta memberikan pelatihan kepada mereka.

Manajemen PT Asuransi Takaful Umum untuk turnover kepegawaiannya menargetkan tidak lebih dari 5% pertahun, namun berdasarkan data 5 tahun terakhir data kepegawaian PT Asuransi Takaful Umum memiliki 275 karyawan, selama 5 tahun terakhir sejak tahun 2006 sd 2010 terdapat 78 karyawan (28,3%) yang pindah kerja dengan berbagai alasan. Dapat disimpulkan bahwa *turnover* tenaga kerja yang cukup tinggi. Sehingga perlu dilakukan langkah-langkah untuk mengurangi terjadinya perpindahan kerja karyawan. Dengan cara meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga terjadi peningkatan mutu sumber daya manusia.

Tabel 1.1 *Turnover* Karyawan PT Asuransi Takaful Umum tahun 2006-2010

No.	Tahun	Jumlah Turnover Karyawan
1	2006	21 orang
2	2007	14 orang
3	2008	23 orang
4	2009	9 orang
5	2010	11 orang
	Total	78 orang

Turnover merupakan salah satu indikator dalam kepuasan, sedang kepuasan merupakan salah satu variabel dari proses motivasi. Menurut (Tampubolon, 2004) salah satu variabel dari proses motivasi adalah kepuasan.

Kepuasan pada umumnya berarti pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dan mendapatkan ganjaran.

Terkait dengan kepuasan menurut (Hasibuan, 1996) menjelaskan bahwa tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik.

Salah satu ukuran keberhasilan peningkatan mutu sumber daya manusia terwujud melalui peningkatan produktivitas. Dengan meningkatnya mutu produktivitas, organisasi dapat menekan biaya produksi, menghemat sumber-sumber daya dan pada akhirnya akan meningkatkan laba. Peningkatan laba ini akan membuat organisasi mampu mencari keuntungan dan kondisi kerja yang lebih baik. Hasilnya dapat berupa kualitas kehidupan kerja yang lebih baik bagi pegawai yang akan termotivasi terhadap peningkatan produktivitas.

Peningkatan motivasi kerja pada karyawan merupakan tugas dan kewajiban seluruh jajaran manajemen, terutama atas langsung (pimpinan) dimana bagian sumber daya manusia berperan sebagai pengelolah. Karenanya manajer sumber daya manusia perlu melaksanakan langkah-langkah strategik. Diantara langkah-langkah strategik tersebut adalah membangun budaya perusahaan yang kuat sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif.

Menurut (Mangkunegara, 2005) penerapan budaya organisasi sangat ditentukan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan. Pimpinan dan manajer harus memiliki komitmen yang kuat untuk memegang teguh dan menerapkan budaya organisasi. Hal ini perlu ditanamkan terlebih dahulu kepada pimpinan dan manajer, setelah itu baru disosialisasikan kepada karyawan dan konsumen.

Pemimpin memerlukan dukungan dari karyawan dalam mengelola perusahaan untuk maju dan mendapat laba, disisi lain karyawan untuk bekerja memenuhi keinginan pemimpin memerlukan arahan yang benar, merasa aman dan nyaman.

Penelitian ini menggunakan Teori Motivasi pengharapan (*Expectancy Theory*) yang akan mengukur motivasi pada tiga indikator yaitu : (1) Daya Tarik; (2) Kaitan Kinerja-Penghargaan; (3) Kaitan Upaya-kinerja. Teori Ekspektasi merupakan teori yang paling komprehensif mengenai motivasi. Walaupun teori ini juga mendapat kritikan, kebanyakan bukti penelitian mendukung teori ini. Teori Ekspektasi menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil tertentu serta pada daya tarik tersebut bagi individu (Robbin, 2003).

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, penulis menggunakan teori Kepemimpinan *Path Goal* yang dikembangkan oleh *Robert House* dengan empat karakter perilaku Pemimpin yaitu : (1). direktif; (2) suportif; (3)partisipatif; (4) berorientasi prestasi (pencapaian). Teori *Path Goal* merupakan salah satu pendekatan yang paling diyakini dan yang menyaring elemen-elemen dari penelitian *Ohio State* tentang kepemimpinan. (Robbin, 2003)

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi penulis menggunakan Konsep Robbins yang akan mengukur budaya organisasi PT Asuransi Takaful Umum dengan menggunakan tujuh indikator yaitu (1) Inovasi dan pengambilan risiko; (2) perhatian terhadap detail; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; (7) stabilitas. Konsep Robbins ini akan disesuaikan dengan model budaya organisasi yang diputuskan oleh Dewan Pengawas Syariah No. DPS.KR-

05.11.00 tanggal 4 Syaban 1421 H tentang Kepribadian Insan Asuransi Takaful (KIAT) yang ada di Asuransi Takaful Umum.

1.2 Perumusan Masalah

Motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada dalam organisasi.

Kondisi menurunnya motivasi kerja karyawan berdasarkan data banyaknya jumlah karyawan di Asuransi Takaful yang melakukan perpindahan kerja, apabila hal ini terus berlanjut maka perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk merekrut karyawan baru serta mentraining mereka.

Suatu budaya organisasi yang kuat akan memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan dan lebih tertuju langsung untuk mengurangi keluar masuknya karyawan (Robbins, 2003). Terkait dengan adanya *turnover* karyawan maka perlu diadakan pengukuran akan kekuatan budaya perusahaan yang ada pada PT Asuransi Takaful Umum

Kondisi keanekaragaman budaya yang ada (budaya kerja dan budaya organisasi) yang dibawa dan diterapkan oleh masing-masing pegawai mengakibatkan beranekaragam persepsi dan sikap dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Peranan kepemimpinan sangat diperlukan dan dominan untuk menyamakan persepsi dan sikap agar dapat meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawab masing-masing pegawai di Asuransi Takaful Umum.

Atas dasar rumusan masalah diatas, persoalan pokok yang hendak dijawab dalam penelitian ini dapat diidentifikasi ke dalam beberapa pertanyaan penelitian berikut :

1. Apakah Kepemimpinan di PT Asuransi Takaful Umum mempengaruhi Motivasi Kerja karyawan PT Asuransi Takaful Umum ?
2. Apakah Kepemimpinan di PT Asuransi Takful Umum mempengaruhi Budaya Organisasi PT Asuransi Takaful Umum?
3. Apakah Budaya Organisasi PT Asuransi Takaful Umum mempengaruhi Motivasi Kerja karyawan PT Asuransi Takaful Umum?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah diatas adalah untuk mencari jawaban atas pertanyaan penelitian yaitu ingin mengetahui/mencari jawaban faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai melalui pendekatan budaya organisasi dan kepemimpinan. Karenanya penelitian diangkat berdasarkan permasalahan sebagaimana telah dituangkan pada perumusan masalah dan pertanyaan penelitian diatas. Dengan demikian Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan di PT Asuransi Takaful Umum terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Asuransi Takaful Umum.
2. Mengetahui pengaruh Kepemimpinan di Takaful Umum terhadap Budaya Organisasi di PT Asuransi Takaful Umum.
3. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi di PT Asuransi Takaful Umum terhadap Motivasi Kerja karyawan PT Asuransi Takaful Umum.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat akademis dan manfaat praktis, yaitu :

1. Hasil dari penelitian diharapkan dapat dijadikan alat evaluasi berkala bagi pihak manajemen PT Asuransi Takaful Umum khususnya bagi para Pimpinan dalam mengembangkan Budaya Organisasi yang dapat mengoptimalkan motivasi kerja karyawan PT Asuransi Takaful Umum sehingga Visi dan Misi perusahaan dapat dicapai dengan maksimal.
2. Sebagai alat diagnosa permasalahan motivasi dan implementasi budaya organisasi dan kepemimpinan sehingga PT Asuransi Takaful dapat mengambil langkah-langkah penyelesaian.
3. Hasil penelitian dapat menjadi tambahan pengetahuan praktis dalam pengembangan dan peningkatan Sumber Daya Manusia.
4. Sebagai acuan dan informasi bagi kalangan akademis yang ingin melaksanakan penelitian lanjutan mengenai Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja karyawan pada waktu dan tempat berbeda.

1.5 Pembatasan Masalah

Dari berbagai permasalahan yang ada penulis membatasi dan memfokuskan permasalahan pada faktor-faktor kepemimpinan dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Untuk responden difokuskan pada karyawan PT Asuransi Takaful Umum yang berada di kantor cabang Dewi Sartika dan kantor Pusat

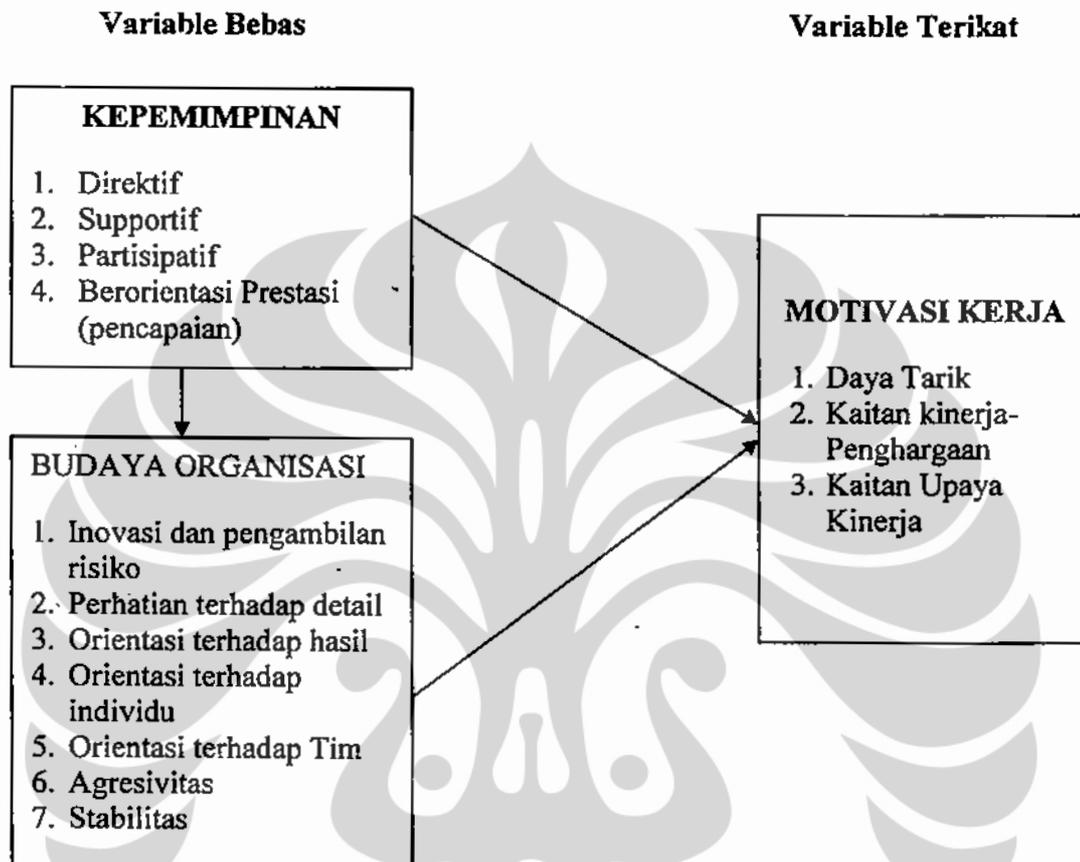
Variabel kepemimpinan menggunakan teori kepemimpinan *Fath Goal-Robert House* dan untuk budaya organisasi menggunakan konsep *Robbins* yang disesuaikan dengan model budaya organisasi PT Asuransi Takaful Umum

yang diberi nama KIAT, sedang untuk motivasi menggunakan teori pengharapan (*Expectancy theory-Victor H Vroom*).

1.6 Kerangka Pemikiran

Perusahaan perlu mengevaluasi hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah motivasi yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi pada perusahaan. Penelitian ini menggunakan Teori Motivasi pengharapan (*Expectancy Theory*) yang akan mengukur motivasi pada tiga indikator yaitu : (1) Daya Tarik; (2) Kaitan Kinerja-Penghargaan; (3) Kaitan Upaya-kinerja. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi, penulis menggunakan teori Kepemimpinan *Path Goal* yang dikembangkan oleh Robert House dengan empat karakter perilaku Pemimpin yaitu : (1). direktif; (2) suportif; (3) partisipatif; (4) berorientasi prestasi (pencapaian). Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi Penulis menggunakan Konsep *Robbins* yang akan mengukur budaya organisasi PT Asuransi Takaful Umum dengan menggunakan tujuh indikator yaitu (1) Inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian terhadap detail; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; (7) stabilitas. Konsep Robbins ini akan disesuaikan dengan model budaya organisasi yang diputuskan oleh Dewan Pengawas Syariah No. DPS.KR-05.11.00 tanggal 4 Syaban 1421 H tentang Kepribadian Insan Asuransi Takaful (KIAT) yang ada di Asuransi Takaful Umum.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1.1 Skema Kerangka Pemikiran

7. Hipotesis

Sesuai dengan permasalahan diatas maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Ho : Tidak adanya pengaruh antara "Kepemimpinan" terhadap "Motivasi Kerja" karyawan PT Asuransi Takaful Umum.

H1 : Adanya pengaruh "Kepemimpinan" terhadap "Motivasi Kerja" Karyawan PT Asuransi Takaful Umum.

2. Ho : Tidak adanya pengaruh "Kepemimpinan" terhadap "Budaya Organisasi" PT Asuransi Takaful Umum.

H1 : Adanya pengaruh "Kepemimpinan" terhadap "Budaya Organisasi" PT Asuransi Takaful Umum.

3. Ho : Tidak adanya pengaruh "Budaya Organisasi" terhadap "Motivasi Kerja" karyawan PT Asuransi Takaful Umum

H1 : Adanya pengaruh "Budaya Organisasi" terhadap "Motivasi Kerja" karyawan PT Asuransi Takaful Umum

1.8 Metode Penelitian

Penelitian merupakan proses pengumpulan, pengolahan dan analisa data yang dilakukan dengan metode sistematis dan berkesinambungan. Dimana hasilnya akan berguna untuk mengetahui suatu keadaan atau permasalahan sehingga dapat dilakukan pengambilan keputusan dalam rangka pemecahan masalah.

Untuk mengukur Kepemimpinan, Budaya Organisasi tidak dapat dilakukan secara langsung, berbeda dengan ilmu eksakta yang dapat dilakukan pengukurannya secara langsung. Konsep kepemimpinan dan budaya organisasi bersifat laten, sehingga pengukurannya tidak dapat dilakukan secara langsung, melainkan melalui indikator-indikatornya. Variable-variable indikator inilah yang diproses untuk menjelaskan hubungan antara variable laten. Kebutuhan akan suatu alat statistik secara simultan melibatkan variable laten dan variable indikatornya menuntut penelitian ini menggunakan tehnik Structural Equation Model (SEM) dengan bantuan software Lisrel 8.72.

1.9. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis secara sistimatis dibagi dalam 5 (lima) bab yang meliputi :

Bab I. Pendahuluan

Bab ini menggambarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, metode penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II. Tinjauan Teori

Bab ini menguraikan beberapa teori yang relevan dengan pengertian Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan. Juga berisi tentang penelitian-penelitian sebelumnya yang sesuai dengan Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.

Bab. III Metodologi Penelitian

Dalam bab ini digambarkan tentang metodologi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi ruang lingkup penelitian yang menjelaskan jenis dan objek penelitian. Selanjutnya akan dijelaskan tentang metodologi penelitian yang mencakup penjelasan tentang unit analisis, dimensi, beserta indikator. Metode pengumpulan data yang memuat pertanyaan instrument penelitian. Selanjutnya bab ini akan menjelaskan tentang validasi dan pemeriksaan keabsahan data penelitian. Kemudian akan dijelaskan tentang metode analisis data yang mencakup penjelasan tentang Structural Equation Model (SEM).

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini akan dijelaskan deskripsi hasil penelitian. Pembahasan diawali dengan memberikan gambaran tentang karakteristik responden yang meliputi : jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan formal dan jabatan. Selanjutnya

Universitas Indonesia

bab ini akan menjelaskan tentang analisis hasil penelitian yang meliputi : uji validitas dan reabilitas questioner penelitian, uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) variabel laten Motivasi, variabel laten Kepemimpinan dan variabel laten Budaya Organisasi serta uji model SEM.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini adalah kesimpulan dari seluruh pembahasan dari bab-bab sebelumnya dan saran-saran yang dapat disumbangkan kepada PT Asuransi Takaful Umum dan menjadi alat evaluasi berkala bagi pihak manajemen PT Asuransi Takaful Umum.

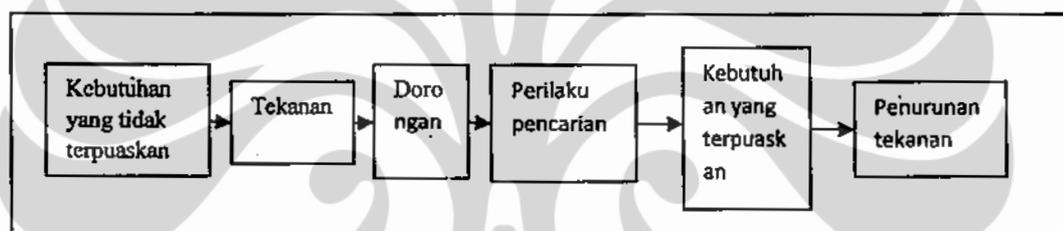
BAB II.

TINJAUAN TEORI

2.1 Motivasi

2.1.1. Pengertian

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan-dorongan ini menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai, akan memuaskan kebutuhan dan menyebabkan penurunan ketegangan. (Robbin, 2003)



Sumber : Dimodifikasi dari Stephen Robbins : Organizational behavior, Pren.,Hall, 2003

Gambar 2.1. Proses motivasi dasar

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. (Siagian, 2004)

Dilihat dari sisi bahasa, motivasi berasal dari kata *motive* yang berarti 'mengerahkan' atau memberikan dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Konsep motivasi merupakan konsep penting studi tentang kerja individual. Motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. (Rivai, 2009).

Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerjasama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi harus dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya karena :

- 1) Pimpinan yang membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
- 2) Ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
- 3) Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- 4) Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

2.1.2 Proses Motivasi

Kebutuhan dan tujuan adalah konsep yang memberikan dasar untuk penyusunan suatu pola terpadu. Langkah permulaan dalam pengembangan suatu pola untuk menjelaskan proses motivasi adalah menghubungkan variabel-variabel dalam suatu urutan sebagai berikut :

Orang berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhan, kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang mencari cara untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang, maka orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Kemudian hasil ini dipertimbangkan oleh orang tersebut dan kebutuhan yang tidak terpenuhi dinilai kembali dan proses pola lingkaran dimulai lagi (Manahan, 2004).

2.1.3 Teori Motivasi

2.1.3.1 Teori Motivasi awal

Tiga teori khusus di formulasikan selama dekade 1950 an yaitu :

1. Teori hierarki kebutuhan
2. Teori X dan teori Y
3. Teori motivasi higienis

1. Teori Hierarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow

Inti dari teori Maslow yaitu : bahwa kebutuhan itu tersusun dalam bentuk hierarki, yaitu :

1. Kebutuhan fisik : meliputi lapar, haus, tempat bernaung, seks, dan kebutuhan-kebutuhan tubuh lainnya.
2. Kebutuhan rasa aman : meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.
3. Kebutuhan sosial : meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan : meliputi faktor-faktor internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi : dorongan untuk menjadi apa yang mampu dia lakukan, meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri dan pemenuhan kebutuhan diri sendiri.

Maslow memisahkan lima kebutuhan kedalam urutan lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisik dan rasa aman digambarkan sebagai urutan yang lebih rendah, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri dikategorikan sebagai kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Dua

urutan tersebut dibedakan atas dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat tinggi terpuaskan secara eksternal (dengan hal-hal seperti upah, kontrak serikat kerja, dan jabatan). Pada kenyataannya, kesimpulan yang bisa ditarik dari klasifikasi Maslow adalah bahwa, dalam masa kecukupan ekonomi, hampir semua karyawan tetap akan menginginkan kebutuhan tingkat rendahnya benar-benar terpenuhi. (Robin, 2003)

2. Teori X dan Teori Y

Menurut (Robbins, 2008) Douglas McGregor menyatakan ada dua sifat yang utama dari manusia, yang pertama disebut negatif yaitu Teori X. Teori ini mempunyai empat asumsi yang perlu diperhatikan para atasan.

1. Karyawan pada dasarnya tidak suka bekerja, dan harus dipaksa, bila memungkinkan ia akan menghindari pekerjaan itu.
2. Karena karyawan tidak suka bekerja dan harus dipaksa, dikendalikan, serta diberi sanksi yang keras untuk dapat menyelesaikan tugasnya.
3. Karyawan akan menghindar dari tanggungjawab dan hanya akan menerima perintah secara langsung (dipaksa) sedapat mungkin.
4. Karyawan mengharapkan keamanan penuh dari organisasi di dalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki sedikit ambisi.

Dalam teori Y, terdapat empat asumsi berlawanan yang diyakini oleh Manajer, yakni :

1. Para karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain.
2. Seseorang yang memiliki komitmen pad tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri.
3. Seorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.

4. Kreativitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik didelegasikan kepada karyawan secara luas dan tidak harus berasal dari orang yang berada dalam manajemen.

Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu.

3. Teori Motivasi Higienis

Menurut (Robbins, 2008) Herzberg mengembangkan Teori Dua Faktor tentang motivasi, dimana faktor yang membuat orang merasa puas dan yang membuat tidak puas (ekstrinsik dan intristik), yang juga dikenal sebagai Teori Higienis Motivasi. Penelitian Herzberg melahirkan dua kesimpulan mengenai teori tersebut.

Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, dimana keadaan pekerjaan dan higienis yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan apabila kondisi ini tidak ada, maka hal ini tidak perlu memotivasi karyawan. Sebaliknya apabila keadaan pekerjaan dan higienis cukup baik, keadaan ini dapat membentuk kepuasan bagi karyawan. Faktor-faktor itu meliputi berikut ini :

- Upah
- Keamanan Kerja
- Kondisi kerja dan Higieni
- Status
- Prosedur perusahaan
- Mutu dari supervisi teknis
- Mutu dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan dan dengan bawahan

- Kedua : serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan yang dinamakan pemuas atau motivator, yaitu meliputi antara lain sebagai berikut :
 - Prestasi
 - Pengakuan
 - Tanggungjawab
 - Kemajuan
 - Pekerjaan itu sendiri
 - Kemungkinan berkembang

2.1.3.2 Teori Motivasi Kontemporer

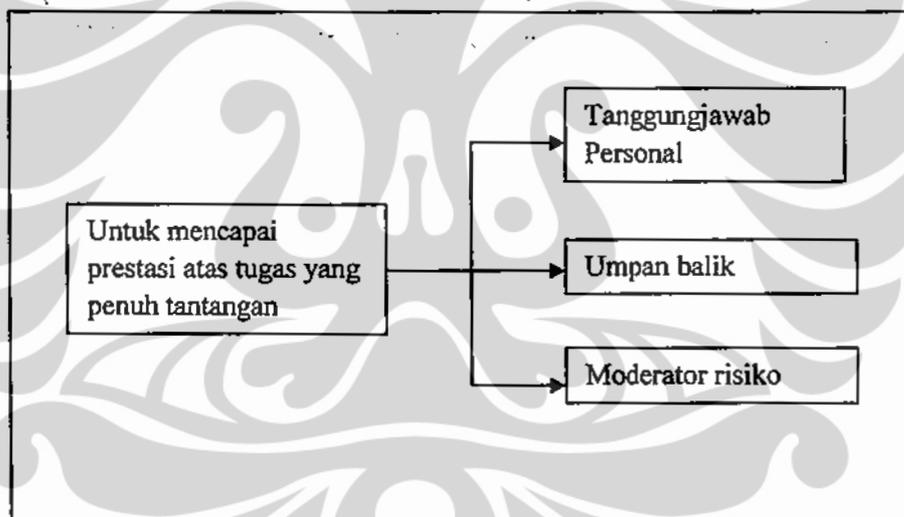
1) Teori Tiga Kebutuhan

Teori kebutuhan McClelland (*McClelland's theory of needs*) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan : pencapaian, kekuatan dan hubungan (Robbins, 2003). Hal tersebut didefinisikan sebagai berikut :

- Kebutuhan pencapaian (*Need for Achievement*), yang disingkat dengan; n.Ach) : dorongan untuk melebihi, mencapai standar standar, berusaha untuk berhasil.
- Kebutuhan hubungan (*Need for Affiliation*) yang disingkat dengan; n. Aff) : keinginan untuk menjalin hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

- Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*), yang disingkat dengan; n.Pow) : kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

Mc. Cleland mengemukakan, apabila ada kebutuhan seseorang yang sangat mendesak untuk memenuhi kebutuhan itu, akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhannya. Jika orang mempunyai n. Arch tinggi, maka kebutuhan ini mendorong orang untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan dan bekerja keras untuk mencapai tujuan itu, seperti diuraikan pada gambar dibawah ini :



Sumber : Dimodifikasi dari Stephen Robbins : *Organizational behavior*, Pren.,Hall, 2003

Gambar 2.2 Teori Motivasi Tiga Kebutuhan

2. Teori Penentuan Sasaran (*Goal Setting Theory*)

Teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa kejelasan tujuan yang hendak dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya akan

menumbuhkan motivasi yang semakin besar. Bahkan lebih jauh lagi, tujuan yang sukar dicapai menurut teori ini apabila ditetapkan oleh yang bersangkutan sendiri atau ditentukan oleh organisasi tetapi diterima oleh pekerja sebagai tujuan yang pantas dan layak dicapai, akan mengakibatkan prestasi kerja yang semakin tinggi. Semakin tinggi tingkat penerimaan para pelaksana atas kepastian dan kelayakan tujuan tertentu untuk dicapai, semakin tinggi pula motivasinya untuk mencapai tujuan (Siagian, 2004)

3. Teori keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menguraikan bahwa setiap individu di dalam melaksanakan pekerjaannya selalu membandingkan antara input tugas dan hasil beserta yang lainnya di dalam pertanggungjawabannya serta berusaha mengatasi ketidakseimbangan beban tugasnya. Menurut teori ini, umumnya ada empat perbandingan yang selalu diperhatikan karyawan didalam menciptakan keseimbangan dalam tugasnya, antara lain sebagai berikut (Tampubolon, 2004)

- 1) Perbandingan dari dalam dirinya (*self inside*)
- 2) Perbandingan dari luar dirinya (*self outside*)
- 3) Perbandingan lain dari dalam, tentang keberadaan dirinya di dalam kelompok serta posisinya di dalam kelompok atau organisasi.
- 4) Perbandingan lain dari luar; tentang keberadaan dirinya dan kelompok, serta kedudukan dirinya diluar organisasi.

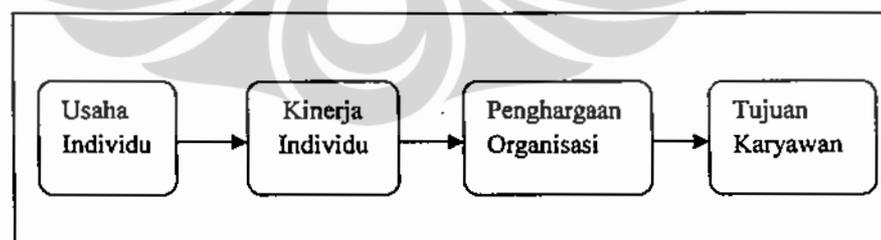
4. Teori Ekspektasi (Teori Pengharapan)

Menurut (Robbins, 2003) penjelasan yang paling komprehensif mengenai motivasi adalah teori ekspektasi. Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung

dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori pengharapan merupakan tendensi kekuatan untuk melakukan sesuatu dengan kebebasan menjadi suatu penciptaan kekuatan pengharapan untuk mendapatkan hasil yang menarik bagi penghasilan individu. Teori ini mengemukakan tiga variable berikut ini :

- 1) Daya Tarik : Pentingnya individu mengharapkan outcome dan penghargaan yang mungkin dapat dicapai dalam bekerja. Variable ini mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan individu yang tidak terpuaskan
- 2) Kaitan Kinerja-penghargaan : Keyakinan individu bahwa dengan menunjukkan kinerja pada tingkat tertentu akan mencapai outcome yang diinginkan
- 3) Kaitan Upaya-Kinerja : Probabilitas yang diperkirakan oleh individu bahwa dengan menggunakan sejumlah upaya tertentu akan menghasilkan Kinerja.

