

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN
PERUBAHAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMPETENSI KARYAWAN PTPN XII KEBUN KENDENG
LEMBU GLENMORE BANYUWANGI**

SKRIPSI

Oleh:

Juny Kristanti

NIM. 070810201121

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2011



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN
PERUBAHAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMPETENSI KARYAWAN PTPN XII KEBUN KENDENG
LEMBU GLENMORE BANYUWANGI**

SKRIPSI

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember**

Oleh:

JUNY KRISTANTI
NIM. 070810201121

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Juny Kristanti
NIM : 070810201121
Jurusan : MANAJEMEN
Konsentrasi : MSDM
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan terhadap Budaya organisasi dan Kompetensi Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan maka saya bersedia mempertanggung jawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 3 Oktober 2011

Yang menyatakan,

Juny Kristanti
NIM.070810201121

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

Nama Mahasiswa : Juny Kristanti

NIM : 070810201121

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti T., SE, M.Si

NIP. 197412122000122001

Dra. Sudarsih, M.Si

NIP. 196212121992012001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Hj. Istifadah, M.Si

NIP. 196610201990022001

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI KARYAWAN PTPN XII KEBUN KENDENG LEMBU GLENMORE BANYUWANGI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Juny Kristanti

NIM : 070810201121

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji pada tanggal:

10 Oktober 2011

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh gelar Sarjana dan Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Drs. Didik Pudjo M., MS :
NIP. 196102091986031001

Sekretaris : Dra. Sudarsih, M.Si :
NIP.196212121992012001

Anggota : Dr. Diana Sulianti T., SE, M.Si :
NIP. 197412122000122001

Mengetahui,
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Prof. Dr. H. Moch Saleh, M.Sc
NIP. 1956 0831 198403 1 002

MOTTO

“Janganlah kamu bersedih hati, sesungguhnya Allah bersama kita.....”

QS Al-Taubah [9] : 40

“Allah SWT itu baik... La Tahzan...!!!”

-La Tahzan-

“Tidak ada jalan pintas menuju kesuksesan. Kesuksesan akan datang pada mereka yang berusaha mendapatkannya, bukan pada mereka yang hanya mengharapkannya. Jangan pernah putus asa karena yang mudah putus asa tidak pernah sukses dan orang sukses tidak pernah putus asa ”

(Abu Al-Ghifari)

“Sabar adalah kunci kesuksesan, putus asa penghambat, kegagalan adalah jembatan menuju sebuah harapan”

-Mario Teguh-

PERSEMBAHAN

Skripsi ini aku persembahkan kepada:

- ❖ *Kedua Orang Tuaku, Papa Kishartono dan Mama Tris Tilutama Wardani Terima Kasih telah mencurahkan kasih sayang yang tiada kira, doa, nasehat, support yang tiada henti-hentinya serta semangat untuk terus menjalani kehidupan ini dengan kesabaran dan keikhlasan.*
- ❖ *Kedua adikku, Resky Kristianti dan Yuline Krishartini yang selalu memberikan keceriaan dan canda tawa yang selalu mewarnai hidupku*
- ❖ *Sahabat-sahabatku, Ara, Nella, Novika, Prita, Sari, Ayu dan Icha yang telah memberiku semangat dan keceriaan.*
- ❖ *Firman yang telah memberiku doa motivasi dan semangat.*
- ❖ *Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.*

ABSTRAKSI

Penelitian ini berjudul “KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI KARYAWAN PTPN XII KEBUN KENDENG LEMBU GLENMORE BANYUWANGI”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Budaya Organisasi (Z), pengaruh Manajemen Perubahan (X2) terhadap Budaya Organisasi (Z), pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kompetensi Karyawan (Y), pengaruh Manajemen Perubahan (X2) terhadap Kompetensi Karyawan (Y), pengaruh Budaya Organisasi (Z) terhadap Kompetensi Karayawan (Y). Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 98 karyawan tetap PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent adalah analisis jalur (*path analysis*). Variabel independent dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan manajemen perubahan, variabel intervening adalah budaya organisasi dan variabel dependent adalah kompetensi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis diperoleh informasi bahwa variabel kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,386$ dan signifikansi 0,000, variabel manajemen perubahan (X_2) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,330$ dan signifikansi 0,000. Variabel kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) dengan nilai $\beta = 0,246$ dan signifikansi 0,007, variabel manajemen perubahan (X_2) memiliki pengaruh secara signifikan kompetensi karyawan (Y) dengan nilai $\beta = 0,278$ dan signifikansi 0,002. Variabel budaya organisasi (Z) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) dengan nilai $\beta = 0,317$ dan signifikansi 0,001. Variabel kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) melalui budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,030$. Dan Variabel manajemen perubahan (X_2) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan (Y) melalui budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,029$.

Kata kunci : Kepemimpinan, Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan.

ABSTRACT

The study is titled "LEADERSHIP AND MANAGEMENT CHANGES IN ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPETENCE OF EMPLOYEES PTPN XII GARDEN Kendeng Glenmore BANYUWANGI ox". The purpose of this study to determine the effect of Leadership (X1) of the Cultural Organisation (Z), the influence of Change Management (X2) of the Cultural Organisation (Z), the influence of Leadership (X1) of the Employee Competency (Y), the influence of Change Management (X2) of Competency Employees (Y), the influence of Cultural Organizations (Z) of Competence Karayawan (Y). The data was collected by distributing questionnaires to 98 permanent employees PTPN XII Glenmore Gardens Ox Kendeng Banyuwangi. Data analysis techniques are used to test the effect of independent variables on the dependent variable is the path analysis (path analysis). Independent variables in this study are leadership and change management, organizational culture is the intervening variable and the dependent variable is the competence of employees. Based on the results of research to test the hypothesis that the information obtained leadership variables (X1) has a significant influence on organizational culture (Z) with a value of $\beta = 0.386$ and 0.000 significance, change management variables (X2) has a significant influence on organizational culture (Z) with value $\beta = 0.330$ and 0.000 significance. Kepemimpina variables (X1) has a significant influence on the competence of employees (Y) with a value of $\beta = 0.246$ and 0.007 significance, change management variables (X2) has a significant effect of employee competence (Y) with a value of $\beta = 0.278$ and 0.002 significance. Organizational cultural variables (Z) has a significant influence on the competence of employees (Y) with a value of $\beta = 0.317$ and 0.001 significance. Leadership variables (X1) has a significant influence on the competence of employees (Y) through organizational culture (Z) with a value of $\beta = 0.030$. And change management variables (X2) has a significant influence on the competence of employees (Y) through organizational culture (Z) with a value of $\beta = 0.029$.

Keywords: Leadership, Change Management, Organizational Culture and Employee Competence.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Skripsi ini berjudul “Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.

Penulis menyadari bahwa proses penulisan ini telah banyak memperoleh bimbingan, pengarahan dan motivasi dari berbagai pihak, untuk ini dengan setulus hati penulis menghaturkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Allah SWT, yang selalu memberikan kemudahan dalam melaksanakan segala sesuatu yang dikerjakan.
2. Bapak Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Istifadah, M.Si selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Ibu Dra. Diah Yulisetiarni, M.Si, dan Bapak Drs. Sunardi, M.M, selaku Dosen Pembimbing Akademik.
5. Bapak Drs. Didik Pudjo M., MS, selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk menguji.
6. Ibu Dr. Diana Sulianti T., SE, M.Si_selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Dra. Sudarsih, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberi bimbingan dengan penuh kesabaran serta selalu memberi masukan agar skripsi ini sempurna.
7. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember serta perpustakaan POMA Ekonomi dan Perpustakaan Pusat.

8. Drs. Anis Febriantomo selaku manajer PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian ini.
9. Seluruh karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi atas bantuan data dan informasinya.
10. Kedua orang tuaku, Kishartono dan Tris Tilutama Wardani serta kedua adikku terimakasih atas doa motivasi, semangat dan kasih sayang yang diberikan padaku.
11. Alm. Eyang Koesnomo, eyang Dien Kamadinar, Alm. Eyang Soetarto, dan eyang Sutiati beserta keluarga besarku Terima kasih atas doa motivasi dan semangatnya.
12. Firman Dwi Wicaksono terimakasih atas doa, motivasi dan semangatnya selama ini.
13. Sahabat sahabatku, Ara, Nella, Novika, Prita, Indri, Reni, Ike, Sari, Ayu, Icha dan Peni yang telah membuat aku selalu terhibur dengan candaan, semangat dan doa kalian selama ini.
14. Teman-teman MGT angkatan 2007, teman-teman SDM dan teman-teman yang tidak bisa kusebutkan satu per satu terima kasih atas dukungannya.
15. Teman-teman PSM Fakultas Ekonomi dan PSM Universitas Jember yang memberikan kebersamaan serta canda tawanya.
16. Semua pihak yang telah membantu memperlancar proses penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak mungkin kusebutkan satu per satu, terima kasih banyak.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah Anda berikan dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat pada kita semua.

Jember, 4 Oktober 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAKSI	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.1 Latar Belakang	1
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
1.3.1 Tujuan Penelitian	4
1.3.2 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Tedahulu	6
2.2 Landasan Teori	8
2.2.1 Kepemimpinan	8
2.2.2 Manajemen Perubahan	12

2.2.3	Budaya Organisasi	19
2.2.4	Kompetensi	24
2.2.5	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi.....	28
2.2.6	Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi	28
2.2.7	Pengaruh Kepemimpina terhadap Kompetensi.....	28
2.2.8	Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kompetensi.....	29
2.2.9	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi	29
2.3	Kerangka Konseptual.....	30
2.4	Hipotesis.....	30
BAB 3.	METODE PENELITIAN.....	32
3.1	Rancangan Penelitian	32
3.2	Jenis Data	32
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	33
3.4	Populasi dan Sampel	33
3.5	Identifikasi Variabel	34
3.6	Definisi Operasional Variabel.....	34
3.7	Skala Pengukuran	36
3.8	Analisis Deskriptif.....	37
3.9	Metode Analisis Data	40
3.10	Uji Instrumen	41
3.11	Transformasi Skala Menggunakan MSI.....	42
3.12	Analisis Jalur	43
3.13	Uji Asumsi Klasik.....	45
3.14	Uji Hipotesi	46
3.15	Model Trimming	46
3.16	Kerangka Konseptual	48
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50

4.1 Hasil Penelitian	50
4.1.1 Sejarah, Visi, Misi PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	50
4.1.2 Struktur Organisasi PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi	51
4.1.3 Aspek Ketenagakerjaan	52
4.2 Analisis Data	53
4.2.1 Hasil Deskripsi Penelitian.....	53
4.2.2 Hasil Deskripsi Variabel	55
4.3 Hasil Uji Normalitas Data	64
4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	64
4.4.1 Uji Validitas	64
4.4.2 Uji Reliabilitas	66
4.5 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	65
4.6 Hasil Perhitungan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	68
4.7 Hasil Uji Asumsi Klasik	70
4.7.1 Hasil Uji Multikolinearitas	71
4.7.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	71
4.7.3 Hasil Uji Autokolerasi	72
4.8 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)	73
4.9 Pembahasan	74
4.9.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	74
4.9.2 Pengaruh ManajemenPerubahan terhadap Budaya Organisasi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	75

