



---

TESIS - PM 092315

**ANALISA PENGARUH KEPEMIMPINAN,  
KOMITMEN, DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA  
(STUDI KASUS PADA SATUAN KERJA BIDANG CIPTA KARYA  
PROVINSI JAWA TIMUR)**

**IRWAN LEO PUTRA HARAHAH  
NRP 9112.20.28.02**

**DOSEN PEMBIMBING  
Dr. Indung Sudarso, ST, MT**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK  
PROGRAM PASCA SARJANA  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2014**



---

THESIS - PM 092315

**ANALYZING THE EFFECT OF LEADERSHIP,  
COMMITMENT, AND ORGANIZATION CULTURE  
ON PERFORMANCE**  
(CASE STUDY AT CIPTA KARYA'S PROJECT TEAMS IN EAST  
JAVA PROVINCE)

IRWAN LEO PUTRA HARAHAP  
NRP 9112.20.28.02

SUPERVISOR  
Dr. Indung Sudarso, ST, MT

MAGISTER MANAGEMENT OF TECHNOLOGY  
PROJECT MANAGEMENT  
POSTGRADUATE PROGRAM  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2014

**ANALISA PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMITMEN, DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA**  
(Studi Kasus Pada Satuan Kerja Bidang Cipta Karya Provinsi Jawa Timur)

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
**Magister Manajemen Teknologi (M.MT)**

di  
**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Oleh :

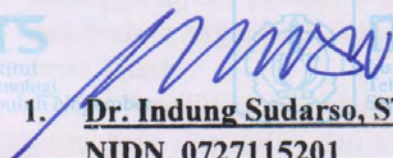
**Irwan Leo Putra Harahap**

**NRP. 9112202802**

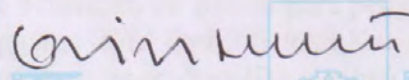
**Tanggal Ujian : 22 Desember 2014**

**Periode Wisuda : Maret 2015**

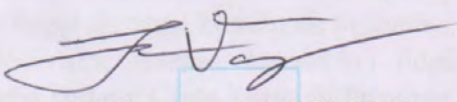
Disetujui oleh :

1.  **Dr. Indung Sudarso, ST, MT**  
**NIDN. 0727115201**

**(Pembimbing)**

2.  **Prof. Dr. Ir. Udisubakti C., MEngSc**  
**NIP. 195903181987011001**

**(Penguji)**

3.  **Iwan Vanany, ST, MT, PhD**  
**NIP. 197109271999031002**

**(Penguji)**

**Direktur Program Pasca Sarjana,**

  
**Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, MT.**  
**NIP. 19640405 199002 1 001**



# ANALISA PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMITMEN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA (STUDI KASUS PADA SATUAN KERJA BIDANG CIPTA KARYA PROVINSI JAWA TIMUR)

Nama : Irwan Leo Putra Harahap  
NRP : 9112202802  
Dosen Pembimbing : Dr. Indung Sudarso, ST, MT

## ABSTRAK

Kinerja sektor publik merupakan konsep yang kompleks dibandingkan sektor swasta karena tidak ada satu dimensi kinerja yang dominan, dan berbagai *stakeholder* mempunyai berbagai macam interpretasi terhadap kesuksesan atau kegagalan. Cipta Karya, selaku salah satu institusi publik yang mempunyai visi mewujudkan permukiman perkotaan dan perdesaan yang layak huni, pada tahun 2013 tidak mencapai kinerja secara maksimal. Data 6 bulan terakhir di Provinsi Jawa Timur pada Tahun Anggaran 2013 banyak Satuan Kerja yang tidak dapat melaksanakan pekerjaan sesuai rencana keuangan dan rencana fisik. Untuk meningkatkan kinerja tersebut perlu dilakukan pendekatan Sumber Daya Manusia antara lain kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh kepemimpinan, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja di Satuan Kerja Bidang Cipta Karya di Provinsi Jawa Timur.

Penelitian dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang terdiri dari 2 bagian yaitu data responden dan kuesioner utama. Responden diminta persetujuan terhadap pertanyaan variabel kepemimpinan, komitmen, budaya organisasi, dan kinerja. Responden penelitian ini adalah para pengambil keputusan yang tertera dalam SK Satker Tahun Anggaran 2014 dari 5 Satuan Kerja Bidang Cipta Karya di Provinsi Jawa Timur. Hasil survei kuesioner dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Modelling Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai dimensi kepemimpinan (*transformational, transactional*) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Namun, berbagai dimensi komitmen (*affective, continual, normative*) dan budaya organisasi (*clan, adhocracy, market, hierarchy*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Satuan Kerja Bidang Cipta Karya di Provinsi Jawa Timur.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Komitmen, Budaya Organisasi, Kinerja, Sektor Publik.*



# ANALYZING THE EFFECT OF LEADERSHIP, COMMITMENT AND ORGANIZATION CULTURE ON PERFORMANCE (CASE STUDY AT CIPTA KARYA'S PROJECT TEAMS IN EAST JAVA PROVINCE)

Name : Irwan Leo Putra Harahap  
Student Identity Number : 9112202802  
Supervisor : Dr. Indung Sudarso, ST, MT

## ABSTRACT

Public sector performance is generally accepted to be a more complex concept than private sector because there is no single dominant dimension of performance is paramount in the public sector, and different stakeholders may have widely different interpretations of success and failure. Cipta Karya, one of the public institution that has a vision to realize habitable urban and rural settlements, in 2013 did not accomplish its performance perfectly. In the last semester of 2013, data shows that many Project Teams in East Java Province did not accomplish their work according to financial and physical plans. To increase their performance it was necessary to use Human Resource orientation such as leadership, commitment, and organization culture. Therefore, this research aims to study the effect of leadership, commitment, and organization culture on performance at Cipta Karya's Project Teams in East Java Province.

This research conduct questionnaire surveys with 2 parts such as respondent's data and main questions. Respondent was asked their consent about leadership, commitment, organization culture, and performance variables. The respondent of this resarch were decision makers mentioned in SK Project Team 2014 from 5 Cipta Karya's Project Teams in East Java Province. The data obtained were analyzed by using Structural Equation Modelling Partial Least Squares (SEM-PLS).

The results shows that leadership dimensions (transformational and transactional) significantly effects performance, but all dimensions of commitment (affective, continual, normative) and organization culture (clan, adhocracy, market, hierarchy) did not significantly effect performance at Cipta Karya's Project Teams in East Java Province.

*Keywords : Leadership, Commitment, Organization Culture, Performance, Public Sector.*



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan berkah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini tepat pada waktunya. Dalam penyusunan tesis ini penulis telah dibantu oleh berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Yulinah T. M.App.Sc., selaku koordinator program studi MMT ITS.
2. Bapak Ir. Putu Artama Wiguna, MT, PhD selaku dosen wali yang telah memberikan perhatian dan bimbingan selama masa perkuliahan.
3. Bapak Dr. Sony Sunaryo, MSi selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dalam penyusunan tesis ini terutama yang berkaitan dengan statistik.
4. Bapak Dr. Indung Sudarso, ST, MT selaku dosen pembimbing yang telah memberi masukan dalam penyusunan tesis ini terutama dengan *content* SDM.
5. Bapak Christiono Utomo, ST, MT, PhD selaku dosen pengajar mata kuliah tesis yang telah menanamkan filosofi riset dan membantu mengarahkan penulis dalam proses pemilihan topik penelitian.
6. Bapak Ir. Tri Joko Wahyu Adi, ST, MT, PhD selaku dosen pengajar mata kuliah tesis yang telah memberikan masukan dalam penyusunan tesis ini.
7. Segenap dosen pengajar dan civitas akademik MMT ITS Surabaya.
8. Ayahanda dan Ibunda tercinta, serta adikku terima kasih untuk seluruh doa, kasih sayang dan perhatian yang diberikan kepada penulis.
9. Teman-teman dari Satuan Kerja Air Minum, PLP, Bangkim, PBL, dan Randal Jawa Timur yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.
10. Kementerian PU yang telah memberikan beasiswa kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan S2 ini.
11. Teman-teman program studi MMT ITS khususnya kelas kerjasama PU serta semua pihak yang belum disebutkan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan guna proses penyempurnaan dalam penulisan tesis ini.

Surabaya, Desember 2014

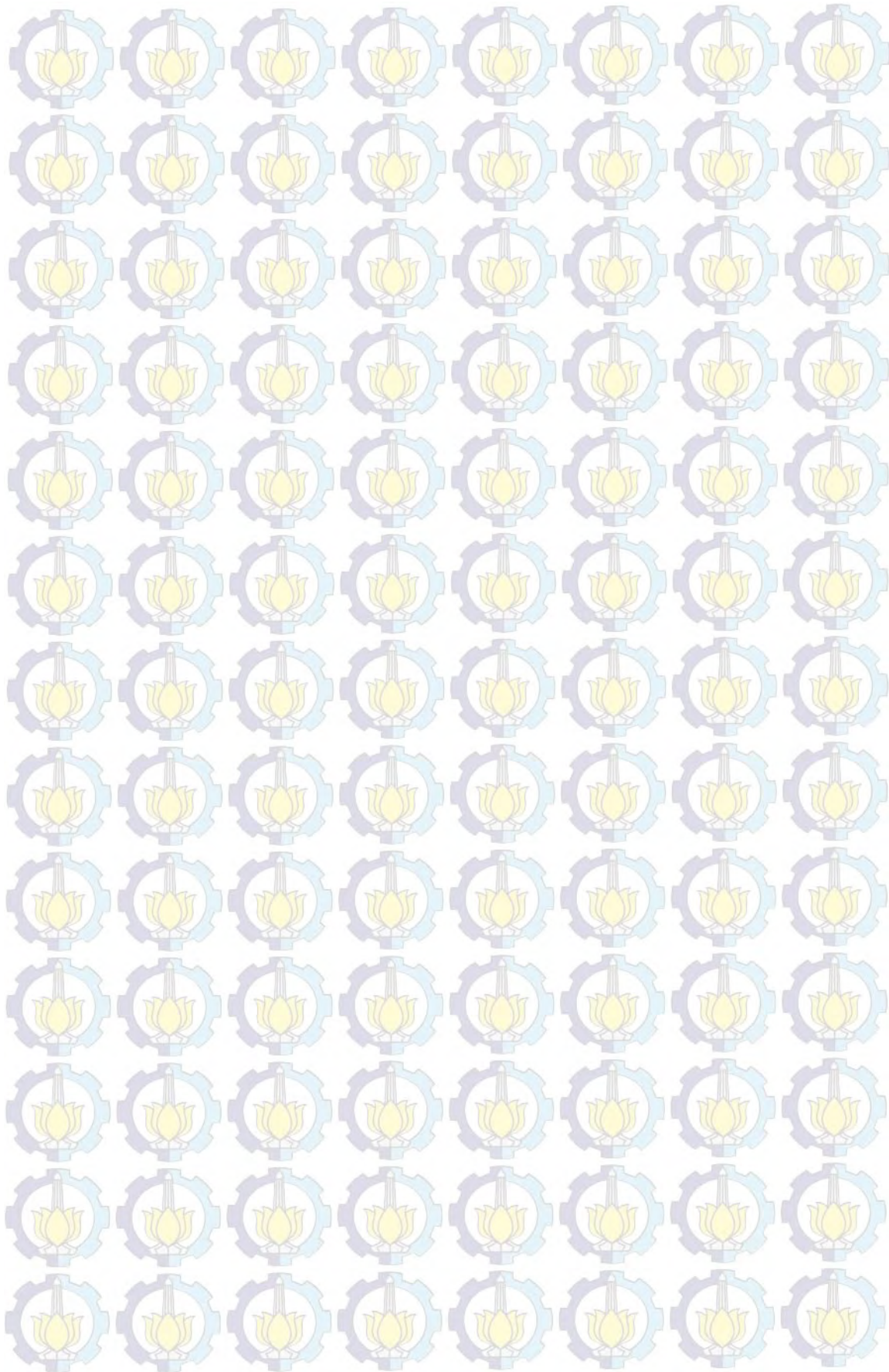
Penulis



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kurva S Pelaksanaan Kegiatan Provinsi Jawa Timur .....	2
Gambar 2.1 Model Penelitian Zehir et al (2011) .....	12
Gambar 2.2 Model Penelitian Yuan dan Lee (2011) .....	13
Gambar 2.3 Model Penelitian Zehir et al (2012) .....	14
Gambar 2.4 Peluang penelitian .....	16
Gambar 3.1 Model Penelitian .....	23
Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian .....	26
Gambar 4.1 Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja .....	30
Gambar 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jabatan .....	31
Gambar 4.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	32
Gambar 4.4 Profil Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	33
Gambar 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	34
Gambar 4.6 <i>Running PLS-Algorithm</i> Tahap 1 .....	35
Gambar 4.7 Uji Validitas Pada Tahap 1 .....	35
Gambar 4.8 Uji Reliabilitas Pada Tahap 1 .....	36
Gambar 4.9 <i>Running PLS-Algorithm</i> Tahap 2 .....	37
Gambar 4.10 Uji Validitas Pada Tahap 2 .....	37
Gambar 4.11 Uji Reliabilitas Pada Tahap 2 .....	37
Gambar 4.12 <i>Running PLS-Algorithm</i> Tahap 3 .....	38
Gambar 4.13 Uji Validitas Pada Tahap 3 .....	39
Gambar 4.14 Uji Reliabilitas Pada Tahap 3 .....	39
Gambar 4.15 <i>Running PLS-Algorithm</i> Tahap 4 .....	40
Gambar 4.16 Uji Validitas Pada Tahap 4 .....	40
Gambar 4.17 Uji Reliabilitas Pada Tahap 4 .....	40
Gambar 4.18 Nilai <i>R Square</i> .....	43







## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR PERSAMAAN .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xix
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.5 Batasan Masalah .....	4
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....	5
2.1 Definisi dan Terminologi .....	5
2.1.1 Kepemimpinan .....	5
2.1.2 Komitmen .....	7
2.1.3 Budaya Organisasi .....	8
2.1.4 Kinerja Sektor Publik .....	9
2.1.5 Cipta Karya .....	10
2.1.6 SEM-PLS .....	11



2.2 Penelitian Terdahulu .....	12
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	12
2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen terhadap Kinerja .....	14
2.2.3 Penelitian Kinerja Sektor Publik .....	15
2.3 Posisi Penelitian .....	15
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>17</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	17
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	17
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	18
3.5 Skala Pengukuran Variabel .....	18
3.6 Variabel Penelitian .....	19
3.4 Model Penelitian .....	22
3.7 Teknik Analisa Data .....	23
3.7.1 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	23
3.7.2 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	25
3.8 Diagram Alir Proses Penelitian .....	26
<b>BAB 4 ANALISA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>29</b>
4.1 Kecukupan Sampel .....	29
4.2 Profil Responden .....	29
4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja .....	30
4.2.2 Profil Responden Berdasarkan Jabatan .....	31
4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	32
4.2.4 Profil Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	33
4.2.5 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	34
4.3 Pengolahan Data Awal Menggunakan SEM-PLS .....	34
4.3.1 <i>Running</i> SEM-PLS Tahap 1 .....	35
4.3.2 <i>Running</i> SEM-PLS Tahap 2 .....	36



4.3.3 <i>Running</i> SEM-PLS Tahap 3.....	38
4.3.4 <i>Running</i> SEM-PLS Tahap 4.....	39
4.4 Hasil Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	41
4.5 Hasil Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	42
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>47</b>
5.1 Kesimpulan.....	47
5.2 Saran.....	47
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>49</b>
<b>LAMPIRAN 1</b> .....	<b>53</b>
<b>LAMPIRAN 2</b> .....	<b>55</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pantauan Pelaksanaan Kegiatan TA 2013 .....	2
Tabel 3.1 Skala Likert.....	18
Tabel 3.2 Pertanyaan Mengenai Kepemimpinan .....	19
Tabel 3.3 Pertanyaan Mengenai Komitmen.....	20
Tabel 3.4 Pertanyaan Mengenai Budaya Organisasi .....	21
Tabel 3.5 Pertanyaan Mengenai Kinerja.....	22
Tabel 3.6 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	25
Tabel 3.7 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	25
Tabel 4.1 Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja.....	30
Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jabatan.....	31
Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	32
Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	33
Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	34
Tabel 4.6 AVE, <i>Communality</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	41
Tabel 4.7 <i>Loadings</i> dan <i>Cross Loadings</i> .....	42
Tabel 4.8 Nilai $Q^2$ <i>predictive relevance</i> .....	43
Tabel 4.9 <i>Path Coefficients</i> dan <i>T Statistics</i> .....	44