Usaha dari individu sangat berhubungan dengan performa didalam menciptakan kinerja. Makin kuat usaha seseorang untuk bekerja dengan kualitas dan kuantitas yang dapat dihasilkan. Sebaliknya, apabila tidak ada usaha individu didalam bekerja dengan kualitas dan kuantitas yang tinggi, maka hasil kerja yang diperoleh juga tidak akan berkualitas dan kuantitasnya rendah.



Sumber : Dimodifikasi dari Stephen Robbins "Organizational Behavior, Pren., Hall 2003

Gambar 2.3 Teori Pengharapan

Kinerja individu sangat berkaitan dengan pengharapan. Makin tinggi performa individu, akan makin tinggi pula pengharapannya untuk mendapatkan imbalan (reward), baik imbalan berupa uang ataupun penghargaan lainnya. Sebaliknya jika performa individu rendah, dapat dikatakan bahwa individu tidak memiliki pengharapan untuk mendapatkan imbalan.

Pengharapan individu sangat berhubungan dengan target atau sasaran individu tersebut. Semakin tinggi pengharapan individu, akan semakin tinggi kemungkinan tercapainya target atau sasaran individu itu. Sebaliknya, jika individu tidak memiliki pengharapan baik secara materi atau moral, dapat dikatakan bahwa individu tersebut tidak memiliki target atau sasaran.

Pada dasarnya pada setiap diri setiap manusia selalu ada dorongan kuat untuk ingin maju, ingin lebih baik dari orang lain dan makin kuat imannya maka semakin menyadari bahwa hari esok harus lebih baik dari hari ini. Manusia pada dasarnya makhluk yang paling mulia dan paling cerdas dimuka bumi ini, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al Isra ayat 70

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ

وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

70. Dan Sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan[862], Kami beri mereka rezki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan.

[862] Maksudnya: Allah memudahkan bagi anak Adam pengangkutan-pengangkutan di daratan dan di lautan untuk memperoleh penghidupan.

Allah SWT memberitahukan tentang pemuliaan dan penghormatannya terhadap anak cucu Adam, yakni dalam penciptaan mereka dalam bentuk yang sebaik-baiknya dan paling sempurna. Sama seperti firman-Nya dalam surat At-Tiin : 4

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya .

2.1.4 Apa yang memotivasi orang dalam bekerja

Ketika seorang pemimpin memotivasi karyawannya agar mereka mempunyai motivasi kerja yang baik artinya pemimpin tersebut sedang berusaha menimbulkan kebutuhan tertentu pada diri karyawannya, agar tingkah laku mereka tertuju kepada tujuan yang dikehendaki oleh pimpinan. (Rivai, 2009)

Hal-hal yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang, perlu memenuhi dua persyaratan pokok yaitu :

- 1) Memiliki 'kemampuan' untuk berprestasi
- 2) Memiliki 'kemauan' untuk berprestasi

1. Kemampuan untuk berprestasi

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Az Zumar : 9

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو

الْأَلْبَابِ

9.Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.

Yang dimaksud dengan orang-orang yang mengetahui ialah orang-orang yang mengetahui pahala yang akan diterimanya, karena amal perbuatan yang baik, dan siksa yang akan diterimanya apabila melaksanakan maksiat. Sedangkan orang-orang yang tidak mengetahui ialah orang-orang yang sama sekali tidak mengetahui hal itu, karena mereka tidak mempunyai harapan sedikitpun akan mendapat pahala dari perbuatan baiknya, dan tidak menduga sama sekali akan mendapat hukum dari amal buruknya.

Dan bakat yang bersifat potensial tanpa diberikan kesempatan untuk dikembangkan tidak akan berubah menjadi kemampuan, sebaliknya walaupun perusahaan memberikan kesempatan yang luas untuk berkembang, tetapi apabila yang bersangkutan tidak memiliki bakat yang mencukupi, maka pemberian kesempatan itu tidak akan efektif.

2. Kemauan untuk berprestasi

Motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni sebagai berikut :

- i. Pengaruh lingkungan fisik
- ii. Pengaruh Lingkungan social terhadap motivasi
- iii. Kebutuhan pribadi

Universitas Indonesia

Semua kegiatan yang dilakukan dan tidak bertentangan dengan syariah dimasukkan dalam kategori Ibadah. Salah satu bentuk ibadah adalah bekerja dengan sungguh-sungguh untuk memperoleh hasil yang maksimal. Bekerja bukan sekedar mencari uang, tetapi berhubungan dengan martabat, harga diri dan jati diri seseorang. Rasulullah bersabda, Tangan diatas lebih baik dari tangan dibawah. Memikul kayu bakar lebih mulia dari pada mengemis. Mukmin yang kuat lebih dicintai daripada mukmin yang lemah. Allah lebih menyukai mukmin yang bekerja. Dalam riwayat lain Rasulullah bersabda, tiada seorangpun yang makan makanan yang lebih baik dari pada makan yang diperoleh dari hasil keringatnya sendiri. Sesungguhnya nabi Allah, Daud AS itupun makan dari hasil kerjanya sendiri. (Diriwayatkan Ath Thabrani dan Al-Baihaqi).

Menurut (Asifudin, 2004) Chyntia D. Scott dan Dennis T. Jaffe dalam buku *Organizational Behavior and Personnel Psychology* ada tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi yakni :

1. Imbalan kerja yang segera diberikan setelah pekerjaan dilaksanakan secara efektif
2. Perasaan pekerja bersangkutan bahwa dirinya merupakan bagian penting dalam tim kerja itu
3. Pekerja bersangkutan merasa kreatif dalam pekerjaannya

Menurut (Asifudin, 2004) Vroom membatasi pengertian motivasi kerja, bertolak dari fungsi peranan kerja berkaitan dengan implikasi motivasi yang bersifat khas:

1. Fungsi peranan kerja yang menghasilkan upah sebagai imbalan kerja dan pelayanan yang diberikan oleh pekerja
2. Fungsi peranan kerja yang menghasilkan sesuatu dari penggunaan energi bersifat mental atau fisik pekerja

3. Fungsi peranan kerja lewat produksi barang atau layanan, yang pekerja ikut memberikan sumbangan bagi orang lain,
4. Fungsi peranan kerja yang menghasilkan interaksi sosial bagi pekerja dan
5. Fungsi peranan kerja yang memberikan status sosial bagi pekerja.

2.2 Kepemimpinan

Menurut (Rivai, 2009) bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, dengan cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau leadership adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki .

Pemimpin merupakan sumber daya organisasi yang sangat strategis. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, dimana dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan menggunakan bantuan orang lain. Tanggungjawab seorang pimpinan adalah mendorong kelompok-kelompok

kearah tujuan yang bermanfaat (Keith David, 1990). Setiap anggota kelompok harus dapat merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat dan harus dilakukan dengan kepemimpinan yang baik dan sumber-sumber daya yang tersedia. Ada empat faktor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin, yaitu :

- a. Kepemimpinan melihat organisasi sebagai keseluruhan
- b. Kemampuan mengambil keputusan
- c. Kemampuan mendelegasikan wewenang
- d. Kemampuan menanamkan kesetiaan

2.2.1 Pemimpin yang Islami

Imam al-Mawardi dalam kitabnya yang sangat terkenal Al-Ahkam as-Sulthaniyyah Fi al-wilayah ad-Diniyyah mengatakan bahwa imamah (kepemimpinan) telah diketahui sebagai hal wajib menurut syariat. Status wajibnya imamah (kepemimpinan) adalah fardhu kifayah seperti jihad dan memberi ilmu. Artinya jika imamah (kepemimpinan) telah dijalankan oleh orang yang berhak menjalankannya, maka imamah (kepemimpinan) telah gugur dari orang lain. Karena itu, hadist Nabi mengatakan bahwa apabila engkau keluar lebih dari tiga orang, pilihlah salah satu jadi pemimpinnya. Terlebih dalam suatu perusahaan yang berdasarkan prinsip-prinsip syariah, maka sudah barang tentu wajib adanya pemimpin. Pemimpin disini tentu yang memiliki Leadership dan memenuhi tuntunan syariah pula.

Ibnu Taimiyah mengatakan bahwa sudah menjadi suatu kewajiban bagi kaum muslimin untuk mengangkat orang yang paling kompeten dan layak menempati pemimpin untuk kepentingan amal ibadah kaum muslimin, sebagaimana Rasulullah SAW bersabda

"Barangsiapa yang mengikuti seseorang dalam sebuah amal untuk sekelompok manusia, sementara ia mendapatkan dalam kelompok tadi yang

lebih baik dari orang yang diikutinya itu, maka ia telah berkhianat kepada Allah, Rasul-Nya dan kaum muslimin.” (HR Hakim)

Oleh karena itu, dalam suatu perusahaan yang islami, seharusnya dipimpin oleh seorang pemimpin perusahaan yang islami pula. Karena mana mungkin akan tercipta Budaya Perusahaan yang Islami dalam suatu perusahaan yang pimpinannya tidak memahami dan tidak menjalankan syariat islam secara konsekuen.

Kepemimpinan yang dikonsepsikan Al-Quran merupakan suatu hal yang sangat mendasar, untuk mengelola hubungan sesama manusia maupun dengan alam dan lingkungannya. Tipe leadership yang dikemukakan Al Quran tidak hanya mengenai urusan ukhrawi tetapi juga berbagai urusan duniawi seperti : tijarah (bisnis), perdagangan, perindustrian, pemiagaan, pemerintahan atau pamong, organisasi sampai terhadap kelompok keluarga bahkan lebih jauh lagi terhadap diri sendiri atau me-manage diri.

Istilah pimpinan dalam Al Quran biasa disebutkan Khalifah, Imam, Ulil Amri, Aulia atau wali. Ayat yang menegaskan bahwa manusia adalah sebagai khalifah yang berwenang mengatur kehidupan dunia, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al An'am : 165

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ

رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

165. Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Universitas Indonesia

Demikian pula dalam surat An Nisaa ayat 59, disebutkan pula istilah pimpinan dengan sebutan “Ulil Amri”.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ واطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى

اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

59. Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Dari berbagai keterangan diatas, pengertian khalifah dan ulil amri, yang terdapat dalam Al-Quran, semuanya telah mencakup pengertian dan tafsiran sebagai “pimpinan dalam peperangan, perdamaian, pertanian, bisnis, perdagangan, perindustrian, administrasi dan politik”.

Karena itu, didalam memilih seorang ulil amri (pemimpin) atau dalam skala yang lebih kecil dalam memilih pimpinan dalam suatu perusahaan, haruslah diperhatikan beberapa hal agar pemimpin tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara sempurna.

Agar dapat tercipta budaya perusahaan yang islami dalam suatu perusahaan, seorang pemimpin di suatu perusahaan yang berdasarkan prinsip-prinsip syariah, haruslah memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Memiliki akidah yang lurus,sesuai dengan Al-Qur'an dan As Sunnah as Shahihah, sebagaimana akidah yang dipahami yaitu para ulama salafus saleh (generasi salaf).

2. Memiliki ahlak yang baik, sebagaimana ahlak yang diajarkan dalam Islam (*khulukul muslim*).
3. Dia adalah seorang abid (ahli ibadah), sebagaimana layaknya *seorang abdillah*.
4. Dia harus memiliki wawasan (fikrah) yang luas, baik fikrah dinniyah (wawasan keislaman) maupun penguasaan ilmu yang berkaitan dengan core-bussinessnya.
5. Harus memiliki kemampuan manajerial yang baik, agar dapat me-manage bawahannya secara efektif dan efisien, dan menjadi pemimpin yang qowi' 'profesional'.
6. Harus senantiasa bersikap adil dan seimbang (wasathan), karena sikap yang adil dan seimbang (tengah) adalah salah satu style leadership Rasulullah sebagai pemimpin.

Selain memenuhi kriteria diatas, dia harus senantiasa dan berusaha untuk mengadopsi sifat-sifat Nabi yang sudah amat umum kita kenal, yaitu Shiddiq, Amanah, Fathanah dan Tablig.

2.2.2 Peran Pemimpin

Anoraga *et al.*(1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seseorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Kepemimpinan yang konsisten merupakan salah satu kunci keberhasilan pengelolaan suatu organisasi, karena pemimpin yang baik memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dan akan memberi contoh teladan kepada para karyawannya. Dengan kepemimpinan akan tercipta kerjasama yang efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi. Kepemimpinan sebagai

proses untuk menciptakan visi mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai, norma untuk merealisasi visi.

Pemimpin sangat berperan dalam menjalankan budaya perusahaan yang telah ditetapkan, dan pemimpin sangat terkait erat dengan sifat kepemimpinannya. Pemimpin ikut menentukan terciptanya suatu budaya yang diterapkan dalam suatu perusahaan, dalam hal ini budaya perusahaan memiliki peranan yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, termasuk didalamnya peningkatan Perilaku karyawan.

2.2.3 Transisi dalam Teori Kepemimpinan

Transisi dalam teori kepemimpinan berkembang dari waktu ke waktu berdasarkan keingintahuan para ilmuwan dan peneliti. Mula-mula kepemimpinan itu dilihat dari sudut pandang sifat, ciri atau bakat yang dibawa sejak lahir. Ketidakpuasan akan hasil dari pendekatan ciri tersebut melahirkan pendekatan kepemimpinan berdasarkan perilaku. Kedua pendekatan tersebut belum memuaskan para peneliti sehingga menggunakan pendekatan lain, yaitu keberhasilan seseorang tergantung situasinya. Bahkan perkembangan terakhir pendekatan kembali ke ciri-ciri seorang pemimpin.

2.2.4 Beberapa model kepemimpinan situasional

1) Model Kepemimpinan Kotingensi

Model ini dikembangkan oleh Fiedler, model kotingensi dan efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.

Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan Least-Preferred Co-Worker (LPC) Scale untuk mengukur dua gaya kepemimpinan :

- a. Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif
- b. Gaya berorientasi hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan

Sedangkan kondisi situasi terdiri dari dua faktor utama, yaitu :

- a. Hubungan pimpinan-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan
- b. Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.

Kekuatan posisi, yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variable-variable kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila kedua dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila :

- a. Pemimpin diterima oleh pengikutnya
- b. Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas
- c. Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin

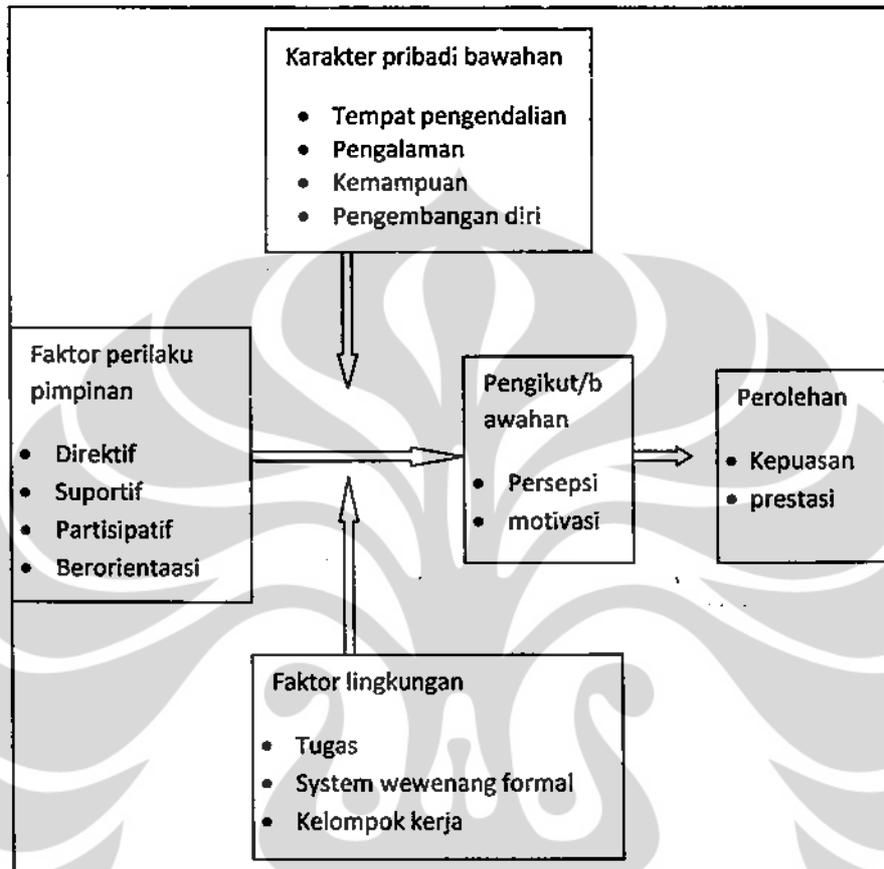
2) Model Partisipasi Pemimpin

Menurut (Robbins 2003) Victor Vroom dan Phillip Yetton mengembangkan model leader participation, yang dikaitkan dengan perilaku dan

peran serta kepemimpinan dalam pembuatan keputusan. Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat asumsi :

1. Model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi
 2. Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi
 3. Perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi dimana terjadi permasalahan
 4. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain
- 3) Model Jalur-Tujuan (Path Goal Model)

Salah satu pendekatan yang paling diyakini adalah teori Path Goal. Teori path-goal adalah suatu model kontingensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan untuk pengembangan diri.



Sumber : Dimodifikasi dari Stephen Robbins "Organizational Behavior, Pren., Hall 2003

Gambar 2.4 Kepemimpinan jalur tujuan (*Path Goal Model*)

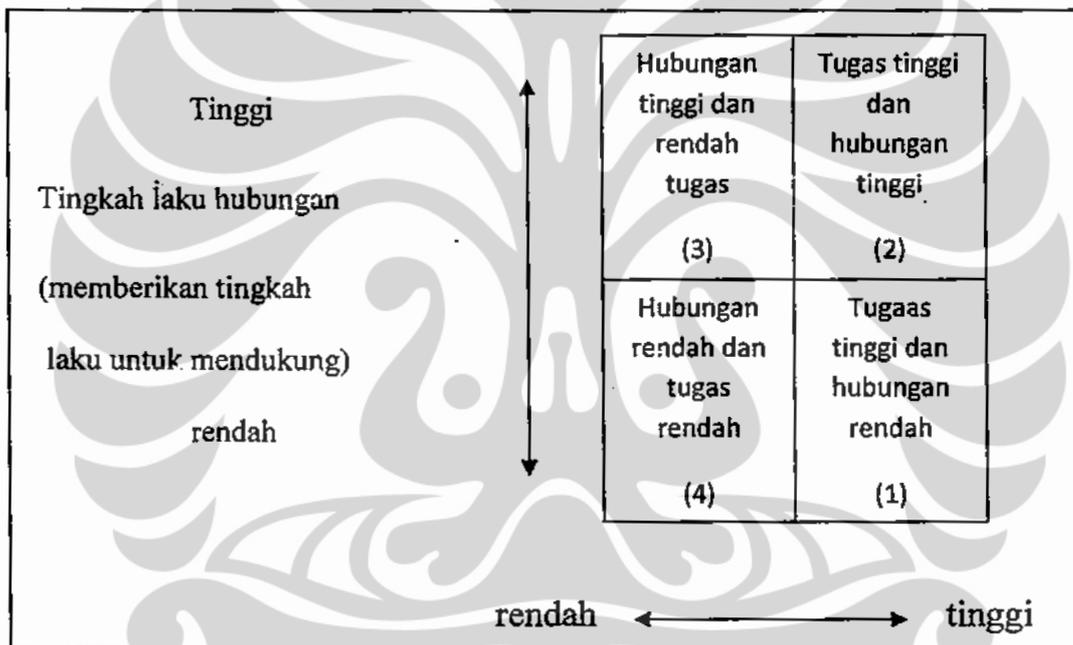
4) Teori kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan serta memiliki pengikut yang kuat dikalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut teori kepemimpinan situasional.

Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar atau intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian

menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai sebagai kemampuan dan kemauan dari orang (pengikut) untuk mengambil tanggungjawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri.

Menurut Hersey dan Blanchard hubungan antara pimpinan dan bawahan mempunyai empat fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinan yaitu :



Sumber : Dimodifikasi dari Stephen Robbins "Organizational Behavior, Pren., Hall 2003

Gambar 2.5 Model kepemimpinan situasional Hersey Blanchard

2.3. Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Dasar Tentang Budaya Organisasi

Istilah budaya organisasi sebenarnya bermula dari ilmu antropologi sosial. Asal katanya adalah budaya (culture) sebagai pelatihan dan pengembangan cara berfikir, struktur sosial, agama, intelektual, kesenian dan lain sebagainya yang menjadi karakteristik masyarakat tertentu. Hampir sama dengan definisi diatas, *American Heritage Dictionary* mengartikan budaya (culture) sebagai "totalitas perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang disebarkan bersama" (Kotter, 1992).

Budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu. Budaya diambil dari nilai etnografik yang merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang termasuk didalamnya pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, serta kemampuan dan keterampilan yang dihasilkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat.

Budaya sebagai hasil karya manusia di bentuk untuk dapat membentuk aturan-aturan yang tertulis dan lama kelamaan akan tidak tertulis lagi, sebagai akibat komitmen yang kuat dari suatu anggota organisasi/masyarakat, yang pada akhirnya disebut norma dan etika. Norma dan etika merupakan ukuran bagi anggota masyarakat/organisasi untuk berperilaku dan bersikap sesuai dengan kaidah-kaidah norma tersebut, dan norma yang semakin mendalam meresap dalam diri masyarakat tidak tertulis lagi , sedang etika adalah yang membungkus tingkah laku anggota masyarakat tersebut untuk bertindak sesuai dengan kriteria norma, yang pada akhirnya proses pendalaman norma ini disebut sebagai budaya.

Menurut pendapat Fieldman (1966), sebagaimana dikutip oleh Manahan menyatakan, budaya terdiri dari sikap belajar, kepercayaan, dan tingkah laku yang merupakan ciri dari sebuah masyarakat, individu atau sebuah populasi. Budaya bergeser dan berpindah dari suatu generasi ke generasi berikutnya dalam bentuk tulisan dan lisan. Budaya juga menggambarkan karya manusia seperti seni, musik, literatur dan arsitektur. Budaya juga dapat berbentuk nonmateri, meliputi hasil ciptaan yang bersifat abstrak seperti nilai-nilai, kepercayaan, simbol, norma-norma, adat istiadat dan peraturan institusional.

Budaya dipandang sebagai :

1. Nilai-nilai atau norma yang merujuk kepada bentuk pernyataan tentang apa yang dapat dan apa yang tidak dapat dilakukan oleh anggota organisasi.
2. Sebagai asumsi, yang merujuk kepada hal-hal apa saja yang dianggap benar atau salah.

Budaya organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada di dalam organisasi. Setiap karyawan mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing-masing, sehingga tidak tertutup kemungkinan ada karyawan yang menyukai tetapi ada juga yang tidak menyukai, sehingga diperlukan penyatuan persepsi dari seluruh karyawan atas pernyataan budaya organisasi.

Suatu organisasi memerlukan satu budaya, yang merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh karyawan sebagai anggota organisasi, yang dijadikan sebagai suatu sistem yang menggabungkan beberapa pengertian yang eksplisit dianggap sebagai definisi budaya.

Pada umumnya, didalam suatu organisasi yang menjadi budaya penentu yang memberi nilai utama adalah budaya yang dominan dari seluruh budaya yang dimiliki karyawan, yang diserap oleh mayoritas anggota organisasi.

Manusia merupakan variabel yang paling sensitif dan independen terhadap perilaku organisasi, disebabkan orang dapat berinteraksi sesuai dengan sikap yang dikehendakinya. Dengan demikian, orang sebagai elemen kunci dari perilaku keorganisasian yang sangat penting untuk diperhatikan di dalam proses pembentukan budaya organisasi.

Setiap manusia memiliki keunikan antara individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Ketika individu yang berbeda-beda tersebut berada dalam suatu lingkungan organisasi maka terciptalah perilaku individu dalam organisasi. Perilaku organisasi antara yang satu dengan yang lain akan berbeda walaupun bergerak dalam bidang yang sama.

Untuk dapat lebih memahami tentang hakikat budaya, akan sangat membantu apabila budaya perusahaan dianggap memiliki dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan terhadap perubahan. Tingkat pertama adalah budaya yang terlihat. Pada tingkat ini, budaya digambarkan oleh pola atau gaya perilaku suatu perusahaan sehingga karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Pada tingkat ini, budaya dapat lebih mudah berubah. Tingkat kedua merupakan tingkatan yang lebih dalam dan lebih sulit untuk berubah. Pada tingkat ini, budaya perusahaan merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang-orang didalam kelompok. Pada tingkat ini, budaya cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah (Kotter, 1992).

Hampir sama dengan pembagian diatas, Schein E.H (1991) membagi budaya menjadi tiga tingkat, yaitu artefak, nilai-nilai dan asumsi dasar. Artefak adalah budaya yang mudah terlihat. Budaya ini dapat dilihat, didengar dan dirasa kalau seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. Artefak bisa berupa cara berinteraksi, cara berpakaian dan lain sebagainya. Tingkat kedua adalah nilai yaitu hal-hal berharga untuk dikerjakan atau alasan mengapa kita mengerjakan pekerjaan

kita. Tingkat ketiga adalah asusi dasar yang berupa keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota perusahaan. Ketiga elemen ini menurut Schein E.H membentuk pengertian dasar mengenai budaya perusahaan.

Kebanyakan perusahaan mempunyai suatu budaya yang dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota perusahaan itu. Bila kita berbicara mengenai budaya suatu perusahaan, kita mengacu pada budaya dominannya (Robbins, 2003). Kita berharap bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan atau pada tingkat yang berlainan dalam perusahaan itu akan cenderung memberikan persepsi yang serupa terhadap perusahaannya. Pandangan bahwa ada konsistensi diantara persepsi-persepsi budaya perusahaan disebut sebagai "perspektif integrasi" (*integration perspective*) (Robbins, 2003).

Nilai-nilai adalah suatu gagasan masyarakat tentang apa yang benar atau yang salah. Nilai-nilai berlalu dari satu generasi ke generasi berikutnya dan dikomunikasikan melalui sistem pendidikan, agama, keluarga, masyarakat dan organisasi.

Nilai adalah keyakinan yang meresap di dalam prakarsa individual. Nilai mengandung unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan. Firman Allah SWT dalam surat Al Isra ayat 70 :

﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوُجُوهِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ

وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾

70. Dan Sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan[862], Kami beri mereka rezki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan.

[862] Maksudnya: Allah memudahkan bagi anak Adam pengangkutan-pengangkutan di daratan dan di lautan untuk memperoleh penghidupan.

Nilai, penting untuk mempelajari budaya organisasi karena nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi, serta karena nilai mempengaruhi persepsi kita.

2.3.2 Kekuatan Budaya Organisasi

Berdasarkan atas diakuinya keberadaan multi-budaya seperti diatas, dikenal istilah budaya yang kuat (strong cultures) dan budaya yang lemah (weak cultures). Dalam suatu budaya yang kuat, nilai-nilai inti perusahaan itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Dengan begitu, budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya. Budaya perusahaan yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Hal ini disebabkan karena tingginya tingkat kebersamaan (sharedness) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh perusahaan itu (Robbins, 2003). Perusahaan dengan budaya yang kuat dipercaya dapat bertahan lama dan senantiasa dapat menjaga dan meningkatkan kinerja-nya (Robbins, 2003). Dalam perspektif manajemen mutu dikatakan bahwa hanya pada perusahaan yang memiliki budaya yang kuat dan positif (positive strong cultures), program peningkatan mutu secara berkesinambungan dapat berjalan. Jadi, dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan sangat berpengaruh pada kualitas.

2.3.2.1 Faktor-faktor yang menentukan Kekuatan Budaya Organisasi

i) Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianutnya secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi berupa pembinaan kepada anggota-anggota organisasi melalui program-program pelatihan. Untuk imbalan dapat berupa gaji, jabatan, promosi, hadiah-hadiah dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

2) Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

2.3.2.2 Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat/Lemah

- 1) Ciri-ciri budaya organisasi yang kuat, SP Robbin mengemukakan, sebagai mana dikutip Tika (2008) antara lain :
 - a. Menurunnya tingkat keluar karyawan
 - b. Ada kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan organisasi

- c. Ada pembinaan kohesif, kesetiaan dan komitmen organisasi

Sedangkan Sathe (1985) menyatakan ada tiga ciri khas budaya kuat, yaitu kekokohan nilai-nilai inti, penyebaran nilai-nilai dan kejelasan nilai-nilai.