4.9.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kompetensi Karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	76
4.9.4 Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kompetensi Karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	77
4.9.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	78
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	79
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	81
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

2.1	Penelitian Terdahulu	7
4.1	Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi	52
4.2	Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan jenis kelamin.....	53
4.3	Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan umur	54
4.4	Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan tingkat pendidikan	54
4.5	Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan lama kerja	55
4.6	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepemimpinan	56
4.7	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Manajemen Perubahan	58
4.8	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	60
4.9	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kompetensi Karyawan	62
4.10	Hasil Uji Normalitas data.....	64
4.11	Hasil Validitas Instrumen Penelitian.....	65
4.12	Hasil Uji Reliabilitas	66
4.13	Nilai Koefisien Jalur	67

4.14	Collinearity Statistic.....	71
4.15	Hasil Uji <i>Spearman</i>	72
4.16	Hasil Nilai Koefisien Jalur	73

DAFTAR GAMBAR

2.1 : Penyebab timbulnya penolakan individu terhadap perubahan.....	14
2.2 : Penyebab timbulnya penolakan kelompok terhadap perubahan	16
2.3 : Proses Terbentuknya Organisasi.....	21
2.4 : Kerangka Konseptual.....	30
4.1 : Struktur Organisasi Struktur Organisasi Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.....	51
4.2 : Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisisioner	81
Lampiran 2 : Rekapitulasi Jawaban Responden	86
Lampiran 3 : Transformasi Data Menggunakan MSI	94
Lampiran 4 : Hasil Uji Normalitas	102
Lampiran 5 : Hasil Uji Reliabilitas	104
Lampiran 6 : Hasil Uji Validitas	108
Lampiran 7 : Hasil Uji Normalitas	113
Lampiran 8 : Hasil Analisis Jalur	114
Lampiran 9 : Hasil Uji Heterokditas	120

BAB 1.PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Fungsi strategi SDM di dalam suatu perusahaan atau organisasi adalah sebagai sumber daya vital. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terbaik dalam sebuah organisasi, dimana sumber daya ini tidak dapat diduga kekuatannya karena memiliki cipta dan karya. Pada umumnya kehidupan di dalam perusahaan apapun bentuk dan sifatnya baik yang bergerak di bidang perdagangan maupun yang bergerak di bidang jasa, akan selalu berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Persoalan tersebut menuntut manajemen perusahaan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta melakukan pengawasan sumber daya yang dimiliki secara lebih tepat dan berhasil.

Salah satu faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan itu dapat dilihat dari kepemimpinan. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu perusahaan atau organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses. Menurut Martoyo (2000:175) pemimpin adalah inti dari manajemen, ini berarti bahwa manajemen akan dapat mencapai sasarannya apabila ada kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang perilaku orang lain atau kelompok. Di dalam suatu perusahaan ada pimpinan dan bawahan, kedua komponen dalam perusahaan ini merupakan sinergi bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/kesediaannya. Untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan, kedua pihak harus saling mengerti tentang kepentingan masing-masing dalam perusahaan.

Masalah lain yang berhubungan dengan sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi bukan hanya masalah kepemimpinan saja, masalah lain yang perlu diperhatikan dalam perusahaan adalah tentang manajemen

perubahan. Tidak dapat dipungkiri saat ini lingkungan bisnis sedang mengalami perubahan yang sangat cepat. Perusahaan tidak dapat memperkirakan dengan mudah apa yang akan terjadi di hari esok karena segalanya menjadi serba tidak menentu. Karena sebagian besar perubahan dalam organisasi melibatkan dan mempengaruhi sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Manajemen perubahan yang terjadi di dalam suatu perusahaan tentu saja akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Pengaruh perubahan tersebut dapat dilihat jelas dapat mempengaruhi budaya organisasi dan kompetensi karyawan dalam perusahaan. Salah satu perusahaan yang sedang mengalami manajemen perubahan adalah PTPN XII, PTPN XII dituntut harus tanggung menghadapi situasi saat ini. Apabila perubahan yang terjadi saat ini tidak diantisipasi maka akan menimbulkan dampak pada perusahaan. Untuk itu proses perubahan harus dikelola secara benar dan sungguh-sungguh sehingga tidak mengalami kegagalan.

Pendapat Robbins (2006:723) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung kepada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Definisi budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi yang lain. Robbins (2002:729) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pemimpinnya. Robbins (2006) menyatakan bahwa dalam suatu organisasi, budaya melakukan sejumlah fungsi, antara lain: menetapkan tapal batas, memberi standar yang tepat.

Kemampuan perusahaan dalam membaca dan menyiasati perubahan yang ada dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, haruslah diimbangi dengan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Seorang karyawan dalam

menjalankan peran dan jabatannya memerlukan kompetensi di dalamnya. Kompetensi merupakan syarat yang dapat membantu terwujudnya kinerja superior untuk mencapai efektivitas tujuan perusahaan. Kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan yang mempengaruhi kinerja kerja. Seluruh komponen ini bersatu pada diri seseorang ketika menyelesaikan sebuah pekerjaan/tugas ataupun menghadapi situasi apa saja, artinya orang yang mempunyai pengetahuan saja, belum bisa dikatakan memiliki kompetensi, jika orang tersebut tidak memiliki keahlian untuk mewujudkan pengetahuan itu.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero), merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di sektor perkebunan dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. Kebun Kendeng Lembu yang terletak di Glenmore Banyuwangi ini merupakan salah satu unit dari PTPN XII. PTPN XII mengusahakan komoditi kopi robusta/arabika, kakao edel/bulk, karet dan teh serta hortikultura. Untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis seperti sekarang ini maka PTPN XII Kebun Kendeng Lembu ini sangat memperhatikan karayawannya, PTPN XII ini menyadari bahwa SDM adalah salah satu kunci sukses dalam persaingan bisnis seperti sekarang ini. Untuk itu PTPN XII Kebun Kendeng Lembu selalu memperhatikan peran kepemimpinan. Sebagai salah satu badan usaha PTPN XII Kebun Kendeng Lembu tidak terlepas dari permasalahan – permasalahan di lingkungan bisnis yang nantinya akan membuat terjadi adanya manajemen perubahan. Manajemen perubahan ini akan mempengaruhi karyawan di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu. Agar manajemen perubahan tidak berdampak negatif pada perusahaan maka perlu adanya pengelolaan yang efektif.

Kesuksesan yang dicapai oleh PTPN XII Kebun Kendeng Lembu ini tidak terlepas dari budaya organisasi dan kompetensi karyawan. Untuk itu peneliti disini akan melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan dan Manajemen perubahan terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi ?
- b. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi ?
- c. Apakah manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi ?
- d. Apakah manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi ?
- e. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- b. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- c. Untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap budaya kerja pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- d. Untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap kompetensi karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- e. Untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kompetensi karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Dengan disusunnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi yang positif bagi pihak-pihak yang memerlukannya. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan wawasan, pengalaman bagi peneliti, mempraktekkan teori yang telah didapat, dan mampu memadukan dengan kenyataan atau fakta yang terjadi di lapangan.

b. Bagi Perusahaan

Kontribusi penelitian diharapkan dapat memberikan sumbang pemikiran yang bermanfaat bagi PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.

c. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan (keilmiahan) serta dapat dijadikan sebagai wacana untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Tinjauan hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran penelitian berikutnya, walaupun ada perbedaan subyek, objek, variabel penelitian, metode analisis yang digunakan maupun indikator yang digunakan.

Penelitian pertama dilakukan oleh Aprillawati Marini (2009) Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada UPT. Dinas Pendapatan Daerah Jawa Timur Wilayah Jember Timur dengan jumlah 31 orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan menggunakan metode penelitian populasi (*sensus*). Metode yang digunakan dalam analisis ini yaitu analisis jalur (*path analysis*). Variabel-variabel yang digunakan antara lain variabel bebas (X) meliputi kreativitas (X1), kualitas sumber daya manusia (X2), komunikasi (X3), dan kepemimpinan (X4) serta variabel *intervening* yang meliputi kepuasan kerja (Z) dan kinerja (Y).

Penelitian kedua dilakukan oleh Puri Kurniawati (2010). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Dinas Koperasi UMKM Kabupaten Jember dengan jumlah 42 responden. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan menggunakan metode penelitian populasi (*sensus*). Metode yang digunakan dalam analisis ini yaitu analisis jalur (*path analysis*). Variabel-variabel yang digunakan antara lain variabel bebas (X) meliputi Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan variabel *intervening* yang meliputi kepuasan kerja (Z) dan kinerja (Y).

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Peneliti Tahun	Judul	Variabel yang digunakan	Jumlah Responden	Metode Analisis
Aprillawati Marini (2009)	Pengaruh Kompetensi terhadap kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan pada UPT. Dinas Pendapatan Daerah Jember Wilayah Jember Timur	<u>Variabel bebas (X)</u> : Kompetensi dengan indikator : kreativitas (X ₁), kualitas sumber daya manusia (X ₂), komunikasi (X ₃), dan kepemimpinan (X ₄). <u>Variabel Intervening:</u> Kepuasan kerja (Z) Kinerja (Y)	31 responden	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)
Puri Kurniawati (2010)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi UMKM Kab. Jember.	<u>Variabel bebas (X)</u> : Kepemimpinan (X ₁) Budaya Organisasi (X ₂) <u>Variabel Intervening:</u> Kepuasan Kerja (Z) ; Kinerja Karyawan (Y)	42 responden	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)
Juny Kristanti	Pengaruh Kepemimpina dan	Kepemimpinan (X ₁)	32 responden	Analisis Jalur (<i>Path</i>

(2011)	Manajemen perubahan terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi	Manajemen perubahan (X2) <u>Variabel</u> <i>Intervening:</i> Budaya Organisasi (Z) Kompetensi Karyawan (Y)		<i>Analysis</i>
--------	--	--	--	-----------------

Sumber : Kajian Empiris

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu masalah strategis dalam pengelolaan sebuah organisasi, dimana maju mundurnya sebuah organisasi dan tercapai tidaknya tujuan organisasi dapat ditentukan oleh berjalan tidaknya fungsi kepemimpinan dalam organisasi yang bersangkutan. Ketika seorang pemimpin mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik, maka ia akan dapat menggerakkan orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Stoner yang dikutip dari Handoko (1984:294) kepemimpinan dapat di definisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh kepada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan dengan tugasnya. Dari definisi ini timbul tiga implikasi yaitu (1) kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut (2) kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara pemimpin dan anggota kelompok (3) pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh, di mana pemimpin tidak hanya memerintah bawahan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Rivai (2003:148) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan ketrampilan yang menduduki jabatan sebagai pemimpin

satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpinnya meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Sedangkan Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Dari uraian berbagai pendapat diatas, terlihat bahwa setiap ahli mengemukakan pengertian pendapat yang berbeda-beda. Namun apabila dianalisis pendapat-pendapat tersebut memiliki persamaan, yakni bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain atau bawahannya agar mereka mau bekerja sesuai dengan arah yang ditentukan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Dari definisi tersebut juga menunjukkan bahwa memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan, hubungan antara pemimpin dengan bawahannya.