## DAFTAR PERSAMAAN

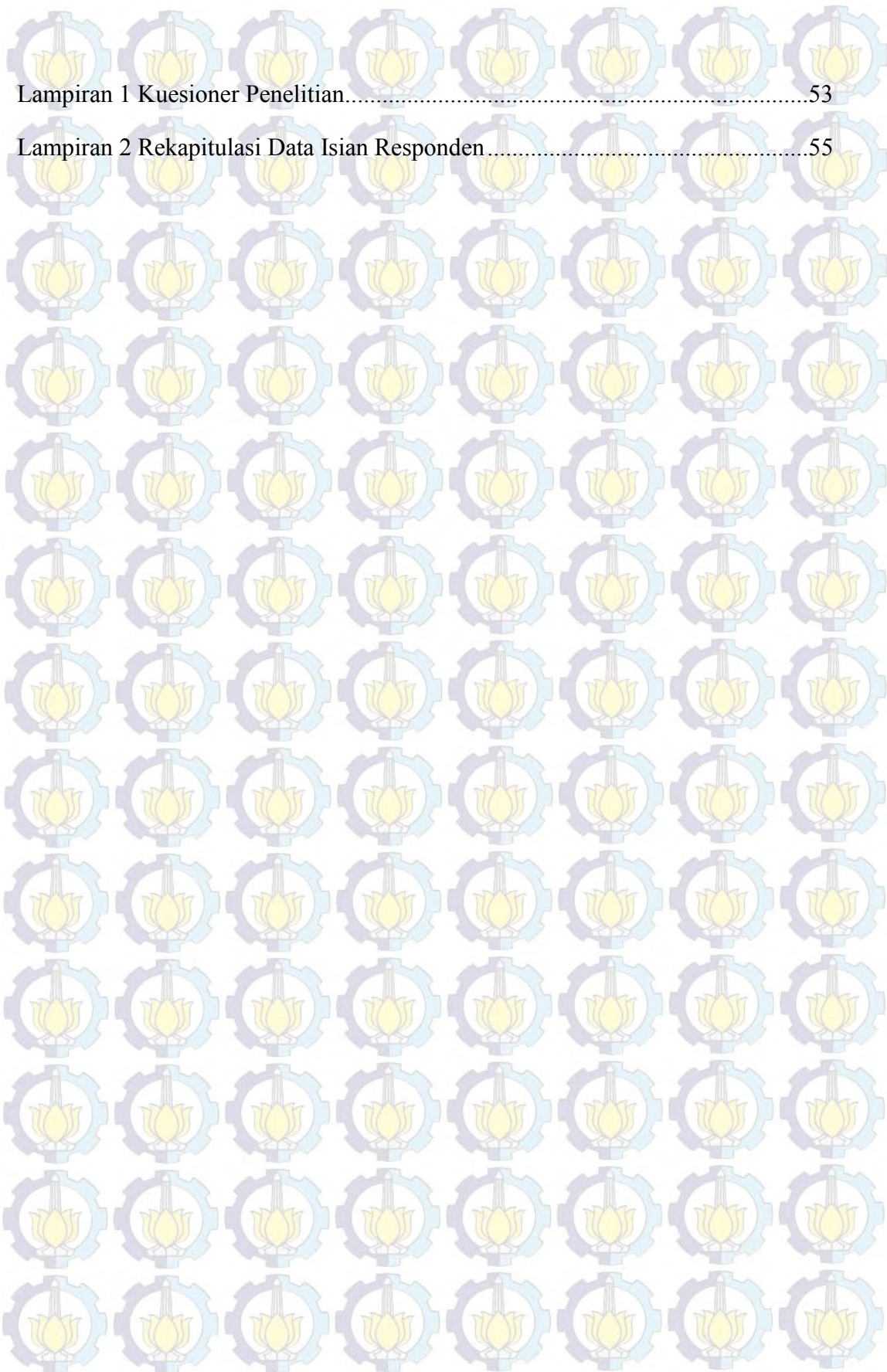
3.1 *Composite Reliability*.....24

3.2 *Average Variance Extracted (AVE)*.....24

4.1 Rumus Slovin.....29

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	53
Lampiran 2 Rekapitulasi Data Isian Responden.....	55





# BAB 1

## PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini berisi pembahasan fakta dan masalah empiris yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian. Isi dari bab ini terdiri dari sub-bab : latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan penelitian.

### 1.1 Latar Belakang

Direktorat Jenderal Cipta Karya merupakan institusi pemerintah di bawah Kementerian Pekerjaan Umum yang visinya adalah menyediakan infrastruktur yang handal dalam pengembangan permukiman, pengembangan sistem penyediaan air minum, pengembangan penyehatan lingkungan permukiman, serta penataan bangunan dan lingkungan (Direktorat Jenderal Cipta Karya, 2014). Untuk melaksanakan visi dan misinya, Direktorat Jenderal Cipta Karya pada Tahun Anggaran 2013 dibantu oleh 647 Satuan Kerja Provinsi dan Kabupaten/Kota yang tersebar di seluruh provinsi di Indonesia.

Sesuai Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 37/PRT/M/2006 tentang “Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Bidang Pekerjaan Umum yang Merupakan Kewenangan Pemerintah dan Dilaksanakan Sendiri”, Satuan Kerja tersebut dipantau pelaksanaan kegiatannya meliputi tahapan persiapan, pelaksanaan, dan output/keluaran pekerjaan serta hasil program untuk semua pekerjaan yang dilakukan secara swakelola maupun kontraktual (Kementerian Pekerjaan Umum, 2006). Pemantuan dan pelaporan atas pelaksanaan pekerjaan kontraktual meliputi seluruh pelaksanaan pekerjaan sejak ditandatanganinya kontrak sampai dengan serah terima pekerjaan. Satuan Kerja berkewajiban melaporkan seluruh pelaksanaan pekerjaan secara priodik 2 kali sebulan (tanggal 13 dan 28 ) melalui pelaporan secara elektronik (*e-Monitoring*) dan laporan–laporan lain sesuai ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum.

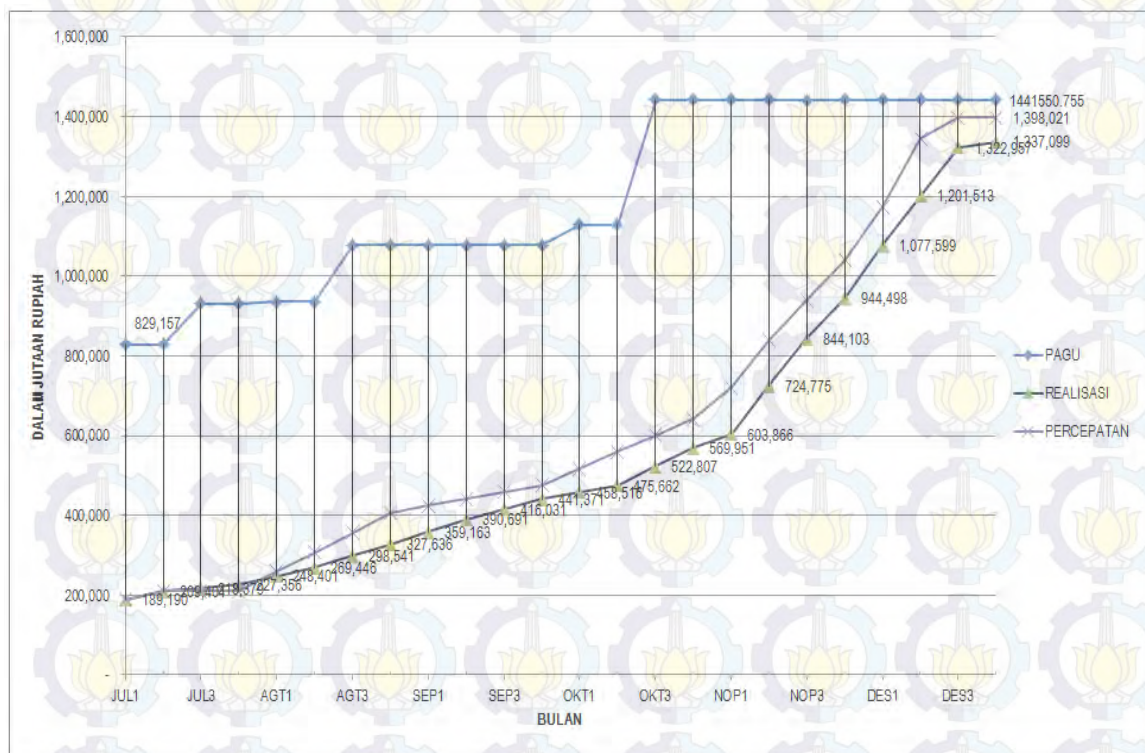
Dari hasil pantauan melalui *e-Monitoring* pada 6 bulan terakhir Tahun Anggaran 2013, di Provinsi Jawa Timur yang terdiri dari 43 Satuan Kerja Bidang Cipta Karya, terdapat banyak rencana fisik maupun keuangan yang tidak tercapai dalam pelaksanaan, seperti terlihat pada Tabel 1.1.



Tabel 1.1 Pantauan Pelaksanaan Kegiatan TA 2013

TA. 2013	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Rencana keuangan tidak tercapai	18 Satker	25 Satker	17 Satker	37 Satker	11 Satker	7 Satker
Rencana fisik tidak tercapai	30 Satker	37 Satker	36 Satker	42 Satker	13 Satker	7 Satker

Seperti terlihat pada Tabel 1.1 di atas, puncak keterlambatan pelaksanaan ada pada bulan Oktober, dimana hampir seluruh Satuan Kerja tidak dapat mencapai rencana keuangan maupun rencana fisik. Gambar 1.1 di bawah merupakan rekapitulasi pelaksanaan kegiatan dalam bentuk Kurva S, yang menunjukkan gambaran deviasi pelaksanaan kegiatan Bidang Cipta Karya di Provinsi Jawa Timur.



Gambar 1.1 Kurva S Pelaksanaan Kegiatan Provinsi Jawa Timur



Adanya *gap* antara rencana fisik dan keuangan dengan pelaksanaan fisik dan keuangan di lingkungan Provinsi Jawa Timur mengindikasikan adanya permasalahan kinerja, sehingga perlu adanya peningkatan kinerja, yaitu usaha apapun yang tujuannya menutup *gap* antara hasil yang diharapkan dengan hasil aktual.

Berdasarkan pengamatan peneliti, hal tersebut disebabkan karena masalah komitmen, terlihat bahwa ada beberapa orang yang sering bolos. Hal lain kemungkinan disebabkan karena masalah kepemimpinan dan budaya organisasi, terlihat bahwa di sebagian pemimpin bersifat pasif dan menerapkan budaya hirarki yang berlebihan. Hal ini telah dikonfirmasi oleh Kepala Satuan Kerja Bidang Cipta Karya dari sektor Air Minum (AM), Penyehatan Lingkungan Permukiman (PLP), Pengembangan Permukiman (Bangkim), Penataan Bangunan dan Lingkungan (PBL), dan Perencanaan Pengendalian (Randal), bahwa terdapat perbedaan tipe kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi di berbagai Satuan Kerja Bidang Cipta Karya di Provinsi Jawa Timur. Mereka juga berpendapat bahwa aspek kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja secara keseluruhan di Satuan Kerja tersebut. Hal tersebut juga sesuai dengan berbagai penelitian yang merekomendasikan pendekatan aspek Sumber Daya Manusia (SDM) untuk peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi (Bercu dan Grigoruta, 2012; Tohidi dan Jabbari, 2012). Aspek SDM yang berpengaruh terhadap kinerja menurut kajian literatur antara lain :

1. Kepemimpinan (Zehir et al, 2011; Yuan dan Lee, 2011; Zehir et al, 2012; Samad, 2012).
2. Komitmen (Zehir et al, 2012; Kanning dan Hill, 2013).
3. Budaya organisasi (Zehir et al, 2011; Acar et al, 2012).

Dengan latar belakang masalah di atas, dirasakan perlu adanya studi untuk meneliti aspek kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi di lingkungan Provinsi Jawa Timur Bidang Cipta Karya, agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, permasalahan yang diteliti yaitu seberapa besar pengaruh kepemimpinan, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja di Satuan Kerja Bidang Cipta Karya Provinsi Jawa Timur?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan pengaruh kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi terhadap kinerja di Satuan Kerja Bidang Cipta Karya Provinsi Jawa Timur.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat praktis penelitian ini adalah untuk agar dapat menjadi masukan untuk perbaikan kinerja di lingkungan Satuan Kerja Bidang Cipta Karya di Provinsi Jawa Timur melalui pendekatan Sumber Daya Manusia.

Manfaat pengembangan keilmuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan berbagai dimensi kepemimpinan, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja sektor publik.

### **1.5 Batasan Masalah**

Karena keterbatasan waktu, tenaga dan dana, dalam penelitian ini ruang lingkup penelitian dibatasi sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada 5 Satuan Kerja Bidang Cipta Karya di Provinsi Jawa Timur.
2. Penelitian ini hanya melihat pengaruh kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi terhadap kinerja.



## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA

Bab kajian pustaka ini berisi pembahasan literatur dan penelitian terdahulu sehingga peluang penelitian dan posisi penelitian dapat ditentukan. Isi dari bab ini terdiri dari sub-bab : definisi dan terminologi, penelitian terdahulu dan posisi penelitian.

#### 2.1 Definisi dan Terminologi

##### 2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah cara memimpin. Pemimpin berinteraksi dengan pengikutnya dengan kombinasi kepribadian, keterampilan dan perilaku yang dinamakan tipe kepemimpinan. Gaya seorang pemimpin biasanya bergantung pada kombinasi kepercayaan, ide, norma, dan nilai. Hal ini yang menyebabkan munculnya teori-teori dan asumsi-asumsi yang berbeda mengenai tipe kepemimpinan (Iqbal et al, 2012).

Menurut Hunt dalam Bass (2000), pada tahun 1970 sampai 1980 teori kepemimpinan masih samar dan belum banyak perkembangan. Studi mengenai kepemimpinan mulai muncul dari Bass dengan model, teori, eksperimen, dan survei terhadap konsep dan pengukuran kepemimpinan *transformational* dan *transactional*. Argumen tersebut diperkuat oleh penelitian Iqbal et al (2012), yang menyatakan bahwa dalam kajian literatur dari tahun 1998 sampai 2012 terdapat 12 area kepemimpinan, namun dimensi *transformational* dan *transactional* lebih dominan untuk diteliti.

Peneliti tidak banyak menggunakan paradigma lama mengenai dimensi kepemimpinan seperti *task-oriented* atau *relation-oriented leadership*, *directive* atau *participative leadership*, *autocratic* atau *democratic leadership*, dan lainnya, karena masih belum menyentuh hubungan pemimpin dan pengikutnya dalam hal berbagi visi, pencitraan dan pengorbanan (Bass, 1997). Sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan pendekatan kepemimpinan paradigma baru menurut Bass (1997) yaitu *transformational*, *transactional*, dan *passive leadership*.



*Transformational leadership* menurut Bass (1997) ada 4 indikator yaitu *idealized influence (charisma)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Idealized influence (charisma)* artinya pemimpin menunjukkan keyakinan, menekankan kepercayaan, tangguh pada masalah yang sulit, menunjukkan nilai terpenting mereka, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari setiap keputusan. *Inspirational motivation* artinya pemimpin menjelaskan visi ke depan, mengajak pengikut dengan standar tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberi semangat dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. *Intellectual stimulation* artinya pemimpin mempertanyakan asumsi, tradisi, dan kepercayaan lama, memotivasi orang lain terhadap perspektif dan cara baru menyelesaikan sesuatu, dan mendorong ekspresi terhadap ide-ide. *Individualized consideration* artinya pemimpin melakukan pendekatan secara personal, memperhatikan keperluan, kemampuan, dan aspirasi mereka, mendengarkan dengan seksama, dan dalam perkembangannya memberi nasehat, mendidik, dan mendampingi.

*Transactional leadership* menurut Bass (1997) ada 2 indikator yaitu *contingent reward* dan *active management by exception*. *Contingent reward* artinya pemimpin membuat transaksi berorientasi hasil yang bersifat konstruktif dalam rangka penghargaan terhadap kinerja. Mereka memastikan ekspektasi, memberi janji dan sumber daya untuk mendukung pemimpin, membuat kesepakatan saling menguntungkan, melakukan negosiasi terhadap sumber daya, memberi pendampingan untuk usaha, dan menyediakan penghargaan terhadap kesuksesan kinerja bawahan. *Active management by exception* artinya pemimpin memonitor kinerja bawahan dan segera melakukan aksi perbaikan jika terjadi deviasi terhadap standar. Mereka mengedepankan aturan untuk menghindari kesalahan.

*Passive leadership* menurut Bass (1997) ada 2 indikator yaitu *passive management by exception* dan *laissez-faire*. *Passive management by exception* artinya pemimpin tidak segera mengatasi masalah hingga masalah menjadi serius. Mereka menunggu mengambil tindakan sampai kesalahan dihadapkan ke mereka. *Laissez-faire* artinya pemimpin menghindari tanggung jawab, tidak hadir ketika diperlukan, gagal menindaklanjuti permintaan untuk pendampingan, dan menolak memberikan pandangan terhadap hal-hal penting. Untuk penelitian ini dimensi *passive leadership* tidak disertakan.



### 2.1.2 Komitmen

Komitmen, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah perjanjian/keterikatan untuk melakukan sesuatu. Komitmen organisasi adalah keadaan dimana karyawan dalam organisasi melihat diri mereka sendiri dalam organisasi dan perasaan yang mengikat pada organisasi (Meyer dalam Kanning & Hill, 2013).