2) Ciri-ciri budaya organisasi lemah

Menurut Deal dan Kennedy, ciri-ciri budaya organisasi lemah adalah :

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

2.3.2.3. Langkah-langkah untuk memperkuat Budaya Organisasi

Untuk memperkuat budaya organisasi ada beberapa langkah kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (pendiri, pemimpin puncak dan para manajer) sebagai berikut :

- 1) Memantapkan nilai-nilai budaya dasar
- 2) Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi
- 3) Memberikan contoh dan teladan
- 4) Membuat acara-acara rutinitas
- 5) Memberikan penilaian dan penghargaan
- 6) Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal
- 7) Koordinasi dan kontrol

2.3.3. Fungsi Budaya Organisasi

Selain pengaruh budaya perusahaan terhadap beberapa aspek yang telah diuraikan diatas, budaya perusahaan memiliki beberapa fungsi penting. Pertama, budaya perusahaan dapat memiliki dampak berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter, 1992). Kedua, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Budaya menciptakan suatu pembedaan yang jelas antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Ketiga, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota perusahaan. Keempat, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dibandingkan hanya dengan kepentingan pribadi/individu. Yang terakhir, budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan perusahaan dengan memberikan standar-standar yang tepat tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota perusahaannya (Robbins, 2003).

Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* membagi fungsi budaya berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu :

- a. Fase awal : tahap pertumbuhan organisasi
Fungsi organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- b. Fase pertengahan hidup organisasi, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- c. Fase dewasa : budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Parsons and Marton sebagai dikutip tika (2004) nmengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah

pokok dalam proses 'survival' suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal

2.3.4. Indikator Budaya Organisasi

Dari analisis teoritik diatas dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku karyawan di dalam organisasi yang digambarkan dengan selalu berusaha menciptakan efisiensi, bebas dari kesalahan, perhatian terfokus kepada hasil dan kepentingan karyawan, kreatif, dan akurat menjalankan tugas. Indikator budaya organisasi tersebut dapat dikemukakan sebagai kesimpulan adalah sebagai berikut : (Robins, 2008)

1. Inovasi dan pengambilan risiko : Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko
2. Perhatian terhadap detail : Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail
3. Orientasi terhadap hasil : Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada tehnik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu : Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim : Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. Agresifitas : Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas : Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

2.3.5 Kepribadian Insan Asuransi Takaful (KIAT)

KIAT merupakan model budaya perusahaan yang dibangun oleh Asuransi Takaful melalui sumber daya insaninya dengan menyebut ciri KEPRIBADIAN INSAN TAKAFUL KIAT merupakan salah bentuk ikhtiar dari manajemen untuk menciptakan budaya perusahaan yang islami. KIAT diimplementasikan menjadi Budaya Perusahaan mengacu pada fatwa Dewan Pengawas Syariah Nasional atau dalam hal ini beberapa kalangan menyebutnya sebagai opini dari Dewan Pengawas Syariah.

Keputusan DPS No. DPS.KR-05.11.00 tentang Kepribadian Insan Asuransi Takaful (KIAT)	
Akidah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki Aqidah yang lurus, yaitu sesuai Al Qur'an dan As Sunnah 2. Memiliki Aqidah yang jauh dari syirik, takhayul, bid'ah dan khufarat 3. Memahami prinsip-prinsip operasional asuransi takaful 4. Senantiasa bersikap amanah dan jujur dalam kehidupan sehari-hari
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senantiasa berusaha menghindarkan diri dari perkataan dan perbuatan yang tidak bermanfaat 2. Sama sekali tidak merokok dalam kehidupan sehari-hari 3. Memiliki keluarga yang patut dicontoh oleh lingkungan <ol style="list-style-type: none"> a. Istri-istri dan anak-anak wanita yang telah

Ahlak	<p>balig dari seluruh insan takaful senantiasa memakai jilbab sesuai aturan syariah islamiah</p> <p>b. Tidak ada (suami/istri/anak) karyawan mulai tingkat kabag.atau Manajer keatas dan Direksi yang bekerja pada / untuk lembaga keuangan konvensional</p>
Al Qur'an	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu membaca Qur'an dengan Tartil 2. Untuk tingkat Kepala Divisi dan/atau Senior Manager harus hafal minimal 20 (dua puluh) surah terakhir dalam Al Qur'an selain Al-Ikhlash, Al-Falaq dan An-Nash (yaitu Al-Lail s/d Al Lahab) 3. Untuk tingkat Kepala Bagian dan/atau Manager harus hafal minimal 15 (lima belas) surah terakhir dalam Al Qur'an selain Al-Ikhlash, Al-Falaq dan An-Nash (yaitu Al-Qadr s/d Al Lahab) 4. Untuk tingkat Kepala Seksi dan/atau Junior Manager harus hafal minimal 10 (sepuluh) surah terakhir dalam Al Qur'an selain Al-Ikhlash, Al-Falaq dan An-Nash (yaitu At Takatsur s/d Al Lahab)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan mulai tingkat Kepala Bagian dan/atau Manajer ke atas harus mengetahui arti setiap kalimat dari seluruh bacaan shalat fardhu. 2. Senantiasa berupaya mendirikan shalat fardhu berjamaah pada waktunya

Shalat	3. Gemar mendirikan shalat fardhu berjamaah dimasjid/mushala lingkungan tempat tinggal yang bersangkutan
Muamalah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senantiasa bersikap amanah dan jujur dalam bermuamalah 2. Memiliki loyalitas yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Takaful sebagai Lembaga Keuangan Syariah 3. Gemar berinfak dan sedekah, yang merupakan kafarat dari kesalahan dan kekhilafan yang terjadi dalam bekerja serta untuk keberkahan harta yang dimiliki. 4. Menutup semua account atas nama pribadi dan/atau keluarga (suami/istri dan anak-anak) pada lembaga keuangan konvensional yang bertujuan untuk penyimpanan (saving) dan investasi 5. Customer diciptakan Allah sebagai perantara untuk beramal saleh, sehingga memberikan pelayanan terbaik kepada mereka merupakan ibadah kepada Allah

Melihat model yang ditetapkan oleh Asuransi Takaful tentang Kepribadian Insan Asuransi Takaful tampak sekali nilai-nilai Islam dalam tiga Dimensi (akidah, ahlak dan muamalah) diterapkan bukan hanya kepada pribadi karyawan, melainkan juga kepada keluarganya (istri dan anak-anak). Dalam hal akidah, karyawan harus memiliki akidah yang lurus dan jauh dari sifat-sifat syirik, takhayul, bid'ah dan juga khurafat. Dalam akidah dan ibadah, karyawanpun harus memiliki ciri dan parameter tertentu sebagai

seorang Muslim. Dalam hal muamalah dipentingkan sifat jujur dan amanah serta kemauan untuk berbagi dalam infaq dan sedekah.

Model kepribadian tersebut (KIAT) merupakan hasil penyaringan dari sistem rekrutmen yang ketat melibatkan juga pengetes dibidang syariah sehingga hal-hal mendasar bagi kepribadian insan syariah ini bisa terdeteksi sejak dini. Selain itu, juga tentunya sistem pembinaan yang berkesinambungan mengingat banyaknya celah-celah dalam praktik kerja yang bisa mengotori niat seorang karyawan atau menempatkannya melanggar syariat.

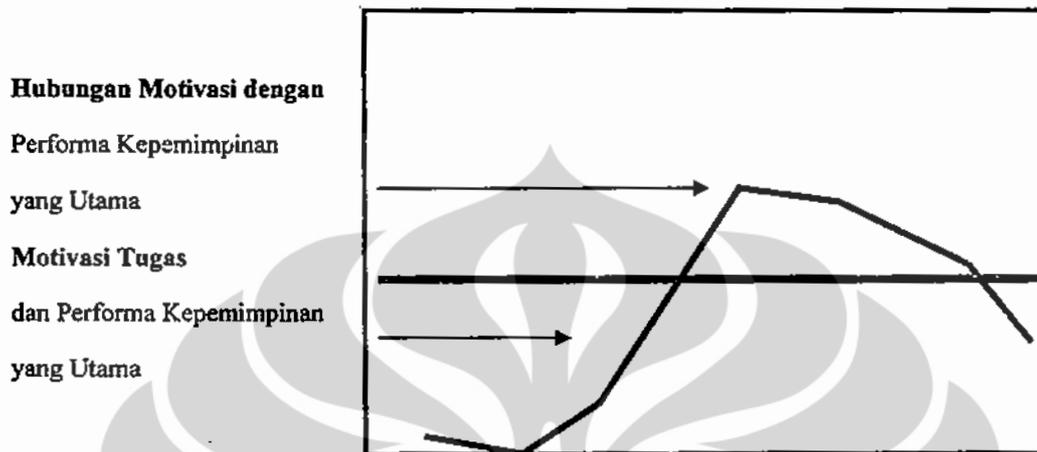
Memang menjadi sebuah tantangan serius sebab membangun perusahaan berbasis syariah ini ibarat berlayar dengan satu kapal ditengah ombak besar. Semua awak kapal dan nahkoda harus berkomitmen atas suatu sistem untuk menjaga keselamatan dan kemaslahatan bersama. Jikalau ada satu saja awak yang berbuat di luar sistem, hal tersebut dapat membahayakan semua awak kapal di dalamnya.

Penanaman nilai-nilai dan pembangunan sumber daya insani yang memiliki kredibilitas dan kapabilitas pada ujungnya guna memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen maupun pelanggan. Apa yang dilakukan oleh seorang pekerja pada perusahaan syariah perlu dipahami adalah mentransfer benefit kepada orang lain, tidak hanya kepada konsumen/pelanggan, tetapi juga kepada keluarga dan lingkungan sekitarnya.

2.4. Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi

Kepemimpinan dan motivasi menurut Fiedler yang dikutip (Hampton, 1987) digambarkan pada gambar berikut ini, bahwa motivasi sangat berhubungan dengan performa seorang pemimpin, serta performa pemimpin akan mempengaruhi motivasinya terhadap pelaksanaan tugas didalam setiap situasi.

Situasi di Dalam Pelaksanaan Tugas



Kepemimpinan	Baik	Baik	Baik	Baik	Kurang	Kurang	Kurang	Kurang
Struktur Tugas	Terstruktur		Tidak Terstruktur		Terstruktur		Tidak Terstruktur	
Posisi Kekuatan	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah

Sumber: Dimodifikasi dari Davit R. Hampton, *Organization Behavior and the Practice Management*. Illinois, Scott Foresman and Company, 1987.

Gambar 2.6 Bagaimana Mengefektifkan Kepemimpinan Dalam Beberapa Situasi

Ada dua tipe kepemimpinan, yaitu tipe kepemimpinan dilihat dari hubungan motivasi dengan performa kepemimpinan, dan tipe kepemimpinan dengan motivasi tugas dengan performa kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang pertama menggambarkan seorang pemimpin akan menjelaskan 'apa yang akan dilakukan anggotanya dan bagaimana anggotanya dapat melakukan pekerjaan secara baik, sedang tipe kepemimpinan yang kedua menggambarkan bahwa kepemimpinan dapat memotivasi anggota jika dia dapat menjelaskan dan memberdayakan mereka, dengan kata lain 'kepuasan kerja dapat diperoleh apabila seorang mengetahui dan dapat melaksanakan tugas secara baik'. (Tampubolon, 2004)

Hubungan motivasi kepemimpinan dengan motivasi tugas dan kepemimpinan dapat dipergunakan untuk mengefektifkan kepemimpinan didalam beberapa situasi, didalam tujuan meningkatkan produktivitas organisasi.

2.5 Hubungan Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi

Menurut (Schein, 1991) Pemimpin organisasi bisa membentuk, mengubah dan menghancurkan budaya organisasi. Pemimpin organisasi sebagai pendiri organisasi, pemimpin puncak dan manajer. Sebagai pendiri biasanya berperan utama dalam mendefinisikan dan menyelesaikan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut (Schein, 1991) para pemimpin mempunyai potensi paling besar menanamkan aspek-aspek budaya dengan lima mekanisme utama berikut ini :

- a. Perhatian, para pemimpin mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian melalui pilihan mereka mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, member pendapat, memuji dan mengkritik.
- b. Reaksi terhadap krisis. Krisis-krisis itu signifikan karena emosionalitas disekelilingnya meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi.
- c. Pemodelan peran, para pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang memperhatikan kesetiaan, pengorbanan diri dan pelayanan yang melebihi apa yang ditugaskan.
- d. Alokasi imbalan-imbalan, kriteria yang digunakan sebagai alokasi seperti peningkatan upah, promosi, mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi.
- e. Kriteria menseleksi dan memberhentikan, para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang mempunyai nilai-

nilai, keterampilan atau ciri-ciri tertentu dan dengan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan.

Sebagai tambahan terhadap mekanisme utama tersebut, Schein telah menjelaskan lima buah mekanisme sekunder yang berguna untuk menanamkan dan memperkuat budaya bila mereka konsisten dengan mekanisme utamanya, yaitu :

- a. Desain struktur organisasi
- b. Desain dari system dan prosedur-prosedur
- c. Desain fasilitas-fasilitas
- d. Kisah-kisah, legenda dan dongeng-dongeng.
- e. Pernyataan-pernyataan formal

Pengaruh seorang pemimpin terhadap budaya sebuah organisasi bervariasi, tergantung kepada tahap pengembangan organisasi tersebut. Pendiri sebuah organisasi yang baru mempunyai pengaruh yang kuat terhadap budayanya. Agar berhasil, pendiri tersebut membutuhkan sebuah visi yang cocok, kemampuan dan ketekunan untuk mempengaruhi orang lain untuk menerimanya.

Pemimpin suatu organisasi bisa mengubah budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi tersebut bisa secara cepat dan bisa pula berangsur-angsur. Namun secara umum proses perubahan budaya organisasi membutuhkan waktu antara 5 sampai 20 tahun tergantung seberapa cepat peristiwa-peristiwa berjalan. Berdasarkan penelitian Kotter dan Haskett terhadap 10 perusahaan besar di dunia, proses perubahan budaya organisasi yang relative mengalami perubahan cepat antara 1 – 4 tahun. Hal ini dialami perusahaan SAS, British Airways dan Cong Agra, sedangkan proses perubahan budaya organisasi yang relative lambat (berangsur-angsur) , mengalami perubahan antara 5-20 tahun, hal ini dialami perusahaan Bankers

Trust, first Chicago, General Electric, ICI, Nissan, Xerox dan American Express.

Menurut (Kotter dan Heskett, 1992) faktor tunggal yang paling mencuat yang membedakan perubahan budaya yang berhasil dari perubahan yang tidak berhasil adalah kepemimpinan yang kompeten dipuncak.

Perubahan budaya suatu organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin puncak, sedangkan kelompok banyak berperan dalam membantu manajemen puncak untuk melakukan perubahan budaya organisasi.

Menurut (Schein, 1991) budaya diciptakan oleh pemimpin, budaya juga ditanamkan (diwariskan) dan diperkuat oleh pemimpin. Ketika budaya lama tidak berfungsi, pemimpin perlu membantu kelompok mempelajari asumsi baru. Tanpa pemimpin, kelompok tidak dapat menyerap perubahan kondisi lingkungan.

2.6 Hubungan Budaya Organisasi dengan motivasi

Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat atau *invisible force* dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka merasa berkewajiban dan bertanggungjawab untuk merealisasi tujuan organisasi .

Dalam mencapai tujuan organisasi, mereka juga termotivasi untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu, yaitu cara yang dapat diterima oleh budaya organisasi.

Mula-mula motivasi tersebut merupakan motivasi ekstrinsik karena budaya organisasi memberi imbalan bagi anggota organisasi yang mematuhi dan memberi sanksi bagi yang tidak melaksanakannya. Ketika anggota organisasi telah menjadi anggota organisasi dalam waktu yang

cukup lama, mereka termotivasi secara intrinsik untuk melakukan apa yang diwajibkan oleh budaya organisasi. Mereka bangga melakukan sesuatu dengan cara yang unik sesuai norma, nilai-nilai dan filsafat budaya organisasi. (Wirawan, 2004)

2.9 Penelitian Sebelumnya

Terdapat sejumlah penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik kepemimpinan, budaya perusahaan motivasi kerja, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Penelitian Hamid (2002) dari Universitas Airlangga Surabaya dalam tesisnya yang berjudul "Pengaruh Budaya Perusahaan Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT. Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara". Hasil Analisis Structural Equation Modelling (SEM) pada penelitian ini menghasilkan kesimpulan; (a) terdapat pengaruh secara signifikan budaya perusahaan baru terhadap motivasi kerja ; (b) terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja terhadap prestasi kerja; (c) terdapat pengaruh secara signifikan budaya perusahaan baru terhadap prestasi kerja.
- 2) Penelitian Pohan S.A. (2006) dari Universitas Indonesia dalam tesisnya yang berjudul "Analisi hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Motivasi kerja pegawai pada lembaga Pemasarakatan klas II-A Bogor." Hasil penelitian menyimpulkan ; (a) Variabel kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi kerja pegawai artinya hubungan keduanya konsisten, apabila proses kepemimpinan ditingkatkan akan berdampak meningkatkan motivasi kerja pegawai, (b) Variabel budaya organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan motivasi kerja pegawai, artinya hubungan keduanya konsisten, apabila kondisi budaya organisasi diperbaiki maka akan berdampak

meningkatkan motivasi kerja pegawai (c) variable kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable motivasi kerja pegawai, artinya kontribusi kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mempengaruhi motivasi adalah cukup besar.

- 3) Penelitian Saputra R.S.N (2006) dari Universitas Indonesia dalam tesisnya yang berjudul "Hubungan Budaya Organisasi dan kepuasan kerja dengan Motivasi kerja perawat di Rumah Sakit karya Bhakti Kota Bogor tahun 2005." Hasil penelitian menunjukkan bahwa perawat pelaksana rata-rata motivasi kerjanya belum optimal, budaya organisasi yang dipersepsikan oleh perawat pelaksana masih banyak yang belum setuju. Kepuasan yang paling tinggi adalah kepuasan terhadap rekan sekerja. Hasil analisis korelasi dengan $\alpha = 0,05$ menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan budaya organisasi dengan motivasi kerja, hubungan kepuasan dengan motivasi kerja dan hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja perawat pelaksana. Budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap supervisi merupakan variabel dominan yang berhubungan dengan motivasi kerja perawat pelaksana. Budaya organisasi merupakan variable yang paling dominan berhubungan dengan motivasi kerja perawat pelaksana.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang metodologi dan data yang digunakan dalam penelitian ini. Pembahasan meliputi ruang lingkup penelitian yang menjelaskan jenis, objek dan waktu penelitian. Selanjutnya akan dijelaskan tentang metodologi penelitian yang mencakup penjelasan tentang unit analisis penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional variabel beserta indikatornya. Selanjutnya bab ini akan menjelaskan tentang metode analisis data statistik deskriptif yang meliputi demografik responden dan rata-rata skor setiap dimensi yang diolah dengan SPSS versi 16 dan analisis statistik *SEM (Structural Equation Modelling)* dengan bantuan program LISREL.

3.1 Ruang lingkup penelitian

3.1.1 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah Kantor Pusat dan Kantor Cabang Dewi Sartika PT Asuransi Takaful Umum. Lokasi Kantor Pusat di Gedung Graha Takaful Jalan Mampang Prapatan Raya No. 100 Jakarta Selatan dan kantor cabang Dewi Sartika di Jalan Dewi Sartika No. 292 Jakarta Timur. Penyebaran kuestioner dilaksanakan pada tanggal 06 sampai 09 Desember 2010.

Dipilihnya PT Asuransi Takaful Umum sebagai objek penelitian untuk masalah ini dengan pertimbangan karena Asuransi Takaful merupakan Asuransi Syariah pertama di Indonesia yang beroperasi berdasarkan syariah, sehingga Asuransi Takaful menjadi representasi wajah Islam Indonesia dibidang Asuransi.

3.1.2 Pengumpulan Data

Berdasarkan data yang dikumpulkan dalam penelitian ada yang bersifat primer dan ada yang bersifat sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang telah ditetapkan sebagai populasi, sedang data sekunder yaitu data dan informasi yang diperoleh dari dokumen, laporan, buku-buku, majalah yang ada hubungannya dengan penelitian ini. Adapun tehnik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

1. Angket (Kuestioner)
2. Wawancara
3. Observasi Partisipatif
4. Studi kepustakaan

3.1.3 Sample dan waktu penelitian

Pendekatan survei dilakukan terhadap karyawan Asuransi Takaful Umum sebanyak 123 orang dari total jumlah keseluruhan karyawan sebanyak 275 orang karyawan yang tersebar diseluruh cabang di berbagai kantor cabang di Indonesia.

Penelitian dilaksanakan dari tanggal 06 Desember 2010 sampai dengan 09 Desember 2010 di Kantor pusat PT Asuransi Takaful Umum Jl. Mampang Prapatan No. 100 Jakarta selatan dan kantor Cabang Dewi Sartika Jl. Dewi Sartika No. 292 cawang III Jakarta timur.

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kuantitatif. Metode ini memuat data-data dalam angka. Data tersebut akan diolah dengan alat analisis statistik. Model statistik yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian adalah SEM. Ada beberapa alasan sehingga penggunaan analisis statistik ini dengan SEM yaitu bahwa SEM dapat menjawab keterkaitan hubungan

Universitas Indonesia

atau pengaruh antara variabel laten, antara variabel laten dan indikatornya. Indikator ini direfleksikan dalam setiap item pertanyaan dalam kuesioner. *Software* statistik yang digunakan untuk membantu mengolah data SEM adalah program LISREL sedangkan *software* statistik untuk menganalisa data statistik deskriptif adalah SPSS versi 16.

3.2.1 Variabel-Variabel Penelitian dan Skala Pengukurannya.

Penelitian ini mempunyai tiga variabel laten yang harus diukur, yaitu motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi. Tiga variabel laten tersebut tidak dapat diukur secara langsung sehingga untuk menguji ada tidaknya hubungan antara budaya dan kepemimpinan terhadap motivasi diperlukan beberapa indikator. Dalam konsep *Structural Equation Modelling* (SEM), variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan indikator disebut variabel laten, sedangkan variabel-variabelnya disebut *variable observed* atau indikator. (Wijayanto,2008)

Berdasarkan uraian diatas dan kerangka pemikiran, maka dapat diketahui bahwa motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dalam penelitian ini merupakan variable laten. Variabel laten yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi di jelaskan oleh masing-masing dimensi. Motivasi dijelaskan oleh tiga dimensi yaitu (daya tarik, kaitan kinerja-penghargaan dan kaitan upaya-kinerja), kepemimpinan dijelaskan oleh 4 dimensi yaitu (direktif, suportif, partisipatif dan berorientasi prestasi) dan budaya organisasi dijelaskan oleh 7 dimensi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas dan stabilitas kerja. Setiap dimensi kemudian diukur kembali oleh beberapa indikator dalam bentuk pernyataan dalam kuestioner dengan menggunakan skala likert.

Penggunaan skala likert sebagai skala pengukuran bertujuan untuk memberi peluang kepada responden untuk mengekspresikan perasaan mereka dalam bentuk persetujuan terhadap pernyataan yang akan diberikan nilai berjenjang mulai dari tingkat terendah sampai tertinggi dengan pilihan jawaban, sebagai berikut :

1. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Tidak Setuju (ST) diberi nilai 2
3. Netral (N) diberi nilai 3
4. Setuju (S) diberi nilai 4
5. Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

3.2.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel.

Dalam SEM terdapat variabel laten yang disebut variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Variabel laten eksogen adalah variabel laten yang berkedudukan sebagai variabel yang mempengaruhi atau menjelaskan variabel laten endogen sebaliknya variabel laten endogen adalah variabel laten yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen.

Dalam penelitian ini kepemimpinan dan budaya organisasi berperan sebagai variabel laten eksogen ketika mempunyai jalur terhadap variabel laten motivasi dan variabel laten motivasi berperan sebagai variabel laten endogen. Variabel budaya organisasi berperan juga sebagai variabel laten endogen ketika variabel laten ini dijelaskan oleh variabel laten kepemimpinan. Budaya Organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama pegawai PT Asuransi Takaful Umum yang merupakan suatu sistem dan makna bersama dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab. Kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin dilingkungan PT Asuransi Takaful Umum dalam meningkatkan semangat kerja pegawai bawahannya.

Pengertian motivasi kerja pegawai adalah dorongan kerja pegawai agar lebih bergairah dalam meningkatkan kinerjanya. Sedangkan yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin dilingkungan PT Asuransi Takaful Umum dalam memacu motivasi kerja pegawai

bawahannya. Selanjutnya budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama pegawai PT Asuransi Takaful Umum yang merupakan suatu sistem dan makna bersama dalam menjalankan tugas dan memecahkan masalah baik adaptasi internal maupun eksternal para pegawai.

Tiap variabel tersebut akan diukur berdasarkan indikator penelitian yang tertuang dalam pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner.

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator Penelitian	Ukuran
1	Motivasi	1. Daya Tarik 2. Kaitan Kinerja – Penghargaan 3. Kaitan Upaya-kinerja	Skala likert: 1 (Sangat Tidak Setuju) s/d 5 (Sangat Setuju)
2	Kepemimpinan	1. Direktif 2. Suportif 3. Partisipati 4. berorientasi prestasi (pencapaian)	Skala likert: 1 (sangat Tidak Setuju) s/d 5 (Sangat Setuju)
3	Budaya Organisasi	1. Inovasi dan pengambilan risiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi terhadap hasil 4. Orientasi terhadap individu 5. Orientasi terhadap individu 6. Agresivitas 7. Stabilitas	Skala likert: 1 (Sangat Tidak Setuju) s/d 5 (Sangat Setuju)

Nilai-nilai Kepribadian Insan Asuransi Takaful Umum (KIAT) yang merupakan model budaya organisais PT Asuransi Takaful Umum dimasukan ke dalam tujuh (7) indikator budaya organisasi dalam bentuk pernyataan dalam kuestioner, dengan uraian sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan risiko memasukan elemen Muamalah poin kedua (2) yakni memiliki loyalitas yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Takaful sebagai lembaga keuangan syariah.
2. Perhatian terhadap detail memasukan elemen Aqidah poin ke 3 yakni memahami prinsip-prinsip operasional asuransi takaful dan elemen Muamalah poin kelima (5) yakni kustomer diciptakan Allah sebagai perantara untuk beramal saleh sehingga memberikan pelayan terbaik kepada mereka merupakan ibadah.
3. Orientasi terhadap hasil, Orientasi terhadap individu dan orientasi terhadap tim memasukan elemen Aqidah poin kesatu (1) yakni memiliki aqidah yang lurus yang sesuai dengan Al Quran dan As sunah, elemen Ahlak poin kesatu (1) yakni senantiasa berusaha menghindarkan diri dari perkataan dan perbuatan yang tidak bermanfaat serta elemen Muamalah poin ke kesatu (1) yakni senantiasa bersikap amanah dan jujur dalam bermuamalah.
4. Agresivitas dan Stabilitas memasukan elemen Muamalah poin kedua (2) yakni memiliki loyalitas yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan Takaful sebagai lembaga keuangan syariah.

3.3 Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuestioner kepada karyawan PT Asuransi Takaful Kantor Pusat pada semua golongan dan semua bagian yang ada pada struktur organisasi PT Asuransi Takaful.

Data yang digunakan sebagai dasar melakukan analisis bersumber dari kuestioner, maka pengolahan data yang akan dilakukan mengacu pada jawaban atas pertanyaan yang ada dalam kuestioner. Setelah data berhasil dikumpulkan, maka kegiatan yang dilakukan selanjutnya adalah memeriksa apakah ada data yang dijawab kosong oleh responden. Bila ada yang dijawab kosong maka kuesioner dikembalikan ke responden untuk

dilengkapi. Selanjutnya adalah menganalisa data yang dihasilkan dari hasil kuesioner dalam bentuk analisa kuantitatif.

3.3.1 Pengolahan Data

Untuk mengukur Kepemimpinan, Budaya Organisasi tidak dapat dilakukan secara langsung, berbeda dengan ilmu eksakta yang dapat dilakukan pengukurannya secara langsung. Konsep kepemimpinan dan budaya organisasi bersifat laten, sehingga pengukurannya tidak dapat dilakukan secara langsung, melainkan melalui indikator-indikatornya. Variabel-variabel indikator inilah yang diproses untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten. Kebutuhan akan suatu alat statistik secara simultan melibatkan variabel laten dan variabel indikatornya menuntut penelitian ini menggunakan tehnik *Structural Equation Model (SEM)*.