2.2.1.2 Peran Kepemimpinan

Menurut Rivai (2003:148-149) peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukan sebagai pemimpin, pemimpin mempunyai tiga peran yaitu:

1. Peran sebagai *interpersonal* yaitu sebagai figur, tokoh utama dan sebagai penghubung.
2. Peran sebagai informasional yaitu sebagai monitor, sebagai penyebar informasi dan sebagai juru bicara.
3. Peran *decisional* yaitu sebagai penyelesaian persoalan, sebagai penentu, pengatur sumber daya dan sebagai negosiator.

Peran utama dari seorang pemimpin dalam kelompok adalah meyakinkan para anggota kelompok bersangkutan bahwa kepentingan pribadi dari kelompok

tersebut menjadi bagian dari visi bersama, serta mampu meyakinkan bahwa mereka punya andil yang besar dan menentukan untuk secara bersama-sama mengimplementasikannya (Surjadi dan Hendradjaja, 2001:27). Berikut indikator yang mempengaruhi peran kepemimpinan adalah :

- a. Mendidik, pemimpin yang bijak akan selalu memperhatikan bawahannya.
- b. Membina, pemimpin akan selalu memberikan pengarahan terhadap bawahannya apabila apabila karyawan tersebut mengalami kesulitan.
- c. Dapat memproses informasi, pemimpin memantau dan mencari informasi tentang permasalahan kepegawaian, salah satu contohnya adalah masalah kenaikan pangkat.
- d. Dapat mengambil keputusan, pemimpin harus lebih bijaksana dalam pengambilan keputusan.

Untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan tugasnya, maka seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan-kelebihan dibandingkan orang-orang yang dipimpinnya. Siagin (1998:16) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat tertentu agar bisa menjadi pemimpin yang baik. Adapun sifat-sifat tersebut diantaranya adalah berpengetahuan luas, percaya pada diri sendiri, gemar dan cepat dalam mengambil keputusan, objektif, menguasai tehnik *human relation* serta tehnik komunikasi dan sebagainya.

2.2.1.3 Teori Kepemimpinan Transformasional

Menurut Siagin (2003:297) gaya kepemimpinan adalah keseluruhan tabiat atau sifat seseorang yang terefleksi dalam ucapan dan tindakan sebagai anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan modifikasi dari kepemimpinan kharismatik, tetapi tidak semua pemimpin kharismatik adalah pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter yang kharismatik karena mereka mampu untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan cara demikian antar pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat dan loyal kepada atasan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik (Kumalasari, 2011:7).

Menurut Suharto (2006:16) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antar pimpinan dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat dan bawahan merasa hormat serta percaya kepada pimpinannya dan termotivasi untuk bekerja lebih baik dari yang sebenarnya. Menurut Bass dan Avaluio *dalam* Suharto (2006:6) terdapat empat komponen (4 I'S) dalam perilaku kepemimpinan transformasioanal yaitu :

a. Kharisma (*Idealized Influence/ charisma*)

Seorang pemimpin transformasioanal memberikan contoh dan bertindak secara *role mode* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya yang tercermin dalam standart moral dan etis yang tinggi.

b. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasioanal berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong keterlibatan dan pemeberdayaan karyawan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

c. Perhatian yang individualisasi (*Individualized Consideration*)

Termasuk memberikan dukungan tentang perkembangan kepada para bawahan. Pemimpin memberikan perhatian khusus kepada individu, melatih dan menasehati. Pemimpin juga menghargai dan menerima perbedaan individu dalam hal kebutuhan minat.

d. Motivasi Inspirasioanal (*Inspirational Motivation*)

Sejauh mana pemimpin mengkomunikasikan tentang visi yang menarik. Pemimpin transformasional memotivasi para bawahannya, menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas demi sasaran yang dituju.

2.2.2 Manajemen Perubahan

2.2.2.1 Pengertian Manajemen perubahan

Menurut Greenberg dan Baron *dalam* Harischandra (2007:3) manajemen perubahan merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur, teknolgi dan manusianya. Daya penggerak untuk proses perubahan-

perubahan organisasi dapat datang dari dalam (internal) dan dari luar (eksternal).

2.2.2.2 Jenis Manajemen perubahan

Menurut Sulaksana *dalam* Harischandra (2007:3) ada tiga jenis perubahan organisasi menurut sifatnya, yaitu :

1. *Smooth incremental change*, dimana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksi serta mencakup rentetan perubahan dalam kecepatan konstan.
2. *Bumpy incremental change*, dimana perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekali-sekali disela percepatan gerak perubahan yang dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan juga bisa bersumber dari internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja.
3. *Discontinuous change*, dimana perubahan ditandai dengan pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur, budaya, dan ketiganya sekaligus.

Sulaksana *dalam* harischandra (2007:4) mendefinisikan *discontinous change* sebagai *frame breaking change*, yaitu perubahan yang bersifat revolusioner dan cepat. Dalam hal ini mencakup :

- a. Reformasi misi dan nilai-nilai inti (*core value*), yaitu perumusan ulang misi dan nilai-nilai inti perusahaan.
- b. Pergeseran kekuasaan dan status merefleksikan pergeseran basis persaingan dan sumber daya.
- c. Reorganisasi strategi baru memerlukan modifikasi struktur, sistem dan prosedur, arus kerja, jaringan komunikasi, serta pola pengambilan keputusan.
- d. Eksekutif baru, biasanya berasal dari luar perusahaan.

2.2.2.3 Masalah dalam manajemen perubahan

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Menurut Winardi (2004:7) masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam

manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Sumber penolakan yang terjadi dalam manajemen perubahan dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu :

- a. Penolakan yang dilakukan secara individual, setiap individu mempunyai persoalan pribadi, persepsi dan kebutuhan maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan terhadap perubahan. Penolakan secara individu terjadi karena :

1. Kebiasaan

Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

2. Rasa aman

Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

3. Faktor ekonomi

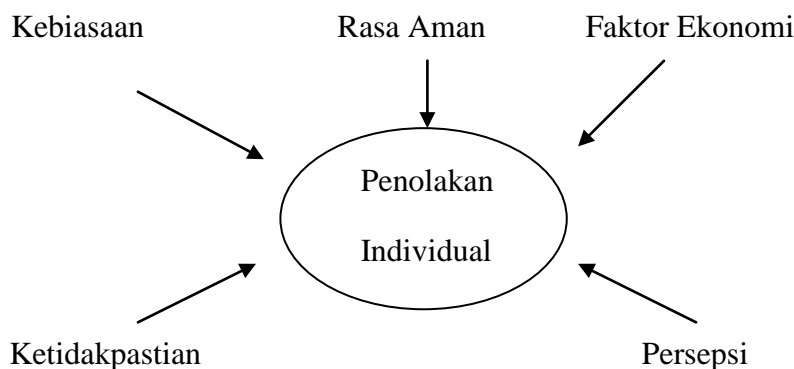
Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

4. Takut akan sesuatu yang tidak diketahui

Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

5. Persepsi

Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap.



Gambar 2.1: Penyebab timbulnya penolakan individu terhadap perubahan

Sumber : Winardi (2004:7)

- b. Penolakan Organisasional atau kelompok, organisasi pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan, yaitu :

1. Inersia struktural

Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

2. Fokus perubahan berdampak luas

Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa

mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

3. Inersia kelompok kerja

Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

4. Ancaman terhadap keahlian

Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

5. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.

Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

6. Ancama terhadap alokasi sumber daya

Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?



Gambar 2.2 : Penyebab timbulnya penolakan kelompok terhadap perubahan

Sumber : Winardi (2004:7)

2.2.2.4 Mengatasi penolakan atas perubahan

Coch dan French Jr. dalam <http://herwanparwiyanto.staff.uns.ac.id> mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi penolakan atas perubahan, antara lain :

1. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
2. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
3. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
4. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka
5. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

2.2.2.5 Target dalam manajemen perubahan

Menurut Winardi (2004:93-97) dalam manajemen perubahan terdapat target yang perlu dicapai perusahaan, target tersebut diantaranya :

1. Individu, manajemen perubahan dalam suatu perusahaan melibatkan sumber daya manusia yang ada. Manajemen perubahan yang terjadi membuat perusahaan harus melakukan PHK untuk mengganti dengan yang baru atau perusahaan juga melakukan promosi. Akan tetapi beberapa perusahaan memilih untuk tidak melakukan PHK, perusahaan menggunakan cara mempromosikan karyawan lama tanpa harus melakukan rekrutmen.
2. Teknologi, perubahan teknologi merupakan salah satu cara umum dengan apa suatu perusahaan di transformasi.
3. Struktural, struktur organisasi merupakan alat untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuannya. Struktur dapat memberikan gambaran tentang spesialis pekerjaan dan kekuasaan dalam suatu perusahaan.
4. Proses-proses, perubahan pada system imbalan. Misalnya perubahan system imbalan yang biasanya per jam menjadi gaji.
5. Kultur, perubahan merupakan proses jangka panjang. Perubahan yang dijalankan suatu perusahaan membawa perusahaan mengenal nilai-nilai budaya baru yang mendukung.

2.2.2.6 Mengelola manajemen perubahan secara efektif

Sulaksana dalam Harischandra (2007:5) menyatakan untuk mengelolah manajemen perubahan secara efektif diperlukan kemampuan untuk menciptakan keseimbangan antara pekerja, sumber daya, gagasan, peluang dan tuntutan. Dalam hal ini manajemen puncak mempunyai pengaruh yang kuat, untuk itu manajemen puncak mempunyai tiga ketrampilan kunci agar dapat mengelolah manajemen perubahan secara efektif, dan tiga kunci tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mengelola transisi secara efektif, yaitu dengan membuat strategis perubahan dan belajar dari perubahan.
2. Menangani budaya organisasi dan perubahan-perubahanyang terjadi terhadap budaya peran (*role culture*) dan budaya tugas (*task culture*).