Teori mengenai komitmen muncul pada tahun 1990 dimana para peneliti membagi 2 tipe komitmen yaitu *attitudinal* dan *calculative*. Namun, para peneliti merasa belum lengkap dan mulai mengidentifikasi bentuk komitmen lain (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Menurut Allen dan Meyer (1990), teori mengenai komitmen telah dikonseptualisasi dan diukur dengan berbagai cara. Namun konseptualisasi dari masing-masing literatur merefleksikan 3 hal umum yaitu : *affective attachment*, *perceived cost*, dan *obligation*. Tiga hal di atas mereka beri label sebagai *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Konsep ini diperkuat oleh penelitian Kanning dan Hill (2013), yang menyatakan bahwa ketiga dimensi komitmen tersebut terpisah dengan baik dalam analisis faktor. Sehingga, dalam penelitian ini akan dilakukan pendekatan komitmen menurut Allen dan Meyer (1990) yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*.

*Affective commitment* menurut Allen dan Meyer (1990) indikatornya adalah *affective attachment*, yaitu faktor “keinginan” dalam komitmen organisasi, diidentifikasi secara kuat terhadap tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pegawai komitmen terhadap organisasi karena dia menginginkannya.

*Continuance commitment* menurut Allen dan Meyer (1990) indikatornya adalah *perceived cost*, yaitu faktor “kebutuhan” dalam komitmen organisasi. Pegawai mempertimbangkan apa yang didapat dan apa yang akan hilang untuk memutuskan tetap tinggal atau keluar dari organisasi. Pegawai komitmen terhadap organisasi karena merasa rugi jika kehilangan keanggotaan organisasi.

*Normative commitment* menurut Allen dan Meyer (1990) indikatornya adalah *obligation*, yaitu faktor “moral” dalam komitmen organisasi. Pegawai tetap menjalankan pekerjaannya dan tetap dalam organisasi karena merasa hutang budi. Pegawai tetap dalam organisasi karena merasa seharusnya demikian.



### 2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah kecenderungan manusia mendapat ruang hidup yg sepadan, baik yg berbentuk fisik, psikologis, maupun keorganisasian. Menurut teori Bass (1993), budaya organisasi lebih sering diciptakan oleh penemu organisasi. Budaya organisasi tersebut kemudian dipertajam oleh penerus-penerusnya, dengan asumsi dan batasan terhadap keyakinan pribadi penemu organisasi. Untuk membuat perubahan budaya organisasi, diperlukan kebijakan pimpinan tingkat atas untuk menyatakan bahwa perubahan itu diperlukan. Menurut Bass (1993), budaya organisasi terbagi menjadi 2 dimensi yaitu budaya *transformational* dan *transactional*. *Transformational culture* secara umum adalah perasaan melekat terhadap tujuan organisasi dan perasaan seperti keluarga. Pemimpin dan pengikut berbagi keuntungan bersama, rasa senasib dan rasa ketergantungan. *Transactional culture* berfokus pada hubungan kontrak kerjasama secara implisit maupun eksplisit. Semua orang memiliki harga tertentu untuk motivasi bekerja.

Teori lain mengenai budaya organisasi oleh Kroeber dan Kluckhohn dalam Cameron (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dibentuk dari perilaku kolektif atau dari interpretasi masing-masing individu dalam organisasi. Dengan pendekatan ini, menurut Cameron dan Quinn (1999) budaya organisasi terbagi menjadi 4 dimensi yaitu budaya *adhocracy*, *clan*, *market* dan *hierarchy*. *Adhocracy culture* indikatornya adalah *creative*, yaitu sebuah karakter tempat kerja yang dinamis, inovatif, dan kreatif. Budaya ini menekankan pengembangan produk dan jasa baru, kemampuan adaptasi, pertumbuhan, perubahan, produktifitas, efisiensi and eksperimentasi. *Clan culture* indikatornya adalah *cooperative*, yaitu sebuah tempat bersahabat seperti sebuah keluarga bekerja bersama-sama. Budaya ini dikarakteristikkan dengan loyalitas, moral, komitmen, tradisi, kolaborasi, kerjasama tim, partisipasi, konsensus, dan pengembangan individu. *Market culture* indikatornya adalah *competitive*, yaitu sebuah budaya kerja berdasarkan hasil dengan menekankan kemenangan, keunggulan kompetisi, kenaikan nilai aset, dan kepemimpinan pasar. *Hierarchy culture* indikatornya adalah *control*, yaitu budaya formal dan terstruktur berdasarkan prosedur dan proses yang jelas. Perhatian jangka panjang dari budaya ini adalah stabilitas, prediktabilitas, dan efisiensi.

Perbedaan mendasar dari kedua teori budaya organisasi di atas adalah Bass berpendapat budaya organisasi dibentuk dari pucuk pimpinan, sementara Kroeber dan Kluckhohn berpendapat budaya organisasi dibentuk dari masing-masing individu dalam



organisasi. Namun kedua teori tersebut terdapat kesamaan yaitu budaya organisasi dapat dirubah dan diukur (Bass, 1993; Cameron, 2004). Dalam penelitian ini akan dilakukan pendekatan budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn (1999).

#### 2.1.4 Kinerja Sektor Publik

Kinerja, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja. Kinerja secara umum bukanlah konsep yang kompleks dalam sektor swasta karena hampir seluruh stakeholder setuju bahwa hasil finansial yang kuat adalah penting bagi kesuksesan bisnis. Namun sebaliknya, pada sektor publik tidak ada satu dimensi kinerja yang dominan, dan berbagai stakeholder mempunyai berbagai macam interpretasi terhadap kesuksesan atau kegagalan (Boyne et al, 2006). Hal ini dikarenakan organisasi publik memiliki *multiple goals* (Dixit dalam Andersen et al (2013), sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja sektor publik lebih baik menggunakan multidimensi.

Untuk mengukur kinerja organisasi publik dapat menggunakan cara obyektif maupun subyektif. Pengukuran kinerja secara obyektif sering dipandang sebagai „standar emas“ dan lebih superior dibanding pengukuran secara subyektif, karena lebih *impartial* dan *independent* (Boyne et al, 2006). Namun ukuran obyektif memiliki kelemahan, yaitu tidak dapat menggambarkan kompleksitas kinerja seperti dalam organisasi publik (Boyne et al, 2006). Pengukuran kinerja secara subyektif sebaliknya dipandang bias, karena individu lebih cenderung melebihkan penilaian kinerja mereka untuk menunjang karir mereka, namun pengukuran subyektif diperlukan untuk penilaian kinerja publik (Andrew dalam Loon et al, 2013).

Menurut Loon et al (2013), dimensi kinerja sektor publik yang dapat diukur secara subyektif ada 6 dimensi yaitu *output*, *efficiency*, *service delivery*, *responsiveness*, *democratic standards*, dan *development*. Dimensi *output* artinya sikap mengamankan kuantitas dan kualitas pekerjaan. Dimensi *efficiency* artinya sikap yang bertujuan menyediakan pelayanan secepat dan seefisien mungkin. Dimensi *service delivery* artinya persamaan pelayanan dan dampak terhadap masyarakat maupun. Dimensi *responsiveness* artinya kepuasan dari pengguna, dan respon terhadap kebutuhan mereka. Dimensi *democratic* artinya sikap keterbukaan dan transparansi dalam proses pekerjaan. Dimensi *development* artinya sikap selalu meningkatkan pelayanan, belajar dan bersiap diri



terhadap situasi yang tidak diinginkan. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja akan digunakan menurut teori Loon et al (2013).

### 2.1.5 Cipta Karya

Cipta Karya merupakan organisasi pemerintah yang mempunyai visi mewujudkan permukiman perkotaan dan perdesaan yang layak huni, produktif dan berkelanjutan melalui penyediaan infrastruktur yang handal dalam pengembangan permukiman, pengembangan sistem penyediaan air minum, pengembangan penyehatan lingkungan permukiman dan penataan bangunan dan lingkungan (Direktorat Jenderal Cipta Karya, 2014).

Untuk mencapai visi tersebut, Direktorat Jenderal Cipta Karya menguraikan 6 misi yang akan dilakukan antara lain :

1. Meningkatkan pembangunan prasarana dan sarana (infrastruktur) permukiman di perkotaan dan perdesaan dalam rangka mengembangkan permukiman yang layak huni, berkeadilan sosial, sejahtera, berbudaya, produktif, aman, tenteram, dan berkelanjutan untuk memperkuat pengembangan wilayah.
2. Mewujudkan kemandirian daerah melalui peningkatan kapasitas pemerintah daerah, masyarakat dan dunia usaha dalam penyelenggaraan pembangunan infrastruktur permukiman, termasuk pengembangan sistem pembiayaan dan pola investasinya.
3. Melaksanakan pembinaan penataan kawasan perkotaan dan perdesaan serta pengelolaan bangunan gedung dan rumah negara yang memenuhi standar keselamatan dan keamanan bangunan.
4. Menyediakan infrastruktur permukiman bagi kawasan kumuh/nelayan, daerah perbatasan, kawasan terpencil, pulau-pulau kecil terluar dan daerah tertinggal, serta air minum dan sanitasi bagi masyarakat miskin dan rawan air.
5. Memperbaiki kerusakan infrastruktur permukiman dan penanggulangan darurat akibat bencana alam dan kerusuhan sosial.
6. Mewujudkan organisasi yang efisien, tata laksana yang efektif dan SDM yang profesional, serta pengembangan NSPM, dengan menerapkan prinsip *good governance*.



### 2.1.6 SEM-PLS

*Structural Equation Modelling* (SEM) adalah metode analisa data *multivariate* generasi ke-2 yang sering digunakan dalam penelitian karena dapat menguji model teoritis (Chin dalam Wong, 2013). Dengan SEM, peneliti dapat melihat secara visual hubungan yang ada pada variabel yang diinginkan dalam rangka melihat prioritas. SEM juga dapat digunakan untuk variabel yang yang sulit diukur sehingga cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah riset. Ada beberapa pendekatan yang berbeda untuk SEM. Pendekatan pertama yaitu *Covariance-Based SEM* (CB-SEM). Pendekatan kedua menggunakan *Partial Least Squares SEM* (PLS-SEM). Pendekatan ketiga yaitu *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). Cara lain untuk mengolah SEM yaitu *Nonlinear Universal Structural Relational Modeling* (NEUSREL). Masing-masing pendekatan tersebut memiliki keuntungan dan kelemahan (Wong, 2013).

CB-SEM secara luas digunakan dalam ilmu sosial selama bertahun-tahun, masih menjadi metode analisis data yang paling disukai dalam mengkonfirmasi atau menolak teori melalui uji hipotesis, terutama jika ukuran sampel besar, data akan terdistribusi normal, dan yang paling penting, model terukur dengan baik. Namun, banyak praktisi industri dan peneliti memberi catatan bahwa dalam kenyataannya sulit untuk menemukan kumpulan data yang memenuhi persyaratan tersebut. Terlebih, tujuan riset berupa eksploratori, yang terdapat sedikit pengetahuan mengenai hubungan antar variabel.

GSCA dan NEUSREL adalah pendekatan SEM yang relatif baru. Jika keseluruhan model diperlukan, atau terdapat variabel laten non-linear yang perlu diakomodasi, GSCA dan NEUSREL adalah pilihan yang tepat. Namun, literatur untuk GSCA dan NEUSREL masih terbatas, sehingga sulit untuk menemukan contoh yang tepat untuk memahami pendekatan SEM jenis ini.

PLS adalah pendekatan yang lebih lunak untuk SEM dengan tidak adanya asumsi distribusi data. PLS-SEM menjadi pilihan yang baik jika terdapat kendala ukuran sampel kecil, teori yang kurang kuat, dan spesifikasi model tidak pasti. Kelemahan PLS-SEM yaitu perlu nilai koefisien *structural path* yang tinggi jika ukuran sampel kecil, kemungkinan terjadinya multikolinear, ketidakmampuan memodelkan korelasi tidak langsung, dan dapat terjadi kesalahan *mean square* pada *path coefficient loading*. Dalam penelitian ini akan dilakukan pendekatan SEM-PLS, karena jumlah sampel kecil.

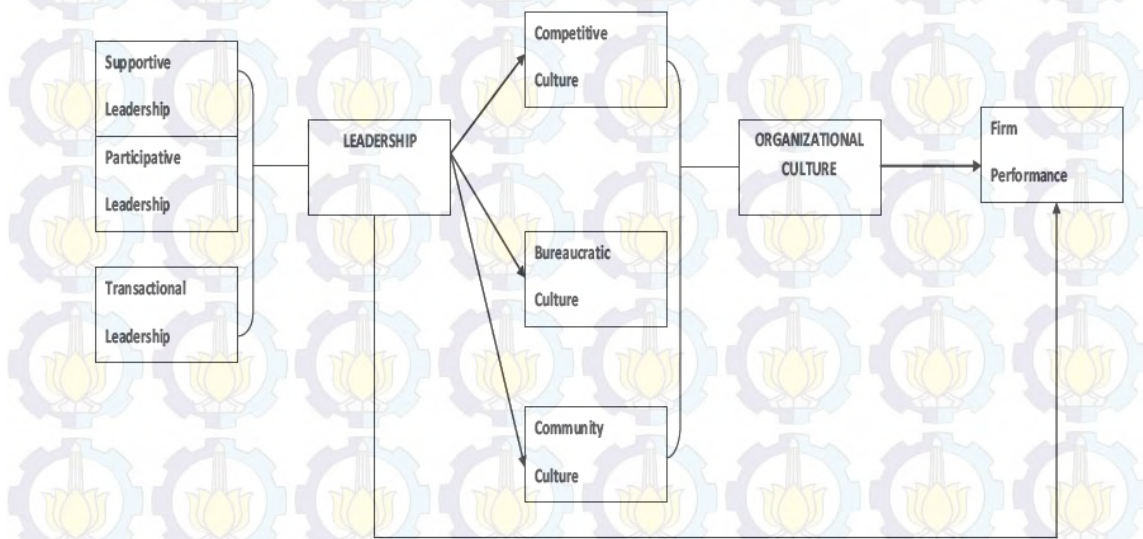


## 2.2 Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Zehir et al (2011) pada perusahaan multi-nasional di Istanbul dari sektor manufaktur, keuangan dan telekomunikasi. Alat analisa penelitian tersebut digunakan analisis faktor untuk mengukur validitas dan cronbach alpha untuk mengestimasi reliabilitas. Korelasi dan regresi digunakan untuk menganalisa hipotesis.

Beberapa hipotesis dalam penelitian tersebut antara lain bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, serta budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut mendukung hipotesis bahwa dimensi kepemimpinan *humanistic* dan *mechanistic* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, serta hipotesis dimensi budaya organisasi *competitive*, *community* dan *bureaucratic* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Model penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.



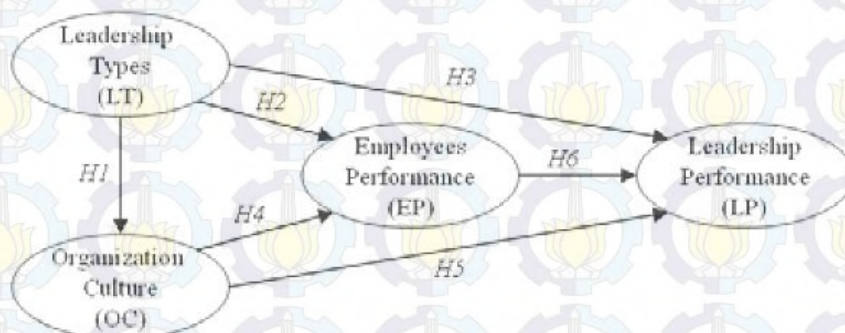
Gambar 2.1 Model Penelitian Zehir et al (2011)

Pada tahun yang sama, penelitian lain dilakukan oleh Yuan dan Lee (2011) mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan kinerja kepemimpinan di 23 perusahaan swasta di Taiwan. Alat analisa penelitian tersebut digunakan *Exploratory Data Analysis* (EDA) untuk verifikasi data, analisis ANOVA, Regresi Linear untuk melihat hubungan antar konstruk, *Exploratory Factor Analysis*



(EFA) untuk melihat validitas model teoritis, *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk verifikasi kecocokan model teoritis.

Beberapa hipotesis dalam penelitian tersebut antara lain bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kinerja kepemimpinan, serta budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kinerja kepemimpinan. Hasil dari penelitian tersebut mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kinerja kepemimpinan. Model penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Model Penelitian Yuan dan Lee (2011)

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan inovasi terhadap kinerja dilakukan oleh Acar dan Acar (2012) pada 65 rumah sakit swasta di Turki. Alat analisa penelitian tersebut digunakan analisis faktor untuk mengukur validitas dan cronbach alpha untuk mengestimasi reliabilitas. Korelasi dan regresi digunakan untuk menganalisa hipotesis. Salah satu hipotesis dalam penelitian tersebut adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut mendukung hipotesis bahwa dimensi budaya organisasi *adhocracy*, *clan* dan *market* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, namun dimensi *hierarchy* berpengaruh negatif pada kinerja perusahaan secara kuantitatif maupun kualitatif.