Menurut (Hair et al, 1995), SEM adalah suatu tehnik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan lainnya serta kesalahan pengukuran secara langsung. SEM merupakan keluarga statistik *multivariate dependent*. SEM memungkinkan dilakukannya analisis diantara beberapa variable dependent dan Independent secara langsung.

SEM merupakan gabungan antar dua metode statistik yaitu analisis faktor yang dikembangkan dalam psikologis atau sosiologis dan model persamaan simultan yang dikembangkan dalam ekonometri.

Untuk mendapatkan sebuah instrumen penelitian yang baik atau memenuhi standar maka pengujian data dapat dilihat dari dua sisi yaitu Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

3.3.2 Uji Validitas

Suatu penelitian dikatakan valid jika instrumen penelitian yang digunakan dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Valid menunjukkan

derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan.

Sebelum menganalisis data-data penelitian Uji Validitas perlu dilakukan sebelum kuesioner disebarluaskan keseluruh responden. Untuk tujuan tersebut maka pertanyaan-pertanyaan akan disusun dalam suatu kuesioner dan akan disebarluaskan kepada beberapa responden untuk ditarik sebagai sampel minimal 30 responden. Kemudian dari data pertanyaan-pertanyaan diukur dengan tehnik analisis faktor yaitu dengan melihat hasil uji MSA atau loading faktor.

Pengolahan data dilakukan dengan bantuan program SPSS 16. Dengan kriteria bahwa indikator yang memiliki nilai MSA atau loading faktor kurang dari 0,5 adalah indikator yang buruk dan tidak valid. Untuk selanjutnya pertanyaan yang terkait dengan atribut yang tidak valid tersebut secara statistik akan dikeluarkan dari kuesioner (Nasution dan Hardius, 2007).

3.3.3 Uji Reliabilitas

Dengan uji reliabilitas dapat diindikasikan stabilitas dan konsistensi instrumen pengukuran konsep dan membantu untuk melihat ketepatan pengukuran (Nasution dan Usman, 2007).

Setelah didapatkan pertanyaan-pertanyaan yang valid, kemudian variabel-variabel yang telah dibentuk dari dimensi-dimensi valid tersebut akan uji stabilitas dan konsistensinya dalam memberikan ketepatan atau keterandalannya dengan menggunakan metode *cronbach's alpha* dengan bantuan program SPSS 16.

Disamping pengujian dengan hipotesis diatas, dengan menggunakan metode alpha cronbach, maka batasan reliabilitas sebenarnya sudah ditentukan (Edwin dan Usman, 2007), dengan batasan sebagai berikut :

- Koefisien alpha mendekati 1 → sangat baik
- Koefisien alpha berada diatas angka 0,8 → baik

Universitas Indonesia

- Koefisien alpha berada di bawah 0,6 → tidak reliable

Meskipun demikian untuk meningkatkan sifat keandalan alat ukur (indikator-indikator kuesioner) maka dalam penelitian ini digunakan standar nilai *cronbach's alpha* 0.70.

3.4 Model Penelitian Structural Equation Modeling (SEM)

Structural Equation Modeling, selanjutnya disingkat SEM adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip model pengukuran yang dikembangkan dalam psikologi dan sosiologi. Ada dua alasan penting dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM yaitu *Pertama*, SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antar variabel yang bersifat *multiple relationship* dalam hal ini hubungan antara variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten budaya organisasi, variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten motivasi dan variabel laten budaya organisasi terhadap variabel laten motivasi. *Kedua*, SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara variabel laten (eksogen dan endogen) dan variabel manifest (*manifest variable* atau variabel indikator).

Model hubungan antara konstruk laten, yaitu variabel eksogen terhadap endogen atau variabel endogen terhadap endogen disebut sebagai model struktural. Sedangkan hubungan antara variabel laten endogen (eksogen) dengan indikatornya disebut model pengukuran.

Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) telah berkembang luas dan hampir digunakan dalam setiap bidang penelitian termasuk asuransi. Tujuan utama digunakan analisis SEM ini adalah untuk mengkonfirmasi apakah model yang dihipotesiskan oleh peneliti sesuai dengan data empiris yang ada.

Structural Equation Modeling (SEM) adalah teknik statistik terbaik untuk pengujian teori atau pengembangan teori yang dilandasi data empiris. Model Konfirmatori diawali dengan suatu hipotesis yang dibuat oleh peneliti yang di jelaskan dalam model kausal. Konsep yang digunakan dalam model kemudian harus dioperasionalkan untuk memungkinkan pengujian hubungan

antara konsep-konsep dalam model. Model ini diuji terhadap data pengukuran yang diperoleh untuk menentukan seberapa baik model cocok dengan data.

SEM adalah suatu metode statistik *multivariate powerful* yang membantu peneliti untuk menguji teori dan riset empiris yang didukung oleh data. Para peneliti menyebutkan bahwa SEM adalah generasi kedua analisis multivariat setelah generasi pertama seperti analisis *cluster*, analisis *principal component*, analisis regresi, analisis faktor dan lainnya yang memiliki kemampuan yang tinggi untuk menggabungkan antara teori dan data.

Dalam SEM dikenal beberapa istilah penting yang berkaitan dengan variabel data yaitu variabel laten eksogen, variabel laten endogen dan variabel manifest. Variabel laten eksogen adalah variabel yang mempengaruhi variabel laten endogen atau variabel yang memberikan penjelasan *variability* dari variabel laten eksogen. Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel eksogen. Variabel manifest disebut juga dengan indikator atau variabel yang merepresentasikan atau mengukur variabel laten eksogen dan variabel laten endogen.

Secara general, ada lima tahap dalam prosedur analisis SEM, yaitu (1) spesifikasi model, (2) identifikasi model, (3) estimasi model, dimana estimasi model dalam SEM umumnya digunakan "*maximum likelihood*". Menurut Hair et al (1998) besarnya sampel yang dianjurkan untuk penggunaan estimasi ini adalah berkisar antara 100-200. (4) uji kecocokan model, dan (5) respesifikasi model.

Model penelitian ini bersipat "*second order*" artinya bahwa Variabel Laten utama yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi dan motivasi dijelaskan oleh masing-masing dimensi. Motivasi dijelaskan oleh tiga dimensi yaitu (daya tarik, kaitan kinerja-penghargaan dan kaitan upaya-kinerja), kepemimpinan dijelaskan oleh 4 dimensi yaitu (direktif, suportif, partisipatif dan berorientasi prestasi) dan budaya organisasi dijelaskan oleh 7 dimensi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas

dan stabilitas kerja. Setiap dimensi kemudian diukur kembali oleh beberapa indikator.

Pendekatan langkah analisis SEM dalam penelitian ini adalah bersifat "two step approach". Maksudnya adalah pertama melakukan *confirmatory factor analysis* untuk mencari variabel *manifest* mana yang valid dan *reliable* yang menggambarkan variabel laten (eksogen dan endogen). Pada tahap pertama ini ketika mendapatkan variabel *manifest* (indikator yang valid dan *reliable*) maka diciptakan skor variabel laten.

Perintah dalam LISREL untuk menciptakan skor variabel laten adalah PSFFile <nama file>.psf. Skor variabel laten ini berguna untuk menyederhanakan model ketika model bersifat order tinggi dalam hal ini "second order". Pada tahap kedua setelah tercipta skor variabel laten dari masing-masing dimensi maka dilakukan analisis *full model* untuk mencari signifikansi pengaruh antara variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen sesuai dengan yang dihipotesiskan.

Tahapan *confirmatory factor analysis* ini disebut juga tahapan evaluasi model pengukuran. Tahapan ini adalah mengambil variabel manifest (indikator/instrument) yang valid dan *reliable* serta memiliki uji kecocokan model yang baik. Istilah valid atau validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya.

Suatu dimensi atau indikator dikatakan valid apabila indikator tersebut mampu mencapai tujuan pengukuran dari konstruk pengamatan dengan tepat. Sedangkan istilah reliabilitas merupakan terjemahan dari kata *reliability* yang berasal dari kata *rely* dan *ability*. Reliabilitas bisa diartikan sebagai keterpercayaan atau keterandalan. Suatu alat ukur yang *reliable* adalah alat ukur yang mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi.

Dalam SEM, Kriteria valid didasarkan kepada penilaian *standardized loading factor* ($LF > 0.5$ atau lebih besar dari 0.70) serta nilai *t statistic* lebih besar dari 2.0. dalam penelitian ini digunakan batasan nilai *loading factor* > 0.50 . Kriteria *reliable* didasarkan kepada nilai *composite reliability* dan

Cronbach Alpha lebih besar dari 0.70 serta nilai *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari 0.50.

Formula composite reliability dan AVE adalah :

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \varepsilon_i} \quad (5.1)$$

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \varepsilon_i} \quad (5.2)$$

Dimana λ adalah *standardized factor loading* dan e adalah kesalahan model pengukuran yang dirumuskan sebagai $e = 1 - \lambda^2$

Setelah setiap indikator atau dimensi dikatakan valid dan *reliable* maka selanjutnya adalah melihat pengujian keseluruhan model pengukuran. Pengujian keseluruhan model pengukuran ini untuk memastikan apakah indikator-indikator tersebut secara sistem dapat digunakan untuk pembentukan model. Kriteria uji kecocokan model pengukuran (*goodness of fit*) meliputi nilai probabilitas *Normal Chi-Square* lebih besar dari 0.05, *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* lebih kecil dari 0.08, *Normed Fit Index (NFI)* lebih besar dari 0.90, *Comparative Fit Index (CFI)* lebih besar dari 0.90, *Incremental Fit Index (IFI)* lebih besar dari 0.90, *Relative Fit Index (RFI)* lebih besar dari 0.90, *Standardized RMR* lebih kecil dari 0.05, *Goodness of Fit Index (GFI)* lebih besar dari 0.90. Bila sebagian besar dari hasil pengujian *goodness of fit* bagus maka dapat dikatakan sebagai model pengukuran yang baik.

Setelah model pengukuran tercapai maka selanjutnya adalah tahap pembentukan model structural yang melibatkan seluruh model pengukuran membentuk *full model*.

Pada tahapan ini akan menguji hipotesis :

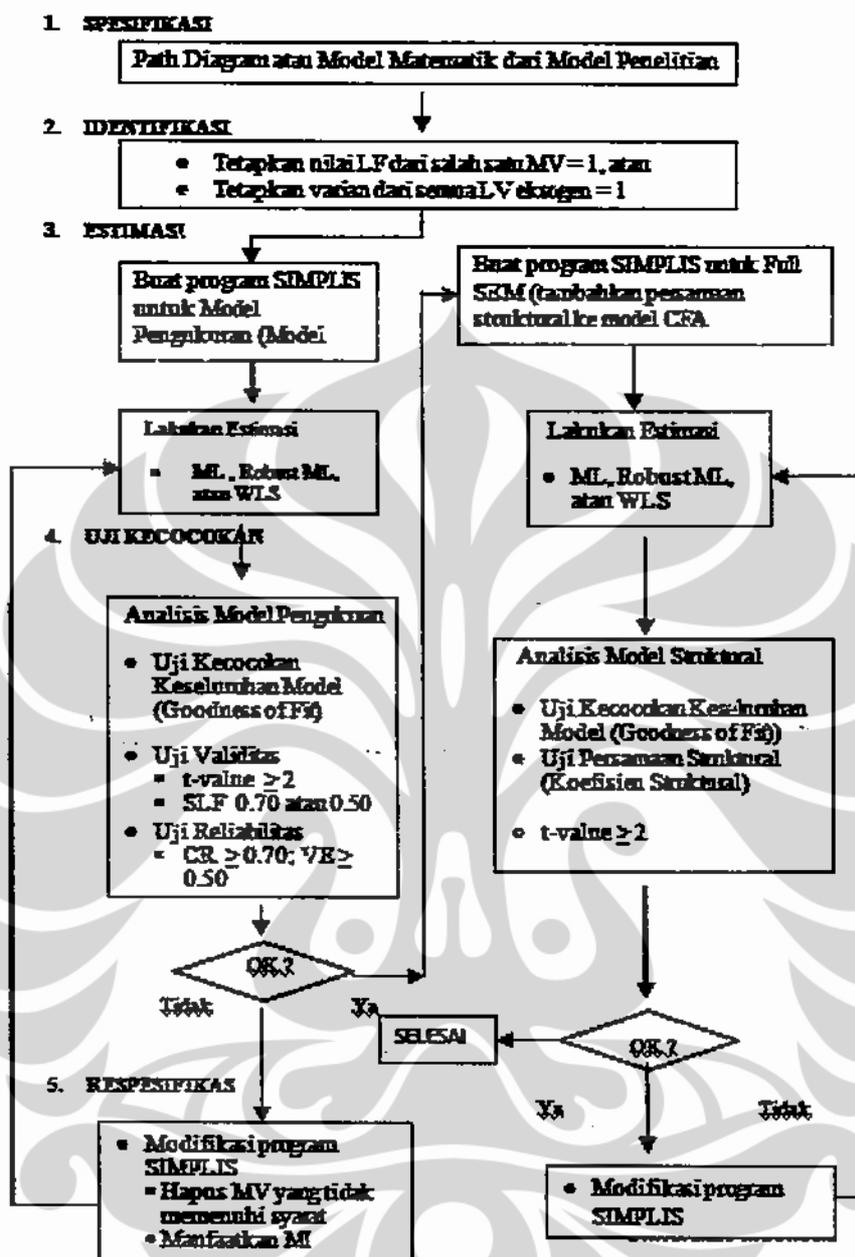
H0 : Kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi

- H1 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi
- H0 : Kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi
- H1 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi
- H0 : Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi
- H1 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi

Signifikan atau tidaknya pengaruh antara variabel laten diatas dalam pengujian hipotesis didasarkan kepada nilai *t statistic*. Bila nilai *t statistic* lebih besar dari 2.0 maka dapat dikatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan. Selain nilai *t statistic* digunakan juga ukuran *R square*. Nilai *R square* menggambarkan seberapa besar *variability variable* endogen yang mampu dijelaskan oleh variable eksogen serta melihat *goodness of fit* dari ukuran yang telah dijelaskan diatas.

Ada beberapa hal yang semestinya dihindari dalam pengujian model SEM yaitu tidak adanya masalah dengan *offending estimate*. Beberapa estimasi yang tergolong *offending estimates*, yaitu (1) *error variance* yang bernilai negatif; (2) *standardized koefisien konstrak laten* atau *standardized koefisien variabel manifest (manifest variable)* yang melebihi atau hampir bernilai 1,0; dan (3) *error variance* dari estimasi parameter konstrak laten atau variabel manifest yang bernilai sangat besar. *Error variance* yang bernilai negatif, biasa disebut dengan *heywood cases*, misalnya dapat diatasi dengan menetapkan nilai yang sangat kecil bagi error variance tersebut.

Prosedur SEM yang menggunakan *two step approach* dan strategi pengembangan model (*model gerating/MG*) dapat di ikhtisarkan dalam bentuk *flowchart* seperti pada gambar dibawah ini :



Gambar 3.1

Flowchart Prosedur SEM

- LF : Loading Factor;
- SLF : Standardized Loading Factor, MV: Measured Variables; LV: Latent Variables
- CR : Construct. Reliability, VE: Variance Extracted; CFA : Confirmatory Factor Analysis
- ML : Maximum Likelihood; WLS: Weighted Least Square; MI: Modification Index

BAB IV
ANALISIS DAN PEMBAHASAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT ASURANSI TAKAFUL UMUM

4.1 Pengantar

Pada bab ini akan dijelaskan beberapa hasil penelitian berikut dengan pembahasannya yang merupakan pengolahan data empiris dari lapangan. Data ini diperoleh dari hasil penelitian terhadap karyawan PT Asuransi Takaful Umum. Data diolah dengan bantuan software SPSS 16 dan Lisrel 8.72. Pembahasan diawali dengan memberikan gambaran tentang karakteristik responden yang meliputi : jenis kelamin, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan dan jabatan. Selanjutnya bab ini akan menjelaskan tentang analisis hasil penelitian yang meliputi : uji validitas dan realibilitas kuestioner penelitian, uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) Motivasi, uji CFA Kepemimpinan dan uji CFA Budaya Organisasi dan uji full model.

4.2 Karakteristik Data Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan karakteristik responden, meliputi : jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan dan jabatan

a) Jenis kelamin

Ada 76 responden berjenis kelamin laki-laki atau sekitar 61.8% dan ada 47 responden berjenis kelamin perempuan atau 38.2% dari total 123 responden.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin responden

		Jenis kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	76	61.8	61.8	61.8
	perempuan	47	38.2	38.2	100.0
Total		123	100.0	100.0	

Sumber : hasil olah data

b) usia

Berdasarkan tabel usia dibawah ini, jumlah responden yang berusia di bawah atau sama dengan 30 tahun ada 54 responden atau 43.9% sedangkan yang berusia 31 – 40 tahun ada 43.1% dan sisanya berusia 41 – 50 tahun (12.2%) dan berudia 51 – 60 tahun ada 0.8%

Tabel 4.2 Usia responden

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dibawah sama dengan 30 tahun	54	43.9	43.9	43.9
	31 - 40 tahun	53	43.1	43.1	87.0
	41 - 50 tahun	15	12.2	12.2	99.2
	51 - 60 tahun	1	.8	.8	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

Sumber : hasil olah data

c) lama bekerja

Lama bekerja responden didominasi oleh responden yang bekerja dibawah atau sama dengan 10 tahun. Hal ini mencapai 71.5% dari total responden sedangkan sisanya ada 28.5% bekerja lebih dari 10 tahun.

Tabel 4.3 lama bekerja

		Lama Bekerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dibawah sama dengan 10 tahun	88	71.5	71.5	71.5
	11 - 20 tahun	33	26.8	26.8	98.4
	21 - 30 tahun	1	.8	.8	99.2
	31 - 40 tahun	1	.8	.8	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

Sumber : hasil olah data

d) pendidikan

Berdasarkan tabel pendidikan diatas, 13.8% responden adalah berpendidikan SMA, 17.9% adalah diploma, 63.4% adalah sarjana dan sisanya 4.9% adalah pasca sarjana (S2).

Tabel 4.4 pendidikan responden

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	17	13.8	13.8	13.8
	DIPLOMA	22	17.9	17.9	31.7
	SARJANA (S1)	78	63.4	63.4	95.1
	PASCA SARJANA (S2)	6	4.9	4.9	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

Sumber : hasil olahdata

d. jabatan

Jabatan dalam penelitian ini dikelompokan menjadi non staf, staf, manager. Berdasarkan table diatas, ada 14.6% adalah memiliki jabatan non staf, 71.5% adalah staf dan sisanya 13.8% adalah manager.

Tabel 4.5 jabatan responden

		Jabatan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NON STAF	18	14.6	14.6	14.6
	STAF	88	71.5	71.5	86.2
	MANAGER	17	13.8	13.8	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

Sumber : hasil olah data

4.3 Uji Validitas dan Realiabilitas

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner dilakukan untuk memastikan agar kuesioner dapat dimengerti oleh responden dan melihat seberapa baik item-item pertanyaan tersebut layak disebut sebagai alat ukur. Pengujian awal uji validitas dan reliabilitas diberikan kepada 30 responden sebelum kuesioner disebarikan kepada seluruh responden.

Analisis uji validitas dilakukan dengan analisis faktor yaitu dengan melihat nilai "*measure of sampling adequacy*" dan "*loading faktor*". Bila nilai MSA atau loading faktor diatas 0.50 menunjukkan bahwa butir pertanyaan tersebut valid. sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach's Alpha*. Dimensi pengukuran dikatakan reliable bila nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.70. Hasil output SPSS versi 16 untuk uji validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas

DIMENSI	INDIKATOR	MSA	LOADING FAKTOR	KETERANGAN
DAYA TARIK	DT1	0.8117	0.8618	VALID
	DT2	0.6384	0.8016	VALID
	DT3	0.6947	0.6476	VALID
	DT4	0.6115	0.7365	VALID
	DT5	0.6652	0.8130	VALID
PENGHARGAAN	KP6	0.5296	0.7986	VALID
	KP7	0.5661	0.8520	VALID
	KP8	0.5939	0.8005	VALID
	KP9	0.5327	0.7827	VALID
KINERJA	UK10	0.6226	0.7724	VALID
	UK11	0.5600	0.7811	VALID
	UK12	0.5566	0.6336	VALID
	UK13	0.6193	0.7787	VALID
DIREKTIF	DI14	0.9082	0.8967	VALID
	DI15	0.9241	0.9120	VALID
	DI16	0.8578	0.9383	VALID
	DI17	0.8396	0.9537	VALID
	DI18	0.8439	0.9328	VALID

Universitas Indonesia

Lanjutan Tabel

SUPORTIF	SU19	0.7933	0.7675	VALID
	SU20	0.8061	0.8998	VALID
	SU21	0.8594	0.9082	VALID
	SU22	0.8174	0.8638	VALID
	SU23	0.8067	0.8907	VALID
PARTISIPATIF	PR24	0.6656	0.9540	VALID
	PR25	0.8046	0.9065	VALID
	PR26	0.7392	0.9251	VALID
PRESTASI	BP27	0.6558	0.9412	VALID
	BP28	0.8454	0.8675	VALID
	SP29	0.6888	0.9228	VALID
INOVASI	IR30	0.6013	0.8790	VALID
	IR31	0.6698	0.7783	VALID
	IR32	0.5845	0.6408	VALID
	IR33	0.7619	0.6377	VALID
DETAIL	PD34	0.7045	0.7712	VALID
	PD35	0.7128	0.8066	VALID
	PD36	0.8699	0.8002	VALID
	PD37	0.7480	0.8826	VALID
	PD38	0.7464	0.8495	VALID
HASIL	OH39	0.8235	0.7593	VALID
	OH40	0.7553	0.9344	VALID
	OH41	0.8333	0.8857	VALID
	OH42	0.7953	0.8948	VALID
INDIVIDU	OI43	0.8584	0.7389	VALID
	OI44	0.7198	0.9209	VALID
	OI45	0.7850	0.9214	VALID
	OI46	0.8687	0.8892	VALID
	OI47	0.7506	0.6125	VALID
TIM	OT48	0.7169	0.8347	VALID
	OT49	0.7243	0.8075	VALID
	OT50	0.7395	0.8104	VALID
	OT51	0.7532	0.7913	VALID
AGRESIF	AG52	0.6935	0.8866	VALID
	AG53	0.6429	0.9228	VALID
	AG54	0.7916	0.8413	VALID
STABILITAS	SK55	0.8740	0.7322	VALID
	SK56	0.7159	0.8547	VALID
	SK57	0.6746	0.9026	VALID
	SK58	0.7648	0.7904	VALID

Sumber : hasil olah data

Hasil tabel diatas menunjukkan bahwa setiap butir pertanyaan valid artinya setiap butir pertanyaan dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mewakili setiap dimensi.

Berikut adalah hasil output SPSS versi 16 untuk pemeriksaan reliabilitas.

Tabel 4.7 Hasil uji Reliabilitas

DIMENSI	RELIABILITAS SKOR	KETERANGAN
DAYA TARIK	0.8275	Reliabile
PENGHARGAAN	0.8122	Reliabile
KINERJA	0.7097	Reliabile
DIREKTIF	0.9589	Reliabile
SUPORTIF	0.9157	Reliabile
PARTISIPATIF	0.9088	Reliabile
PRESTASI	0.8958	Reliabile
INOVASI	0.7373	Reliabile
DETAIL	0.8750	Reliabile
HASIL	0.8709	Reliabile
INDIVIDU	0.8784	Reliabile
TIM	0.8136	Reliabile
AGRESIF	0.8485	Reliabile
STABILITAS	0.8316	Reliabile

Sumber : hasil olah data

Nilai *Cronbach's Alpha* semua dimensi pengukuran lebih dari 0.70 sehingga dapat dikatakan reliabile.

4.4 Analisis Model penelitian

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis statistik deskriptif dan pengujian hipotesis atau pengujian model. Statistik deskriptif dapat berupa distribusi frekuensi, tabulasi data dan rata-rata jawaban responden terhadap setiap instrumen kuesioner. Statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah rata-rata skor dan standard deviasi setiap dimensi motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi.

Statistik Deskriptif dilakukan dengan bantuan software SPSS versi 16. Sedangkan pengujian model dalam penelitian ini digunakan untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara variable kepemimpinan terhadap budaya organisasi, kepemimpinan terhadap motivasi, dan budaya organisasi terhadap

motivasi. Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh antara variabel digunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan *software* LISREL.

4.4.1 Statistik deskriptif

Statistik deskriptif yang diuraikan disini adalah rata-rata skor setiap dimensi dan standard deviasinya. Analisis ini digunakan untuk melihat gambaran umum bagaimana respon dari responden terhadap setiap dimensi apakah dinilai sangat positif, positif atau kurang. Sebagian besar responden menilai cukup positif terhadap setiap dimensi yang ada. Hal ini dilihat dari rata-rata skor lebih besar dari 3,0 menuju 4,0 sedangkan standard deviasi digunakan sebagai variasi atau penyimpangan distribusi respon jawaban responden dari rata-ratanya. Berikut adalah hasil olahan SPSS. 16 yaitu :

Tabel 4.8 Tabel Deskriptif Statistik

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
DAYA TARIK	123	4.0276	.52562
PENGHARGAAN	123	4.0549	.55214
KINERJA	123	4.1463	.48598
DIREKTIF	123	3.6390	.78413
SUPPORTIF	123	3.6358	.75271
PARTISIPATIF	123	3.6992	.77579
PRESTASI	123	3.6016	.73633
INOVASI	123	3.6280	.54262
DETAIL	123	4.1850	.49572
HASIL	123	3.8618	.54152
INDIVIDU	123	3.6813	.73276
TIM	123	3.9451	.50463
AGRESIF	123	3.9566	.60351
STABILITAS	123	4.0732	.58475
Valid N (listwise)	123		

Sumber : hasil olah data

4.4.2 Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Untuk membentuk model dalam analisis SEM yang bersifat *two step approach* langkah pertama melakukan CFA. CFA digunakan sebelum membentuk model dengan cara melakukan proses validasi setiap indikator dari data validitas dan reliabilitas. CFA hanya mencari indikator-indikator yang benar-benar dapat ikut dalam model. Indikator yang dapat ikut dalam model sesungguhnya adalah perwakilan yang sebenarnya dari dimensi tersebut. Berikut adalah hasil pengolahan *confirmatory factor analysis* atau model pengukuran dari setiap dimensi.

4.4.2.1 *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimensi daya tarik

Berikut adalah hasil Analisis dalam *confirmatory factor analysis* dimensi daya tarik.

Tabel 4.9 Hasil uji CFA Dimensi Daya Tarik

INDIKATOR	LOADING FACTOR	KETERANGAN
DT1	0.43	tidak valid
DT2	0.43	tidak valid
DT3	0.34	tidak valid
DT4	0.94	Valid
DT5	0.94	Valid

Sumber : hasil olah data

Hanya ada 2 indikator yang valid yaitu DT4 DAN DT5 kemudian dilakukan kembali pengujian dimensi daya tarik yang hanya melibatkan 2 indikator tersebut dengan menambahkan perintah PSFFile <Nama file>.psf untuk menghasilkan skor variable laten. Hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil uji CFA Dimensi Daya Tarik

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
DT4	0.91	-	Valid
DT5	0.98	9.64	Valid

Nilai standardized loading factor 2 indikator diatas lebih dari 0.50 serta nilai t statistiknya diatas 2.0 sehingga dapat dikatakan valid. DT4 tidak memiliki nilai t statistic karena telah diasumsikan sebagai *variable reference*.

Nilai *composite reliability* (reliabilitas) dan *average variance extracted* dihitung dengan formula berikut :

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \varepsilon_i} = \frac{(0.91 + 0.98)^2}{(0.91 + 0.98)^2 + (0.08 + 0.04)} = 0.9441$$

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \varepsilon_i} = \frac{(0.91)^2 + (0.98)^2}{[(0.91)^2 + (0.98)^2] + [(0.08) + (0.04)]} = 0.8942$$

Hasil perhitungan *Composite reliability* adalah 0.9441 dan AVE adalah 0.8942. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliabel.