3. Politif perubahan organisasi, dengan fokus pada koalisi dominan yang memiliki pengaruh kuat atas keputusan, penggunaan sumber daya.

Manajer mempunyai basis pengetahuan dan keahlian untuk mengelola manajemen perubahan secara efektif. Namun tingginya tingkat kegagalan program manajemen perubahan mengidentifikasi bahwa sebenarnya banyak manajer yang tak memenuhi harapan tersebut. Penyebab kegagalan manajemen perubahan bisa terjadi karena banyak hal, namun kebanyakan kegagalan bersumber dari dalam organisasi itu sendiri, antara lain :

- a. Semua orang dalam organisasi memandang manajemen perubahan sebagai tujuan daripada sebagai sebuah proses yang memerlukan perencanaan, persiapan, manajemen proyek dan perhatian konsisten.
- b. Visi tentang tujuan jangka pendek maupun jangka panjang tidak jelas.
- c. Peninggalan program manajemen perubahan yang gagal karena penanganan yang buruk menciptakan budaya skeptis (bimbang) dan cenderung menghindari resiko.
- d. Gagal memberikan dukungan, pelatihan dan ketrampilan yang diperlukan untuk membantu karyawan dalam proses adaptasi dengan manajemen perubahan.
- e. Kurangnya komunikasi yang menyangkut tentang perubahan, misalnya memberikan informasi kepada karyawan secara bertahap sehingga beresiko tumbuhnya gosip-gosip.
- f. Terlalu memfokuskan upaya perubahan secara sempit pada satu aspek organisasi dan mengabaikan keterkaitannya pada kehidupan organisasi.

2.2.3 Budaya Organisasi

2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Terminologi tentang budaya organisasi tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Ada beberapa deskripsi yang menjelaskan tentang hal ini. memang secara alami persoalan tentang budaya ini sukar dipahami. Akan tetapi setiap organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman dan aturan implicit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat

kerja (Robbins, 2002:253). Robbins (2002:246) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan tergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempengaruhi yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi.

Menurut pandangan antropologis, budaya di definisikan sebagai program mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-nilai kepercayaan dan perilaku yang sama. Burnett, Edward dalam Tika (2006:02) menyatakan : *“Culture or Civilization taken its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as member of society”*. Artinya budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat. Selanjutnya budaya kerja dibagi menjadi :

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai atau semata-mata mendapatkan kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- b. Perilaku pada saat bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

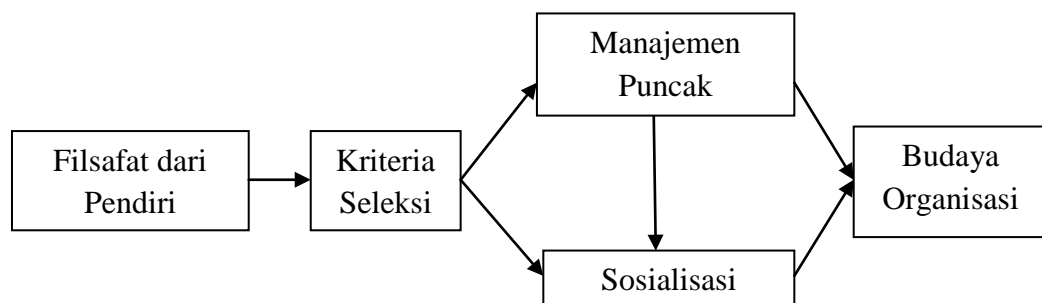
Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli maka dapat diperoleh pandangan-pandangan tentang budaya organisasi. Umumnya budaya organisasi menekankan pada keyakinan pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku organisasi untuk mewujudkan prestasi kerja yang terbaik. Hal itulah yang nantinya akan membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lainnya.

2.2.3.2 Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk pada saat kesatuan kerja atau organisasi berdiri. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama karena budaya

organisasi bersumber dan dipengaruhi oleh budaya eksternal dan budaya internal. Menurut Amnuai dalam Ndraha (2005:76) “*Being developed as they learn to cope with problem of external adaption n internal adaption*”. Artinya pembentukan budaya organisasi terjadi pada saat lingkungan organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan kesatuan organisasi.

Perlu waktu yang cukup lama untuk membentuk budaya organisasi. Pembentukan budaya organisasi diawali oleh para pendiri (*founders*) atau pemimpin paling atas (*Top Management*) atau pribadi pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimiliki akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam suatu kerja atau organisasi yang dipimpinya.



Gambar 2.3: Proses Terbentuknya Organisasi

Sumber : Robbins (2002: 261-262)

Dalam gambar diatas Robbins (2002: 261-262) menjelaskan bagaimana budaya organisasi dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dalam filsafat pendiri atau pemimpinnya. Selanjutnya budaya sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pemimpin sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung pada kesuksesan yang akan dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya organisasi yang diinginkan.

2.2.3.3 Budaya Organisasi Kuat

Menurut Robbins (2002:282) menyatakan bahwa budaya organisasi kuat adalah budaya nilai-nilai inti organisasi dipegang secara insentif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi. Ciri-ciri budaya organisasi kuat antara lain sebagai berikut :

1. Menurunkan tingkat keluarnya karyawan.
2. Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan organisasi.
3. Ada pembinaan kohesif, kesetiaan dan komitmen organisasi.

Dari definisi dan ciri-ciri budaya kuat yang dikemukakan para ahli maka diketahui bahwa budaya organisasi kuat apabila nilai-nilai organisasi dianut secara bersama oleh pemimpin dan seluruh anggota organisasi yang mempengaruhi perilaku untuk bekerja dengan baik.

2.2.3.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya dalam suatu organisasi dinggap sebagai sesuatu yang abstrak, namun budaya organisasi mempunyai karakteristik yang dapat diukur. Robbins (2002:248) mengemukakan tujuh karakteristik primer berdasarkan riset yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan pengambilan resiko.
2. Perhatian ke rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang agresif dan kompetitif terhadap pekerjaan.

7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan keorganisasian menekan dipertahankannya status dari pada pertumbuhan.

Dengan menilai organisasi berdasarkan karakteristik ini akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya organisasi bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak.

2.2.3.5 Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Adapun fungsi dari budaya organisasi itu adalah sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi social (Hofstede dalam Ndaraha, 2005:21).

Robbins (2002:253) menjelaskan bahwa fungsi budaya antara lain adalah :

1. Budaya mempunyai peran sebagai tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Adapun manfaat dari budaya organisasi adalah budaya organisasi membantu mengarahkan SDM dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi, meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen unit kerja sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi, membentuk

perilaku staf dengan mendorong pencampuran *care values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efektif dan efisien, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberikan mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dalam budaya organisasi kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi SDM sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja sehingga produktifitas meningkat (Tan dalam Wibowo, 2006:353).

2.2.4 Kompetensi

2.2.4.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah keseluruhan pengetahuan, ketrampilan, perilaku dan sikap yang ditampilkan oleh orang-orang yang sukses dalam mengerjakan tugas dengan prestasi kerja yang optimal (Drs. Budiman dalam Eko: 2004). Definisi lain dari kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Mitrani, et.al, Spencer & Spencer dalam Nurramasari, 2007:5).

Berdasarkan uraian diatas maka kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat di prediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja dengan baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

2.2.4.2 Macam Kompetensi

Terdapat 4 macam kompetensi (Okta, 2011:14)

1). Kompetensi Kreativitas

Pengertian kreatif adalah kemampuan berfikir untuk mencapai produk yang beragam dan baru yang dapat dilaksanakan , baik dalam bidang keilmuan, seni, sastra maupun lainnya. Kreativitas disamping bermakna baik untuk pengembangan diri maupun untuk pembangunan masyarakat juga merupakan

salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu kebutuhan akan perwujudan diri sebagai salah satu kebutuhan paling tinggi bagi manusia.

Ciri-ciri seseorang yang kreatif menurut Cambella *dalam* Mujiati (2006) adalah sebagai berikut :

- a. Ciri-ciri pokok : kunci untuk melahirkan ide, gagasan, ilham, pemecahan, cara baru, penemuan.
- b. Ciri-ciri yang memungkinkan : yang membuat mampu mempertahankan ide-ide kreatif, sekali ditemukan tetap akan hidup.
- c. Ciri-ciri sampingan : tidak langsung berhubungan dengan penciptaan atau menjaga agar ide-ide yang telah ditemukan agar tetap hidup, tetapi kerap mempengaruhi perilaku orang yang kreatif.

2). Kompetensi Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Salim (1996:38) kualitas sumber daya manusia dapat ditinjau dari berbagai aspek, salah satunya adalah aspek sikap mental yang diartikan sebagai nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggungjawabkan semua perbuatannya, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat dan berbangsa. Kualitas Sumber daya manusia dalam perusahaan dapat dikategorikan dalam tiga kategori yaitu :

- a. Seorang personel yang hasil kerjanya ditinjau dari segala segi, menyamai tingkat rata-rata hasil kerja personel menurut ukuran lingkungan dapat disebut sebagai personel yang berkualitas biasa (personel pelaksana).
- b. Seorang personel yang hasil kerjanya dari segala segi, melebihi tingkat rata-rata hasil kerja personel menurut ukuran lingkungan tersebut sebagai personel yang berkualitas menengah. Personel dalam kategori ini perlu dicatat untuk memperoleh perhatian khusus.
- c. Seorang personel yang hasil kerjanya serta hasil pokok pikirannya, ditinjau dari segala hal melebihi tingkat tinggi personel menurut ukuran lingkungan dapat disebut sebagai personel berkualitas tinggi. Personel kategori ini perlu dikaderkan untuk dibina sebagai calon pemimpin.

indikator dari kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari :

- a. Kemampuan ilmu pengetahuan dan daya pikir.

- b. Kemampuan profesional dan keahlian khusus.
- c. Ketahanan fisik dan ketahanan rohani.
- d. Kualitas sikap mental.

3). Kompetensi Komunikasi

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian dan kerja sama.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran, dan perasaan dari satu orang ke orang lain dalam kehidupan organisasi. Komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antar karyawan dan atasan, dan meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan atau tugas yang berbeda. Robbins (2002), mengemukakan konflik antar perseorangan yang mungkin paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita berkomunikasi, menulis, membaca, berbicara dan mendengar sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan kelompok adalah kelangsungan komunikasi yang kurang efektif.

Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap karyawan dalam kelompoknya agar mencapai satu tujuan.

4). Kompetensi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Pemimpin penting dalam mempengaruhi perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim

organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggung jawab. Pemimpin yang baik akan membuat karyawannya merasa nyaman untuk bekerja sama antara karyawan dan pemimpin.