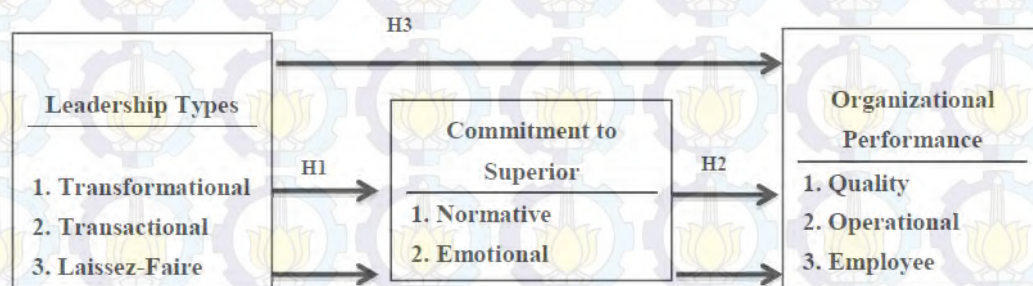
Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Yesil dan Kaya (2013) pada perusahaan internasional yang bercabang di Jerman, Amerika Serikat, Kanada, Polandia, Hungaria, Spanyol dan Malaysia. Alat analisa penelitian tersebut digunakan analisis faktor untuk mengukur validitas dan cronbach alpha untuk



mengestimasi reliabilitas. Korelasi dan regresi digunakan untuk menganalisa hipotesis. Salah satu hipotesis dalam penelitian tersebut adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut menolak hipotesis dan menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi *adhocracy*, *clan*, *market*, dan *hierarchy* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

### 2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen terhadap Kinerja

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja dilakukan oleh Zehir et al (2012) pada perusahaan di Turki dari berbagai sektor. Alat analisa penelitian tersebut digunakan analisis faktor untuk mengukur validitas dan cronbach alpha untuk mengestimasi reliabilitas. Korelasi dan regresi digunakan untuk menganalisa hipotesis. Beberapa hipotesis dalam penelitian tersebut antara lain bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, serta komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut mendukung hipotesis bahwa dimensi kepemimpinan *transformational* dan *transactional* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, namun dimensi *laissez-faire* berpengaruh negatif pada kinerja. Penelitian tersebut juga mendukung hipotesis dimensi komitmen *normative* dan *emotional* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Model penelitian tersebut dapat dilihat pada gambar 2.3.



Gambar 2.3 Model Penelitian Zehir et al (2012)

Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Samad (2012) dalam rangka meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada perusahaan logistik di Malaysia. Alat analisa penelitian tersebut digunakan korelasi dan regresi untuk menganalisa hipotesis. Salah satu hipotesis dalam penelitian tersebut adalah bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut mendukung hipotesis bahwa



dimensi kepemimpinan *transformational* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dengan indikator paling besar yaitu *charisma*.

Penelitian sejenis mengenai pengaruh komitmen terhadap kinerja dilakukan oleh Kanning dan Hill (2013) pada perusahaan dari berbagai sektor di Turki. Alat analisa penelitian tersebut digunakan analisis faktor untuk mengukur validitas dan cronbach alpha untuk mengestimasi reliabilitas. Korelasi dan regresi digunakan untuk menganalisa hipotesis. Salah satu hipotesis dalam penelitian tersebut adalah bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil dari penelitian tersebut mendukung hipotesis bahwa dimensi komitmen *affective*, *continual* dan *normative* berpengaruh positif terhadap kepuasan bekerja serta berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

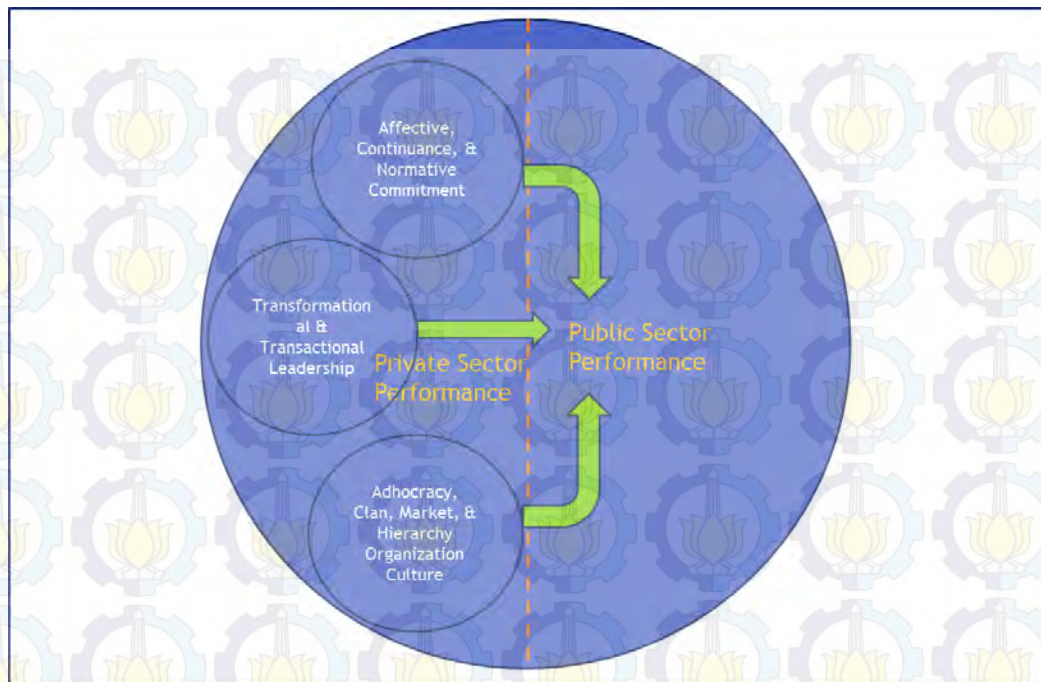
### **2.2.3 Penelitian Kinerja Sektor Publik**

Pengukuran kinerja secara subyektif terbukti lebih baik pada sektor publik dibanding pengukuran secara obyektif pada beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Andersen et al (2013) pada 82 sekolah negeri di Denmark menunjukkan bahwa kinerja subyektif oleh guru berkorelasi lebih tinggi terhadap *public service motivation*, *intrinsic motivation*, dan *job satisfaction*, sementara kinerja obyektif dalam hal nilai tahunan siswa, nilai lisan dan tertulis menunjukkan korelasi yang lebih rendah.

Penelitian yang sejenis dilakukan oleh Loon et al (2013) pada 934 pegawai publik di Belanda menunjukkan bahwa kinerja publik yang diukur dalam multidimensi dan dinilai secara subyektif telah dibuktikan valid. Dari konsep dan hasil penelitian terdahulu di atas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk penilaian kinerja sektor publik dapat digunakan pengukuran subyektif.

## **2.3 Posisi Penelitian**

Dari hasil kajian literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum terdapat peluang penelitian pengaruh kepemimpinan, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja sektor publik, dan secara khusus terdapat peluang penelitian yaitu pengaruh dimensi *passive leadership* terhadap kinerja, seperti terlihat pada gambar 2.4.



Gambar 2.4 Peluang penelitian

Dari peluang penelitian yang terlihat pada Gambar 2.4, dapat ditentukan posisi penelitian yaitu pada kinerja sektor publik yang belum diteliti hubungannya dengan kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi.



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

Bab metode penelitian ini berisi pembahasan metode pengambilan data dan metode pengukuran penelitian. Isi dari bab ini terdiri dari sub-bab : jenis penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, skala pengukuran variabel, variabel penelitian, model penelitian, teknik analisa data dan diagram alir proses penelitian.

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat konfirmatori dengan tujuan untuk menguji hubungan saling mempengaruhi antara variabel-variabel. Pada penelitian jenis ini dukungan teori dibutuhkan sebagai landasan untuk mengajukan hipotesis. Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang diuji adalah kepemimpinan (*transformational leadership, transactional leadership*), komitmen (*affective commitment, continual commitment, normative commitment*), budaya organisasi (*adhocracy culture, clan culture, market culture, hierarchy culture*) dan kinerja (*performance*).

#### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil di 5 Satuan Kerja Bidang Cipta Karya Provinsi Jawa Timur tahun anggaran 2014. Berikut daftar Satuan Kerja tersebut :

1. Satker Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Jawa Timur
2. Satker Pengembangan Penyehatan Lingkungan Permukiman Jawa Timur
3. Satker Pengembangan Kawasan Permukiman Jawa Timur
4. Satker Penataan Bangunan dan Lingkungan Jawa Timur
5. Satker Perencanaan dan Pengendalian PIP Jawa Timur

Pemilihan sampel penelitian akan dilakukan dengan cara *purposive sampling*, dengan karakteristik yaitu para pengambil keputusan atau koordinator yang tercantum dalam SK Satuan Kerja Tahun Anggaran 2014.



### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan data primer (kuesioner). Kuesioner disebarikan secara langsung untuk 5 satuan kerja provinsi. Penyebaran kuesioner akan dibantu oleh Satuan Kerja Perencanaan dan Pengendalian PIP Jawa Timur selaku koordinator seluruh satuan kerja di Provinsi Jawa Timur.

### 3.5 Skala Pengukuran Variabel

Untuk pengukuran variabel dalam kuesioner digunakan skala likert, yang merupakan metoda pengukuran sikap dengan menyatakan setuju atau ke-tidaksetujuannya terhadap subyek atau obyek tertentu. Pengukuran skala likert menggunakan pilihan kriteria nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan nilai 5 untuk Sangat Setuju (SS) dalam pemberian jawaban kuesioner dengan ketentuan seperti pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Skala Likert

Nilai	Kriteria	Penjelasan
5	Sangat Setuju (SS)	Responden sangat setuju terhadap pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
4	Setuju (S)	Responden menganggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
3	Cukup Setuju/Ragu-ragu (CS)	Responden tidak dapat menentukan dengan pasti apa yang dirasakan.
2	Tidak Setuju (TS)	Responden tidak menganggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	Responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan karena sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden.



### 3.6 Variabel Penelitian

Variabel kepemimpinan (*transformational leadership, transactional leadership*) diukur dari 16 pertanyaan yang diambil dan diadaptasi dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dan definisi operasional dari Bass (1997). Pertanyaan-pertanyaan tersebut dipilih karena memiliki bobot paling besar dalam penelitian terdahulu (Zehir et al, 2012; Samad, 2012). Pertanyaan-pertanyaan tersebut antara lain :

Tabel 3.2 Pertanyaan Mengenai Kepemimpinan

Sumber	Variabel	Indikator	Pertanyaan
Bass (1997); Zehir et al (2012); Samad (2012)	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	Saya mengungkapkan idealisme dan kepercayaan saya (X1.1)
			Saya mempertimbangkan aspek moral dan etika dalam mengambil keputusan (X1.2)
		<i>Inspirational Motivation</i>	Saya menunjukkan keyakinan bahwa tujuan akan dapat dicapai (X1.3)
			Saya bicara secara optimis dan antusias (X1.4)
		<i>Intellectual Stimulation</i>	Saya melihat sesuatu dari berbagai sudut pandang (X1.5)
			Saya mencari cara baru untuk menyelesaikan sesuatu (X1.6)
	<i>Individualized Consideration</i>	Saya memperhatikan kebutuhan, kompetensi, dan aspirasi bawahan saya (X1.7)	
		Saya memberi saran, mendidik, dan mendampingi bawahan saya (X1.8)	
	<i>Transactional Leadership</i>	<i>Contingent Reward</i>	Saya senang jika bawahan saya terpenuhi targetnya (X2.1)
			Saya memberi penghargaan terhadap kesuksesan kinerja bawahan saya (X2.2)



Tabel 3.2 Pertanyaan Mengenai Kepemimpinan (Lanjutan)

Sumber	Variabel	Indikator	Pertanyaan
Bass (1997);	<i>Transactional Leadership</i>	<i>Active Management by Exception</i>	Saya memonitor kinerja bawahan saya (X2.3)
			Saya segera bertindak jika terjadi deviasi terhadap rencana/standar (X2.4)

Variabel komitmen (*affective commitment, continual commitment, normative commitment*) diukur dari 6 pertanyaan yang diambil dan diadaptasi dari *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Allen dan Meyer (1990). Pertanyaan-pertanyaan tersebut dipilih karena memiliki bobot paling besar pada penelitian terdahulu (Allen dan Meyer, 1990; Sersic, 1999; Zehir et al, 2012). Pertanyaan-pertanyaan tersebut antara lain :

Tabel 3.3 Pertanyaan Mengenai Komitmen

Sumber	Variabel	Indikator	Pertanyaan
Allen dan Meyer (1990); Sersic (1999);	<i>Affective Commitment</i>	<i>Affective Attachment</i>	Saya merasa menjadi bagian keluarga dalam organisasi (X4.1)
			Saya merasa perasaan saya terikat pada organisasi ini (X4.2)
	<i>Continual Commitment</i>	<i>Perceived Cost</i>	Saat ini saya tetap dalam organisasi karena kebutuhan, bukan keinginan (X5.1)
			Hidup saya akan kesulitan jika saya keluar dari organisasi ini sekarang (X5.2)
	<i>Normative Commitment</i>	<i>Obligation</i>	Walaupun ada peluang, saya merasa tidak seharusnya saya keluar dari organisasi (X6.1)
			Saya tetap berada dalam organisasi karena kesetiaan dan aspek moral (X6.2)



Variabel budaya organisasi (*adhocracy culture, clan culture, market culture, hierarchy culture*) diukur dari 8 pertanyaan yang diambil dan diadaptasi dari *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* dan definisi operasional dari Cameron dan Quinn (1999). Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah :

Tabel 3.4 Pertanyaan Mengenai Budaya Organisasi

Sumber	Variabel	Indikator	Pertanyaan
Cameron dan Quinn (1999);	<i>Clan Culture</i>	<i>Cooperative</i>	Organisasi ini seperti rumah sendiri. Semua orang merasa seperti keluarga dan saling berbagi. (X7.1)
			Hal yang menyatukan orang-orang dalam organisasi adalah loyalitas dan rasa saling percaya. (X7.2)
	<i>Adhocracy Culture</i>	<i>Creative</i>	Organisasi ini sangat dinamis. Orang-orang berani mengambil resiko. (X8.1)
			Hal yang menyatukan orang-orang dalam organisasi adalah inovasi dan pengembangan. (X8.2)
	<i>Market Culture</i>	<i>Competitive</i>	Organisasi ini berorientasi pada hasil. Perhatian utama adalah bagaimana menyelesaikan pekerjaan. (X9.1)
			Hal yang menyatukan orang-orang dalam organisasi adalah pencapaian tujuan. (X9.2)
	<i>Hierarchy Culture</i>	<i>Control</i>	Organisasi ini sangat terkontrol dan terstruktur. Perlu ada prosedur formal untuk melakukan sesuatu. (X10.1)
			Hal yang menyatukan orang-orang dalam organisasi adalah aturan formal dan kebijakan. (X10.2)



Variabel kinerja (*performance*) diukur dari 6 pertanyaan yang diambil dari Loon et al (2013). Pertanyaan-pertanyaan tersebut dipilih karena memiliki bobot paling besar pada penelitian terdahulu (Loon et al, 2013). Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah :

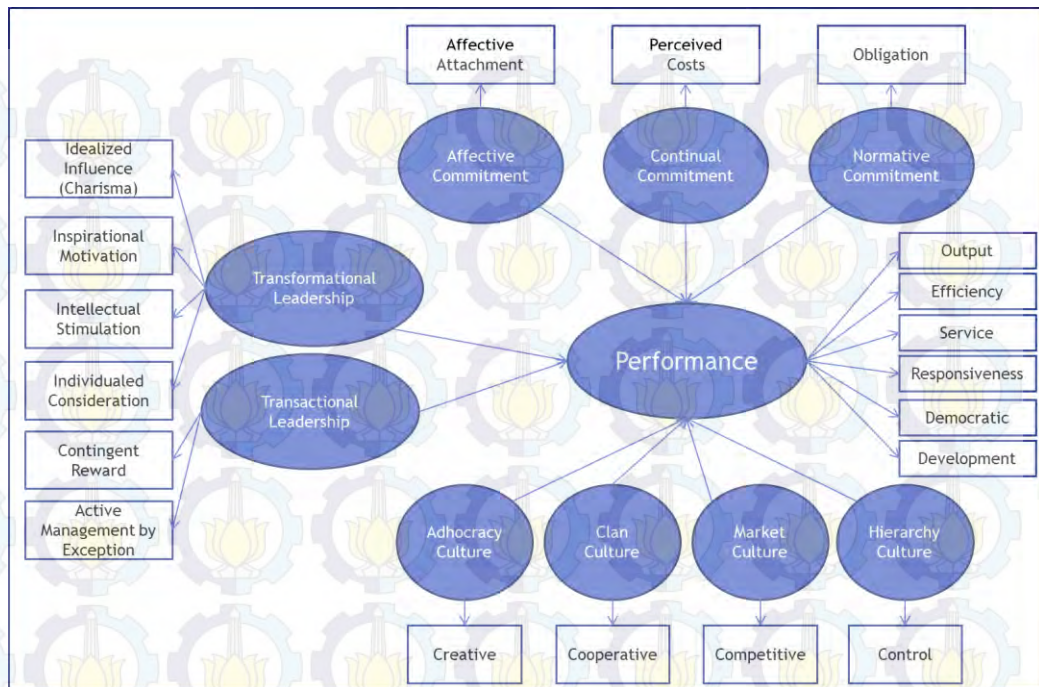
Tabel 3.5 Pertanyaan Mengenai Kinerja

Sumber	Variabel	Indikator	Pertanyaan
Loon et al (2013);	<i>Performance</i>	<i>Output</i>	Saya selalu berhasil melaksanakan pekerjaan (Y1.1)
		<i>Efficiency</i>	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang efisien (Y1.2)
		<i>Service</i>	Hasil kerja saya memberi manfaat kepada orang lain/masyarakat (Y1.3)
		<i>Responsiveness</i>	Orang lain/masyarakat merasa puas dengan hasil kerja saya (Y1.4)
		<i>Democratic</i>	Saya memperlakukan orang dalam pekerjaan dengan cara yang baik (Y1.5)
		<i>Development</i>	Saya menjaga profesi dengan terus menempuh pendidikan dan membaca penelitian (Y1.6)

### 3.4 Model Penelitian

Dalam penelitian ini akan dicari hubungan pengaruh variabel bebas/independent (X) terhadap variabel terikat/dependent (Y). Yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan (*transformational leadership, transactional leadership*), komitmen (*affective commitment, continual commitment, normative commitment*), dan budaya organisasi (*adhocracy culture, clan culture, market culture, hierarchy culture*). Sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja (*performance*). Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1.