Pengujian *goodness of fit* (uji kecocokan) model pengukuran menghasilkan nilai probability normal *chi square* sama dengan 1 sehingga dapat dikatakan model memiliki kecocokan yang sempurna.

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Nilai diatas menunjukkan bahwa antara data empiris dengan model yang terbentuk adalah sempurna. Model dapat menjelaskan data empiris yang ada.

4.4.2.2 *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dimensi penghargaan

Berikut adalah hasil Analisis dalam *confirmatory factor analysis* dimensi penghargaan

Tabel 4.11 Hasil uji CFA Dimensi Penghargaan

INDIKATOR	LOADING FACTOR	KETERANGAN
KP6	0.81	Valid
KP7	0.86	Valid
KP8	0.26	Tidak valid
KP9	0.45	Tidak valid

Sumber : hasil olah data

2 indikator tidak valid yaitu KP8 dan KP9 sedangkan KP6 dan KP7 valid. Dilakukan pengujian ulang terhadap kedua indikator yang valid hasilnya adalah sebagai berikut

Tabel 4.12 Hasil uji CFA Dimensi Penghargaan

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
KP8	0.84	-	Valid
KP9	0.86	4.54	Valid

Sumber: hasil olah data

Nilai *standardized loading factor* 2 indikator diatas lebih dari 0.50 serta nilai *t* statistiknya diatas 2.0 sehingga dapat dikatakan valid. KP8 tidak memiliki nilai *t* statistic karena telah diasumsikan sebagai *variable reference*.

Indikator KP8 dan KP9 tetap valid dan hasil *composite reliability*-nya dan AVEnya masing-masing adalah 0.8389 dan 0.7226 dikatakan reliabel.

Hasil pengujian goodness of fit (kelayakan model) adalah

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Hasil diatas menunjukkan model layak. Nilai menunjukkan bahwa antara data empiris dengan model yang terbentuk adalah sempurna. Model dapat menjelaskan data empiris yang ada.

4.4.2.3 CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS dimensi kinerja

Hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13 Hasil uji CFA Dimensi Kinerja

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
UK10	0.77	-	Valid
UK11	0.88	4.72	Valid
UK12	0.62	4.72	Valid
UK13	0.65	5.1	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan Composite reliability adalah 0.9309 dan AVE adalah 0.7745. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliabel.

Hasil goodness of fit (kelayakan model) adalah

Tabel 4.14 Hasil *Goodness of fit* Kinerja

Criteria	Nilai	Batas	keterangan
Probability Normal Chi square	0.0097	< 0.05	Tidak layak
RMSEA	0.041	< 0.08	Layak
NFI	0.99	> 0.90	Layak
CFI	1,00	> 0.90	Layak
IFI	1,00	> 0.90	Layak
RFI	0.97	> 0.90	Layak
Standardized RMR	0.044	< 0.05	Layak
GFI	0.96	> 0.90	Layak

Sumber : hasil olah data

Sebagian besar hasil pengujian goodness of fit adalah layak (fit)

4.4.2.4 *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimensi direktif

Hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.15 Hasil uji CFA Dimensi Direktif

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
DI14	0.78	-	Valid
DI15	0.85	7.1	Valid
DI16	0.95	7.37	Valid
DI17	0.98	7.36	Valid
DI18	0.88	7.12	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan *Composite reliability* adalah 0.9671 dan AVE adalah 0.8557. Nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliabel.

Hasil pengujian model *goodness of fit* adalah

Tabel 4.16 Hasil *Goodness of fit* Dimensi Direktif

Criteria	Nilai	Batas	keterangan
Probability Normal Chi square	0,000	< 0.05	Tidak layak
RMSEA	0,000	< 0.08	Layak
NFI	0,99	> 0.90	Layak
CFI	1,00	> 0.90	Layak
IFI	1,00	> 0.90	Layak
RFI	0,99	> 0.90	Layak
Standardized RMR	0,026	< 0.05	Layak
GFI	0,92	> 0.90	Layak

Sumber : hasil olah data

4.4.2.5 *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimensi suportif

Berikut adalah hasil Analisis dalam *confirmatory factor analysis* dimensi Suportif

Tabel 4.17 Hasil uji CFA Dimensi Suportif

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
SU19	0.81	-	Valid
SU20	0.93	7.7	Valid
SU21	0.93	7.38	Valid
SU22	0.87	7.07	Valid
SU23	0.74	5.56	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan Composite reliability adalah 0.9745 dan AVE adalah 0.8851. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliable.

Hasil *goodness of fit* (kelayakan model) adalah

Tabel 4.18 hasil *Goodness of Fit* Dimensi Suportif

Criteria	Nilai	Batas	Keterangan
Probability Normal Chi square	0,000	< 0.05	Tidak layak
RMSEA	0,067	< 0.08	Layak
NFI	0,99	> 0.90	Layak
CFI	1,00	> 0.90	Layak
IFI	1,00	> 0.90	Layak
RFI	0,98	> 0.90	Layak
Standardized RMR	0,029	< 0.05	Layak
GFI	0,93	> 0.90	Layak

Sumber : hasil olah data

4.4.2.6 *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimensi partisipatif

Berikut adalah hasil Analisis dalam *confirmatory factor analysis* dimensi partisipatif

Tabel 4.19 Hasil uji CFA Dimensi Partisipatif

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
PR24	0.97	-	Valid
PR25	0.83	11,27	Valid
PR26	0.81	10,30	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan *Composite reliability* adalah 0.9484 dan *AVE* adalah 0.8606. Nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.70 dan nilai *AVE* lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan *reliable*.

Hasil *goodness of fit* (kelayakan model) adalah

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
 Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
 Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Hasil diatas menunjukkan model layak. Nilai menunjukkan bahwa antara data empiris dengan model yang terbentuk adalah sempurna. Model dapat menjelaskan data empiris yang ada.

4.4.2.7 *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimensi prestasi

Berikut adalah hasil Analisis dalam confirmatory factor analisis dimensi prestasi

Tabel 4.20 Hasil uji CFA Dimensi Prestasi

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
BP27	0.91	-	Valid
BP28	0.75	4,98	Valid
BP29	0.81	5,75	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan Composite reliability adalah 0.9092 dan AVE adalah 0.7705. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliable.

Hasil goodness of fit (kelayakan model) adalah

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
 Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
 Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Hasil diatas menunjukkan model layak. Nilai menunjukkan bahwa antara data empiris dengan model yang terbentuk adalah sempurna. Model dapat menjelaskan data empiris yang ada.

4.4.2.8 *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dimensi inovasi

Berikut adalah hasil Analisis dalam confirmatory factor analisis dimensi inovasi

Tabel 4.21 Hasil uji CFA Dimensi Inovasi

INDIKATOR	LOADING FACTOR	KETERANGAN
IR30	0.62	Valid
IR31	0.78	Valid
IR32	0.49	Tidak Valid
IR33	0.8	Valid

Sumber : hasil olah data

Terdapat 1 indikator yang tidak valid yaitu IR32 maka dilakukan pengujian ulang tanpa IR32. Hasilnya adalah

Tabel 4.22 Hasil Uji CFA Dimensi Inovasi

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
IR30	0.58	-	Valid
IR31	0.83	3,47	Valid
IR33	0.78	5,78	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan Composite reliability adalah 0.8311 dan AVE adalah 0.6263. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliabel.

Hasil goodness of fit (kelayakan model) adalah

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
 Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
 Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Hasil diatas menunjukkan model layak. Nilai menunjukkan bahwa antara data empiris dengan model yang terbentuk adalah sempurna. Model dapat menjelaskan data empiris yang ada.

4.4.2.9 Confirmatory Factor Analysis (CFA) dimensi detail

Berikut adalah hasil Analisis dalam confirmatory factor analisis dimensi detail

Tabel 4.23 Hasil uji CFA Dimensi Detail

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
PD34	0.7	-	Valid
PD35	0.87	6.07	Valid
PD36	0.75	4,31	Valid
PD37	0.89	5,24	Valid
PD38	0.88	5,41	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan Composite reliability adalah 0.9569 dan AVE adalah 0.8176. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliabel.

Hasil goodness of fit (kelayakan model) adalah

Tabel 2.24 Hasil goodness of fit Dimensi detail

Criteria	Nilai	Batas	Keterangan
Probability Normal Chi square	0,000	< 0.05	Tidak layak
RMSEA	0,063	< 0.08	Layak
NFI	0,99	> 0.90	Layak
CFI	1,00	> 0.90	Layak
IFI	1,00	> 0.90	Layak
RFI	0,97	> 0.90	Layak
Standardized RMR	0,057	< 0.05	Tidak layak
GFI	0,83	> 0.90	Marginal

Sumber : hasil olah data

4.4.2.10 *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimensi orientasi hasil

Berikut adalah hasil Analisis dalam confirmatory factor analisis dimensi Orientasi hasil

Tabel 4.25 Hasil uji CFA Dimensi Orientasi Hasil

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
OH39	0.88	-	Valid
OH40	0.96	5,47	Valid
OH41	0.68	4,31	Valid
OH42	0.5	3,73	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan Composite reliability adalah 0.9677 dan AVE adalah 0.8879. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliabel.

Hasil *goodness of fit* (kelayakan model) adalah

Tabel 2.26 Hasil *goodness fit* dimensi Orientasi hasil

Criteria	Nilai	Batas	Keterangan
Probability Normal Chi square	0,000	< 0.05	Tidak layak
RMSEA	0,091	< 0.08	Tidak layak
NFI	0,99	> 0.90	Layak
CFI	0,99	> 0.90	Layak
IFI	0,99	> 0.90	Layak
RFI	0,97	> 0.90	Layak
Standardized RMR	0,036	< 0.05	Layak
GFI	0,94	> 0.90	Layak

Sumber : hasil olah data

4.4.2.11 *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimensi orientasi terhadap individu

Berikut adalah hasil Analisis dalam *confirmatory factor analysis* dimensi orientasi terhadap individu

Tabel 4.27 Hasil uji CFA Dimensi Orientasi terhadap Individu

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
OI43	0.79	-	Valid
OI44	0.99	12,54	Valid
OI45	0.97	13,10	Valid
OI46	0.82	11,13	Valid
OI47	0.54	5,25	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan Composite reliability adalah 0.9771 dan AVE adalah 0.8986. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliabel.

Hasil *goodness of fit* (kelayakan model) adalah

Tabel 2.28 Hasil *Goodness of Fit* dimensi Orientasi terhadap Individu

Criteria	Nilai	Batas	Keterangan
Probability Normal Chi square	0,000	< 0.05	Tidak layak
RMSEA	0,048	< 0.08	Layak
NFI	0,99	> 0.90	Layak
CFI	1,00	> 0.90	Layak
IFI	1,00	> 0.90	Layak
RFI	0,99	> 0.90	Layak
Standardized RMR	0,051	< 0.05	Tidak layak
GFI	0,93	> 0.90	Layak

Sumber : hasil olah data

4.4.2.12 *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimensi orientasi terhadap tim

Berikut adalah hasil Analisis dalam *confirmatory factor analysis* dimensi Orientasi terhadap Tim

Tabel 4.29 Hasil uji CFA Dimensi Orientasi terhadap Tim

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
OT48	0.54	-	Valid
OT49	0.71	5,37	Valid
OT50	0.93	4,68	Valid
OT51	0.86	4,73	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan Composite reliability adalah 0.8847 dan AVE adalah 0.6658. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliabel.

Hasil goodness of fit (kelayakan model) adalah

Tabel 2.30 Hasil goodness of fit Dimensi Orientasi terhadap Tim

Criteria	Nilai	Batas	Keterangan
Probability Normal Chi square	0,71	> 0,05	Layak
RMSEA	0,00	< 0,08	Layak
NFI	1,00	> 0,90	Layak
CFI	1,00	> 0,90	Layak
IFI	1,00	> 0,90	Layak
RFI	1,00	> 0,90	Layak
Standardized RMR	0,003	< 0,05	Layak
GFI	1,00	> 0,90	Layak

Sumber : hasil olah

4.4.2.13 *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimensi agresif

Berikut adalah hasil Analisis dalam *confirmatory factor analysis* dimensi Agresif

Tabel 4.31 Hasil uji CFA Dimensi Orientasi terhadap Tim

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
AG52	0.7	-	Valid
AG53	0.96	4,32	Valid
AG54	0.65	7,08	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan Composite reliability adalah 0.9006 dan AVE adalah 0.7571. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliabel.

Hasil goodness of fit (kelayakan model) adalah

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Hasil diatas menunjukkan model layak. Nilai menunjukkan bahwa antara data empiris dengan model yang terbentuk adalah sempurna. Model dapat menjelaskan data empiris yang ada.

4.4.2.14 *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dimensi stabilitas

Berikut adalah hasil Analisis dalam confirmatory factor analisis dimensi Stabilitas

Tabel 4.32 Hasil uji CFA Dimensi Orientasi terhadap Stabilitas

INDIKATOR	LOADING FACTOR	t Statistik	KETERANGAN
SK55	0.77	-	Valid
SK56	0.94	7,81	Valid
SK57	0.93	6,83	Valid
SK58	0.76	7,56	Valid

Sumber : hasil olah data

Hasil perhitungan Composite reliability adalah 0.9566 dan AVE adalah 0.8479. Nilai composite reliability lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 sehingga dikatakan reliabel.

Hasil *goodness of fit* (kelayakan model) adalah

Tabel 4.33 hasil Goodness Of Fit Dimensi Stabilitas

Criteria	Nilai	Batas	Keterangan
Probability Normal Chi square	0,81	> 0,05	Layak
RMSEA	0,00	< 0,08	Layak
NFI	1,00	> 0,90	Layak
CFI	1,00	> 0,90	Layak
IFI	1,00	> 0,90	Layak
RFI	1,00	> 0,90	Layak
Standardized RMR	0,004	< 0,05	Layak
GFI	1,00	> 0,90	Layak

Sumber : hasil olah data

4.5 Pengujian Full Model

Pengujian keseluruhan model diawali dengan menggabungkan antara setiap CFA dan menghubungkan antara variable laten kepemimpinan terhadap variabel laten motivasi, variabel laten kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan variabel laten budaya organisasi terhadap motivasi. Pengujian keseluruhan model ini berguna untuk menguji hipotesis yang diajukan diatas. Hasil signifikan atau tidaknya pengujian hipotesis ini dilihat dari nilai *t statistic*. Bila nilai *t statistic* lebih besar dari 2.0 maka dapat dikatakan bahwa variabel laten tersebut berpengaruh (mempunyai hubungan signifikan) terhadap variabel laten lainnya.

Pengujian signifikansi model selain dari nilai *t statistic* adalah melihat apakah model pengukuran yang melibatkan setiap variabel latennya dengan setiap dimensi memiliki keterkaitan yang baik. Bentuk keterkaitan yang baik dapat dilihat dari nilai *standardized loading factor* diatas 0.50 model akhir dari uji keseluruhan ini adalah melihat *goodness of fit* yang digunakan sebagai uji kebaikan model.

Bila ukuran-ukuran uji kecocokan model menunjukkan baik maka model dikatakan layak (fit). Bila nilai *goodness of fit* masih belum mencapai layak

Universitas Indonesia

maka dapat dilakukan respesifikasi model dengan memanfaatkan *modification index* dalam output Lisrel dapat digunakan untuk mencapai uji kecocokan yang baik. Terakhir adalah melihat nilai R square dari persamaan struktural yang menggambarkan seberapa persen *variability* variabel laten motivasi mampu dijelaskan oleh kedua variable laten kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama.

Hasil output Lisrel adalah sebagai berikut :

Structural Equations

$$\text{MOTIVASI} = 3.94 * \text{BUDAYA} - 0.18 * \text{PIMPINAN}, \text{Errorvar.} = 0.49, R^2 = 0.40$$

(0.96)	(0.13)	(0.13)
4.09	-1.37	3.80

$$\text{BUDAYA} = 0.13 * \text{PIMPINAN}, \text{Errorvar.} = 0.017, R^2 = 0.36$$

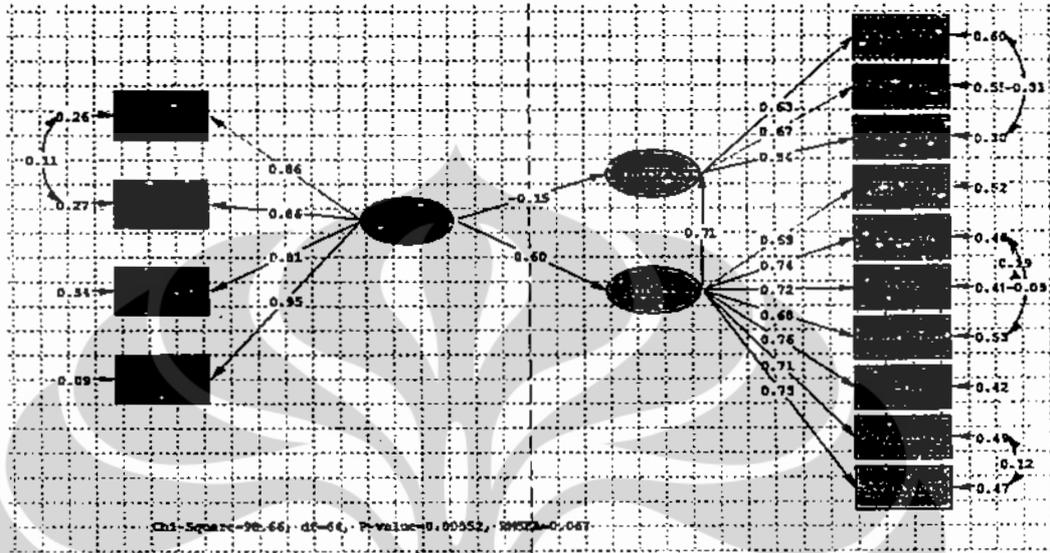
(0.023)	(0.0042)
5.68	4.03

Keterangan angka pada hasil output Lisrel :

- 3.94 adalah koefisien regresi yang tidak distandarkan
- (0.96), (0.13), (0.023) dan (0.0042) adalah standard error koefien regresi
- 4.09, -1.37, 3.80, 5.68 dan 4.03 adalah t statistik yang merupakan hasil bagi antara koefisien regresi dengan standar error koefisien regresi

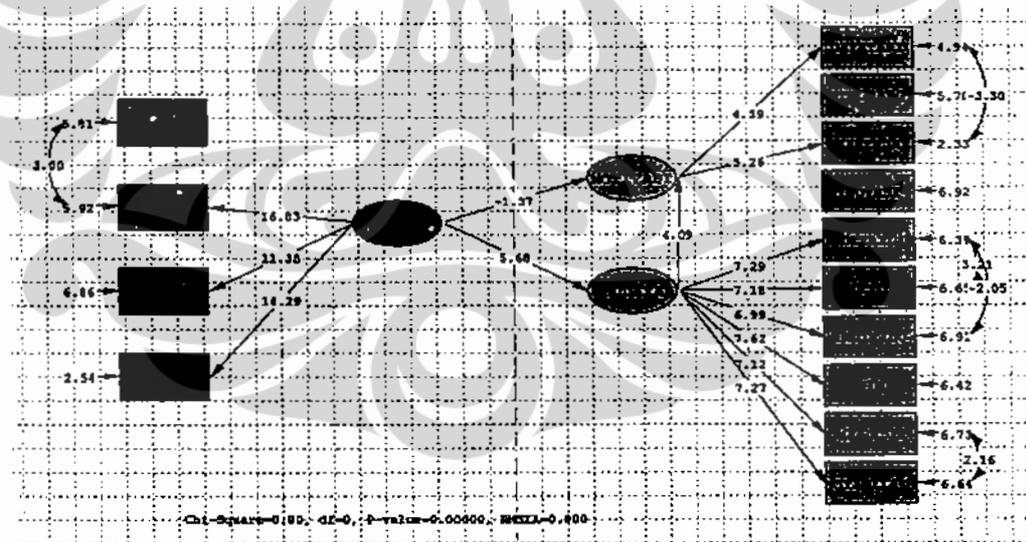
Ada 2 persamaan struktural yang terbentuk yaitu model pertama adalah variable laten kepemimpinan dan variable laten budaya terhadap motivasi dan kedua adalah variable laten kepemimpinan terhadap variable laten budaya organisasi. Nilai t statistic pengaruh budaya terhadap motivasi adalah (4.09) lebih besar dari 2.0 maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Nilai t statistik pimpinan terhadap motivasi adalah (-1.37) lebih kecil dari 2.0 maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi. Nilai t statistic pada model struktural kedua yaitu kepemimpinan adalah (5,68) lebih besar dari 2,0 maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

Diagram jalur yang terbentuk adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1. Full Model

Sedangkan nilai t statistik untuk diagram jalur diatas adalah :



Gambar 4.2. Full Model t Statistik

Besarnya pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap budaya adalah 0.60 dan signifikan pada alpha 5%. Besarnya pengaruh langsung antara budaya terhadap motivasi adalah 0.71 dan signifikan pada alpha 5%.

Universitas Indonesia

Sedangkan pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap motivasi adalah (-0.15). Besarnya pengaruh ini tidak signifikan pada alpha 5%. Meskipun demikian secara bersama-sama besarnya pengaruh antara kepemimpinan dan budaya terhadap motivasi adalah 40% (nilai R square diatas).

Faktor kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap budaya organisasi akan tetapi secara tidak langsung berpengaruh terhadap motivasi. Berdasarkan hasil pengujian model, faktor kepemimpinan memiliki kontribusi penting terhadap motivasi melalui pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap motivasi melalui budaya organisasi adalah sebesar 0,426.

Semua dimensi kepemimpinan memiliki kontribusi yang penting seperti direktif, partisipatif, suportif dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi terhadap motivasi melalui penciptaan dimensi-dimensi kepemimpinan yang merubah budaya organisasi.

1. Dari dimensi direktif maka pimpinan perlu mengembangkan dan menyampaikan pemikiran dengan baik, mendorong karyawan untuk kreatif, mengakomodasi ide bawahan, memberikan bimbingan dan berkomunikasi dengan baik dengan bawahan.
2. Dari dimensi suportif seharusnya pimpinan memiliki kemampuan untuk menjaga lingkungan kerja yang kondusif, bersikap bijaksana, memberikan arahan yang jelas serta adanya penghargaan kepada kinerja karyawan dan memperhatikan kesejahteraan.
3. Dari dimensi partisipatif, pemimpin yang ada di PT Asuransi Takaful Umum sebaiknya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan serta menciptakan rasa persahabatan.

4. Dari dimensi berorientasi prestasi maka pimpinan harus mampu menarik minat karyawan untuk meningkatkan produktifitas, berprestasi, menyelesaikan pekerjaan seoptimal mungkin.

Karena model jalur pengaruh budaya terhadap motivasi signifikan maka kita dapat menghitung pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap motivasi melalui variable laten budaya yaitu $0.60 \times 0.71 = 0.426$, hal ini menunjukkan bahwa sesungguhnya kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih besar terhadap motivasi melalui budaya organisasi.

Dalam gambar full model, nilai *loading factor* Kepemimpinan untuk dimensi direktif sebesar 0.86, dimensi suportif sebesar 0.86, dimensi partisipatif sebesar 0,81 dan dimensi berorientasi prestasi sebesar 0.95 ini menunjukkan bahwa kontribusi terbesar varians kepemimpinan berasal dari berorientasi prestasi . Artinya ketika kepemimpinan signifikan terhadap budaya organisasi maka varians terbesar dari faktor kepemimpinan berasal dari dimensi berorientasi prestasi.

Ketika PT Asuransi Takaful Umum ingin meningkatkan kekuatan budaya organisasi yang disebabkan oleh faktor kepemimpinan maka dimensi yang harus diperhatikan adalah dimensi prestasi, yakni dengan cara :

- a. pimpinan selalu menunjukkan hal-hal yang positif sehingga menarik minat bawahan untuk meningkatkan produktivitas
- b. pimpinan senantiasa mendorong bawahan untuk bekerja secara maksimal
- c. pimpinan selalu menyelesaikan tugas dengan hasil yang optimal, efektif dan efisien

Sedangkan dimensi dalam budaya organisasi varians terbesarnya diwakili oleh orientasi terhadap tim, perhatian terhadap detail dan stabilitas. Nilai *loading factor* untuk orientasi terhadap tim sebesar 0.76, *loading factor* untuk

perhatian terhadap detail sebesar 0.74 dan *loading factor* stabilitas sebesar 0.73. Dapat diartikan ketika PT Asuransi Takaful Umum meningkatkan motivasi yang tinggi maka yang perlu diperhatikan dimensi perhatian terhadap detail, orientasi terhadap tim dan stabilitas.

Ketika PT Asuransi Takaful Umum ingin meningkatkan motivasi maka hal pertama yang perlu diperhatikan dari budaya organisasi adalah indikator-indikator yang terdapat dalam dimensi orientasi terhadap tim, perhatian terhadap detail dan stabilitas. Adapun rincian indikator yang perlu mendapatkan perhatian PT Asuransi Takaful Umum adalah sebagai berikut :

- a. pemberian dukungan terhadap rekan sekerja untuk berhasil dalam tugas
- b. patuh taat terhadap sisdur yang jelas
- c. kerjasama antar unit
- d. sisdur yang jelas
- e. pemberian pelayanan kepada nasabah
- f. mendengar dan merespon keluhan pelanggan
- g. pemahaman prinsip-prinsip operasional asuransi Takaful
- h. budaya salam, berlaku ramah dan sopan kepada nasabah
- i. seluruh aktivitas kerja diawali dan diakhiri dengan doa
- j. ikhlas dalam pelaksanaan tugas
- k. memiliki Visi dan Misi Perusahaan yang jelas
- l. berusaha mewujudkan visi dan misi perusahaan
- m. karyawan dapat berpartisipasi dalam pertumbuhan organisasi

Indikator-indikator yang mendapat perhatian khusus tersebut diatas seluruhnya ada di dalam model budaya PT Asuransi Takaful Umum yang diberi nama KIAT. Meski menggunakan konsep Robbins dalam pengukuran

variabel budaya organisasi namun untuk mengukur indikator dalam bentuk kuesioner penulis memasukan nilai nilai KIAT.

Untuk variabel laten motivasi varians terbesar disumbangkan oleh dimensi kaitan upaya-kinerja, maka jika dikaitkan dengan indikatornya dimensi kaitan upaya-kinerja, maka pimpinan dan karyawan PT Asuransi Takaful Umum perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. penyelesaian tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan
- b. penyelesaian pekerjaan yang cepat, tepat dan tidak menyalahi prosedur
- c. memberikan pelayan kepada nasabah melebihi dari yang diminta
- d. menyelesaikan tugas dengan rasa senang dan bahagia

Selanjutnya adalah melihat uji kecocokan model (goodness of fit) dari beberapa ukuran uji kecocokan. Hasil outputnya adalah sebagai berikut :

Criteria	Nilai	Batas	Keterangan
Probability Normal Chi square	0,00	< 0,05	Tidak layak
RMSEA	0,067	< 0,08	Layak
NFI	0,95	> 0,90	Layak
CFI	0,98	> 0,90	Layak
IFI	0,98	> 0,90	Layak
RFI	0,93	> 0,90	Layak
Standardized RMR	0,08	< 0,05	Tidak layak
GFI	0,90	> 0,90	Layak

Sumber : hasil olah data

Secara keseluruhan hasil pengujian kecocokan model dari beberapa ukuran menunjukan "layak" atau model mempunyai kecocokan yang baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan pengolahan data yang telah dilakukan dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan di PT Asuransi Takaful Umum (ATU) tidak berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan PT ATU, namun secara tidak langsung kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan melalui budaya organisasi (KIAT) yang diterapkan diperusahaan tersebut.
- 2) Kepemimpinan PT ATU mempengaruhi budaya organisasi PT ATU secara signifikan sebesar 0.60 (60%), artinya hubungan kedua positif, apabila proses kepemimpinan di PT ATU ditingkatkan maka akan berdampak pada meningkatnya kekuatan budaya organisasi PT ATU (KIAT).
- 3) Budaya organisasi PT ATU signifikan mempengaruhi motivasi kerja karyawan PT ATU artinya hubungan keduanya positif, apabila budaya organisasi PT ATU ditingkatkan/semakin kuat maka akan berdampak pada meningkatnya motivasi kerja karyawan PT ATU

5.2 Saran-saran

Memperhatikan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi, maka untuk meningkatkan Motivasi kerja karyawan PT Asuransi Takaful Umum, disarankan untuk :

- 1) Budaya KIAT harus lebih banyak disosialisasikan kepada karyawan baik secara lisan dan tertulis baik secara langsung maupun melalui media elektronik.
- 2) Para pemimpin di PT Asuransi Takaful Umum harus lebih dulu menerapkan budaya organisasi di PT Asuransi Takaful Umum sebagai *rule mode*.