Menurut Tjiptono dalam Okta (2011:17) pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

a. Tanggung jawab yang seimbang

Keseimbangan disini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.

b. Model peranan yang positif

Peranan adalah tanggung jawab, perilaku atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya.

c. Memiliki pengaruh positif

Pemimpin yang baik memiliki pengaruh yang baik terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekhususan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain kearah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu.

d. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan ketrampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab, tidak terhadap sudut pandang tertentu.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian diatas adalah kepemimpinan yang mempunyai efek yang penting terhadap upaya organisasi mendapat daya saing dan keuntungan di era globalisasi. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk memimpin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggung jawab.

2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Robbins (2002: 261-262) menjelaskan bagaimana budaya organisasi dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dalam filsafat pendiri atau pemimpinnya. Selanjutnya budaya sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pemimpin sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak.

2.2.6 Pengaruh Manajemen perubahan terhadap Budaya Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron dalam Harischandra (2007) perubahan organisasi (manajemen) merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur, teknologi dan manusianya. Menurut Robbins (2002:312) menyatakan meskipun banyak orang berpendapat bahwa budaya tidak dapat berubah akan tetapi saat ini banyak perusahaan yang mengalami manajemen perubahan akhirnya memperoleh nilai-nilai budaya baru yang mendukung kemajuan perusahaan. Dari pendapat para ahli tersebut menggambarkan bahwa manajemen perubahan yang terjadi di dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi budaya organisasi meskipun perubahan budaya berlangsung dalam jangka waktu yang panjang.

2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kompetensi

Menurut Martoyo (2000:175) pemimpin adalah inti dari manajemen, ini berarti bahwa manajemen akan dapat mencapai sasarannya apabila ada kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang perilaku orang lain atau kelompok. Di dalam suatu perusahaan ada pimpinan dan bawahan, kedua komponen dalam perusahaan ini merupakan sinergi bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/kesediaannya. Untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan, kedua pihak harus saling mengerti tentang kepentingan masing-masing dalam perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap

kompetensi yang dimiliki karyawan karena pemimpin yang baik akan membantu karyawannya untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya.

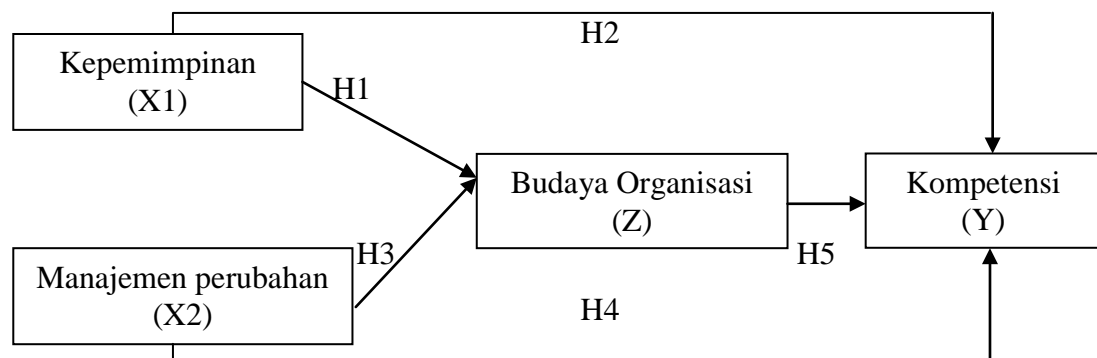
2.2.8 Pengaruh Manajemen perubahan terhadap Kompetensi

Menurut Sulaksana dalam Harischandra (2007) ada tiga jenis perubahan organisasi menurut sifatnya, salah satunya *Discontinuous change*, dimana perubahan ditandai dengan pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur, budaya, dan ketiganya sekaligus. Hal ini jelas akan mempengaruhi kompetensi karena dengan adanya manajemen perubahan seperti ini seorang karyawan harus dapat cepat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada.

2.2.9 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi

Robbins (2002:246) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan tergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempengaruhi yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Umumnya budaya organisasi menekankan pada keyakinan pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku organisasi untuk mewujudkan prestasi kerja yang terbaik. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan karena dengan adanya budaya organisasi yang kuat setiap karyawan dapat memaksimalkan kompetensinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan.

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2.4 : Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh variabel kepemimpinan (X1) dan manajemen perubahan (X2) terhadap budaya organisasi (Z) serta pengaruh antara kepemimpinan (X1) dan manajemen perubahan (X2) serta budaya organisasi (Z) terhadap kompetensi (Y). Untuk mengetahui pengaruh variabel tersebut maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*).

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- a. H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- b. H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- c. H3 : Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- d. H4 : Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- e. H5 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian (Arikunto, 2006:12). Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Effendi, 1995:256).

3.2 Jenis Data

Data merupakan sumber informasi yang menjadi bahan pokok untuk mengetahui hal-hal yang ingin diteliti. Dalam hal ini data yang diperoleh berasal dari:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Data primer ini meliputi hasil wawancara dan penyebaran kuisisioner serta hasil pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, laporan dari pakar atau peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

a. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan obyek penelitian. Dalam hal ini informasi atau keterangan diperoleh langsung dari responden atau informan dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap.

b. Kuisisioner

Kuesioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden. Pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap jawaban pertanyaan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2007: 38) yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian atau populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangiyang terdiri dari karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana berjumlah 128 orang.

3.4.2 Sampel

Pendapat Solvin *dalam* Suliyanto (2006:100) untuk menentukan jumlah sampel maka menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel

Dengan menggunakan rumus tersebut peneliti dapat menentukan sampel yaitu 97 orang responden dengan menggunakan tingkat kesalahan 5%. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengambilan sampel secara acak, sehingga setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih untuk menjadi anggota sampel (Umar, 2005:112)

3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan model analisis yang dikemukakan maka variabel-variabel yang akan diteliti dan dianalisis dikelompokkan menjadi tiga macam :

- a. Variabel *independent* (X), yaitu variabel bebas yang tidak bergantung pada variabel lain. Yang termasuk variabel independent dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (X1) dan manajemen perubahan (X2).
- b. Variabel *intevening* (Z), yaitu variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Yang termasuk variabel perantara dalam penelitian ini adalah budaya organisasi.
- c. Variabel *dependent* (Y), yaitu variabel yang terikat pada variabel lain. Yang termasuk variabel dependent dalam penelitian ini adalah kompetensi.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk memberikan batasan ruang lingkup permasalahan dan konsep pengukuran yang dilakukan dalam penelitian guna mengukur variabel yang masih berbentuk konsep. Untuk memberikan petunjuk dalam operasional variabel penelitian digunakan indikator-indikator untuk membantu mengukur variabel. Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi :

- a. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah :
- a. Teori kepemimpinan transformasioanal (X1) yaitu Menurut Suharto (2006:16) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antar pimpinan dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat dan bawahan merasa hormat serta percaya kepada pimpinannya dan termotivasi untuk bekerja lebih baik dari yang sebenarnya. Indikator yang digunakan adalah :
 1. Rasa percaya
 2. Motivasi inspirasioanal
 3. Kharisma
 4. Stimulasi intelektual (meningkatkan intelektual)
 5. Perhatian yang individualis
 - b. Manajemen perubahan (X2), perubahan dalam organisasi melibatkan dan mempengaruhi sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Untuk mengelolah manajemen perubahan secara efektif diperlukan kemampuan untuk menciptakan keseimbangan antara pekerja, sumber daya, gagasan, peluang dan tuntutan. Indikator yang digunakan adalah :
 1. Individu
 2. Teknologi
 3. Struktur
 4. Proses-proses
 5. Kultur
- c. Variabel Intervening (Z) dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Robbins (2002:246) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan tergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempengaruhi yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Indikator yang digunakan adalah :
1. Inovasi dan pengambilan resiko
 2. Perhatian ke rincian
 3. Orientasi hasil
 4. Orientasi orang

5. Orientasi tim
 6. Keagresifan
 7. Kemantapan
- d. Variabel Dependent atau variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kompetensi karyawan. Kompetensi merupakan keseluruhan pengetahuan, ketrampilan, perilaku dan sikap yang ditampilkan oleh orang-orang yang sukses dalam mengerjakan tugas dengan prestasi kerja yang optimal (Drs. Budiman *dalam* Eko:2004). Indikator yang digunakan adalah :
1. Kreatifitas
 2. Kualitas sumber daya manusia
 3. Komunikasi
 4. Kepemimpinan

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut jika digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam hal ini skala yang digunakan adalah skala Likert. Menurut Riduwan (2002:13) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapatan dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Untuk keperluan penelitian analisis kuantitatif maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut :

Sangat setuju	= 5
Setuju	= 4
Cukup Setuju	= 3
Tidak setuju	= 2
Sangat tidak setuju	= 1

3.8 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan untuk satu variabel atau per variabel. Tujuannya dilakukan analisis deskriptif dengan menggunakan tehnik

statistik adalah untuk meringkas data agar menjadi mudah dilihat dan bisa dimengerti.

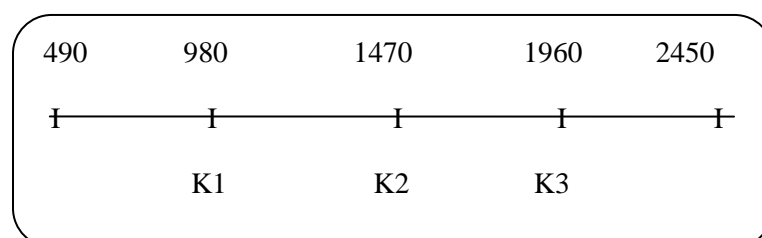
Analisis data yang paling sederhana dan sering digunakan oleh peneliti atau pengembang adalah menganalisis data yang ada dengan menggunakan prinsip-prinsip deskriptif. Dengan menganalisis secara deskriptif ini mereka dapat mempresentasikan secara ringkas, sederhana, dan lebih mudah dimengerti. Yang termasuk analisis deskriptif pada umumnya termasuk mengukur tendensi sentral, mengukur variabilitas, mengukur hubungan, mengukur perbandingan dan mengukur posisi suatu skor.

Fungsi deskripsi data adalah untuk mengadministrasikan dan menampilkan ringkasan yang ada sehingga memudahkan pembaca lain mengerti substansi dan makna dari tampilan data tersebut. Guna mempermudah membaca dan menginterpretasikan data, maka perlu ada kategorisasi makna dari hasil kuesioner. Tujuan dari kategorisasi ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari setiap item pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Terdapat dua cara dalam mengkategorisasikan jawaban, yaitu dengan metode penjumlahan dan metode rata-rata. Penelitian ini menggunakan metode penjumlahan, yaitu dengan menjumlahkan seluruh skor jawaban responden melalui jumlah indikator pada setiap variabel.

Adapun masing – masing jawaban dari kuesioner tersebut memiliki pengertian sebagai berikut :

a. Kepemimpinan (X1)

Untuk kuesioner tentang kepemimpinan terdapat 5 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 98 dengan nilai terendah adalah 490 dan nilai tertinggi adalah 2450.