Gambar 3.1 Model Penelitian

### 3.7 Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, pengukuran konstruk dan hubungan-hubungan antar variabel dilakukan dengan Structural Equation Modelling – Partial Least Squares (SEM-PLS). PLS tidak mensyaratkan adanya asumsi distribusi tertentu untuk estimasi parameter, sehingga teknik parametrik untuk menguji atau mengevaluasi signifikansi tidak diperlukan (Chin dalam Latan & Ghazali, 2012). Dengan kata lain, evaluasi model PLS berdasarkan pada orientasi prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*.

#### 3.7.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Latan & Ghazali, 2012). Model pengukuran *reflective* harus dapat menggambarkan reliabilitas dan validitas. Pengukuran reliabilitas internal konstruk diestimasi dengan *composite reliability*. Tidak seperti Cronbach's alpha, *composite reliability* tidak mengasumsikan seluruh indikator sama *reliable*. Hal ini membuat pengukuran tersebut lebih cocok untuk PLS-SEM, yang memprioritaskan indikator berdasarkan reliabilitas pada saat estimasi pemodelan. Nilai *composite reliability* 0.60



sampai 0.70 dalam penelitian eksploratori dan nilai 0.70 sampai 0.90 dalam tahap yang lebih *advanced* sudah dapat diterima (Nunnally dan Bernstein dalam Hair et al, 2011), sementara nilai di bawah 0.60 mengindikasikan kurangnya reliabilitas.

Secara umum, indikator dengan *loadings factor* antara 0.40 sampai 0.70 lebih baik dihilangkan dari skala jika dengan menghilangkan indikatornya dapat menambah nilai *composite reliability* sesuai syarat. Pertimbangan lain untuk menghapus indikator tersebut yaitu apakah berpengaruh pada validitas. Indikator yang lemah kadang-kadang memberi kontribusi pada validitas. Indikator yang sangat rendah dengan *loadings* di bawah 0.40 lebih baik langsung dihilangkan (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). *Composite reliability* dapat dihitung menggunakan rumus :

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 var F}{(\sum \lambda_i)^2 var F + \sum \Theta_{ii}} \dots\dots\dots (3.1)$$

Dimana :

$\lambda_i$  = *factor loading*

F = *factor variance*

$\Theta_{ii}$  = *error variance*

Pengukuran validitas dapat digunakan validitas *convergent* dan *discriminant*. Untuk validitas *convergent*, digunakan *average variance extracted* (AVE). Nilai AVE di atas 0.50 mengindikasikan kecukupan derajat validitas *convergent*, artinya bahwa variabel laten menjelaskan lebih dari setengah *variance* dari indikator (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai loading factor 0.5 sampai 0.6 masih dianggap cukup (Chin dalam Latan & Ghazali, 2012). Berikut rumus untuk menghitung AVE :

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) var F}{(\sum \lambda_i^2) var F + \sum \Theta_{ii}} \dots\dots\dots (3.2)$$

Dimana :

$\lambda$  = *factor loading*

F = *factor variance*



$\theta$  = error variance

Untuk validitas *discriminant*, dapat digunakan ukuran *cross loadings*. Cross loadings untuk setiap variabel harus lebih dari 0.70. Ringkasan evaluasi model pengukuran dapat dilihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Ukuran
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	> 0.70 untuk Confirmatory Research
	AVE	> 0.50 untuk Confirmatory maupun Exploratory Research
	<i>Communality</i>	> 0.50 untuk Confirmatory maupun Exploratory Research
Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i>	<i>Indicator's Loading</i> > <i>Cross Loading</i>
	Akar kuadrat AVE	Akar kuadrat AVE > 0.70 Korelasi antar Konstruksi Laten
Reliabilitas	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70 untuk Confirmatory Research

### 3.7.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam menilai model struktural dengan PLS, digunakan R-Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Ukuran nilai R-Squares dapat dilihat pada Tabel 3.7.

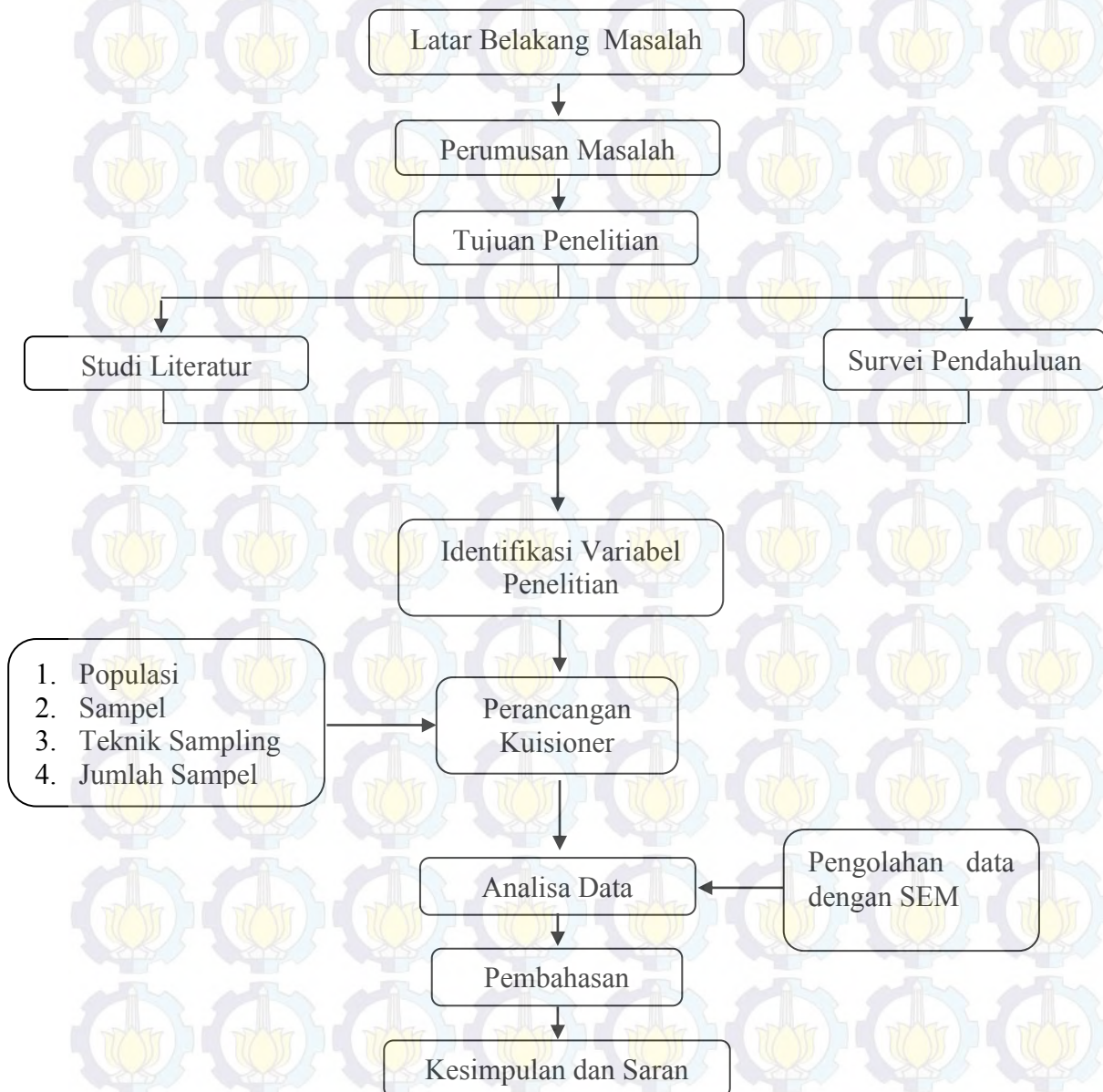
Tabel 3.7 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Parameter	Ukuran
R-Squares	0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, menengah dan lemah (Chin dalam Latan & Ghozali, 2012)
	0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, menengah dan lemah (Hair dalam Latan & Ghozali, 2012)



### 3.8 Diagram Alir Proses Penelitian

Guna memudahkan dalam alur penelitian terhadap pengaruh kepemimpinan komitmen, dan budaya organisasi terhadap kinerja, dibuat penyusunan diagram alir proses penelitian seperti pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian



Bagan di atas menggambarkan penelitian dari awal (latar belakang masalah) hingga tahap kesimpulan dan saran. Berikut keterangan dari masing-masing proses :

1. Latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian yaitu mengidentifikasi fakta dan masalah yang terjadi di lapangan, merumuskan permasalahan dan menetapkan tujuan, yaitu pengaruh kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi terhadap kinerja Satuan Kerja Bidang Cipta Karya di Provinsi Jawa Timur.
2. Studi literatur yaitu melakukan studi pada penelitian terdahulu terkait kepemimpinan, komitmen, budaya organisasi, dan kinerja sektor publik.
3. Survei pendahuluan yaitu melakukan diskusi kepada beberapa responden untuk konfirmasi topik penelitian.
4. Identifikasi variabel penelitian yaitu menetapkan dimensi kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi yang akan menjadi variabel dalam penelitian, serta menentukan masing-masing indikatornya.
5. Perancangan kuesioner yaitu membuat daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden berdasarkan definisi operasional dari masing-masing indikator.
6. Analisa data dan pembahasan yaitu pengolahan data hasil kuesioner dari responden menggunakan SEM PLS.
7. Membuat kesimpulan dan saran dari hasil analisa data dan pembahasan.



## BAB 4

### ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab analisa dan pembahasan ini berisi profil dan analisa data penelitian. Isi dari bab ini terdiri dari sub-bab : kecukupan sampel, profil responden, pengolahan data awal, hasil model pengukuran dan hasil model struktural.

#### 4.1 Kecukupan Sampel

Dari populasi sebanyak 107 (seratus tujuh) orang di Satuan Kerja Bidang Cipta Karya Provinsi Jawa Timur, kuesioner disebar kepada 62 (enam puluh dua) responden di Satuan Kerja Bidang Cipta Karya Provinsi Jawa Timur menggunakan metode *purposive sampling*. Dari jumlah tersebut, sebanyak 57 (lima puluh tujuh) kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti. Namun 2 (dua) kuesioner dianggap tidak valid, sehingga tidak diproses dalam penelitian ini. Sehingga efektif sebanyak 55 (lima puluh lima) kuesioner dari responden yang akan diproses menggunakan SEM-PLS. Untuk menguji kecukupan sampel digunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots(4.1)$$

Dimana :

N : Jumlah populasi = 107 orang

e : Error = 10%

Dari rumus 4.1 didapat minimal sampel  $n = 51.69082$ , sehingga jumlah responden sebanyak 55 (lima puluh lima) orang dianggap memenuhi syarat.

#### 4.2 Profil Responden

Profil responden menggambarkan keadaan responden pada penelitian ini. Profil tersebut diperoleh dari 55 (lima puluh lima) kuesioner yang diisi oleh responden. Profil responden kemudian dikelompokkan berdasarkan Satuan Kerja, jabatan dalam SK Satuan Kerja, tingkat pendidikan, lama kerja, dan jenis kelamin.

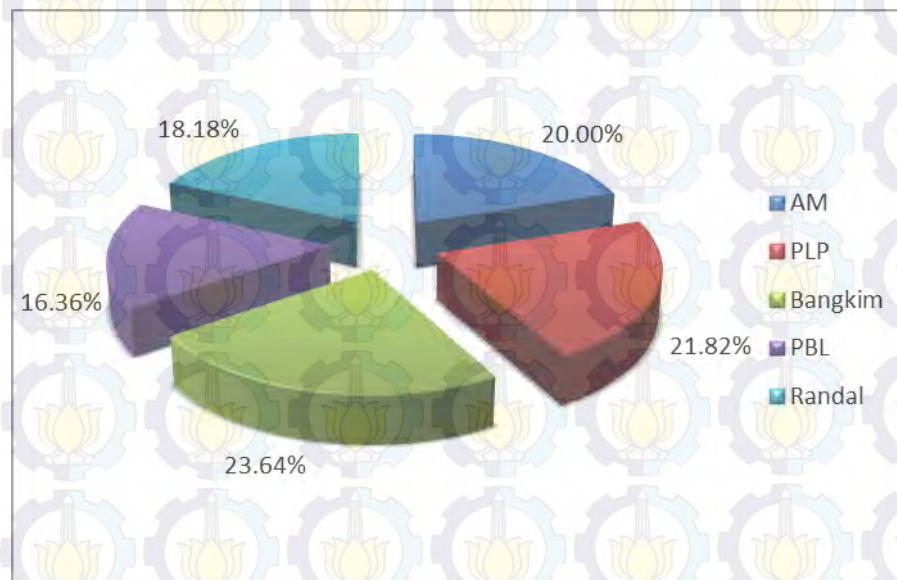


#### 4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja

Untuk profil responden berdasarkan Satuan Kerja dikelompokkan menjadi 5 (lima) kelompok yaitu Satuan Kerja Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum (AM), Satuan Kerja Pengembangan Penyehatan Lingkungan Permukiman (PLP), Satuan Kerja Pengembangan Kawasan Permukiman (Bangkim), Satuan Kerja Penataan Bangunan dan Lingkungan (PBL), dan Satuan Kerja Perencanaan dan Pengendalian (Randal). Gambaran profil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.1 dan Gambar 4.1.

Tabel 4.1 Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja

Satuan Kerja	Jumlah Responden	Persentase
Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum (AM)	11	20.00%
Pengembangan Penyehatan Lingkungan Permukiman (PLP)	12	21.82%
Pengembangan Kawasan Permukiman (Bangkim)	13	23.64%
Penataan Bangunan dan Lingkungan (PBL)	9	16.36%
Perencanaan dan Pengendalian (Randal)	10	18.18%



Gambar 4.1 Profil Responden Berdasarkan Satuan Kerja

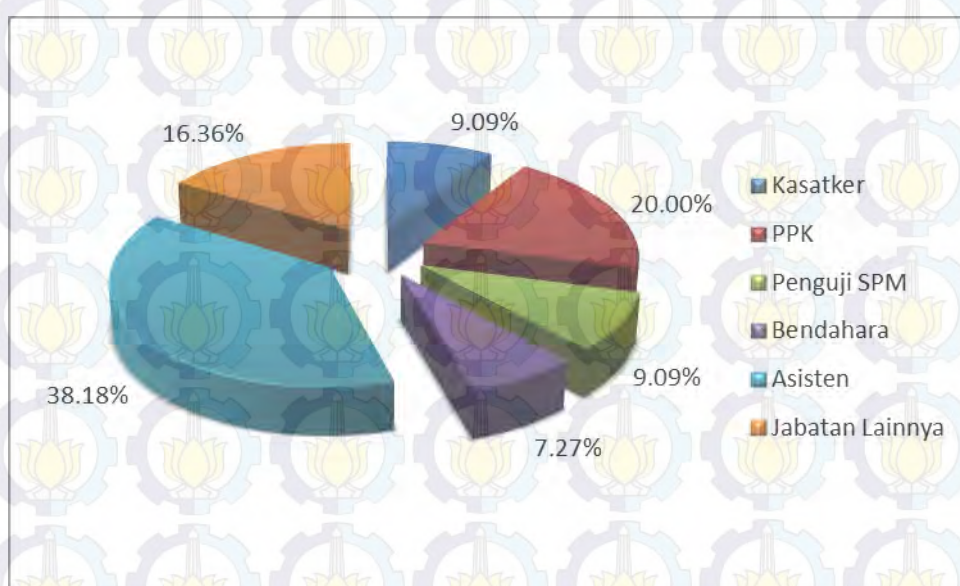


#### 4.2.2 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Untuk profil responden berdasarkan jabatan dikelompokkan menjadi 6 (enam) kelompok yaitu Kepala Satuan Kerja (Kasatker), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penguji SPM, Bendahara, Asisten, dan Jabatan Lainnya. Gambaran profil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2 dan Gambar 4.2.

Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden	Persentase
Kepala Satuan Kerja (Kasatker)	5	9.09%
Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)	11	20.00%
Pejabat Penguji SPM	5	9.09%
Bendahara	4	7.27%
Asisten	21	38.18%
Jabatan Lainnya	9	16.36%



Gambar 4.2 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

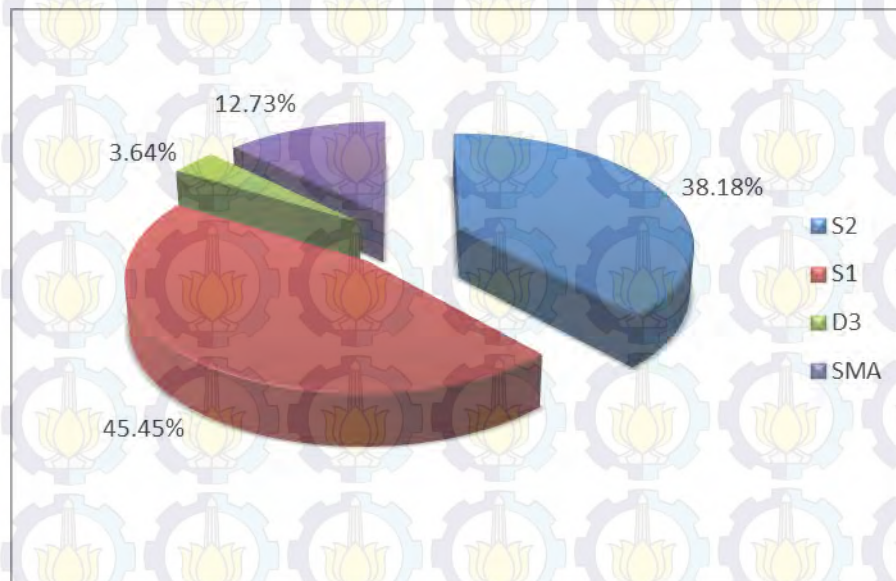


### 4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Untuk profil responden berdasarkan Tingkat Pendidikan dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok yaitu Strata 2 (S2), Strata 1 (S1), Diploma (D3), dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Gambaran profil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.3 dan Gambar 4.3.

Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
Strata 2 (S2)	21	38.18%
Strata 1 (S1)	25	45.45%
Diploma (D3)	2	3.64%
Sekolah Menengah Atas (SMA)	7	12.73%



Gambar 4.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



#### 4.2.4 Profil Responden Berdasarkan Lama Kerja

Untuk profil responden berdasarkan lama kerja dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok yaitu  $\geq 31$  tahun, 21-30 tahun, 11-20 tahun, dan 1-10 tahun. Gambaran profil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.4.

Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Jumlah Responden	Persentase
$\geq 31$ tahun	11	20.00%
21-30 tahun	22	40.00%
11-20 tahun	9	16.36%
1-10 tahun	13	23.64%



Gambar 4.4 Profil Responden Berdasarkan Lama Kerja

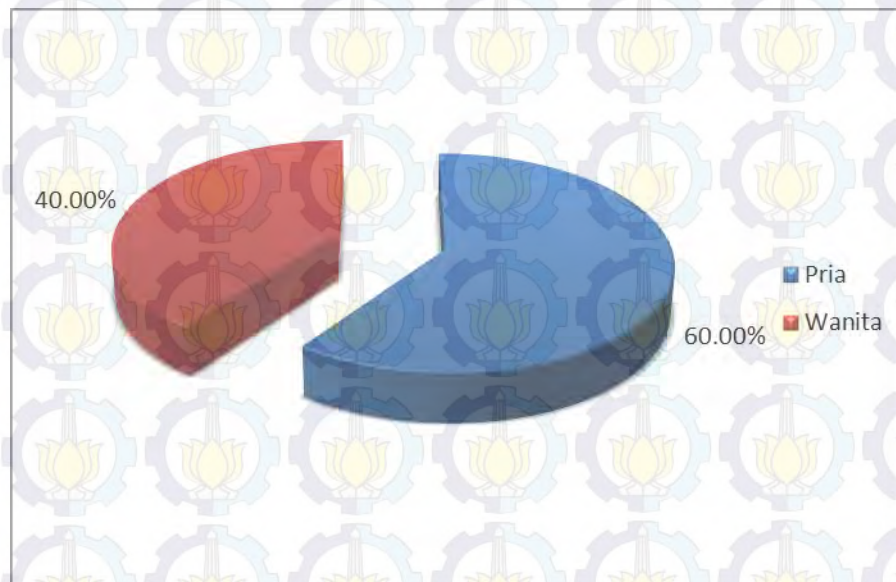


#### 4.2.5 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk profil responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok yaitu pria dan wanita. Gambaran profil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.5 dan Gambar 4.5.

Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Pria	33	60.00%
Wanita	22	40.00%



Gambar 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

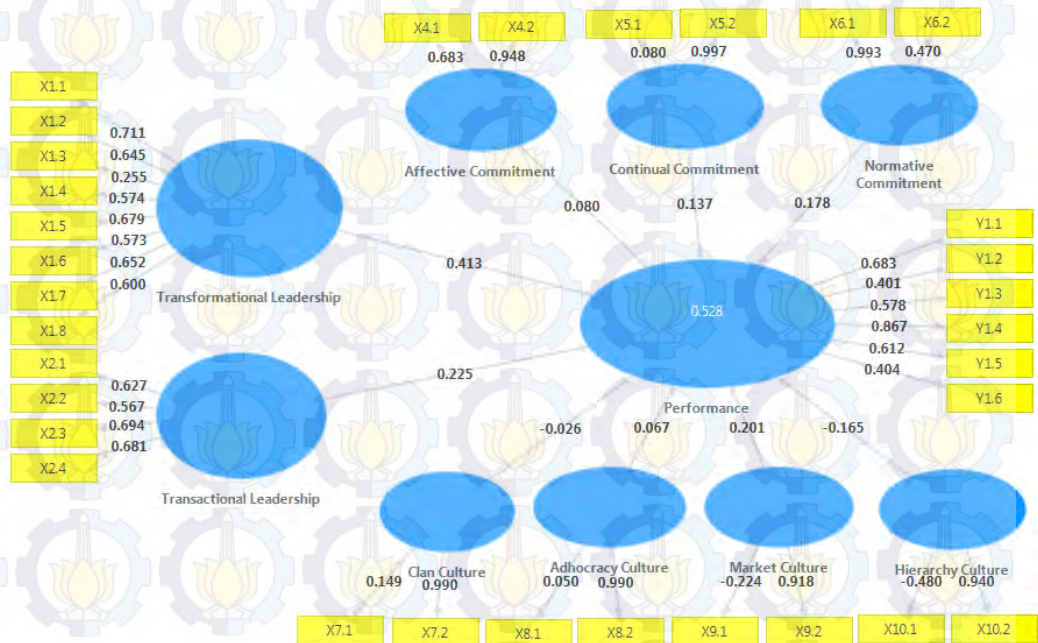
#### 4.3 Pengolahan Data Awal Menggunakan SEM-PLS

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi Smart PLS versi 3.1.6. Data yang sudah diisi oleh responden dijadikan satu sebagai tabulasi data yang sudah terprogram dalam Smart PLS, sehingga pada proses ini dapat diketahui bentuk model, *loading factor*, signifikansi pada masing-masing variabel laten. Eksekusi dari SEM-PLS ini perlu di-*running* berulang-ulang hingga terpenuhi validitas dan reliabilitasnya.



### 4.3.1 Running SEM-PLS Tahap 1

Pada pengujian pertama, terlihat bahwa nilai *loading* dari indikator masih banyak yang di bawah syarat validitas sebesar 0.70. Pada umumnya nilai *loading* di bawah 0.70 lebih baik dibuang dari jalur model agar dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas. Hasil *loading factor* dari masing-masing indikator dapat dilihat pada Gambar 4.6.

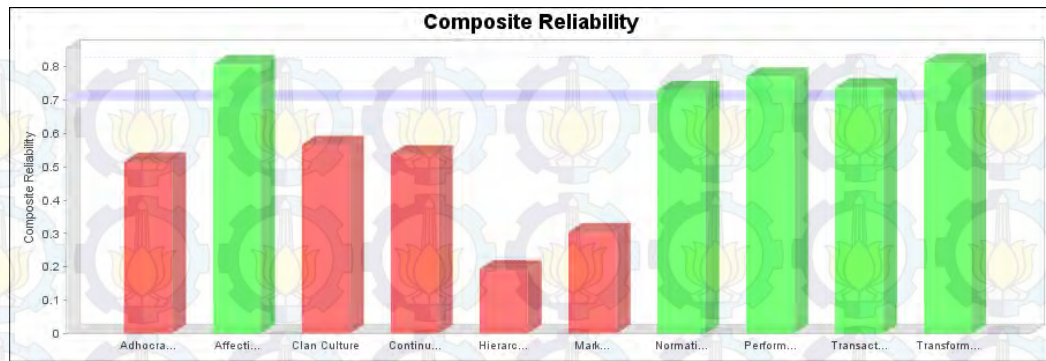


Gambar 4.6 Running PLS-Algorithm Tahap 1



Gambar 4.7 Uji Validitas Pada Tahap 1





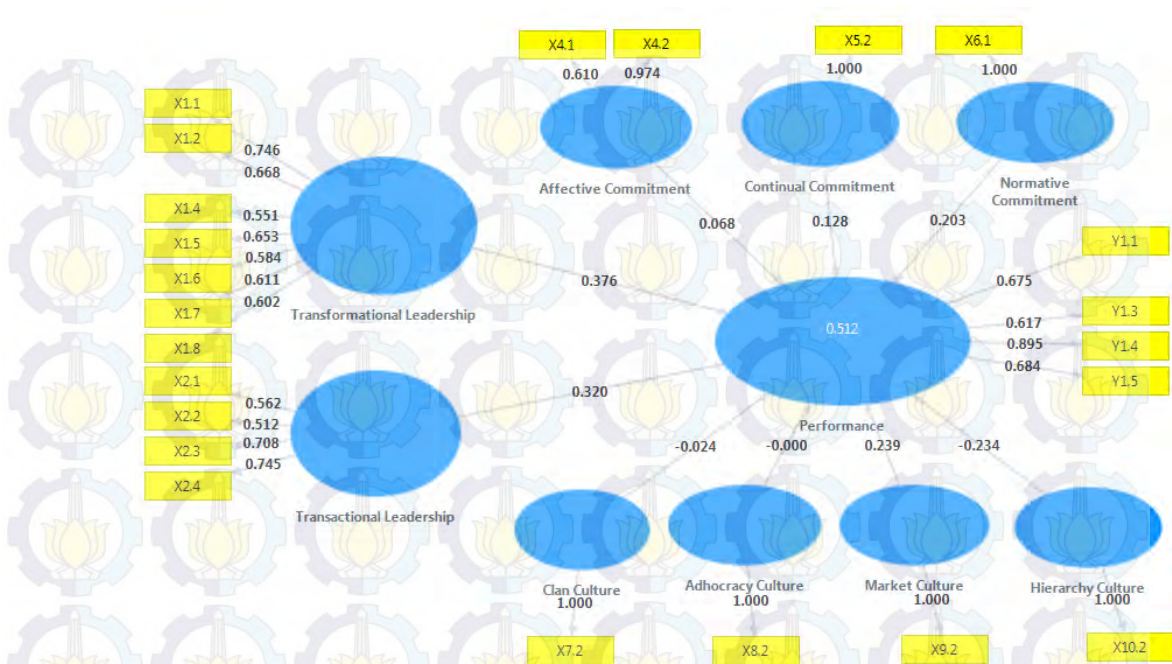
Gambar 4.8 Uji Reliabilitas Pada Tahap 1

Dari Gambar 4.7 terlihat bahwa model belum *valid* karena masih ada variabel yang nilai AVE-nya masih di bawah 0.50. Pada Gambar 4.8 di atas juga terlihat bahwa model belum *reliable* karena masih ada variabel yang nilai *Composite Reliability*-nya masih di bawah 0.70. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa perlu di-*running* tahap 2. Untuk tahap awal ini akan digunakan nilai *loading* di bawah 0.50 untuk membuang indikator-indikator yang kurang signifikan yaitu X1.3, X5.1, X6.2, X7.1, X8.1, X9.1, X10.1, Y1.2 dan Y1.6. Banyaknya indikator yang dibuang diperkirakan karena jumlah sampel yang tidak terlalu banyak.

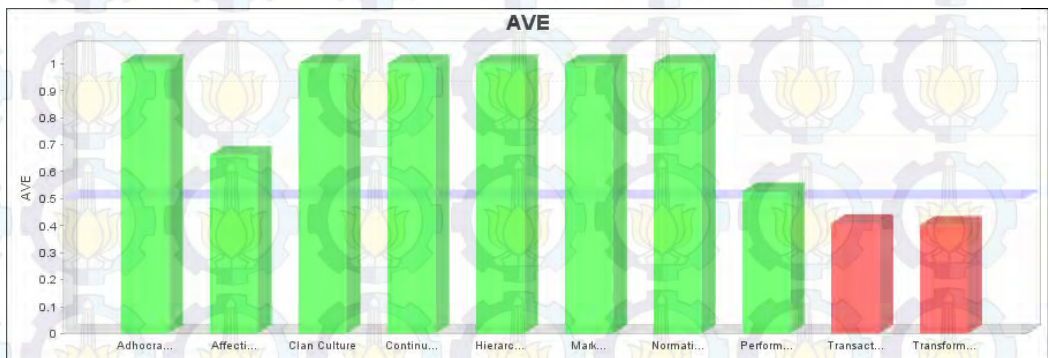
#### 4.3.2 Running SEM-PLS Tahap 2

Pada pengujian kedua yang terlihat pada Gambar 4.9 di bawah, terlihat bahwa nilai *loading* dari indikator masih ada yang di bawah 0.70. Pada umumnya nilai *loading* di bawah 0.70 lebih baik dibuang dari jalur model agar dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas. Hasil *loading factor* dari masing-masing indikator dapat dilihat pada Gambar 4.9.

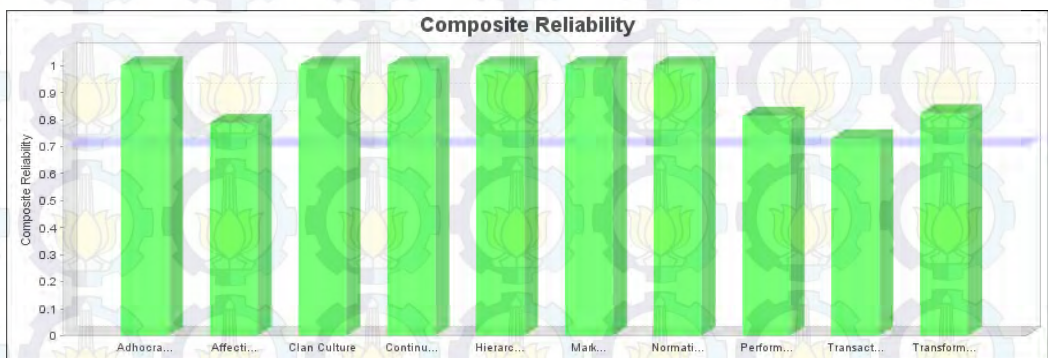




Gambar 4.9 Running PLS-Algorithm Tahap 2



Gambar 4.10 Uji Validitas Pada Tahap 2



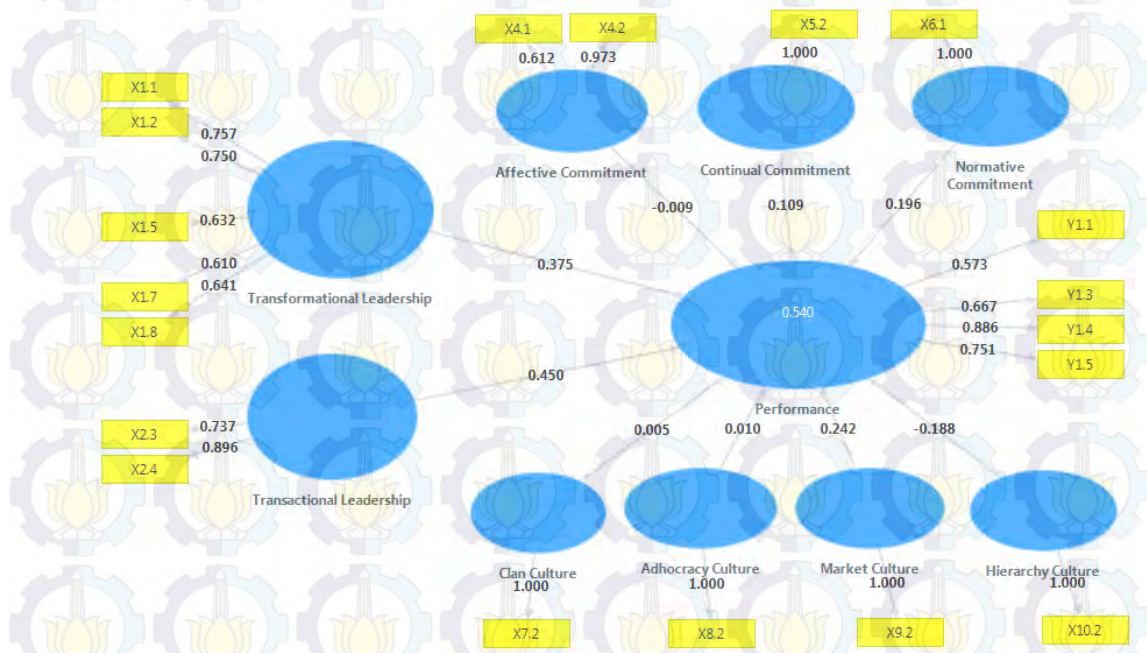
Gambar 4.11 Uji Reliabilitas Pada Tahap 2



Dari Gambar 4.10 terlihat bahwa model belum *valid* karena masih ada 2 (dua) variabel yang nilai AVE-nya masih di bawah 0.50 yaitu *Transformational Leadership* dan *Transactional Leadership*. Pada Gambar 4.11 di atas terlihat bahwa model sudah *reliable* karena nilai *Composite Reliability*-nya di atas 0.70. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa perlu di-*running* tahap 3. Untuk tahap ini akan digunakan nilai *loading* di bawah 0.60 untuk membuang indikator-indikator yang kurang signifikan yaitu X1.4, X1.6, X2.1, dan X2.2.