5.3 Saran untuk penelitian selanjutnya

Penelitian ini menggunakan sampel size yang masih dibawah ideal (123). Meski batas minimum sample terpenuhi (120), kurangnya sample cukup menyulitkan proses pengolahan data, karena itu bagi pihak-pihak yang tertarik untuk mengkaji lebih lanjut dalam hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi, sebaiknya menggunakan sample lebih banyak (>150) untuk memudahkan proses pengolahan data dan mendapat kesimpulan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an al-Karim

Ash Shadr, Muhammad Baqir. 2008. *Buku Induk Ekonomi Islam Iqtisoduna*. Cetakan pertama. Jakarta. Zahra

Asifudin, Ahmad Jaman. 2004. *Etos Kerja Islami*. Surakarta. Muhammadiyah Surakarta Press.

Gibson, James L et. Al. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta Erlangga.

Hair, et al. 2006. *Multivariate Data Analysis*. India. Taj Press.

Hasibuan, Malayu. 1996. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta. Bumi Aksara.

Hendrawan, Sanerya. 2009. *Spiritual Management : From Personal Enlightenment Toward Good Corporate Governance*. Bandung. Mizan Media Utama

Hersey, Paul. 1996. *Management of organizational behavior*. New York. Prentice Hall

Iqbal, Muhaimin. 2005. *Asuransi Umum Syariah dalam Praktik*. Jakarta. Gema Insani Press.

Jawwad, Muhammad Abdul. 2009. *Rahasia Sukses Manajemen Rasulullah*. Surakarta. Ziyad Visi Media.

Kotter, John dan James L heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York. The Free Press.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung. PT Refika Aditama

Moeljono, Djokosantoso & Steve Sudjatkiko. 2007. *Coorporate Culture Challenge To Excellence*. Jakarta. Elex Media Komputindo.

Mulianto, Sindu, et al. 2006. *Panduan Lengkap Supervisi diperkaya Perspektif Syariah – Menuju supervise yang professional, beretos kerja tinggi dan amanah*. Jakarta. Elex media Komputindo

Nachrowi, Nachrowi Djalal dan Hardius Usman. 2002. *Penggunaan Tehnik Ekonometri*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.

- Nasution, Mustafa Edwin dan Hardius Usman. 2006. *Proses penelitian Kuantitatif*. Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LPFEUI).
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta. Rineka Cipta
- Pohan, Susi Andriany 2008. *Analisi Hubungan Antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja Pegawai pada Lembaga Masyarakatan Klas II-A Bogor*. Jakarta. Tesis Program Studi Ilmu Administrasi.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta. Erlangga
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal dan Dedy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. Rajawali Press.
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership Membangun Superleadership melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Saputra, Rudi Supriatna Nata. 2005. *Hubungan Budaya Organisasi dan kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja perawat di Rumah Sakit Karya Bhakti Kota Bogor tahun 2005*. Jakarta. Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Keperawatan UI.
- Sedarmayanti 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Jakarta. CV Haji Masagung.
- Siagian, Sondang P. 1989. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta. PT Rineka Cipta.
- Schein, Edgar H . 1991. *Organizational Culture and leadership*. San Francisco. Jossey-Bass, Publ.
- Sula, Muhammmad Syakir. 2004. *Asuransi Syariah (Life and General) : Konsep dan Sistem Operasional*. Jakarta. Gema Insani Press.
- Sumanto, Agus Edi, et al., ed 2009. *Solusi berasuransi lebih indah dengan syariah*. Bandung. Salamadani Pustaka Semesta.

- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Tasmara, Toto. 2006. *Kecerdasan Ruhaniah (Transcendental Intelligence)*. Jakarta. Gema Insani.
- Tika, Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Timpe, A. Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Memotivasi Pegawai*. Jakarta. PT Gramedia.
- Wahjosumidjo. 1984. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Wijanto, Setyo Hari. 2008. *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8. Konsep & Tutorial*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Wirawan. 2002. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan penelitian*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2008. *Structural Equation Modeling Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Questioner dengan Lisrel – PLS*. Jakarta. Penerbit Salemba Infotex.
- Yukl, Gary A. 1996. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta. Prenhallindo

Website :

<http://www.scribd.com/doc/6946361/perilaku-organisasi#fullscreen:off>

<http://marhenharjono.blogspot.com/2008/11/kepemimpinan-dalam-perusahaan.html>

<http://intanghina.wordpress.com/2008/04/28/pengaruh-budaya-perusahaan-dan-lingkungan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan/>

Gambaran Perusahaan PT Asuransi Takaful

PT Asuransi Takaful Umum adalah perusahaan asuransi kerugian yang beroperasi berlandaskan nilai-nilai syariah. Beroperasi sejak 1995 berdasarkan izin operasional dengan Akte Pendirian : SK Menteri Kehakiman RI No. C2-1247/KMK.017/1995. Pemegang sahamnya adalah : PT. Syarikat Takaful Indonesia (99.6%) dan Koperasi Karyawan Takaful (0.40%). Diharapkan didalam waktu lima tahun kedepan Asuransi Takaful menempati lima besar perusahaan asuransi di Indonesia.

Salah satu yang membedakan antara Asuransi Takaful dengan yang lainnya adalah pada asuransi Takaful keuntungan dibagi antara perusahaan dengan peserta sesuai prinsip bagi hasil (profit sharing) dengan proporsi yang ditentukan. Sedangkan pada asuransi konvensional seluruh keuntungan menjadi hak milik perusahaan.

Berkembangnya asuransi Takaful bukan di Indonesia saja, banyak perusahaan asuransi Takaful di luar negeri berkembang dan bahkan sebagian besar pesertanya adalah dari golongan non muslim. Hal ini dikarenakan adanya prinsip yang sangat transparansi pengelolaan antara perusahaan dengan pelanggan. Dan di samping itu dengan menjadi peserta maka pelanggan juga bisa menikmati keuntungan yang akan dibagikan jika perusahaan mendapat laba.

Sesuai dengan maksud dan tujuan pendirian PT. Asuransi Takaful Umum, sebagai suatu perusahaan asuransi kerugian, PT Asuransi Takaful Umum berusaha menyelenggarakan asuransi kerugian dalam arti yang seluas-luasnya. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, perusahaan melakukan kerjasama, mengambil bagian atau mempunyai maksud sama atau hampir sama dengan perusahaan ini.

Budaya Organisasi Asuransi Takaful Umum

Sebagai perusahaan Syariah Budaya Organisasi PT Asuransi Takaful Umum mengacu pada fatwa Dewan Pengawas Syariah Nasional atau dalam hal ini beberapa kalangan menyebutnya sebagai opini dari Dewan pengawas Syariah.

Model budaya organisasi yang dibangun PT Asuransi Takaful Syariah melalui sumber daya insananya diberi nama Kepribadian Insan Asuransi Takaful (KIAT).

Melihat model yang ditetapkan oleh Asuransi Takaful Umum KIAT tampak sekali nilai-nilai Islam dalam tiga dimensi (akidah, ahlak dan muamalah). KIAT diterapkan bukan hanya kepada pribadi karyawan, melainkan juga kepada keluarga (istri dan anak-anak).

Dalam hal akidah, karyawan harus memiliki akidah yang lurus dan jauh dari sifat-sifat syirik, bid'ah dan juga khufarat. Dalam hal ahlak dalam ibadah, karyawan harus memiliki ciri dan parameter tertentu sebagai seorang muslim. Dalam hal muamalah dipentingkan sifat jujur dan amanah serta kemauan untuk berbagi dalam infaq dan sedekah.

Model kepribadian ini disaring dari sistem rekrutmen yang ketat melibatkan juga pengetes dibidang syariah sehingga hal-hal mendasar bagi kepribadian insan syariah ini bisa terdeteksi sejak dini. Selain itu juga sistem pembinaan berkesinambungan mengingat banyaknya celah celah dalam praktik kerja yang bisa mengotori niat seorang karyawan atau menempatkannya melanggar syariah.

Kepemimpinan PT Asuransi Takaful Umum

Dalam suatu organisasi, Pemimpin ikut menentukan terciptanya suatu budaya yang diterapkan dalam suatu perusahaan, dalam hal ini budaya perusahaan memiliki peranan yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, termasuk disalamnya peningkatan motivasi karyawan.

Kepemimpinan di PT Asuransi Takaful Umum sangat berperan dalam menciptakan kerjasama yang efektif, pengambilan keputusan, pengawasaan dan komunikasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.



**Program Studi Timur Tengah dan Islam
Program Pascasarjana Universitas Indonesia**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Kepada yth.
Bapak/Ibu, Saudara/i
Pimpinan/Pegawai
PT ASURANSI TAKAFUL
Kantor Pusat

Saya **Aryani**, Mahasiswi Program Pascasarjana Universitas Indonesia, tengah menyelesaikan tugas kuliah. Untuk kepentingan tersebut saya melakukan penelitian tentang **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja karyawan PT Asuransi Takaful Kantor Pusat**. Oleh karena itu saya sangat berterimakasih, jika anda berkenan untuk menjawab pertanyaan pada kuesioner ini dengan lengkap dan sesuai dengan fakta yang ada, agar penelitian ini memberikan manfaat lebih luas. Semua data yang diterima akan **dijaga kerahasiaannya** dan hanya digunakan untuk **kepentingan akademis**. Atas segala perhatian, bantuan dan kerjasamanya saya sampaikan terimakasih.

BAGIAN A (Karakteristik Responden)

Petunjuk: Berilah tanda silang (X) atau lingkari (O) huruf yang sesuai dengan data anda.

1. Jenis kelamin:
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Usia saat ini:
 - a. Dibawah 30 tahun
 - b. 31 tahun s.d 40 tahun
 - c. 41 tahun s.d 50 tahun
 - d. 50 tahun s.d 60 tahun
3. Telah bekerja selama
 - a. 01 tahun s.d 10 tahun
 - b. 11 tahun s.d 20 tahun
 - c. 21 tahun s.d 30 tahun
 - d. 31 tahun s.d 40 tahun
4. Jenjang Pendidikan Formal:
 - a. SMA sederajat.
 - b. Diploma III atau sederajat
 - c. S1 atau sederajat
 - d. S2 atau sederajat

5. Jabatan

- a. Non Staff
- b. Staff
- c. Manajer
- d. Direksi

BAGIAN B

Petunjuk: anda diminta untuk mencontreng (√), pada kotak pilihan yang sesuai dengan pemahaman anda, dengan penjelasan sebagai berikut ini:

STS	TS	N	S	SS
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

MOTIVASI KERJA (Y)

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
A DAYA TARIK						
1	Gaji dapat memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik	1	2	3	4	5
2	Saya merasa aman atas jaminan pekerjaan saya untuk masa depan	1	2	3	4	5
3	Saya diberikan kesempatan untuk berkreaitivitas selama bekerja	1	2	3	4	5
4	Hubungan antar sesama karyawan sangat membantu saya dalam bekerja	1	2	3	4	5
5	Hubungan antara karyawan dan pimpinan sangat membantu saya dalam bekerja	1	2	3	4	5
B KAITAN KINERJA-PENGHARGAAN						
6	Saya ingin mengembangkan kemampuan saya dalam bekerja	1	2	3	4	5
7	Saya selalu berusaha meningkatkan prestasi kerja	1	2	3	4	5
8	Giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu	1	2	3	4	5
9	Menurut saya penghargaan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kerja	1	2	3	4	5
C KAITAN UPAYA-KINERJA						
10	Saya menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan	1	2	3	4	5

11	Saya ingin menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tepat dan tidak menyalahi prosedur	1	2	3	4	5
12	Saya berusaha memberikan pelayanan kepada Nasabah melebihi daripada yang diminta	1	2	3	4	5
13	Saya merasa senang dan bahagia dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawab saya	1	2	3	4	5

KEPEMIMPINAN (X_i)

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
A	DIREKTIF					
14	Pimpinan selalu mengembangkan & menyampaikan pemikiran dengan baik kepada bawahan	1	2	3	4	5
15	Pimpinan selalu mendorong bawahannya untuk memecahkan masalah yang sulit secara kreatif	1	2	3	4	5
16	Pimpinan senantiasa mengakomodasi ide-ide bawahan	1	2	3	4	5
17	Pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada bawahan	1	2	3	4	5
18	Pimpinan senantiasa berkomunikasi dengan baik serta memberikan informasi yang cukup	1	2	3	4	5
B	SUPPORTIF					
19	Pemimpin dapat memelihara kualitas lingkungan kerja yang kondusif	1	2	3	4	5
20	Pemimpin senantiasa menunjukkan sikap bijaksana	1	2	3	4	5
21	Pimpinan senantiasa mendorong & membimbing agar karyawan dapat meningkatkan prestasi.	1	2	3	4	5
22	Pimpinan selalu memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik	1	2	3	4	5
23	Pimpinan saya senantiasa berusaha meningkatkan kesejahteraan bawahannya	1	2	3	4	5
C	PARTISIPATIF					
24	Pimpinan dapat menerima masukan dan saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas	1	2	3	4	5
25	Pimpinan senantiasa bersikap bersahabat dengan bawahan baik di dalam maupun diluar kedinasan	1	2	3	4	5
26	Pimpinan saya dalam mengambil keputusan senantiasa melibatkan bawahannya	1	2	3	4	5

D BERORIENTASI PRESTASI						
27	Pimpinan selalu menunjukkan hal-hal yang positif sehingga menarik minat bawahan untuk meningkatkan produktivitas	1	2	3	4	5
28	Pimpinan senantiasa mendorong bawahan untuk bekerja secara maksimal	1	2	3	4	5
29	Pimpinan selalu menyelesaikan tugas dengan hasil yang optimal, efektif dan efisien	1	2	3	4	5

BUDAYA ORGANISASI (X₂)

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
A INOVASI DAN PENGAMBILAN RISIKO						
30	Saya senang memberikan gagasan/ide atas inovasi produk kepada perusahaan	1	2	3	4	5
31	Gagasan/ide dari karyawan di respon positif oleh perusahaan	1	2	3	4	5
32	Saya senang melaksanakan gagasan-gagasan baru walaupun risikonya cukup besar	1	2	3	4	5
33	Perusahaan memiliki anggaran yang cukup untuk menyelesaikan program kerja yang telah disusun.	1	2	3	4	5
B PERHATIAN TERHADAP DETAIL						
34	Saya selalu memberikan pelayanan kepada nasabah dengan sopan, murah hati dan bersahabat	1	2	3	4	5
35	Saya selalu mendengarkan keluhan nasabah dengan sepenuh hati dan meresponnya dengan cepat	1	2	3	4	5
36	Dalam bekerja saya memahami prinsip-prinsip operasional asuransi Takaful	1	2	3	4	5
37	Budaya salam menjadi 'coorporate identity' dan dapat berlaku ramah dan sopan kepada nasabah	1	2	3	4	5
38	Kebiasaan dalam seluruh aktivitas kerja senantiasa diawali dan diakhiri dengan Doa	1	2	3	4	5
C ORIENTASI TERHADAP HASIL						
39	Saya senantiasa menyelesaikan tugas dengan baik	1	2	3	4	5
40	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan hasil yang optimal	1	2	3	4	5
41	Pimpinan selalu menekankan kreativitas bawahan dalam bekerja	1	2	3	4	5
42	Karyawan dan pimpinan lebih senang membicarakan masalah tugas daripada masalah pribadi	1	2	3	4	5

D	ORIENTASI TERHADAP INDIVIDU					
43	Pimpinan selalu memberikan contoh kepada karyawan melalui keteladanan	1	2	3	4	5
44	Perusahaan memberikan kesempatan pendidikan yang lebih tinggi kepada karyawan	1	2	3	4	5
45	Perusahaan mengakui karyawan memiliki potensi yang tinggi dalam bekerja	1	2	3	4	5
46	Perusahaan memberikan fasilitas yang cukup kepada saya	1	2	3	4	5
47	Perusahaan memotivasi karyawan untuk berperilaku Islami	1	2	3	4	5
E	ORIENTASI TERHADAP TIM					
48	Saya semangat memberikan dukungan terhadap rekan kerja untuk berhasil dalam tugas	1	2	3	4	5
49	Saya senantiasa patuh dan taat terhadap Sisdur yang jelas	1	2	3	4	5
50	Kerjasama antar unit sudah berjalan dengan baik	1	2	3	4	5
51	Ada sistem dan prosedur yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
F	AGRESIVITAS					
52	Semangat karyawan untuk menjadikan Asuransi Takaful sebagai perusahaan Asuransi Syariah terkemuka yang mendunia	1	2	3	4	5
53	Karyawan senantiasa semangat dalam bekerja meski pimpinan tidak berada ditempat	1	2	3	4	5
54	Saya senantiasa memberikan ide-ide baru yang positif dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
G	STABILITAS KERJA					
55	Rasa ikhlas untuk melaksanakan tugas dan kewajiban dari perusahaan	1	2	3	4	5
56	Perusahaan memiliki Visi dan Misi yang jelas	1	2	3	4	5
57	Saya memahami dan berusaha mewujudkan visi dan misi perusahaan	1	2	3	4	5
58	Seluruh karyawan dapat berpartisipasi dalam pertumbuhan organisasi	1	2	3	4	5

Terima kasih atas kesediaan anda.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته



REKAP HASIL ISIAN DATA QUESTIONER

RSP	KARAKTERISTIK						MOTIVASI																		
	JK	US	LK	PD	JB		DT1	DT2	DT3	DT4	DT5	KP6	KP7	KP8	KP9	UK10	UK11	UK12	UK13	DI14	DI15	DI16	DI17	DI18	
1	2	2	2	3	2		4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	1	3	2		4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
3	1	2	1	3	2		3	2	2	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	1	1	1	2	2	
4	1	1	1	1	1		4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	1	2	1	1	1		4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	1	2	1	3	2		5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	1	2	2	3	2		4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
8	1	2	2	3	3		2	2	3	3	2	4	4	1	2	3	4	5	5	2	2	1	1	1	1
9	2	1	1	1	1		4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
10	1	1	1	1	1		5	4	3	4	4	3	5	2	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3
11	1	2	1	4	3		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	2	2	1	3	2		3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4
13	1	4	4	1	2		4	2	2	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	2	2	2	2	2	2
14	1	1	1	3	2		4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	1	1	1	3	2		4	3	4	2	2	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	2	1	1	3	2		5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4
17	1	1	1	3	2		5	5	3	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
18	2	1	1	3	2		5	3	3	5	5	5	4	2	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
19	1	1	1	3	2		4	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2
20	1	1	1	3	2		4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
21	1	2	2	4	2		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1
22	2	3	2	4	3		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
23	2	2	1	3	2		5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	1	2	1	2	2		5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4
25	1	3	2	3	3		5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3

4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	2	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	
4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	5	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	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	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	2	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	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	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	2	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	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	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	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	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	3	5	5	4	5	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	4
3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

KEPEMIMPINAN																							
SU19	SU20	SU21	SU22	SU23	PR24	PR25	PR26	BP27	BP28	BP29	IR30	IR31	IR32	IR33	PD34	PD35	PD36	PD37	PD38	OH39	OH40	OH41	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
1	2	3	4	1	2	1	2	3	3	2	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	1	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5	2	2	2	2	4	4	5	2	5	2	4	5	2	3	5	5	4	5	5	4	4	4	2
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3
4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3
2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4

3 3 5 3 4 2 4 4 4 4 3 3 3 4 3 2 2 3 4 4 3 3
4 4 5 4 4 2 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 3 4 5 4 4 4 3 3
4 4 5 4 4 3 4 4 4 4 3 3 4 4 4 5 3 3 4 5 4 4 4 4 4
4 4 5 5 4 2 5 4 4 4 4 4 4 4 4 5 3 5 5 4 4 4 4 4 4 4
3 4 5 4 4 2 4 4 4 4 3 3 4 4 4 5 3 5 5 4 4 4 4 4 4 4
4 4 5 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 3 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4
3 4 5 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 5 2 4 5 4 4 4 4 4 4 4
4 2 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 3 5 5 4 4 4 4 4 4 5
3 2 5 2 4 2 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 2 3 4 3 3 4 4 3 4 3
3 4 2 3 3 2 3 2 4 4 4 4 4 4 3 3 2 4 5 3 3 4 4 4 4 3
3 2 5 3 4 2 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 3 4 4 3 3 4 4 4 4
3 4 5 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 5 4 3 2 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 3 3 4 4 4 3
4 4 2 4 3 2 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 3
4 3 5 4 3 2 3 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 3
4 3 2 3 3 2 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 5 4 3 3 3 4 4 5 4 4 4 4 4 4 5 2 3 4 4 4 4 3 4 4
4 4 5 4 3 1 4 4 5 4 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 3
4 2 5 4 3 2 3 2 4 3 3 4 4 4 3 3 5 2 3 4 5 4 4 3 3 3
4 3 5 5 3 2 3 4 5 4 4 4 4 3 3 5 2 5 3 3 4 4 4 4 3 3
4 3 5 5 4 3 4 4 5 4 4 4 4 4 3 5 2 5 4 4 4 4 4 4 3 3
4 3 5 5 4 3 4 4 5 4 4 4 4 4 3 5 2 5 4 4 4 4 4 4 4 3
4 3 5 5 4 3 3 4 5 4 4 4 4 4 5 2 5 3 3 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 2 3 4 5 3 3 4 4 4 5 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4

BUDAYA ORGANISASI																
OH42	OI43	OI44	OI45	OI46	OI47	OT48	OT49	OT50	OT51	AG52	AG53	AG54	SK55	SK56	SK57	SK58
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5
5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	1	1	1	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	2
4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5
3	2	2	2	2	5	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	2	2	2	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	3	3
3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3
4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

LAMPIRAN 4. STATISTIK DESKRIPTIF

Jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	76	61.8	61.8	61.8
	perempuan	47	38.2	38.2	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dibawah sama dengan 30 tahun	54	43.9	43.9	43.9
	31 - 40 tahun	53	43.1	43.1	87.0
	41 - 50 tahun	15	12.2	12.2	99.2
	51 - 60 tahun	1	.8	.8	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dibawah sama dengan 10 tahun	88	71.5	71.5	71.5
	11 - 20 tahun	33	26.8	26.8	98.4
	21 - 30 tahun	1	.8	.8	99.2
	31 - 40 tahun	1	.8	.8	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

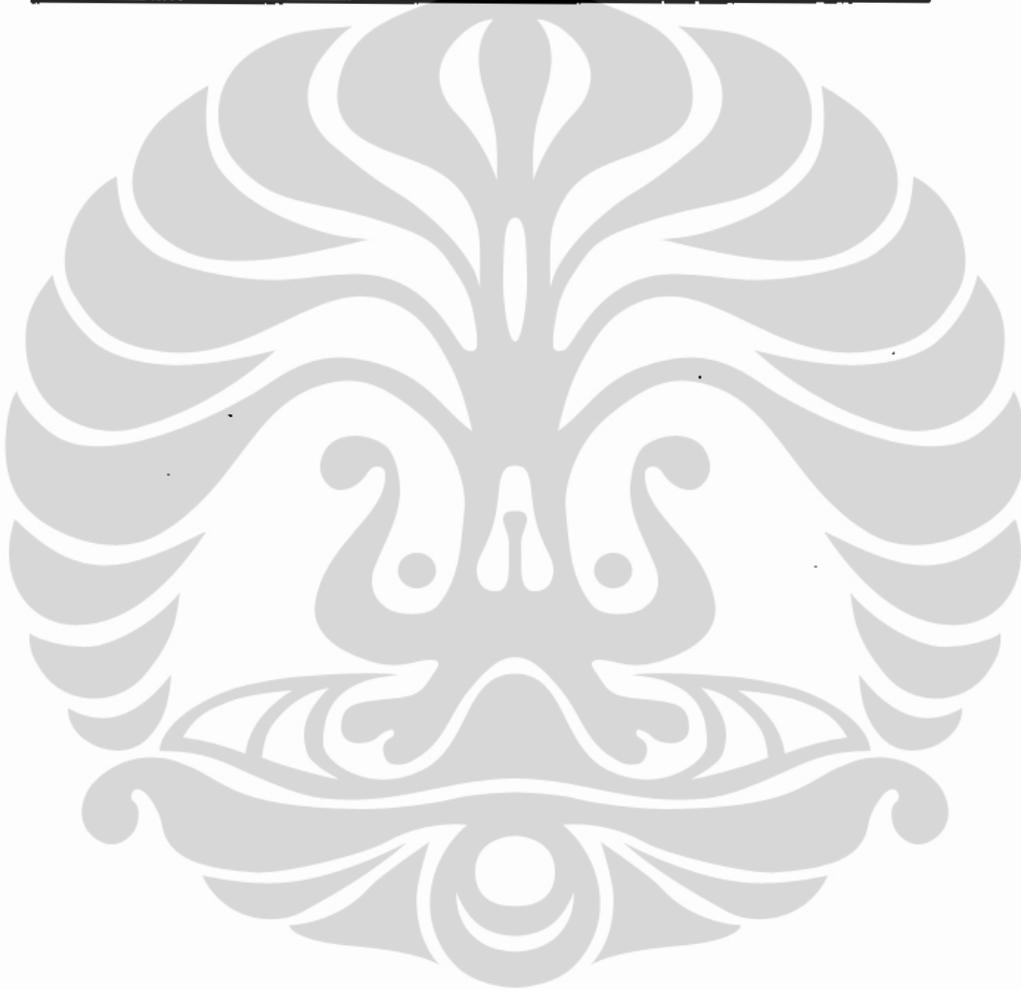
Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	17	13.8	13.8	13.8
	DIPLOMA	22	17.9	17.9	31.7
	SARJANA (S1)	78	63.4	63.4	95.1
	PASCA SARJANA (S2)	6	4.9	4.9	100.0
	Total	123	100.0	100.0	



Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NON STAF	18	14.6	14.6	14.6
	STAF	88	71.5	71.5	86.2
	MANAGER	17	13.8	13.8	100.0
	Total	123	100.0	100.0	



LAMPIRAN 5. HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.741	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	15.8049	4.880	.487	.703
DT2	16.5691	4.018	.612	.651
DT3	16.3252	4.697	.420	.732
DT4	15.8943	5.112	.522	.696
DT5	15.9593	4.826	.515	.693

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP6	11.8618	3.464	.469	.670
KP7	11.8862	3.200	.579	.614
KP8	12.7398	2.604	.435	.719
KP9	12.1707	2.766	.583	.592

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UK10	12.4959	2.186	.522	.674
UK11	12.2764	2.185	.589	.641
UK12	12.5203	1.989	.506	.688
UK13	12.4634	2.152	.493	.690

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DI14	14.5935	10.276	.750	.929
DI15	14.6341	10.267	.804	.919
DI16	14.5772	9.787	.847	.910
DI17	14.4878	9.924	.874	.906
DI18	14.4878	9.776	.824	.915

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SU19	14.5285	9.710	.728	.898
SU20	14.4797	8.907	.833	.876
SU21	14.4065	9.014	.833	.876
SU22	14.4959	9.432	.789	.886
SU23	14.8049	9.289	.683	.910

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PR24	7.3496	2.492	.813	.746
PR25	7.2276	2.849	.715	.838
PR26	7.6179	2.369	.718	.844

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BP27	7.1951	2.240	.760	.742
BP28	7.1382	2.497	.680	.819
BP29	7.2764	2.267	.706	.795

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IR30	10.5772	3.361	.492	.652
IR31	10.9919	2.713	.538	.609
IR32	11.0081	3.025	.394	.701
IR33	10.9593	2.548	.567	.588

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PD34	16.7398	3.932	.567	.847
PD35	16.8699	3.622	.754	.801
PD36	16.8943	3.964	.598	.839
PD37	16.7154	3.353	.722	.808
PD38	16.5528	3.528	.697	.814

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OH39	11.3333	3.306	.572	.759
OH40	11.3902	2.879	.705	.692
OH41	11.8293	2.339	.648	.719
OH42	11.7886	2.775	.535	.773

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OI43	14.7317	8.886	.736	.874
OI44	14.8130	7.760	.849	.848
OI45	14.8374	8.547	.836	.852
OI46	14.9837	8.606	.763	.868
OI47	14.2602	10.276	.545	.911