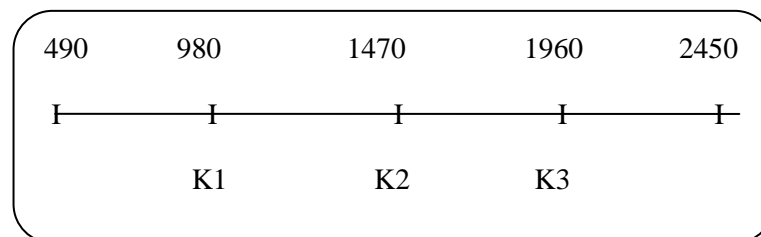


Dengan kriteria atau klasifikasi penilaian untuk kepemimpinan adalah:

1. Apabila nilai yang dihasilkan $< K1$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah sangat tidak baik.
2. Apabila nilai yang dihasilkan $K1 < K2$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah tidak baik
3. Apabila nilai yang dihasilkan $K2 - K3$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah baik.
4. Apabila nilai yang dihasilkan $\geq K3$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah sangat baik.

b. Manajemen Perubahan (X2)

Untuk kuesioner tentang manajemen perubahan terdapat 5 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 98 dengan nilai terendah adalah 490 dan nilai tertinggi adalah 2450.

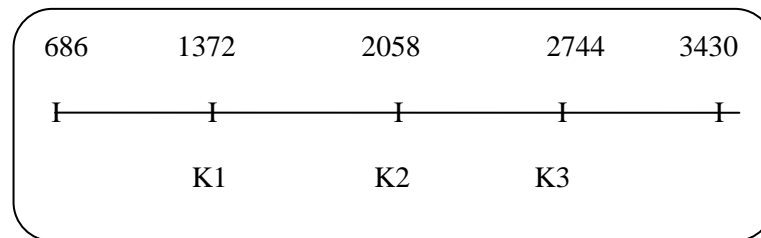


Dengan kriteria atau klasifikasi penilaian untuk manajemen perubahan adalah:

1. Apabila nilai yang dihasilkan $< K1$ maka diartikan bahwa manajemen perubahan adalah sangat tidak baik.
2. Apabila nilai yang dihasilkan $K1 < K2$ maka diartikan bahwa manajemen perubahan adalah tidak baik
3. Apabila nilai yang dihasilkan $K2 - K3$ maka diartikan bahwa manajemen perubahan adalah baik.
4. Apabila nilai yang dihasilkan $\geq K3$ maka diartikan bahwa manajemen perubahan adalah sangat baik.

c. Budaya Organisasi (Z)

Untuk kuesioner tentang budaya organisasi terdapat 7 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 98 dengan nilai terendah adalah 686 dan nilai tertinggi adalah 3430.

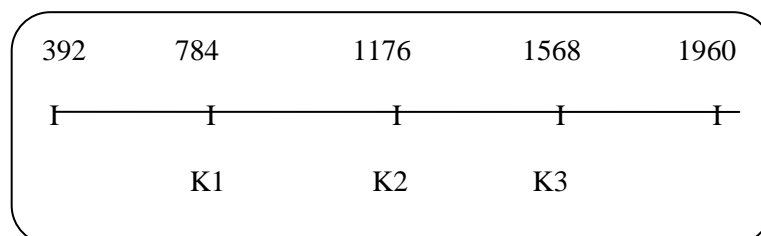


Dengan kriteria atau klasifikasi penilaian untuk budaya organisasi adalah:

1. Apabila nilai yang dihasilkan $< K1$ maka diartikan bahwa budaya organisasi adalah sangat tidak baik.
2. Apabila nilai yang dihasilkan $K1 < K2$ maka diartikan bahwa budaya organisasi adalah tidak baik
3. Apabila nilai yang dihasilkan $K2 - K3$ maka diartikan bahwa budaya organisasi adalah baik.
4. Apabila nilai yang dihasilkan $\geq K3$ maka diartikan bahwa budaya organisasi adalah sangat baik.

d. Kompetensi Karyawan (Y)

Untuk kuesioner tentang kompetensi terdapat 4 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 98 dengan nilai terendah adalah 392 dan nilai tertinggi adalah 1960.



Dengan kriteria atau klasifikasi penilaian untuk kompetensi adalah:

1. Apabila nilai yang dihasilkan $< K1$ maka diartikan bahwa kompetensi adalah sangat tidak baik.

2. Apabila nilai yang dihasilkan $K1 < K2$ maka diartikan bahwa kompetensi adalah tidak baik
3. Apabila nilai yang dihasilkan $K2 - K3$ maka diartikan bahwa kompetensi adalah baik.
4. Apabila nilai yang dihasilkan $\geq K3$ maka diartikan bahwa kompetensi adalah sangat baik.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Uji Normalitas

Santoso (2004:212) uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

- a. Uji signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- b. Uji signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal

3.10 Uji Instrumen

3.10.1 Uji Validitas Data

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin di ukur (Priyatno, 2008:16). Uji validitas sebuah data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan metode *Pearson Product Moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Pearson Product Moment* tinggi maka dapat dikatakan valid. Menurut Tika (2006:65), kriteria validitas untuk setiap item adalah jika $r > 0,30$ berarti item tersebut valid. Selain itu juga bisa dilihat dari nilai

signifikansinya. Jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka instrument tersebut dapat dikatakan valid.

Adapun rumus *Product moment* adalah sebagai berikut (Tika, 2006:66) :

$$r = \frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

r = koefisien korelasi *product moment pearson's*

3.10.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sarwono (2006:219) reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan koefisien *Cronbach Alpha* (α), rumusnya sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k-1)r}$$

Dimana :

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Menurut Santoso (2002:200) jika jumlah butir pertanyaan untuk masing-masing variabel kurang dari sepuluh item, maka angka kriteria untuk mengukur reliabilitas instrumen adalah 0,20. Jadi keputusan yang digunakan untuk menguji reliabilitas ini adalah:

- a. Jika nilai $\alpha > 0,20$, maka seluruh butir pertanyaan adalah reliabel. Dengan kata lain instrumen layak dan dapat digunakan.
- b. Jika nilai $\alpha < 0,20$, maka seluruh butir pertanyaan adalah tidak reliabel. Dengan kata lain instrumen tidak layak dan tidak dapat digunakan.

3.11 Transformasi Skala Ordinal menjadi Skala Interval menggunakan MSI (*method of successive interval*).

Menurut Riduwan (2008:30), mentransformasi data ordinal menjadi data interval gunanya untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametrik yang mana data setidaknya berskala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan MSI (Method of Successive Interval). Langkah-langkah transformasi data ordinal ke data interval adalah sebagai berikut :

- a. Pertama perhatikan setiap butir jawaban responden dari angket yang disebarkan.
- b. Pada setiap butir ditentukan beberapa orang yang mendapat skor 1,2,3,4,5 yang disebut sebagai frekuensi.
- c. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut dengan proporsi.
- d. Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom skor.
- e. Gunakan table berdistribusi normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
- f. Tentukan nilai tinggi densitas untuk setiap nilai Z yang diperoleh dengan menggunakan tabel densitas.
- g. Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus

$$NS = \frac{(\text{Density at Lower Limit}) - (\text{Density at Upper Limit})}{(\text{Area Below Upper Limit}) - (\text{Area Below Lower Limit})}$$
- h. Tentukan nilai transformasi dengan rumus $Y = NS + (1 + (NS_{\min}))$

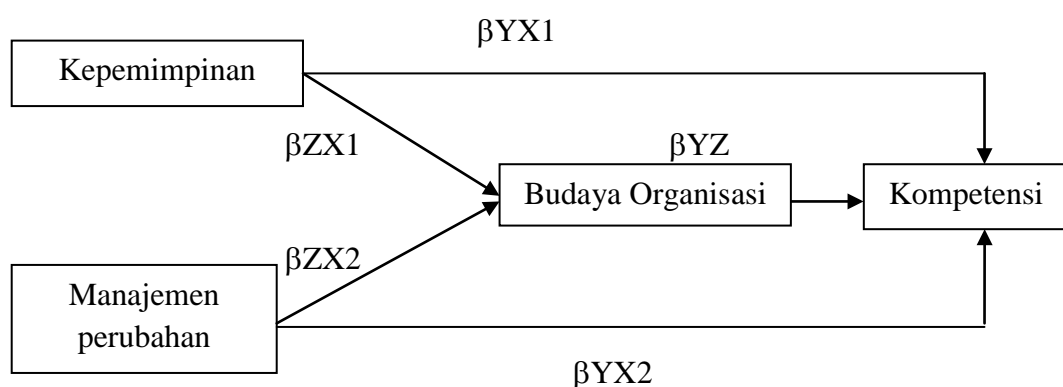
3.12 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variable-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- Semua variabel berskala interval.
- Pola hubungan antar variabel bersifat linear.
- Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya.
- Model hanya bersifat searah.

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara matematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software* SPSS versi 14 *for windows*. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien (β) yang signifikan terhadap jalur. Maka analisis jalur disajikan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 3.12 Model Analisis Jalur

Keterangan:

β_{YX1} = Koefisien jalur pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kompetensi.

β_{YX2} = Koefisien jalur pengaruh langsung Manajemen perubahan terhadap Kompetensi.

β_{ZX1} = Koefisien jalur pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi..

β_{ZX2} = Koefisien jalur pengaruh langsung Manajemen perubahan terhadap Budaya Organisasi.

β_{YZ} = Koefisien jalur pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kompetensi.

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut:

$$Z = \beta + \beta_{zx1} + \beta_{zx2} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta + \beta_{yx1} + \beta_{yx2} + \beta_{yz} Z + \varepsilon_2 \dots\dots\dots(\text{persamaan 2})$$

3.13 Uji Asumsi Klasik

3.13.1 Uji Multikolinieritas

Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan, salah satunya dengan melihat *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Menurut Santoso (2004), pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya. Apabila nilai $VIF > 5$, maka terjadi multikolinieritas. Begitupun sebaliknya, jika nilai $VIF < 5$, maka tidak terjadi multikolinieritas (Gujarati, 2005:299).

Apabila terjadi multikolinieritas, maka ada beberapa cara untuk mengatasinya yaitu (Umar, 2003:205) :

- a. Menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X
- b. Pemakaian informasi sebelumnya
- c. Menambah ukuran sampel/data baru

3.13.2 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi kesalahan penyangga yang memiliki varian sama atau tidak (Gujarati, 2005 : 62). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, pengujiannya dilakukan dengan uji *Spearman* yaitu mengkorelasikan antara absolute residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Apabila diketahui nilai uji secara parsial menunjukkan angka lebih besar dari 5% maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya jika angka lebih kecil dari 5% maka terjadi heteroskedastisitas.