### 4.3.3 Running SEM-PLS Tahap 3

Pada pengujian ketiga yang terlihat pada Gambar 4.12 di bawah, terlihat bahwa nilai *loading* dari indikator masih ada yang di bawah 0.70. Pada umumnya nilai *loading* di bawah 0.70 lebih baik dibuang dari jalur model agar dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas. Hasil *loading factor* dari masing-masing indikator dapat dilihat pada Gambar 4.12.

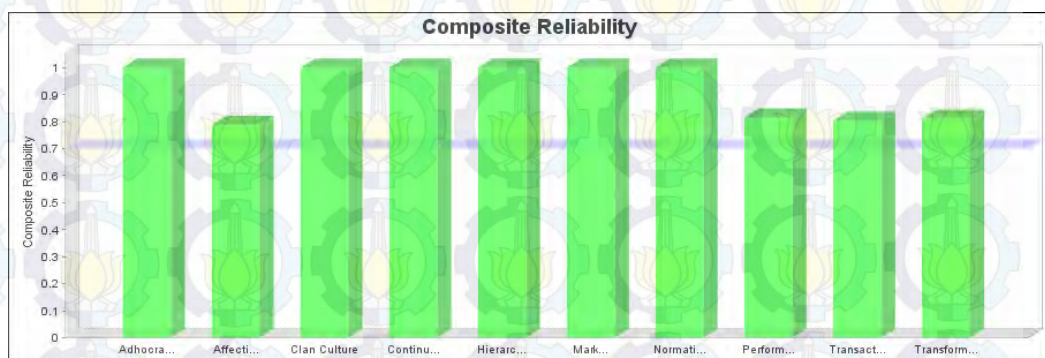


Gambar 4.12 Running PLS-Algorithm Tahap 3





Gambar 4.13 Uji Validitas Pada Tahap 3



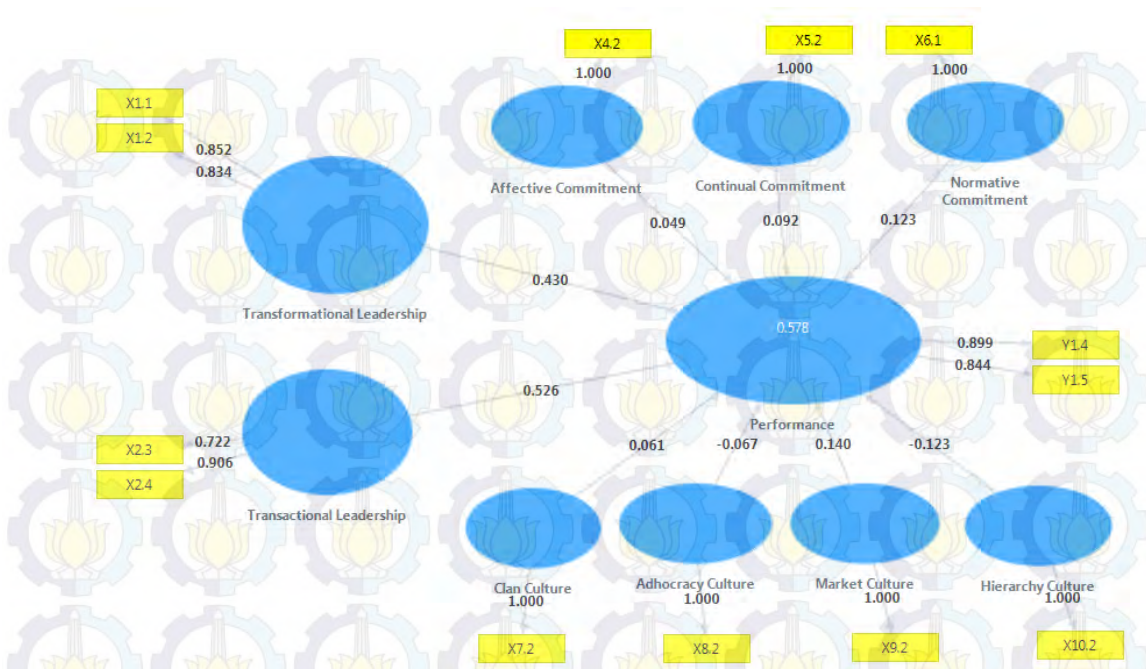
Gambar 4.14 Uji Reliabilitas Pada Tahap 3

Dari Gambar 4.13 terlihat bahwa model belum *valid* karena variabel *Transformational Leadership* nilai AVE-nya masih di bawah 0.50. Pada Gambar 4.14 di atas terlihat bahwa model sudah *reliable* karena nilai *Composite Reliability*-nya di atas 0.70. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa perlu di-*running* tahap 4. Untuk tahap ini akan digunakan nilai *loading* di bawah 0.70 untuk membuang indikator-indikator yang kurang signifikan yaitu X1.5, X1.7, X1.8, X4.1, Y1.1 dan Y1.3.

#### 4.3.4 Running SEM-PLS Tahap 4

Pada pengujian keempat yang terlihat pada Gambar 4.15 di bawah, terlihat bahwa nilai *loading* dari indikator sudah di atas 0.70, sehingga sudah memenuhi syarat validitas. Hasil *loading factor* dari masing-masing indikator dapat dilihat pada Gambar 4.15.

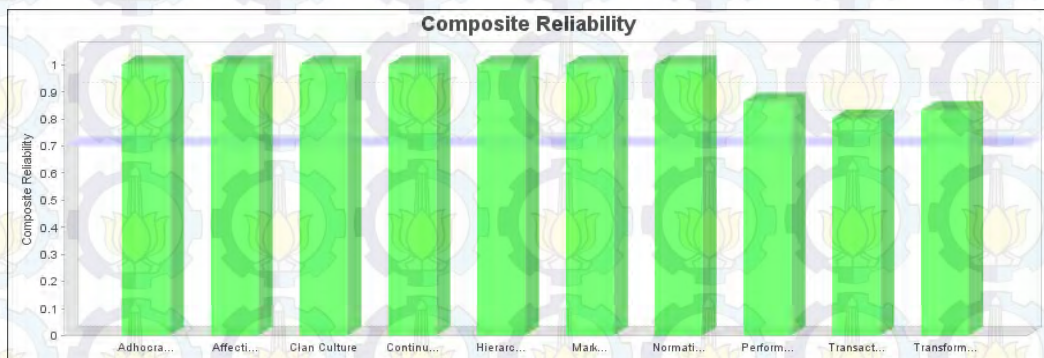




Gambar 4.15 Running PLS-Algorithm Tahap 4



Gambar 4.16 Uji Validitas Pada Tahap 4



Gambar 4.17 Uji Reliabilitas Pada Tahap 4



Dari Gambar 4.16 dan Gambar 4.17 di atas terlihat bahwa model sudah *valid* dan sudah *reliable* karena karena nilai AVE-nya di atas 0.50 dan nilai *Composite Reliability*-nya di atas 0.70. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa hasil model pengukuran (*outer model*) sudah dapat dilaporkan.

#### 4.4 Hasil Model Pengukuran (*Outer Model*)

Suatu konstruk dikatakan *valid* dan *reliable* jika mempunyai nilai AVE dan *Communality* di atas 0.50, serta *Composite Reliability* di atas 0.70. Dari Tabel 4.6 di bawah dapat dilihat bahwa nilai AVE dan *Communality* paling kecil yaitu 0.671, sedangkan nilai *Composite Reliability* paling kecil yaitu 0.801, sehingga variabel yang dipakai untuk penelitian ini sudah *valid* dan *reliable* atau telah memenuhi *Convergent Validity* dan *Reliability*.

Tabel 4.6 AVE, *Communality* dan *Composite Reliability*

Variabel	AVE	<i>Communality</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Transformational Leadership</i>	0.711	0.711	0.831
<i>Transactional Leadership</i>	0.671	0.671	0.801
<i>Affective Commitment</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Continual Commitment</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Normative Commitment</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Clan Culture</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Adhocracy Culture</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Market Culture</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Hierarchy Culture</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Performance</i>	0.760	0.760	0.863

Suatu indikator dinyatakan *valid* jika mempunyai *loading factor* diatas 0.70 terhadap konstruk yang dituju, serta memiliki nilai *loading* lebih tinggi daripada nilai *cross loading*-nya. Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa nilai *loading* paling kecil yaitu X2.3 sebesar 0.72, dan semua nilai *loading* memiliki nilai lebih besar dari *cross loading*



sehingga indikator yang dipakai untuk penelitian ini sudah *valid* atau telah memenuhi *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*.

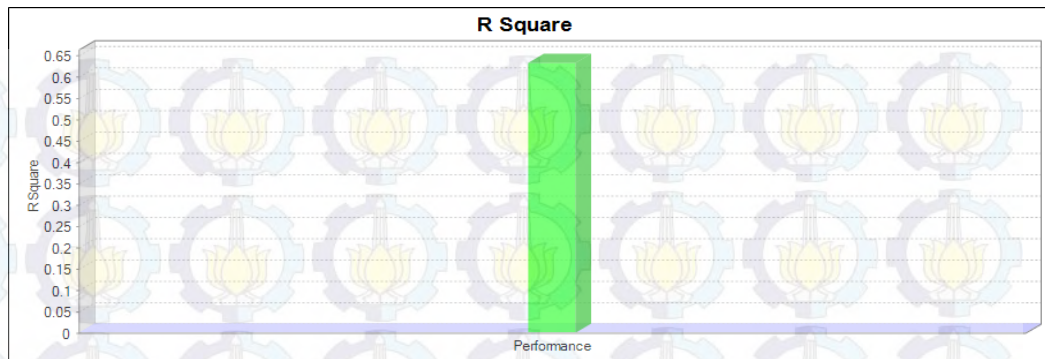
Tabel 4.7 *Loadings* dan *Cross Loadings*

<i>Indicator</i>	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Transactional Leadership</i>	<i>Affective Commitment</i>	<i>Continual Commitment</i>	<i>Normative Commitment</i>	<i>Clan Culture</i>	<i>Adhocracy Culture</i>	<i>Market Culture</i>	<i>Hierarchy Culture</i>	<i>Performance</i>
X1.1	0.85	0.06	0.18	-0.11	0.28	-0.17	0.42	0.28	0.19	0.44
X1.2	0.83	0.17	0.06	-0.34	0.26	0.04	0.24	0.21	0.18	0.41
X2.3	0.19	0.72	0.35	-0.12	0.05	-0.20	-0.14	0.04	0.09	0.35
X2.4	0.06	0.91	0.29	-0.11	0.02	0.09	0.12	-0.11	-0.08	0.58
X4.2	0.14	0.37	1.00	-0.08	0.15	0.05	-0.05	-0.01	0.15	0.30
X5.2	-0.26	-0.13	-0.08	1.00	0.15	-0.16	-0.35	-0.15	-0.19	-0.06
X6.1	0.32	0.04	0.15	0.15	1.00	0.14	0.28	0.11	0.31	0.27
X7.2	-0.08	-0.02	0.05	-0.16	0.14	1.00	0.30	0.30	0.23	0.01
X8.2	0.39	0.02	-0.05	-0.35	0.28	0.30	1.00	0.38	0.36	0.14
X9.2	0.29	-0.06	-0.01	-0.15	0.11	0.30	0.38	1.00	0.44	0.17
X10.2	0.22	-0.02	0.15	-0.19	0.31	0.23	0.36	0.44	1.00	0.04
Y1.4	0.49	0.52	0.20	0.07	0.40	-0.02	0.18	0.12	-0.01	0.90
Y1.5	0.38	0.51	0.34	-0.20	0.04	0.05	0.05	0.18	0.09	0.84

#### 4.5 Hasil Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Hair dalam Latan & Ghazali (2012), suatu model dikatakan kuat jika nilai *R Square* 0.75, model moderat jika nilai *R Square* 0.50, dan model lemah jika nilai *R Square* 0.25. Hasil penelitian pada Gambar 4.18 di bawah menunjukkan bahwa nilai *R Square* 0.578, sehingga model penelitian ini dikatakan moderat.





Gambar 4.18 Nilai *R Square*

Dari hasil Gambar 4.18 di atas diperoleh nilai *R Square* untuk variabel kinerja sebesar 0.578, yang artinya nilai tersebut mengindikasikan bahwa variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel konstruk (kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi) hanya sebesar 57.8 % sedangkan sisanya yaitu sebesar 42.2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian.

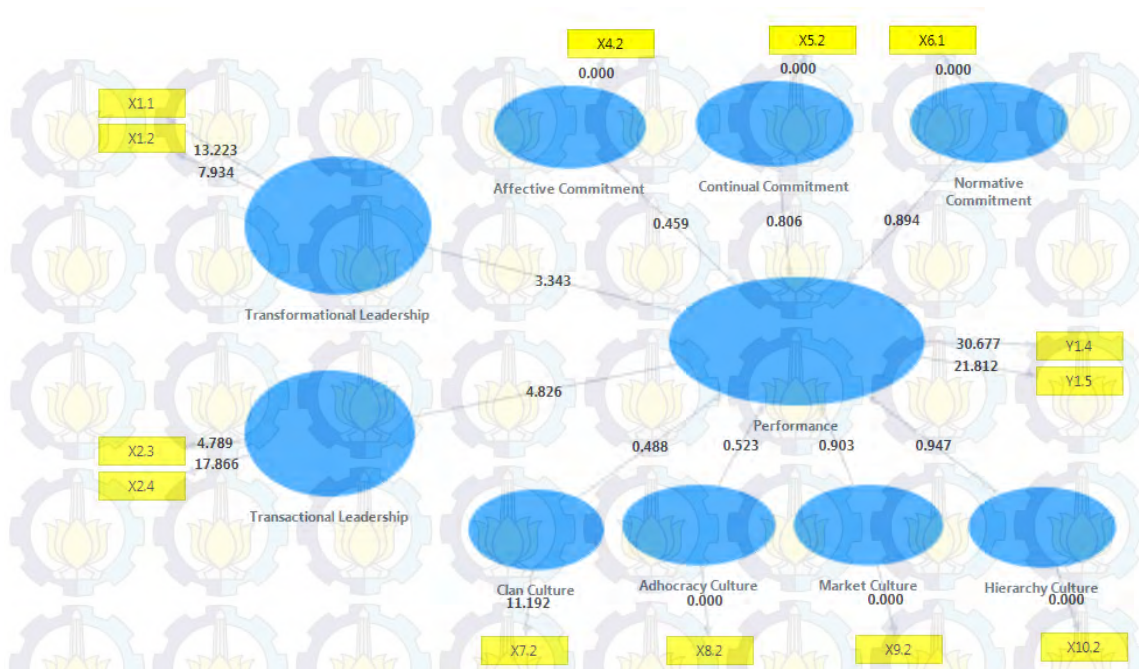
Disamping melihat besarnya nilai *R Square*, evaluasi model PLS dapat juga dilakukan dengan  $Q^2$  *predictive relevance*. Pendekatan ini diadaptasi PLS dengan menggunakan prosedur *blindfolding* (Latan & Ghazali, 2012). Tabel 4.8 di bawah menunjukkan nilai  $Q^2$  sebesar 0.315. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki *predictive relevance*.

Tabel 4.8 Nilai  $Q^2$  *predictive relevance*

Variabel	SSO	SSE	1-SSE/SSO
<i>Performance</i>	110.000	75.327	0.315

Untuk mengukur signifikansi model penelitian, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Gambar 4.19 dan Tabel 4.9 menunjukkan hasil *bootstrapping* dan koefisien jalur pada model penelitian dengan signifikansi  $\alpha = 10\%$ .