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OT48	11.7398	2.702	.524	.784
OT49	11.7236	2.661	.650	.735
OT50	11.9431	2.234	.674	.711
OT51	11.9350	2.192	.615	.748

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AG52	7.7724	1.538	.564	.650
AG53	7.9593	1.466	.639	.552
AG54	8.0081	1.943	.494	.727

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SK55	12.1545	3.345	.667	.848
SK56	12.1220	3.042	.798	.794
SK57	12.2114	3.102	.788	.799
SK58	12.3902	3.371	.618	.868

LAMPIRAN 6. STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
DAYA TARIK	123	4.0276	.52562
PENGHARGAAN	123	4.0549	.55214
KINERJA	123	4.1463	.46598
DIREKTIF	123	3.6390	.78413
SUPPORTIF	123	3.6358	.75271
PARTISIPATIF	123	3.6992	.77579
PRESTASI	123	3.6016	.73633
INOVASI	123	3.6280	.54262
DETAIL	123	4.1850	.49572
HASIL	123	3.8618	.54152
INDIVIDU	123	3.6813	.73276
TIM	123	3.9451	.50463
AGRESIF	123	3.9566	.60351
STABILITAS	123	4.0732	.58475
Valid N (listwise)	123		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaji dapat memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik	123	1.00	5.00	4.3333	.70904
Saya merasa aman atas jaminan pekerjaan saya untuk masa depan	123	2.00	5.00	3.5691	.86916
Saya diberikan kesempatan untuk berkreaitivitas selama bekerja	123	1.00	5.00	3.8130	.83322
Hubungan antar sesama karyawan sangat membantu saya dalam bekerja	123	2.00	5.00	4.2439	.60519
Hubungan antara karyawan dan pimpinan sangat membantu saya dalam bekerja	123	2.00	5.00	4.1789	.70167
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Saya ingin mengembangkan kemampuan saya dalam bekerja	123	3.00	5.00	4.3577	.60232
Saya selalu berusaha meningkatkan prestasi kerja	123	2.00	5.00	4.3333	.62288
Giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu	123	1.00	5.00	3.4797	.96113
Menurut saya penghargaan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kerja	123	2.00	5.00	4.0488	.77728
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Saya menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan	123	2.00	5.00	4.0894	.60066
Saya ingin menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tepat dan tidak menyalahi prosedur	123	3.00	5.00	4.3089	.56001
Saya berusaha memberikan pelayanan kepada Nasabah melebihi daripada yang diminta	123	2.00	5.00	4.0650	.69824
Saya merasa senang dan bahagia dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawab saya	123	2.00	5.00	4.1220	.63485
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pimpinan selalu mengembangkan & menyampaikan pemikiran dengan baik kepada bawahan	123	1.00	5.00	3.6016	.89388
Pimpinan selalu mendorong bawahannya untuk memecahkan masalah yang sulit secara kreatif	123	1.00	5.00	3.5610	.85071
Pimpinan senantiasa mengakomodasi ide-ide bawahan	123	1.00	5.00	3.6179	.90100
Pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada bawahan	123	1.00	5.00	3.7073	.85633
Pimpinan senantiasa berkomunikasi dengan baik serta memberikan informasi yang cukup	123	1.00	5.00	3.7073	.92090
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pemimpin dapat memelihara kualitas lingkungan kerja yang kondusif	123	1.00	5.00	3.6504	.82961
Pemimpin senantiasa menunjukkan sikap bijaksana	123	1.00	5.00	3.6992	.89566
Pimpinan senantiasa mendorong & membimbing agar karyawan dapat meningkatkan prestasi.	123	1.00	5.00	3.7724	.87603
Pimpinan selalu memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik	123	1.00	5.00	3.6829	.83290
Pimpinan saya senantiasa berusaha meningkatkan kesejahteraan bawahannya	123	1.00	5.00	3.3740	.95298
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pimpinan dapat menerima masukan dan saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas	123	1.00	5.00	3.7480	.85501
Pimpinan senantiasa bersikap bersahabat dengan bawahan baik di dalam maupun diluar kedinasan	123	1.00	5.00	3.8699	.79917
Pimpinan saya dalam mengambil keputusan senantiasa melibatkan bawahannya	123	1.00	5.00	3.4797	.96113
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pimpinan selalu menunjukan hal-hal yang positif sehingga menarik minat bawahan untuk meningkatkan produktivitas	123	1.00	5.00	3.6098	.84576
Pimpinan senantiasa mendorong bawahan untuk bekerja secara maksimal	123	1.00	5.00	3.6667	.80640
Pimpinan selalu menyelesaikan tugas dengan hasil yang optimal, efektif dan efisien	123	1.00	5.00	3.5285	.87145
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Saya senang memberikan gagasan/ide atas inovasi produk kepada perusahaan	123	3.00	5.00	3.9350	.56886
Gagasan/ide dari karyawan di respon positif oleh perusahaan	123	1.00	5.00	3.5203	.78249
Saya senang melaksanakan gagasan-gagasan baru walaupun risikonya cukup besar	123	2.00	5.00	3.5041	.78274
Perusahaan memiliki anggaran yang cukup untuk menyelesaikan program kerja yang telah disusun.	123	2.00	5.00	3.5528	.82187
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Saya selalu memberikan pelayanan kepada nasabah dengan sopan, murah hati dan bersahabat	123	2.00	5.00	4.2033	.57202
Saya selalu mendengarkan keluhan nasabah dengan sepenuh hati dan meresponnya dengan cepat	123	2.00	5.00	4.0732	.56060
Dalam bekerja saya memahami prinsip-prinsip operasional asuransi Takaful	123	3.00	5.00	4.0488	.54100
Budaya salam menjadi 'cooperate identity' dan dapat berlaku ramah dan sopan kepada nasabah	123	2.00	5.00	4.2276	.66299
Kebiasaan dalam seluruh aktivitas kerja senantiasa diawali dan diakhiri dengan Doa	123	2.00	5.00	4.3902	.62245
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Saya senantiasa menyelesaikan tugas dengan baik	123	3.00	5.00	4.1138	.53106
Saya selalu menyelesaikan tugas dengan hasil yang optimal	123	2.00	5.00	4.0569	.60464
Pimpinan selalu menekankan kreativitas bawahan dalam bekerja	123	1.00	5.00	3.6179	.83490
Karyawan dan pimpinan lebih senang membicarakan masalah tugas daripada masalah pribadi	123	2.00	5.00	3.6585	.75563
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pimpinan selalu memberikan contoh kepada karyawan melalui keteladanan	123	1.00	5.00	3.6748	.86362
Perusahaan memberikan kesempatan pendidikan yang lebih tinggi kepada karyawan	123	1.00	5.00	3.5935	.99042
Perusahaan mengakui karyawan memiliki potensi yang tinggi dalam bekerja	123	1.00	5.00	3.5691	.85008
Perusahaan memberikan fasilitas yang cukup kepada saya	123	1.00	5.00	3.4228	.89633
Perusahaan memotivasi karyawan untuk berperilaku Islami	123	1.00	5.00	4.1463	.74309
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Saya semangat memberikan dukungan terhadap rekan kerja untuk berhasil dalam tugas	123	3.00	5.00	4.0407	.59228
Saya senantiasa patuh dan taat terhadap Sisdur yang jelas	123	3.00	5.00	4.0569	.53256
Kerjasama antar unit sudah berjalan dengan baik	123	2.00	5.00	3.8374	.68202
Ada sistem dan prosedur yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan	123	1.00	5.00	3.8455	.73588
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Semangat karyawan untuk menjadikan Asuransi Takaful sebagai perusahaan Asuransi Syariah terkemuka yang mendunia	123	1.00	5.00	4.0976	.79357
Karyawan senantiasa semangat dalam bekerja meski pimpinan tidak berada ditempat	123	1.00	5.00	3.9106	.77890
Saya senantiasa memberikan ide-ide baru yang positif dalam melaksanakan pekerjaan	123	2.00	5.00	3.8618	.65693
Valid N (listwise)	123				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rasa ikhlas untuk melaksanakan tugas dan kewajiban dari perusahaan	123	2.00	5.00	4.1382	.68143
Perusahaan memiliki Visi dan Misi yang jelas	123	2.00	5.00	4.1707	.69786
Saya memahami dan berusaha mewujudkan visi dan misi perusahaan	123	2.00	5.00	4.0813	.68465
Seluruh karyawan dapat berpartisipasi dalam pertumbuhan organisasi	123	2.00	5.00	3.9024	.70612
Valid N (listwise)	123				

Hasil Olah Data Seluruh Dimensi Dengan LISREL

DIMENSI : DAYA TARIK

DATE: 12/11/2010
TIME: 22:13

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\IDAYATARIK.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DATA TARIK
OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
DI14 DI15 DI16 DI17 DI18 SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
PR24 PR25 PR26 BP27 BP28 BP29 IR30 IR31 IR32 IR33
PD34 PD35 PD36 PD37 PD38 OH39 OH40 OH41 OH42
OI43 OI44 OI45 OI46 OI47 OT48 OT49 OT50 OT51
AG52 AG53 AG54 SK55 SK56 SK57 SK58
COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
LATENT VARIABLE DAYATARIK
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS
DT1 = 1*DAYATARIK
DT2 DT3 DT4 DT5 = DAYATARIK
!PSFfile DATA03.PSF
OPTIONS: SS SC RS AD=OFF
PATH DIAGRAM
END OF PROGRAM

Covariance Matrix

	DT1	DT2	DT3	DT4	DT5
DT1	14.23				
DT2	2.83	1.15			
DT3	1.35	0.70	1.26		
DT4	1.52	0.42	0.37	1.11	
DT5	1.84	0.52	0.40	1.17	1.54

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DATA TARIK

Number of Iterations = 29

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$\text{DT1} = 1.00 * \text{DAYATARI}, \text{Errorvar.} = 11.56, R^2 = 0.19$$

(1.69)
6.84

$$\text{DT2} = 0.28 * \text{DAYATARI}, \text{Errorvar.} = 0.94, R^2 = 0.19$$

(0.061) (0.14)
4.65 6.61

$$\text{DT3} = 0.23 * \text{DAYATARI}, \text{Errorvar.} = 1.12, R^2 = 0.11$$

(0.079) (0.15)
2.94 7.50

$$\text{DT4} = 0.61 * \text{DAYATARI}, \text{Errorvar.} = 0.13, R^2 = 0.89$$

(0.14) (0.19)
4.29 0.66

$$\text{DT5} = 0.72 * \text{DAYATARI}, \text{Errorvar.} = 0.17, R^2 = 0.89$$

(0.14) (0.24)
5.07 0.68

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 5

Minimum Fit Function Chi-Square = 104.91 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 89.16 (P = 0.0)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 45.46 (P = 0.00)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 59.36 (P = 0.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 40.46
90 Percent Confidence Interval for NCP = (22.51 ; 65.88)

Minimum Fit Function Value = 0.86
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.33
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.18 ; 0.54)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.26
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.19 ; 0.33)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.54
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.39 ; 0.74)
ECVI for Saturated Model = 0.25
ECVI for Independence Model = 2.58

Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 304.41

Independence AIC = 314.41
Model AIC = 65.46
Saturated AIC = 30.00
Independence CAIC = 333.47
Model CAIC = 103.58
Saturated CAIC = 87.18

Normed Fit Index (NFI) = 0.85
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.73
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.43
Comparative Fit Index (CFI) = 0.86
Incremental Fit Index (IFI) = 0.86
Relative Fit Index (RFI) = 0.70

Critical N (CN) = 41.49

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.58
Standardized RMR = 0.18
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.77
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.32
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.26

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DATA TARIK

Standardized Solution

LAMBDA-X

DAYATARI

DT1 1.63
DT2 0.46

DT3 0.38
DT4 0.99
DT5 1.17

PHI

DAYATARI

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DATA TARIK

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

DAYATARI

DT1 0.43
DT2 0.43
DT3 0.34
DT4 0.94
DT5 0.94

PHI

DAYATARI

1.00

THETA-DELTA

DT1 DT2 DT3 DT4 DT5

0.81 0.81 0.89 0.11 0.11

Time used: 0.671 Seconds

DATE: 12/10/2010

TIME: 22:58

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\1DAYATARIK.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DATA TARIK
 OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
 KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
 DI14 DI15 DI16 DI17 DI18 SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
 PR24 PR25 PR26 BP27 BP28 BP29 IR30 IR31 IR32 IR33
 PD34 PD35 PD36 PD37 PD38 OH39 OH40 OH41 OH42
 OI43 OI44 OI45 OI46 OI47 OT48 OT49 OT50 OT51
 AG52 AG53 AG54 SK55 SK56 SK57 SK58
 COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
 ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
 LATENT VARIABLE DAYATARIK
 SAMPLE SIZE 123
 RELATIONSHIPS
 DT4 = 1*DAYATARIK
 DT5 = DAYATARIK
 SET ERROR VARIANCE DT5 TO 0.05
 !PSFfile DAYATARIK.PSF
 OPTIONS: SS SC RS AD=OFF
 PATH DIAGRAM
 END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DATA TARIK

Covariance Matrix

	DT4	DT5
DT4	1.11	
DT5	1.17	1.54

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DATA TARIK

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$DT4 = 1.00 * DAYATARI, \text{Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.83$$

(0.15)
1.25

$$DT5 = 1.28 * DAYATARI, \text{Errorvar.} = 0.050, R^2 = 0.97$$

(0.13)
9.64

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DATA TARIK

Standardized Solution

LAMBDA-X

DAYATARI

DT4 0.96
DT5 1.22

PHI

DAYATARI

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DATA TARIK

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

DAYATARI

DT4 0.91
DT5 0.98

PHI

DAYATARI

1.00

THETA-DELTA

DT4	DT5
-----	-----
0.17	0.03

Time used: 0.468 Seconds



PENGHARGAAN

DATE: 12/10/2010

TIME: 22:51

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\PENGHARGAAN.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PENGHARGAAN

OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5

KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13

DI14 DI15 DI16 DI17 DI18

SU19 SU20 SU21 SU22 SU23

PR24 PR25 PR26

BP27 BP28 BP29

IR30 IR31 IR32 IR33

PD34 PD35 PD36 PD37 PD38

OH39 OH40 OH41 OH42

OI43 OI44 OI45 OI46 OI47

OT48 OT49 OT50 OT51

AG52 AG53 AG54

SK55 SK56 SK57 SK58

COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA01.COV

ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA01.ACM

LATENT VARIABLE PENGHARGAAN

SAMPLE SIZE 123

RELATIONSHIPS

KP6 = 1*PENGHARGAAN

KP7 KP8 KP9 = PENGHARGAAN

SET ERROR VARIANCE KP7 TO 0.05

OPTIONS: SS SC RS
PATH DIAGRAM
END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PENGHARGAAN

Number of Iterations = 8

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

KP6 = 1.00*PENGHARG, Errorvar.= 0.082 , R² = 0.65
(0.059)
1.38

KP7 = 0.98*PENGHARG, Errorvar.= 0.050, R² = 0.75
(0.19)
5.07

KP8 = 0.79*PENGHARG, Errorvar.= 1.36 , R² = 0.065
(0.41) (0.16)
1.91 8.54

KP9 = 1.78*PENGHARG, Errorvar.= 1.96 , R² = 0.20
(0.52) (0.31)
3.46 6.41

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 3

Minimum Fit Function Chi-Square = 41.78 (P = 0.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 37.94 (P = 0.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 14.31 (P = 0.0025)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 23.19 (P = 0.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 11.31

90 Percent Confidence Interval for NCP = (3.07 ; 27.05)

Minimum Fit Function Value = 0.34

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.093

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.025 ; 0.22)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.18
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.092 ; 0.27)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.010

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.23
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.16 ; 0.36)
ECVI for Saturated Model = 0.16
ECVI for Independence Model = 1.19

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 137.75

Independence AIC = 145.75
Model AIC = 28.31
Saturated AIC = 20.00
Independence CAIC = 161.00
Model CAIC = 55.00
Saturated CAIC = 58.12

Normed Fit Index (NFI) = 0.90
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.83
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.45
Comparative Fit Index (CFI) = 0.91
Incremental Fit Index (IFI) = 0.92
Relative Fit Index (RFI) = 0.79

Critical N (CN) = 97.73

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.26
Standardized RMR = 0.14
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.86
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.54
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.26

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PENGHARGAAN

Standardized Solution

LAMBDA-X

PENGHARG

KP6 0.39
KP7 0.38
KP8 0.31
KP9 0.70

PHI

PENGHARG

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PENGHARGAAN

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

PENGHARG

KP6 0.81
KP7 0.86
KP8 0.26
KP9 0.45

PHI

PENGHARG

1.00

THETA-DELTA

KP6	KP7	KP8	KP9
0.35	0.25	0.93	0.80

Time used: 0.452 Seconds

DATE: 12/10/2010
TIME: 22:53

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\PENGHARGAAN.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PENGHARGAAN
OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
DI14 DI15 DI16 DI17 DI18
SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
PR24 PR25 PR26
BP27 BP28 BP29
IR30 IR31 IR32 IR33
PD34 PD35 PD36 PD37 PD38
OH39 OH40 OH41 OH42
OI43 OI44 OI45 OI46 OI47
OT48 OT49 OT50 OT51
AG52 AG53 AG54
SK55 SK56 SK57 SK58

COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA01.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA01.ACM
LATENT VARIABLE PENGHARGAAN
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS

KP6 = 1 *PENGHARGAAN
KP7 = PENGHARGAAN

SET ERROR VARIANCE KP7 TO 0.05

OPTIONS: SS SC RS
PATH DIAGRAM
END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PENGHARGAAN

Number of Iterations = 4

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

KP6 = 1.00*PENGHARG, Errorvar.= 0.068 , R² = 0.71
(0.068)
0.99

KP7 = 0.93*PENGHARG, Errorvar.= 0.050, R² = 0.74
(0.20)
4.54

Variances of Independent Variables

PENGHARG

0.17
(0.06)
2.59

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PENGHARGAAN

Standardized Solution

LAMBDA-X

PENGHARG

KP6 0.41
KP7 0.38

PHI

PENGHARG

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PENGHARGAAN

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

PENGHARG

KP6 0.84
KP7 0.86

PHI

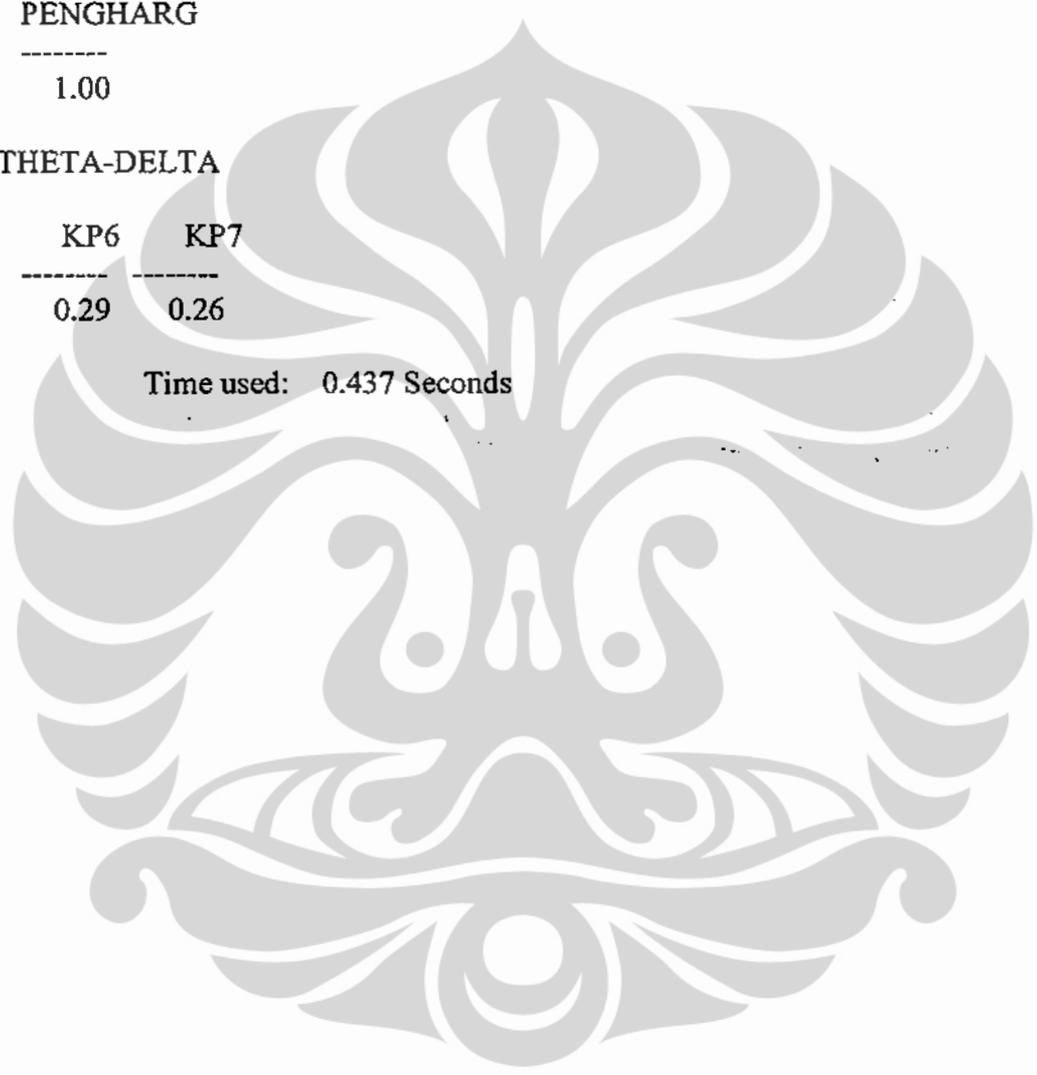
PENGHARG

1.00

THETA-DELTA

KP6	KP7
-----	-----
0.29	0.26

Time used: 0.437 Seconds



KINERJA

DATE: 12/10/2010

TIME: 22:54

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\3KINERJA.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS UPAYA KINERJA
OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
DI14 DI15 DI16 DI17 DI18
SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
PR24 PR25 PR26
BP27 BP28 BP29
IR30 IR31 IR32 IR33
PD34 PD35 PD36 PD37 PD38
OH39 OH40 OH41 OH42
OI43 OI44 OI45 OI46 OI47
OT48 OT49 OT50 OT51
AG52 AG53 AG54
SK55 SK56 SK57 SK58
COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
LATENT VARIABLE KINERJA
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS

UK10 = 1*KINERJA

UK11 UK12 UK13 = KINERJA

OPTIONS: SC RS AD=OFF
Path Diagram
END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS UPAYA KINERJA

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

UK10 = 1.00*KINERJA, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.59
(0.12)
2.14

UK11 = 0.70*KINERJA, Errorvar.= 0.056 , R² = 0.77
(0.15) (0.045)
4.72 1.26

UK12 = 0.81*KINERJA, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.38
(0.17) (0.10)
4.72 4.01

UK13 = 1.12*KINERJA, Errorvar.= 0.66 , R² = 0.42
(0.22) (0.16)
5.10 4.14

Variances of Independent Variables

KINERJA

0.39
(0.11)
3.55

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2

Minimum Fit Function Chi-Square = 10.49 (P = 0.0053)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 9.26 (P = 0.0097)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 2.42 (P = 0.30)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 3.42 (P = 0.18)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.42
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 8.77)

Minimum Fit Function Value = 0.086
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0034
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.072)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.041
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.19)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.40

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.15
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.15 ; 0.22)
ECVI for Saturated Model = 0.16
ECVI for Independence Model = 1.81

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 213.31
Independence AIC = 221.31
Model AIC = 18.42
Saturated AIC = 20.00
Independence CAIC = 236.55
Model CAIC = 48.92
Saturated CAIC = 58.12

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 0.97

Critical N (CN) = 465.54

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.036
Standardized RMR = 0.044
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.82
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.19

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS UPAYA KINERJA

Standardized Solution

LAMBDA-X

KINERJA

UK10 0.62
UK11 0.43

UK12 0.51
UK13 0.70

PHI

KINERJA

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS UPAYA KINERJA

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

KINERJA

UK10 0.77
UK11 0.88
UK12 0.62
UK13 0.65

PHI

KINERJA

1.00

THETA-DELTA

UK10 UK11 UK12 UK13

0.41 0.23 0.62 0.58

Time used: 0.530 Seconds

DIREKTIF

DATE: 12/10/2010

TIME: 22:56

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\4RESIKO.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DIREKTIF
OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
DI14 DI15 DI16 DI17 DI18
SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
PR24 PR25 PR26
BP27 BP28 BP29
IR30 IR31 IR32 IR33
PD34 PD35 PD36 PD37 PD38
OH39 OH40 OH41 OH42
OI43 OI44 OI45 OI46 OI47
OT48 OT49 OT50 OT51
AG52 AG53 AG54
SK55 SK56 SK57 SK58
COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
LATENT VARIABLE DIREKTIF
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS

DI14 = 1*DIREKTIF
DI15 DI16 DI17 DI18 = DIREKTIF

OPTIONS: SC RS AD=OFF
Path Diagram

END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DIREKTIF

Covariance Matrix

	DI14	DI15	DI16	DI17	DI18
DI14	4.99				
DI15	2.29	2.20			
DI16	3.35	2.38	3.99		
DI17	2.66	1.96	2.98	2.55	
DI18	3.80	2.63	3.55	3.10	4.97

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DIREKTIF

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

DI14 = 1.00*DIREKTIF, Errorvar.= 1.97 , R² = 0.61
(0.93)
2.11

DI15 = 0.73*DIREKTIF, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.73
(0.10) (0.29)
7.10 2.09

DI16 = 1.09*DIREKTIF, Errorvar.= 0.41 , R² = 0.90
(0.15) (0.42)
7.37 0.98

DI17 = 0.90*DIREKTIF, Errorvar.= 0.090, R² = 0.96
(0.12) (0.26)
7.26 0.34

DI18 = 1.13*DIREKTIF, Errorvar.= 1.09 , R² = 0.78
(0.16) (0.58)
7.12 1.88

Variances of Independent Variables

DIREKTIF

3.02
(0.81)
3.71

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 5

Minimum Fit Function Chi-Square = 29.71 (P = 0.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 26.19 (P = 0.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 4.41 (P = 0.49)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 7.14 (P = 0.21)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 8.50)

Minimum Fit Function Value = 0.24

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.070)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.12)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.65

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.20

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.20 ; 0.27)

ECVI for Saturated Model = 0.25

ECVI for Independence Model = 6.51

Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 783.87

Independence AIC = 793.87

Model AIC = 24.41

Saturated AIC = 30.00

Independence CAIC = 812.93

Model CAIC = 62.53

Saturated CAIC = 87.18

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.50

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 418.86

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.12

Standardized RMR = 0.026
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.76
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.31

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DIREKTIF

Standardized Solution

LAMBDA-X
 DIREKTIF

 DI14 1.74
 DI15 1.26
 DI16 1.89
 DI17 1.57
 DI18 1.97

PHI
 DIREKTIF

 1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DIREKTIF

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X
 DIREKTIF

 DI14 0.78
 DI15 0.85
 DI16 0.95
 DI17 0.98
 DI18 0.88

PHI
 DIREKTIF

 1.00

THETA-DELTA

 DI14 DI15 DI16 DI17 DI18

0.39 0.27 0.10 0.04 0.22

Time used: 0.452 Seconds



PARTISIPATIF

DATE: 12/10/2010

TIME: 23:58

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\6PARTISIPATIF.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PARTISIPATIF

OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5

KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13

DI14 DI15 DI16 DI17 DI18

SU19 SU20 SU21 SU22 SU23

PR24 PR25 PR26

BP27 BP28 BP29

IR30 IR31 IR32 IR33

PD34 PD35 PD36 PD37 PD38

OH39 OH40 OH41 OH42

OI43 OI44 OI45 OI46 OI47

OT48 OT49 OT50 OT51

AG52 AG53 AG54

SK55 SK56 SK57 SK58

COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV

ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM

LATENT VARIABLE PARTISIPATIF

SAMPLE SIZE 123

RELATIONSHIPS

PR24 = 1*PARTISIPATIF

PR25 PR26 = PARTISIPATIF
 PSFFile DATA02.PSF
 OPTIONS: SC RS AD=OFF
 Path Diagram
 END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PARTISIPATIF