3.13.3 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah Model regresi linear ada korelasi antara variabel pengganggu pada periode t dengan variabel pengganggu pada periode $t-1$ atau periode sebelumnya (Bhuono Agung Nugroho, 2005 : 59).

Untuk mengetahui apakah model regresi mengandung autokorelasi dapat digunakan pendekatan Durbin Watson Test dengan kriteria dibawah ini (Gujarati, 1999:205) yaitu:

1. Apabila DW berada diantara DU dan 4-DU

H_0 diterima, artinya tidak terdapat autokorelasi pada model tersebut.

2. Apabila DW berada diantara 0 dan DL atau 4-DL dan 4.

H_0 ditolak, artinya terdapat autokorelasi pada model tersebut.

3. Apabila DW berada diantara DL dan DU atau 4-DL dan 4-DU.

Uji ini hasilnya tidak konklusif, sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak.

3.14 Uji Hipotesis (Uji t)

Menurut Algifari (1997:124), uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah *variable independent* (X) dapat mempengaruhi *variable dependent*. Adapun kriteria pengujiannya antara lain:

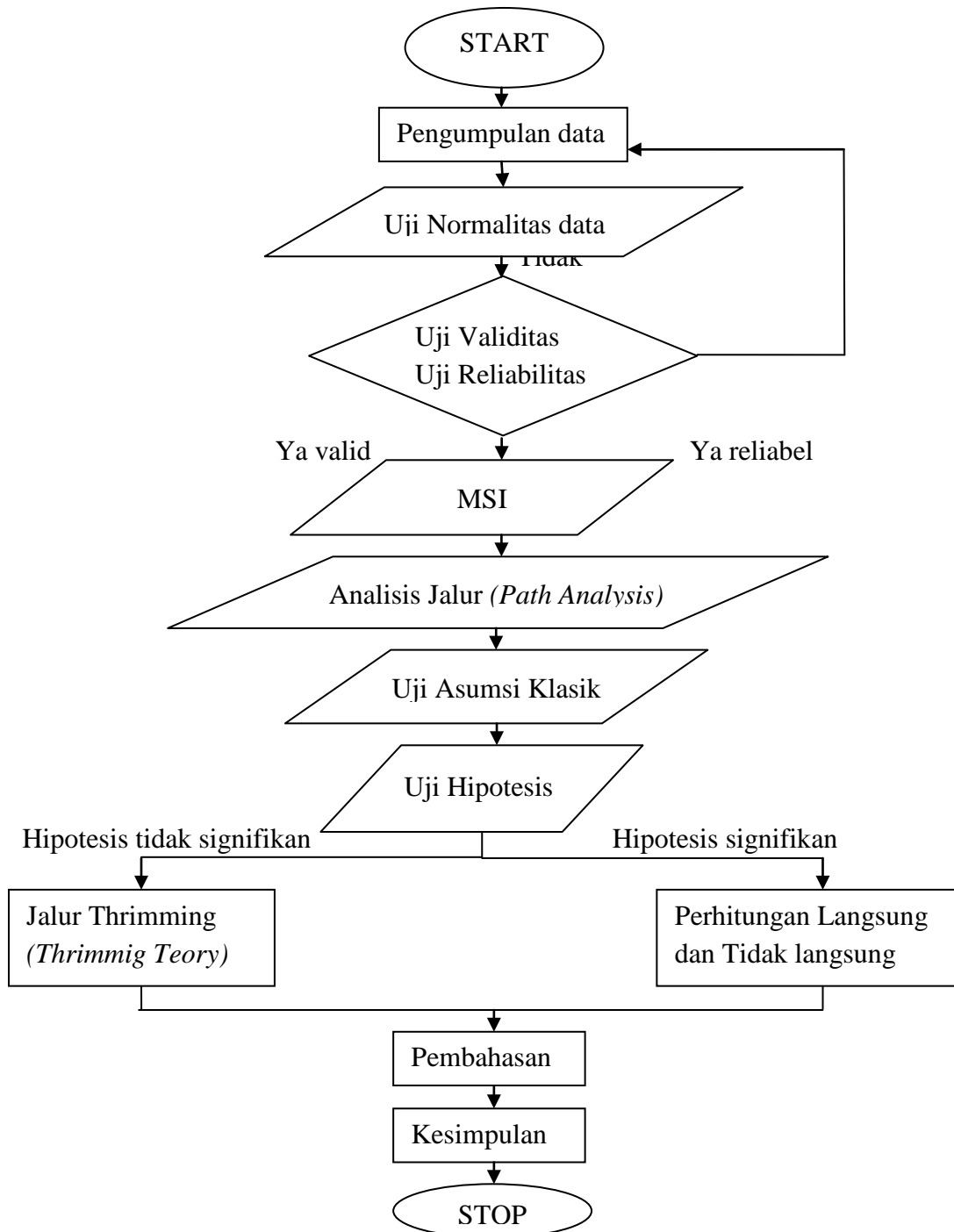
- a. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

- b. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat. Dimana tingkat signifikansi ($\alpha = 5\%$) dan tingkat kepercayaan 95%.

3.15 Model Thrimming

Model *Thrimming* adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Riduwan, 2008:127). Jadi model *Thrimming* terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Walaupun ada satu, dua atau lebih yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan.

3.16 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar : Kerangka konseptual

Keterangan :

1. Start merupakan berbagai persiapan materi untuk mencari data.
2. Melakukan pengumpulan data.
3. Melakukan uji normalitas untuk mengetahui data tersebut berdistribusi normal atau tidak.
4. Menggunakan uji validitas dan Realibilitas, bertujuan untuk menguji tingkat kevalidan data dan tingkat kestabilan nilai hasil pengukuran. Jika data hasil uji dinyatakan valid dan stabil maka berlanjut ke uji analisis jalur. Namun jika data yang diuji dinyatakan tidak valid maka kembali ke tahap pengumpulan data.
5. Melakukan transformasi skala dari skala ordinal ke skala interval dengan menggunakan nilai MSI (*method successive interval*)
6. Analisis Jalur (*Path Analysis*), yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
7. Melakukan uji asumsi klasik agar koefisien regresi yang diuji tidak terjadi pembiasan.
8. Langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara individu.
 - 1). Berdasarkan uji signifikansi, jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka jalur tersebut perlu dihilangkan (*trimming teory*)
 - 2). Berdasarkan perhitungan uji signifikan, jika jalur memang terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
9. Pembahasan
10. Setelah di dapat hasil mak dapat ditarik kesimpulan dan memberikan saran.
11. Stop menunjukkan berakhirnya kegiatan penelitian.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah, Visi, Misi Kebun Kendeng Lembu

Kebun Kendeng Lembu dibangun oleh perusahaan swasta Belanda yang bernama L.M.O.D (*NV. Rubber Cultur Mij* Kendeng Lembu), tetapi sejak tanggal 12 Desember 1957 tanah-tanah perkebunan tersebut dikuasai oleh PPN (Perusahaan Perkebunan Negara) sebagai badan penampung yang kemudian berubah menjadi Pra unit Budidaya A dan B. Pada tanggal 1 September 1963 dikuasai oleh PPN Karet XVI, tanggal 13 April 1968 dikuasai oleh PPN XXVI hingga tanggal 31 Maret 1994. Berdasarkan peraturan pemerintah RI tahun 1994 mengenai penggabungan perusahaan perseroan yang terdiri atas PT. Perkebunan XXIII, PT. Perkebunan XXV, PT. Perkebunan XXVI, dan PT. Perkebunan XXIX maka dibentuk suatu badan usaha yaitu PT. Perkebunan Grup Jatim.

PT. Perkebunan Grup Jatim didirikan oleh pemerintah melalui Menteri Keuangan selaku pemegang saham dan Menteri Pertanian selaku penanggung jawab mengenai pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia dan aset negara. Kebun Kendeng Lembu menjadi unit kerja sejak tanggal 1 April 1994-10 Maret 1996. Kebun Kendeng Lembu menjadi salah satu unit usaha PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) berdasarkan akte pendirian perusahaan perseroan (Persero) No. 45 tanggal 11 Maret tahun 1996 dan Peraturan Pemerintah RI No. 17 TAHUN 1996 mengenai peleburan tiga perusahaan perkebunan yaitu PT. Perkebunan XXIII, PT. Perkebunan XXVI dan PT. Perkebunan XXIX menjadi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) sejak tanggal 11 Maret 1996 sampai saat ini.

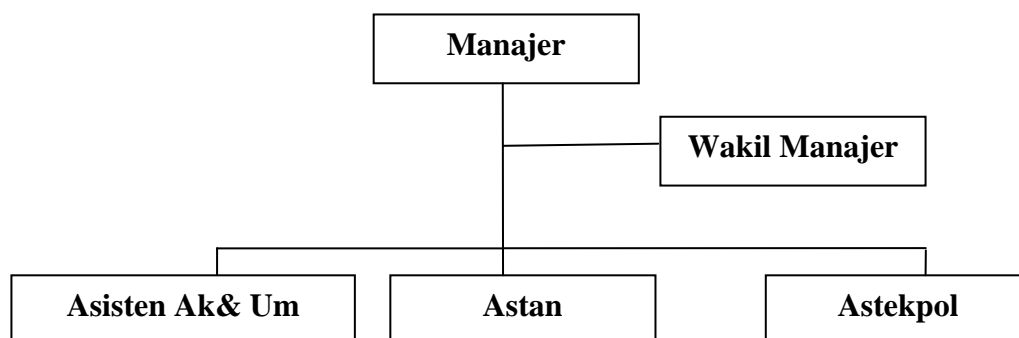
Kebun Kendeng Lembu yang terletak di Glenmore Banyuwangi ini merupakan salah satu unit dari PTPN XII. PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) mempunyai visi dan misi, visi yang dimiliki adalah menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh kembang berkelanjutan. Sedangkan

misi dari PT. Perkebunan XII (Persero) adalah melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme.

4.1.2 Struktur Organisasi

Sukses dan tidaknya suatu lembaga akan tergantung pada baik buruknya pengelolaan suatu organisasi, dengan demikian sudah menjadi keharusan bagi suatu lembaga untuk menyusun organisasinya sedemikian rupa agar terdapat pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk mewujudkan suatu kerjasama yang baik antara sesama pekerja.

Berdasarkan wewenang dan tanggung jawab struktur organisasi yang digunakan adalah bentuk struktur organisasi garis dan staf. Adapun struktur organisasi Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi Sumber : Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

Kebun Kendeng Lembu dipimpin oleh seorang administrator atau manajer. Manajer menjalankan tugasnya dibantu oleh wakil manajer yang membawahi kepala tata usaha, asisten tanaman, asisten pengolahan, dan mantri kesehatan. Manajer sebagai pemimpin kebun bertanggung jawab atas kelancaran semua aktivitas yang terjadi di kebun dengan dibantu oleh semua bawahannya. Manajer mempertanggung jawabkan tugas dan kewajibannya pada kepala Direksi.