Gambar 4.19 Hasil *Bootstrapping*

Tabel 4.9 *Path Coefficients dan T Statistics*

Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Error</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>Transformational Leadership</i>	0.430	0.443	0.128	3.343	0.001
<i>Transactional Leadership</i>	0.526	0.524	0.109	4.826	0.000
<i>Affective Commitment</i>	0.049	0.045	0.107	0.459	0.647
<i>Continual Commitment</i>	0.092	0.098	0.114	0.806	0.420
<i>Normative Commitment</i>	0.123	0.130	0.137	0.894	0.372
<i>Clan Culture</i>	0.061	0.091	0.124	0.488	0.626
<i>Adhocracy Culture</i>	-0.067	-0.077	0.128	0.523	0.601
<i>Market Culture</i>	0.140	0.115	0.115	0.903	0.367
<i>Hierarchy Culture</i>	-0.123	-0.130	0.130	0.947	0.344

Dari hasil Tabel 4.9 di atas, pengaruh hubungan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen (*performance*) dapat dijelaskan sebagai berikut :



1. Dari hasil koefisien jalur yang diperoleh antara variabel *transformational leadership* terhadap *performance* sebesar 0.430 dengan nilai T-statistik 3.343 > 1,64 pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,1$  (10%), disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *transformational leadership* dengan *performance*. Nilai positif pada koefisien parameter artinya adalah semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka kinerja akan semakin meningkat.
2. Dari hasil koefisien jalur yang diperoleh antara variabel *transactional leadership* terhadap *performance* sebesar 0.526 dengan nilai T-statistik 4.826 > 1,64 pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,1$  (10%), disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *transactional leadership* dengan *performance*. Nilai positif pada koefisien parameter artinya adalah semakin tinggi tingkat kepemimpinan transaksional maka kinerja akan semakin meningkat.
3. Dari hasil koefisien jalur yang diperoleh antara variabel komitmen (*affective, continual, normative*) dan budaya organisasi (*clan, adhocracy, market, hierarchy*) terhadap *performance* dengan nilai T-statistik < 1,64 pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,1$  (10%), disimpulkan bahwa komitmen dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran ini berisi rangkuman dari hasil analisa dan pembahasan penelitian. Isi dari bab ini terdiri dari sub-bab : kesimpulan dan saran.

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hal yang paling berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja adalah kepemimpinan *transactional* dengan nilai T-statistik 4.826. Tipe pemimpin ini membuat transaksi berorientasi hasil yang bersifat konstruktif dalam rangka penghargaan terhadap kinerja. Tipe pemimpin ini juga memonitor kinerja bawahan dan segera melakukan aksi perbaikan jika terjadi deviasi terhadap standar. Mereka mengedepankan aturan untuk menghindari kesalahan.
2. Kepemimpinan *transformational* juga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dengan nilai T-statistik 3.343. Tipe pemimpin ini menunjukkan keyakinan, menekankan kepercayaan, tangguh pada masalah yang sulit, mengajak pengikut dengan standar tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberi semangat. Tipe pemimpin ini juga mendorong ide dan cara baru untuk menyelesaikan sesuatu, melakukan pendekatan secara personal, memperhatikan keperluan bawahannya, dan dalam perkembangannya memberi nasehat, mendidik, dan mendampingi.
3. Berbagai dimensi komitmen (*affective, continual, normative*) dan budaya organisasi (*clan, adhocracy, market, hierarchy*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai T-statistik  $< 1,64$ .

#### 5.2 Saran

Dalam penelitian ini masalah yang dikaji masih terbatas, oleh karena itu saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya antara lain :



1. Perlunya perumusan strategi untuk meningkatkan kepemimpinan *transformational* dan *transactional* sesuai hasil penelitian agar dapat meningkatkan kinerja di Satuan Kerja Bidang Cipta Karya di Provinsi Jawa Timur.
2. Perlunya pengembangan model penelitian dengan menggali lebih luas variabel-variabel yang dapat berpengaruh terhadap kinerja dari aspek SDM lain seperti *motivation*, *personality*, dan sebagainya sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap kinerja sektor publik di Jawa Timur pada umumnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Acar, & Acar. (2012). The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 683–692.
- Allen, & Meyer. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Andersen, Heinesen, & Pedersen. (2013). Different measures, Different results? Objective and Subjective Performance Measures in Public Administration. *11th Public Management Research Conference*. Wisconsin.
- Bass. (1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 130-139.
- Bass, Avolio, & Binghamton. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *PAQ SPRING*, 112-121.
- Bercu, & Grigoruta. (2012). Human Resource Involvement in Romanian Public Organizations under the Financial Constraints. *Procedia - Economics and Finance*, 451–456.
- Boyne, Meier, O'Toole, & Walker. (2006). *Public Service Performance*. New York: Cambridge University Press.
- Cameron, & Quinn. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. *Prentice Hall Series in Organizational Development*.
- Direktorat Jenderal Cipta Karya. (2014). Retrieved from Direktorat Jenderal Cipta Karya: <http://ciptakarya.pu.go.id>
- Hair, Ringle, & Sarstedt. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 139–151.

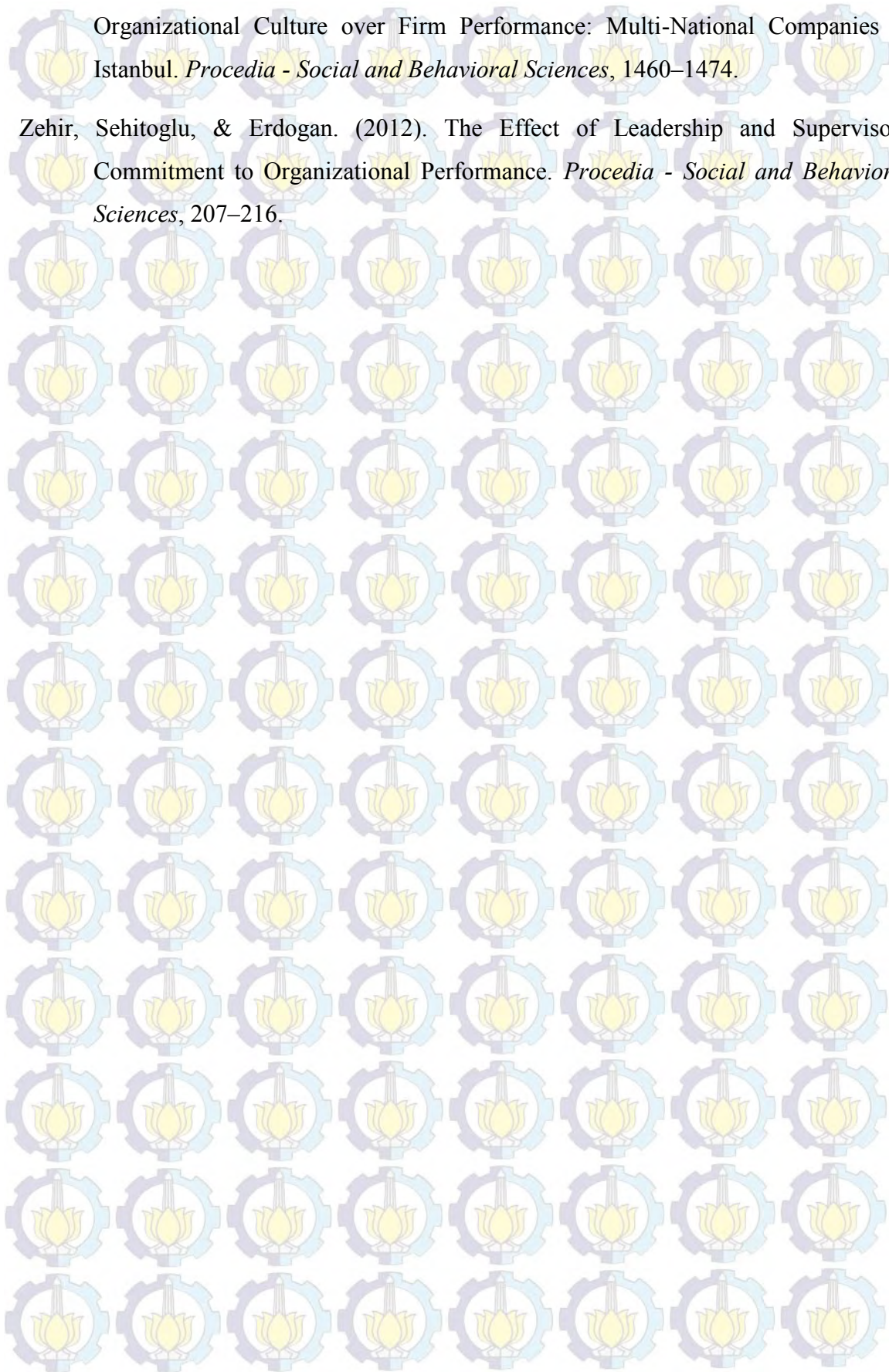


- Iqbal, Inayat, Ijaz, & Zahid. (2012). Leadership Styles: Identifying Approaches and Dimensions of Leaders. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 641-659.
- Kanning, & Hill. (2013). Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six Languages. *Journal of Business and Media Psychology*, 11-20.
- Kementerian Pekerjaan Umum. (2006). *Peraturan Menteri PU No. 37/PRT/M/2006*.
- Latan, & Ghozali. (2012). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Loon, Vandenabeele, & Leisink. (2013). Public Value-Based Performance: The Development and Validation of a Measurement Scale. *11th Public Management Research Conference*. Wisconsin.
- Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20–52.
- Samad. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 486–493.
- Sersic. (1999). An Empirical Test of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment in a Croatian Context. *Review of Psychology*, 17-24.
- Tohidi, & Jabbari. (2012). Role of Human Aspects in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 837–840.
- Wong. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*.
- Yesil, & Kaya. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 428–437.
- Yuan, & Lee. (2011). Exploration of a Construct Model Linking Leadership Types, Organization Culture, Employees Performance and Leadership Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 123–136.



Zehir, Ertosun, Zehir, & Muceldidi. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1460–1474.

Zehir, Sehitoglu, & Erdogan. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207–216.





# LAMPIRAN 1

## Kuesioner Penelitian

### I. UMUM

Kepada Yth : Bapak/Ibu Responden dari Satuan Kerja Bidang Cipta Karya  
di tempat

Dengan hormat,

Penelitian ini bertujuan dalam rangka tesis untuk meneliti pengaruh **Kepemimpinan, Komitmen,** dan **Budaya Organisasi** terhadap **Kinerja** di 5 Satker Bidang Cipta Karya di Provinsi Jawa Timur. Responden penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang tercantum dalam SK Satker dari masing-masing Satker.

Penelitian ini bukanlah tes psikologi dari atasan atau dari manapun, oleh karena itu Bapak/Ibu tidak perlu takut/ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sebenarnya. Data dan identitas Bapak/Ibu dijamin kerahasiaannya dan tidak mempengaruhi status Bapak/Ibu sebagai seorang profesional.

Kuesioner ini terdiri dari 38 pertanyaan, dimohon Bapak/Ibu mengisikan semuanya. Hasil dari penelitian ini akan kami sampaikan kembali kepada Bapak/Ibu melalui email yang Bapak/Ibu cantumkan. Jika ada yang kurang jelas dapat menghubungi : **Magister Manajemen Teknologi - ITS, Jl. Cokroaminoto No. 12A Surabaya, a.n. Leo (NRP 9112202802), telp : 081219288067, email : hati\_singa@yahoo.com.**

Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Surabaya, 2014



### II. DATA RESPONDEN

1. Satuan Kerja	:	
2. Nama Responden	:	
3. Jabatan	:	
4. Lama Kerja	:	
5. Umur	:	
6. Alamat Email	:	

### III. CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Isilah dengan tanda centang (v) pada kolom yang Bapak/Ibu pilih. Keterangan :

Sangat Tidak Setuju = STS      Setuju = S  
Tidak Setuju = TS      Sangat Setuju = SS  
Cukup Setuju/Ragu-Ragu = CS

Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
Saya bicara secara optimis dan antusias				√	
Saya menunggu masalah muncul	√				

### IV. KUESIONER KEPEMIMPINAN

Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1 Saya mengungkapkan idealisme dan kepercayaan saya					
2 Saya mempertimbangkan aspek moral dan etika dalam mengambil keputusan					
3 Saya menunjukkan keyakinan bahwa tujuan akan dapat dicapai					
4 Saya bicara secara optimis dan antusias					
5 Saya menunggu masalah muncul					
6 Saya bertindak hanya jika terjadi masalah					
7 Saya melihat sesuatu dari berbagai sudut pandang					
8 Saya mencari cara baru untuk menyelesaikan sesuatu					
9 Saya memperhatikan kebutuhan, kompetensi, dan aspirasi bawahan saya					
10 Saya memberi saran, mendidik, dan mendampingi bawahan saya					
11 Saya menolak memberi pendapat atau pengarahan					
12 Saya menghindar ketika diperlukan					
13 Saya senang jika bawahan saya terpenuhi targetnya					
14 Saya memberi penghargaan terhadap kesuksesan kinerja bawahan saya					
15 Saya memonitor kinerja bawahan saya					
16 Saya segera bertindak jika terjadi deviasi terhadap rencana/standar					



**V. KUESIONER KOMITMEN**

Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1 Saya merasa menjadi bagian keluarga dalam organisasi					
2 Saya merasa perasaan saya terikat pada organisasi ini					
3 Saat ini saya tetap dalam organisasi karena kebutuhan, bukan keinginan					
4 Hidup saya akan kesulitan jika saya keluar dari organisasi ini sekarang					
5 Saya tetap berada dalam organisasi karena kesetian dan aspek moral					
6 Walaupun ada peluang, saya merasa tidak seharusnya keluar dari organisasi					

**VI. KUESIONER BUDAYA ORGANISASI**

Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1 Organisasi ini seperti rumah sendiri. Semua orang merasa seperti keluarga dan saling berbagi.					
2 Organisasi ini sangat dinamis. Orang-orang berani mengambil resiko.					
3 Organisasi ini berorientasi pada hasil. Perhatian utama adalah bagaimana menyelesaikan pekerjaan.					
4 Organisasi ini sangat terkontrol dan terstruktur. Perlu ada prosedur formal untuk melakukan sesuatu.					
5 Hal yang menyatukan orang-orang dalam organisasi adalah loyalitas dan rasa saling percaya.					
6 Hal yang menyatukan orang-orang dalam organisasi adalah inovasi dan pengembangan.					
7 Hal yang menyatukan orang-orang dalam organisasi adalah pencapaian tujuan.					
8 Hal yang menyatukan orang-orang dalam organisasi adalah aturan formal dan kebijakan.					

**VII. KUESIONER KINERJA**

Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1 Saya selalu berhasil melaksanakan pekerjaan					
2 Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang efisien					
3 Hasil kerja saya memberi manfaat kepada orang lain/masyarakat					
4 Orang lain/masyarakat merasa puas dengan hasil kerja saya					
5 Saya memperlakukan orang dalam pekerjaan dengan cara yang baik					
6 Saya menjaga profesi dengan terus menempuh pendidikan dan membaca penelitian					

**VIII. TERIMAKASIH**

Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini.  
Diharapkan Bapak/Ibu bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian selanjutnya. :)



# LAMPIRAN 2

## Rekapitulasi Data Isian Responden

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X4.1	X4.2	X5.1	X5.2	X6.1	X6.2	X7.1	X7.2	X8.1	X8.2	X9.1	X9.2	X10.1	X10.2	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6						
5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	1	2	1	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4							
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4						
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	1	2	4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
3	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	2	2	1	5	3	3	1	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4						
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3					
4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	1	1	2	4	4	2	2	4	2	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3						
4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	3	5	4	2	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4					
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	2	1	2	4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	1	1	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4				
3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	2	2	1	5	3	3	1	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4					
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	1	1	1	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4				
4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	1	4	3	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4			
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	1	1	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4			
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	5	4	4	5	4	4			
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	5	4	3	2	3	2	5	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2	1	1	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4			
5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	2	1	1	1	5	5	1	1	3	3	5	2	4	4	2	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4		
4	4	5	4	4	2	5	5	5	4	5	4	1	2	1	1	5	5	4	1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	3	4	3	4	3			
4	5	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	1	1	2	2	4	3	3	2	5	5	4	2	5	4	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4			
3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	1	1	2	1	4	4	2	2	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4			
4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1	5	5	2	1	4	2	5	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4			
5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	1	1	1	1	3	4	3	1	4	3	4	5	3	5	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5			
4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	2	2	1	2	4	3	3	1	4	3	2	5	3	5	2	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4			
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	2	2	2	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2		
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	4	2	2	1	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	2	1	1	5	5	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	3		
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	
4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	2	1	1	2	4	4	1	2	3	2	3	4	2	3	3	4	5	3	3	5	4	5	3	5	5	5	3			
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	4	5	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	2	2	2	5	5	4	1	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	2	2	2	2	5	5	4	1	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	5	4	5	3	3	5	4	5	3	3	5	4	5	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	5	4	4	4	3	5	5	5	3	5	5	3	2	2	2	5	5	2	2	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5		
3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	2	3	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4



## BIOGRAFI



Irwan Leo Putra Harahap (Leo) lahir di Yogyakarta, 11 Agustus 1984 sebagai anak bungsu dari 2 bersaudara yang merupakan anak dari pasangan Rasyidin Harahap dan R. A. Tetraningsih. Setelah menempuh pendidikan formal di SD Jetis Pasiraman I Yogyakarta pada tahun 1996, SLTP Negeri 6 Yogyakarta tahun 1999, dan SMU Negeri 2 Yogyakarta pada tahun 2002, melanjutkan pendidikan pada program studi Teknik Informatika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dan menyelesaikan pendidikan tersebut pada tahun 2007. Setelah menyelesaikan pendidikan strata satu, bekerja pada Direktorat Jenderal Cipta Karya, Kementerian Pekerjaan Umum pada tahun 2007 sampai dengan 2013 dan di tahun 2013 melanjutkan pendidikan di Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember di Surabaya hingga tahun 2014.