Covariance Matrix

	PR24	PR25	PR26
PR24	6.60		
PR25	5.24	6.42	
PR26	2.66	2.24	1.75

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PARTISIPATIF

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

PR24 = 1.00*PARTISIP, Errorvar.= 0.38 , R² = 0.94
 (0.76)
 0.50

PR25 = 0.84*PARTISIP, Errorvar.= 2.00 , R² = 0.69
 (0.075) (0.89)
 11.27 2.26

PR26 = 0.43*PARTISIP, Errorvar.= 0.61 , R² = 0.65
 (0.042) (0.26)
 10.30 2.38

Variances of Independent Variables

PARTISIP

 6.22
 (0.48)
 13.05

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PARTISIPATIF

Standardized Solution

LAMBDA-X

PARTISIP

PR24 2.49
PR25 2.10
PR26 1.07

PHI

PARTISIP

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PARTISIPATIF

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

PARTISIP

PR24 0.97
PR25 0.83
PR26 0.81

PHI

PARTISIP

1.00

THETA-DELTA

PR24 PR25 PR26

0.06 0.31 0.35

Time used: 0.421 Seconds



PRESTASI

DATE: 12/10/2010

TIME: 23:09

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\7PRESTASI.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PRESTASI

OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5

KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13

DI14 DI15 DI16 DI17 DI18

SU19 SU20 SU21 SU22 SU23

PR24 PR25 PR26

BP27 BP28 BP29

IR30 IR31 IR32 IR33

PD34 PD35 PD36 PD37 PD38

OH39 OH40 OH41 OH42

OI43 OI44 OI45 OI46 OI47

OT48 OT49 OT50 OT51

AG52 AG53 AG54

SK55 SK56 SK57 SK58

COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV

ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM

LATENT VARIABLE PRESTASI

SAMPLE SIZE 123

RELATIONSHIPS

BP27 = 1*PRESTASI

BP28 BP29 = PRESTASI

PSFfile DATA02.PSF
 OPTIONS: SC RS AD=OFF
 Path Diagram
 END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PRESTASI

Covariance Matrix

	BP27	BP28	BP29
BP27	1.82		
BP28	2.02	4.79	
BP29	1.82	2.45	3.31

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PRESTASI

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

BP27 = 1.00*PRESTASI, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.83
 (0.26)
 1.20

BP28 = 1.35*PRESTASI, Errorvar.= 2.07 , R² = 0.57
 (0.27) (1.07)
 4.98 1.93

BP29 = 1.21*PRESTASI, Errorvar.= 1.12 , R² = 0.66
 (0.21) (0.72)
 5.75 1.55

Variances of Independent Variables

PRESTASI

 1.50
 (0.20)
 7.36

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PRESTASI

Standardized Solution

LAMBDA-X

PRESTASI

BP27	1.23
BP28	1.65
BP29	1.48

PHI

PRESTASI

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS PRESTASI

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

PRESTASI

BP27	0.91
BP28	0.75
BP29	0.81

PHI

PRESTASI

1.00

THETA-DELTA

BP27	BP28	BP29
0.17	0.43	0.34

Time used: 0.421 Seconds



INOVASI

DATE: 12/10/2010

TIME: 23:11

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\8PENGAMBILANRESIKO.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INOVASI PENGAMBILAN
RESIKO

OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5

KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13

DI14 DI15 DI16 DI17 DI18

SU19 SU20 SU21 SU22 SU23

PR24 PR25 PR26

BP27 BP28 BP29

IR30 IR31 IR32 IR33

PD34 PD35 PD36 PD37 PD38

OH39 OH40 OH41 OH42

OI43 OI44 OI45 OI46 OI47

OT48 OT49 OT50 OT51

AG52 AG53 AG54

SK55 SK56 SK57 SK58

COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV

ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM

LATENT VARIABLE INOVASI

SAMPLE SIZE 123

RELATIONSHIPS

IR30 = 1*INOVASI
 IR31 IR32 IR33 = INOVASI

OPTIONS: SC RS AD=OFF
 Path Diagram
 END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INOVASI PENGAMBILAN RESIKO

Covariance Matrix

	IR30	IR31	IR32	IR33
IR30	0.25			
IR31	0.27	1.26		
IR32	0.18	0.25	0.56	
IR33	0.20	0.65	0.26	0.80

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INOVASI PENGAMBILAN RESIKO

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

IR30 = 1.00*INOVASI, Errorvar.= 0.16 , R² = 0.39
 (0.034)
 4.53

IR31 = 2.79*INOVASI, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.61
 (0.75) (0.37)
 3.70 1.35

IR32 = 1.16*INOVASI, Errorvar.= 0.43 , R² = 0.24
 (0.29) (0.083)
 3.95 5.17

IR33 = 2.29*INOVASI, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.64
 (0.33) (0.13)
 6.97 2.16

Variations of Independent Variables

INOVASI

0.10
(0.03)
3.89

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2

Minimum Fit Function Chi-Square = 12.71 (P = 0.0017)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 12.14 (P = 0.0023)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 6.38 (P = 0.041)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 7.23 (P = 0.027)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 4.38

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.13 ; 16.09)

Minimum Fit Function Value = 0.10

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.036

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0011 ; 0.13)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.13

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.023 ; 0.26)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.085

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.18

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.15 ; 0.28)

ECVI for Saturated Model = 0.16

ECVI for Independence Model = 1.39

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 161.45

Independence AIC = 169.45

Model AIC = 22.38

Saturated AIC = 20.00

Independence CAIC = 184.70

Model CAIC = 52.88

Saturated CAIC = 58.12

Normed Fit Index (NFI) = 0.96

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.92

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.32

Comparative Fit Index (CFI) = 0.97

Incremental Fit Index (IFI) = 0.97

Relative Fit Index (RFI) = 0.88

Critical N (CN) = 177.20

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.032
Standardized RMR = 0.062
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.76
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.19

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INOVASI PENGAMBILAN RESIKO

Standardized Solution

LAMBDA-X
INOVASI

IR30 0.31
IR31 0.88
IR32 0.37
IR33 0.72

PHI
INOVASI

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INOVASI PENGAMBILAN RESIKO

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X
INOVASI

IR30 0.62
IR31 0.78
IR32 0.49
IR33 0.80

PHI
INOVASI

1.00

THETA-DELTA

IR30	IR31	IR32	IR33
-----	-----	-----	-----
0.61	0.39	0.76	0.36

Time used: 0.452 Seconds

DATE: 12/10/2010
TIME: 23:11

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\8PENGAMBILANRESIKO.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INOVASI PENGAMBILAN
RESIKO

OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5

KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13

DI14 DI15 DI16 DI17 DI18

SU19 SU20 SU21 SU22 SU23

PR24 PR25 PR26

BP27 BP28 BP29

IR30 IR31 IR32 IR33

PD34 PD35 PD36 PD37 PD38

OH39 OH40 OH41 OH42

OI43 OI44 OI45 OI46 OI47

OT48 OT49 OT50 OT51

AG52 AG53 AG54

SK55 SK56 SK57 SK58

COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
LATENT VARIABLE INOVASI
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS

IR30 = 1*INOVASI
IR31 IR33 = INOVASI
PSFFile DATA02.PSF
OPTIONS: SC RS AD=OFF
Path Diagram
END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INOVASI PENGAMBILAN
RESIKO

Covariance Matrix

	IR30	IR31	IR33
IR30	0.25		
IR31	0.27	1.26	
IR33	0.20	0.65	0.80

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INOVASI PENGAMBILAN
RESIKO

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

IR30 = 1.00*INOVASI, Errorvar.= 0.17 , R² = 0.34
(0.035)
4.86

IR31 = 3.20*INOVASI, Errorvar.= 0.39 , R² = 0.69
(0.92) (0.42)
3.47 0.92

IR33 = 2.38*INOVASI, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.61

(0.41)	(0.15)
5.78	2.10

Variances of Independent Variables

INOVASI

0.09
(0.03)
3.32

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INOVASI PENGAMBILAN RESIKO

Standardized Solution

LAMBDA-X

INOVASI

IR30 0.29
IR31 0.94
IR33 0.70

PHI

INOVASI

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INOVASI PENGAMBILAN RESIKO

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

INOVASI

IR30 0.58
IR31 0.83
IR33 0.78

PHI

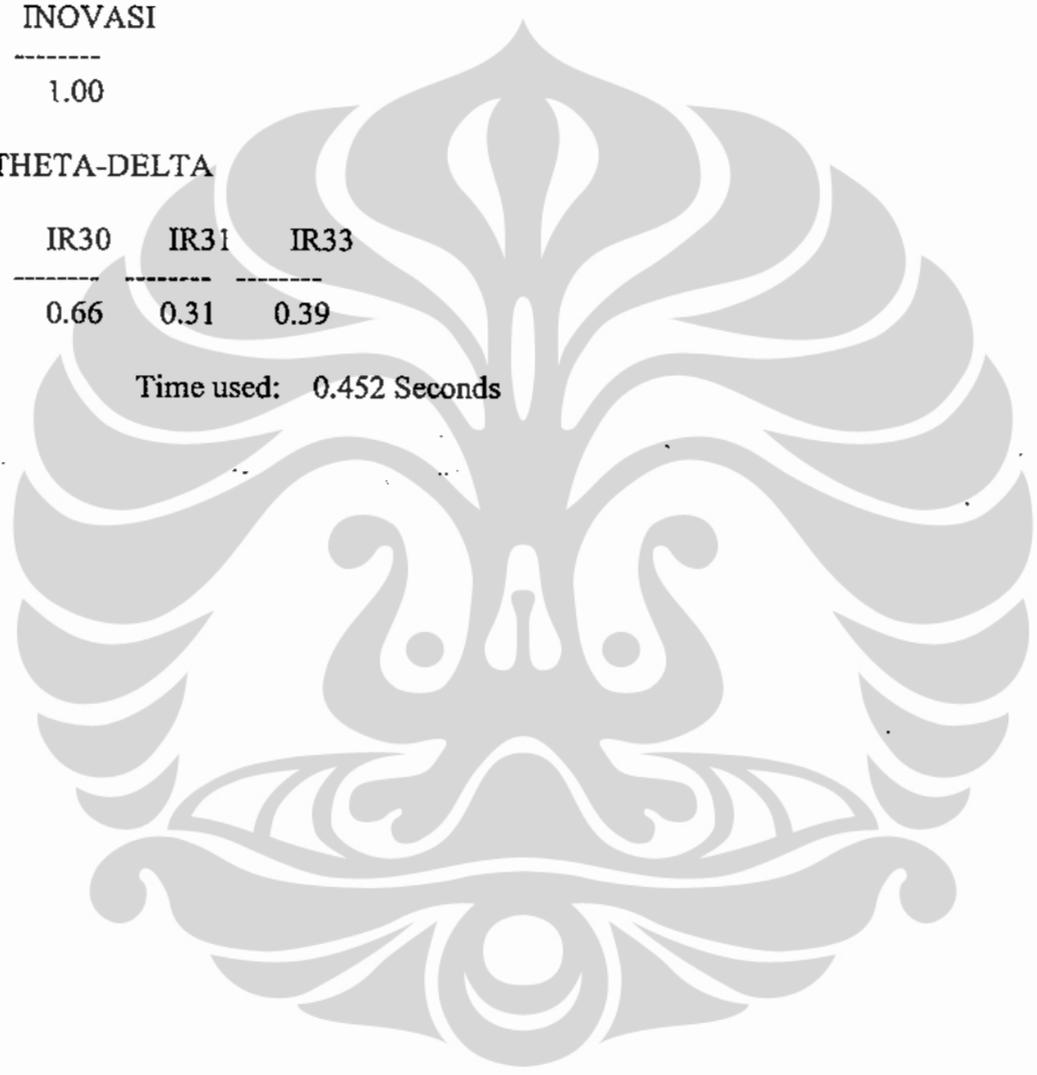
INOVASI

1.00

THETA-DELTA

IR30	IR31	IR33
-----	-----	-----
0.66	0.31	0.39

Time used: 0.452 Seconds



DETAIL

DATE: 12/10/2010
TIME: 23:12

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\9detail.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DETAIL
OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
DI14 DI15 DI16 DI17 DI18
SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
PR24 PR25 PR26
BP27 BP28 BP29
IR30 IR31 IR32 IR33
PD34 PD35 PD36 PD37 PD38
OH39 OH40 OH41 OH42
OI43 OI44 OI45 OI46 OI47
OT48 OT49 OT50 OT51
AG52 AG53 AG54
SK55 SK56 SK57 SK58

COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
LATENT VARIABLE DETAIL
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS

PD34 = 1*DETAIL
PD35 PD36 PD37 PD38 = DETAIL

OPTIONS: SC RS AD=OFF

Path Diagram

END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DETAIL

Covariance Matrix

	PD34	PD35	PD36	PD37	PD38
PD34	1.26				
PD35	0.75	0.75			
PD36	0.27	0.30	0.22		
PD37	0.73	0.77	0.37	1.41	
PD38	0.77	0.76	0.36	1.23	1.48

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DETAIL

Number of Iterations = 16

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

PD34 = 1.00*DETAIL, Errorvar.= 0.65 , R² = 0.49
(0.23)
2.78

PD35 = 0.97*DETAIL, Errorvar.= 0.18 , R² = 0.76
(0.16) (0.11)
6.07 1.64

PD36 = 0.45*DETAIL, Errorvar.= 0.096 , R² = 0.57
(0.099) (0.040)
4.61 2.38

PD37 = 1.35*DETAIL, Errorvar.= 0.28 , R² = 0.80
(0.26) (0.21)
5.24 1.35

PD38 = 1.36*DETAIL, Errorvar.= 0.34 , R² = 0.77
(0.25) (0.22)
5.41 1.52

Variations of Independent Variables

DETAIL

0.61
(0.20)
3.02

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 5

Minimum Fit Function Chi-Square = 62.33 (P = 0.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 63.13 (P = 0.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 7.44 (P = 0.19)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 6.85 (P = 0.23)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2.44

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 13.96)

Minimum Fit Function Value = 0.51

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.020

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.11)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.063

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.15)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.34

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.22

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.20 ; 0.32)

ECVI for Saturated Model = 0.25

ECVI for Independence Model = 4.69

Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 561.81

Independence AIC = 571.81

Model AIC = 27.44

Saturated AIC = 30.00

Independence CAIC = 590.87

Model CAIC = 65.56

Saturated CAIC = 87.18

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.49

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.97

Critical N (CN) = 248.48

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.061
Standardized RMR = 0.057
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.83
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.49
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.28

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DETAIL

Standardized Solution

LAMBDA-X

DETAIL

PD34	0.78
PD35	0.76
PD36	0.36
PD37	1.06
PD38	1.07

PHI

DETAIL

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS DETAIL

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

DETAIL

PD34	0.70
PD35	0.87
PD36	0.75
PD37	0.89
PD38	0.88

PHI

DETAIL

1.00

THETA-DELTA

PD34 PD35 PD36 PD37 PD38

0.51 0.24 0.43 0.20 0.23

Time used: 0.437 Seconds



HASIL

DATE: 12/11/2010

TIME: 23:31

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\10ORIENTASIHASIL.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS ORIENTASI HASIL
OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
DI14 DI15 DI16 DI17 DI18
SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
PR24 PR25 PR26
BP27 BP28 BP29
IR30 IR31 IR32 IR33
PD34 PD35 PD36 PD37 PD38
OH39 OH40 OH41 OH42
OI43 OI44 OI45 OI46 OI47
OT48 OT49 OT50 OT51
AG52 AG53 AG54
SK55 SK56 SK57 SK58
COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
LATENT VARIABLE HASIL
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS

OH39 = 1*HASIL

OH40 OH41 OH42 = HASIL
 SET ERROR VARIANCE OH40 TO 0.05
 set error covariance OH41 and OH42 free
 !set error covariance OH40 and OH42 free

!PSFfile DATA02.PSF
 OPTIONS: SC RS AD=OFF
 Path Diagram
 END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS ORIENTASI HASIL

Covariance Matrix

	OH39	OH40	OH41	OH42
OH39	0.21			
OH40	0.30	0.58		
OH41	0.23	0.52	0.99	
OH42	0.12	0.24	0.41	0.41

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS ORIENTASI HASIL

Number of Iterations = 10

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

OH39 = 1.00*HASIL, Errorvar.= 0.048 , R² = 0.77
 (0.058)
 0.83

OH40 = 1.80*HASIL, Errorvar.= 0.050, R² = 0.91
 (0.33)
 5.47

OH41 = 1.67*HASIL, Errorvar.= 0.53 , R² = 0.46
 (0.39) (0.16)
 4.31 3.35

OH42 = 0.79*HASIL, Errorvar.= 0.30 , R² = 0.25
 (0.21) (0.054)
 3.73 5.57

Error Covariance for OH42 and OH41 = 0.20
(0.062)
3.18

Variances of Independent Variables

HASIL

0.16
(0.05)
3.02

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2

Minimum Fit Function Chi-Square = 18.07 (P = 0.00012)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 15.38 (P = 0.00046)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 4.04 (P = 0.13)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 4.39 (P = 0.11)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2.04

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 11.98)

Minimum Fit Function Value = 0.15

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.017

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.098)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.091

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.22)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.21

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.16

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.15 ; 0.25)

ECVI for Saturated Model = 0.16

ECVI for Independence Model = 2.36

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 279.99

Independence AIC = 287.99

Model AIC = 20.04

Saturated AIC = 20.00

Independence CAIC = 303.24

Model CAIC = 50.53

Saturated CAIC = 58.12

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33

Comparative Fit Index (CFI) = 0.99

Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 279.37

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.017
Standardized RMR = 0.036
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.69
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.19

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS ORIENTASI HASIL

Standardized Solution

LAMBDA-X

HASIL

OH39	0.40
OH40	0.73
OH41	0.67
OH42	0.32

PHI

HASIL

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS ORIENTASI HASIL

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

HASIL

OH39	0.88
OH40	0.96
OH41	0.68
OH42	0.50

PHI

HASIL

1.00

THETA-DELTA

	OH39	OH40	OH41	OH42
OH39	0.23			
OH40	--	0.09		
OH41	--	--	0.54	
OH42	--	--	0.31	0.75

Time used: 0.437 Seconds



INDIVIDU

DATE: 12/10/2010
TIME: 23:17

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\11INDIVIDU.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INDIVIDU
OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
DI14 DI15 DI16 DI17 DI18
SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
PR24 PR25 PR26
BP27 BP28 BP29
IR30 IR31 IR32 IR33
PD34 PD35 PD36 PD37 PD38
OH39 OH40 OH41 OH42
OI43 OI44 OI45 OI46 OI47
OT48 OT49 OT50 OT51
AG52 AG53 AG54
SK55 SK56 SK57 SK58

COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
LATENT VARIABLE INDIVIDU
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS

OI43 = 1*INDIVIDU
OI44 OI45 OI46 OI47 = INDIVIDU

PSFFile DATA02.PSF
 OPTIONS: SC RS AD=OFF
 Path Diagram
 END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INDIVIDU

Covariance Matrix

	OI43	OI44	OI45	OI46	OI47
OI43	0.82				
OI44	0.93	1.75			
OI45	0.81	1.51	1.41		
OI46	0.78	1.40	1.25	1.71	
OI47	1.15	1.59	1.40	1.79	5.35

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INDIVIDU

Number of Iterations = 7

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

OI43 = 1.00*INDIVIDU, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.62
 (0.11)
 2.86

OI44 = 1.83*INDIVIDU, Errorvar.= 0.045, R² = 0.97
 (0.15) (0.17)
 12.54 0.27

OI45 = 1.62*INDIVIDU, Errorvar.= 0.076, R² = 0.95
 (0.12) (0.14)
 13.10 0.55

OI46 = 1.51*INDIVIDU, Errorvar.= 0.55 , R² = 0.68
 (0.14) (0.22)
 11.13 2.56

OI47 = 1.75*INDIVIDU, Errorvar.= 3.80 , R² = 0.29
 (0.33) (0.75)
 5.25 5.05

Variances of Independent Variables

INDIVIDU

0.51
(0.08)
6.48

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 5

Minimum Fit Function Chi-Square = 23.53 (P = 0.00027)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 22.89 (P = 0.00036)
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 6.38 (P = 0.27)
Chi-Square Corrected for Non-Normality = 10.47 (P = 0.063)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1.38
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 12.15)

Minimum Fit Function Value = 0.19

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.011
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.100)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.048
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.14)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.43

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.22

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.20 ; 0.30)
ECVI for Saturated Model = 0.25
ECVI for Independence Model = 5.11

Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 613.33

Independence AIC = 623.33

Model AIC = 26.38

Saturated AIC = 30.00

Independence CAIC = 642.39

Model CAIC = 64.50

Saturated CAIC = 87.18

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.49

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 289.62

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.14

Standardized RMR = 0.051

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.79

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.31

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INDIVIDU

Standardized Solution

LAMBDA-X

INDIVIDU

OI43	0.71
OI44	1.30
OI45	1.15
OI46	1.08
OI47	1.24

PHI

INDIVIDU

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS INDIVIDU

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

INDIVIDU

OI43	0.79
OI44	0.99
OI45	0.97
OI46	0.82
OI47	0.54

PHI

INDIVIDU

1.00

THETA-DELTA

OI43	OI44	OI45	OI46	OI47
0.38	0.03	0.05	0.32	0.71

Time used: 0.452 Seconds



TIM

DATE: 12/10/2010
TIME: 23:20

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\12TIM.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS TIM
OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
DI14 DI15 DI16 DI17 DI18
SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
PR24 PR25 PR26
BP27 BP28 BP29
IR30 IR31 IR32 IR33
PD34 PD35 PD36 PD37 PD38
OH39 OH40 OH41 OH42
OI43 OI44 OI45 OI46 OI47
OT48 OT49 OT50 OT51
AG52 AG53 AG54
SK55 SK56 SK57 SK58
COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
LATENT VARIABLE TIM
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS

OT48 = 1*TIM
OT49 OT50 OT51 = TIM
SET ERROR COVARIANCE OT49 AND OT48 FREE

PSFFile DATA02.PSF
 OPTIONS: SC RS AD=OFF
 Path Diagram
 END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS TIM

Covariance Matrix

	OT48	OT49	OT50	OT51
OT48	0.28			
OT49	0.20	0.21		
OT50	0.19	0.22	0.53	
OT51	0.38	0.43	0.88	2.30

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS TIM

Number of Iterations = 34

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

OT48 = 1.00*TIM, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.29
 (0.042)
 4.85

OT49 = 1.14*TIM, Errorvar.= 0.11 , R² = 0.50
 (0.21) (0.033)
 5.37 3.25

OT50 = 2.36*TIM, Errorvar.= 0.068 , R² = 0.87
 (0.51) (0.089)
 4.68 0.76

OT51 = 4.55*TIM, Errorvar.= 0.59 , R² = 0.74
 (0.96) (0.40)
 4.73 1.47

Error Covariance for OT49 and OT48 = 0.10
 (0.026)
 4.02

Variances of Independent Variables

TIM

0.08
(0.03)
2.52

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.14 (P = 0.71)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.14 (P = 0.71)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.031 (P = 0.86)

Chi-Square Corrected for Non-Normality = 0.031 (P = 0.86)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 2.08)

Minimum Fit Function Value = 0.0011

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.017)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.13)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.88

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.16

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.16 ; 0.17)

ECVI for Saturated Model = 0.16

ECVI for Independence Model = 2.64

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 313.96

Independence AIC = 321.96

Model AIC = 18.03

Saturated AIC = 20.00

Independence CAIC = 337.20

Model CAIC = 52.34

Saturated CAIC = 58.12

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.02

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.17

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 25949.58

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0024
 Standardized RMR = 0.0033
 Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.100

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS TIM

Standardized Solution

LAMBDA-X

	TIM
OT48	0.29
OT49	0.33
OT50	0.68
OT51	1.31

PHI

TIM
1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS TIM

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	TIM
OT48	0.54
OT49	0.71
OT50	0.93
OT51	0.86

PHI

TIM
1.00

THETA-DELTA

	OT48	OT49	OT50	OT51
OT48	0.71			

OT49	0.42	0.50	
OT50	--	--	0.13
OT51	--	--	-- 0.26

Time used: 0.468 Seconds



AGRESIF

DATE: 12/10/2010
TIME: 23:21

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\13AGRESIFITAS.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS AGGRESIFITAS
OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
DI14 DI15 DI16 DI17 DI18
SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
PR24 PR25 PR26
BP27 BP28 BP29
IR30 IR31 IR32 IR33
PD34 PD35 PD36 PD37 PD38
OH39 OH40 OH41 OH42
OI43 OI44 OI45 OI46 OI47
OT48 OT49 OT50 OT51
AG52 AG53 AG54
SK55 SK56 SK57 SK58
COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
LATENT VARIABLE AGGRESIF
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS

AG52 = 1*AGGRESIF
AG53 AG54 = AGGRESIF
PSFFile DATA02.PSF

OPTIONS: SC RS AD=OFF
Path Diagram
END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS AGGRESIFITAS

Covariance Matrix

	AG52	AG53	AG54
AG52	3.21		
AG53	1.82	2.30	
AG54	0.55	0.63	0.45

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS AGGRESIFITAS

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$\text{AG52} = 1.00 * \text{AGGRESIF}, \text{Errorvar.} = 1.64, R^2 = 0.49$$

(0.57)
2.87

$$\text{AG53} = 1.16 * \text{AGGRESIF}, \text{Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.92$$

(0.27) (0.47)
4.32 0.42

$$\text{AG54} = 0.35 * \text{AGGRESIF}, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.42$$

(0.049) (0.067)
7.08 3.85

Variances of Independent Variables

AGGRESIF

1.57
(0.49)
3.21

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS AGGRESIFITAS

Standardized Solution

LAMBDA-X

AGGRESIF

AG52 1.25
AG53 1.45
AG54 0.43

PHI

AGGRESIF

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS AGGRESIFITAS

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

AGGRESIF

AG52 0.70
AG53 0.96
AG54 0.65

PHI

AGGRESIF

1.00

THETA-DELTA

AG52 AG53 AG54

0.51 0.08 0.58

Time used: 0.452 Seconds



STABILITAS

DATE: 12/10/2010
TIME: 23:23

LISREL 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\ANIETHESIS\14STABILITAS.Spl:

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS STABILITAS
OBSERVED VARIABLE DT1 DT2 DT3 DT4 DT5
KP6 KP7 KP8 KP9 UK10 UK11 UK12 UK13
DI14 DI15 DI16 DI17 DI18
SU19 SU20 SU21 SU22 SU23
PR24 PR25 PR26
BP27 BP28 BP29
IR30 IR31 IR32 IR33
PD34 PD35 PD36 PD37 PD38
OH39 OH40 OH41 OH42
OI43 OI44 OI45 OI46 OI47
OT48 OT49 OT50 OT51
AG52 AG53 AG54
SK55 SK56 SK57 SK58
COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.COV
ASYMPTOTIC COVARIANCE MATRIX FROM FILE D:\ANIETHESIS\DATA02.ACM
LATENT VARIABLE STABILITAS
SAMPLE SIZE 123
RELATIONSHIPS

SK55 = 1*STABILITAS
SK56 SK57 SK58 = STABILITAS
PSFFile DATA02.PSF

OPTIONS: SC RS AD=OFF
 Path Diagram
 END OF PROGRAM

Sample Size = 123

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS STABILITAS

Covariance Matrix

	SK55	SK56	SK57	SK58
SK55	1.54			
SK56	1.51	2.82		
SK57	0.78	1.28	0.75	
SK58	0.39	0.66	0.33	0.30

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS STABILITAS

Number of Iterations = 4

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

SK55 = 1.00*STABILIT, Errorvar.= 0.63 , R² = 0.59
 (0.26)
 2.36

SK56 = 1.65*STABILIT, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.89
 (0.21) (0.36)
 7.81 0.87

SK57 = 0.85*STABILIT, Errorvar.= 0.095 , R² = 0.87
 (0.12) (0.098)
 6.83 0.97

SK58 = 0.43*STABILIT, Errorvar.= 0.13 , R² = 0.58
 (0.057) (0.043)
 7.56 2.92

Variances of Independent Variables

STABILIT

Stemleaf Plot

- 4|9
- 2|
- 0|000000000

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS STABILITAS

Standardized Solution

LAMBDA-X

STABILIT

SK55	0.96
SK56	1.58
SK57	0.81
SK58	0.41

PHI

STABILIT

1.00

MODEL SEM CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS STABILITAS

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

STABILIT

SK55	0.77
SK56	0.94
SK57	0.93
SK58	0.76

PHI

STABILIT

1.00

THETA-DELTA

SK55	SK56	SK57	SK58
0.41	0.11	0.13	0.42