Kepala tata usaha bertugas melaksanakan sistem administrasi kebun. Asisten tanman bertanggung jawab atas kelancaran proses penyediaan bahan baku di afdeling. Asisten pengolahan bertanggung jawab atas kelancaran proses pengolahan, penyimpanan dan pengiriman.

4.1.3 Ketenagakerjaan

Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi terbagi dalam dua kategori yaitu karyawan tetap dan karyawan lepas. Karyawan tetap adalah karyawan yang telah diangkat menjadi karyawan tetap pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Sedangkan karyawan lepas adalah karyawan yang masih belum diangkat sebagai karyawan tetap pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Pengangkatan karyawan dilakukan oleh kantor direksi PTPN XII. Hal lain yang membedakan antara karyawan tetap dan karyawan lepas adalah system penggajiannya, karyawan tetap penggajian diberikan secara rutin setiap bulan, sedangkan karyawan lepas penggajiannya dihitung per hari kerja dan dibayarkan setelah 2 minggu.

Berikut jumlah karyawan tetap PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.

Tabel 4.1 Jumlah Karyawan Tetap PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi tahun 2011

NO	Golongan	Jumlah
1.	IA - IID	119
2.	IIIA - IVC	10
	Jumlah Karyawan Tetap	129

Sumber Data : PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Hasil Deskriptif Penelitian

Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Deskriptif meliputi karakteristik responden dan deskriptif variabel penelitian.

a. Hasil Deskriptif Responden

Karakteristik responden digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai data demografi responden (umur, jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja), sedangkan deskriptif variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data yang menyajikan distribusi hasil jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Responden penelitian adalah seluruh karyawan tetap pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 98 orang. Berikut ini disajikan statistik demografi responden yang merupakan karyawan tetap pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.

1. Jenis Kelamin Karyawan

Tabel 4.2 Jumlah Responden PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan jenis kelamin tahun 2011

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1.	Laki-Laki	88	89,8 %
2.	Perempuan	10	10,2 %
	Total	98	100 %

Sumber : PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

Sesuai dengan table 4.2 dapat diketahui bahwa karyawan yang mengisi kuisioner dalam penelitian ini, paling banyak berjenis kelamin laki-laki sebanyak 88 orang (89,8%) kemudian diikuti dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 10 orang (10,2%).

2. Umur Karyawan

Tabel 4.3 Jumlah Responden PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan umur karyawan tahun 2011

No	Umur	Jumlah	Prosentase
1.	25-34	12	12,2%
2.	35-44	51	52,1%
3.	45 keatas	35	35,7%
	Total	98	100 %

Sumber : PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia antara 25-34 sebanyak 12 orang (12,2%), karyawan yang berusia antara 35-34 sebanyak 51 orang (52,1%) dan yang berusia 45 keatas sebanyak 35 orang (35,7%).

3. Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4 Jumlah Responden PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan tingkat pendidikan karyawan tahun 2011

No	Umur	Jumlah	Prosentase
1.	SLTA	34	34,7%
2.	DIPLOMA	29	29,6%
3.	SARJANA	35	35,7%
	Total	98	100 %

Sumber : PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa dari 98 responden terdapat 34 responden atau 34,7% berpendidikan SLTA, 29 responden atau 29,6% berpendidikan Diploma (D3), 35 responden atau 35,7% berpendidikan Strata-1 (S1). Dari data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan Strata-1. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan tinggi biasanya memiliki ide-ide, gagasan, kreativitas dan pengetahuan yang luas daripada pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah, akan tetapi PTPN XII Kebun Kendeng Lembu tetap mempertahankan pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA karena PTPN XII akan memberikan pelatihan-pelatihan khusus bagi karyawan.

4. Lama Kerja

Tabel 4.5 Jumlah Responden PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berdasarkan lama kerja karyawan tahun 2011

No	Lama Kerja	Jumlah	Prosentase
1.	Kurang dari 3 tahun	5	5,1%
2.	3-7 tahun	10	10,2%
3.	8-12 tahun	40	40,8%
4.	Lebih dari 12 tahun	43	43,9%
	Total	98	100 %

Sumber : PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa lama kerja karyawan yang paling lama adalah karyawan yang masa kerja lebih dari 12 tahun sebanyak 43 orang (43,9%). Hal ini bahwa karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama memiliki

pengalaman yang baik, dan lebih mengetahui seluk beluk perusahaan. Kemudian karyawan yang masa kerjanya kurang dari 3 tahun sebanyak 5 orang (5,1%), karyawan yang lama kerja antara 3 sampai 7 tahun sebanyak 10 orang (10,2%) dan yang terakhir karyawan karyawan yang lama kerja 8 sampai 12 tahun sebanyak 40 orang (40,8%).

4.2.2 Hasil Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kompetensi.

1. Hasil deskriptif variabel kepemimpinan

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel penelitian (kuisisioner) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepemimpinan

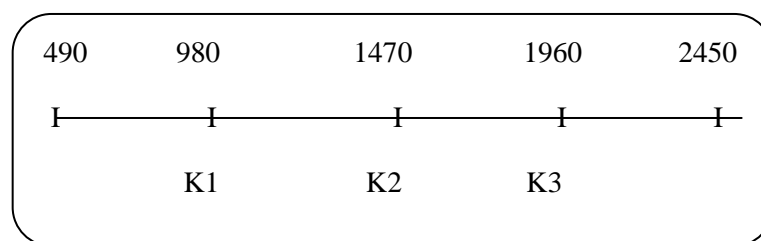
Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{1.1}	42	42,9	48	49,0	6	6,1	2	2,0	0	0,0	98
X _{1.2}	48	49,0	42	42,9	6	6,1	1	1,0	1	1,0	98
X _{1.3}	61	62,2	32	32,7	4	4,1	1	1,0	0	0,0	98
X _{1.4}	38	38,8	55	56,1	4	4,1	1	1,0	0	0,0	98
X _{1.5}	6	6,1	23	23,5	13	13,3	49	50,0	7	7,1	98

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dijelaskan berkaitan dengan variabel kepemimpinan yang diukur dengan lima indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator pemimpin selalu memberikan kepercayaan penuh pada karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 49,0%. Untuk indikator pemimpin selalu memotivasi saudara dalam setiap pekerjaan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu

sebanyak 49,0%. Untuk indikator pemimpin selalu memberikan contoh dan menciptakan semangat dalam bekerja sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 62,2%. Untuk indikator pemimpin selalu mendorong karyawan untuk melakukan inovasi dan cara baru dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 56,1%. Dan, untuk indikator pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada karyawan sebagian besar responden menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 50,0%.

Untuk kuesioner tentang variabel kepemimpinan karena terdapat lima pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 490 sedangkan nilai tertinggi adalah 2450.



Dengan kriteria atau klasifikasi penilaian untuk kepemimpinan adalah:

1. Apabila nilai yang dihasilkan $< K1$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah sangat tidak baik.
2. Apabila nilai yang dihasilkan $K1 < K2$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah tidak baik
3. Apabila nilai yang dihasilkan $K2 - K3$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah baik.
4. Apabila nilai yang dihasilkan $\geq K3$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah sangat baik.

Total keseluruhan dari kuesioner tentang kepemimpinan yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 1990. Berkaitan dengan kepemimpinan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangidapat dikategorikan sangat baik karena nilai yang dihasilkan $\geq K3$. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu mampu berperan baik terhadap karyawan, pemimpin memberikan contoh yang baik dalam

bekerja, dan juga pemimpin memberikan motivasi kerja kepada karyawan. Selain itu pemimpin juga memberikan perhatian pada karyawan saat mengalami masalah dalam pekerjaan. Pemimpin memiliki hubungan yang baik dengan karyawan karena adanya rasa percaya antar pemimpin dan karyawan. Serta pemimpin terbuka terhadap pendapat dari karyawan, pemimpin memberikan motivasi kepada karyawannya agar dapat melakukan inovasi.

2. Hasil deskriptif variabel manajemen perubahan

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel penelitian (kuisisioner) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Manajemen Perubahan

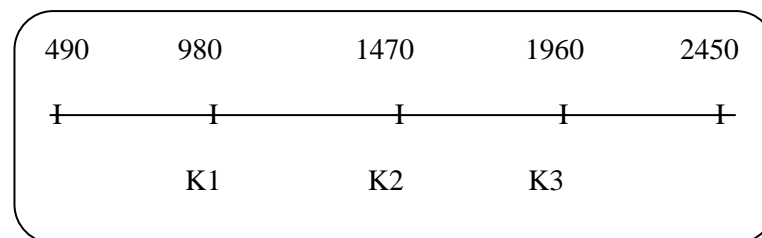
Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{2.1}	50	51,0	36	36,7	8	8,2	3	3,1	1	1,0	98
X _{2.2}	38	38,8	39	39,8	18	18,4	3	3,1	0	0,0	98
X _{2.3}	4	4,1	23	23,5	34	34,7	33	33,7	4	4,1	98
X _{2.4}	28	28,6	53	54,1	11	11,2	4	4,1	2	2,0	98
X _{2.5}	2	2,0	20	20,4	42	42,9	31	31,6	3	3,1	98

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dijelaskan berkaitan dengan variabel manajemen perubahan yang diukur dengan lima indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator perusahaan mempromosikan karyawan lama untuk mengganti karyawan yang telah pensiun sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 51,0%. Untuk indikator adanya pergantian mesin-mesin lama menjadi mesin baru dengan teknologi yang lebih canggih membuat jumlah produksi meningkat dan membuat kinerja karyawan lebih baik sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 39,8%. Untuk indikator

perubahan manajemen di dalam perusahaan membuat perubahan struktur sehingga karyawan kesulitan dalam melakukan adaptasi sebagian besar responden menyatakan cukup setuju yaitu sebanyak 34,7%. Untuk indikator adanya perubahan proses pemberian imbalan mempengaruhi semangat kerja karyawan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 54,1%. Dan, untuk indikator perubahan kultur membuat karyawan kesulitan untuk beradaptasi sebagian besar responden menyatakan cukup setuju yaitu sebanyak 42,9%.

Untuk kuesioner tentang variabel manajemen perubahan karena terdapat lima pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 490 sedangkan nilai tertinggi adalah 2450.



Dengan kriteria atau klasifikasi penilaian untuk manajemen perubahan adalah:

1. Apabila nilai yang dihasilkan $< K1$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah sangat tidak baik.
2. Apabila nilai yang dihasilkan $K1 < K2$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah tidak baik
3. Apabila nilai yang dihasilkan $K2 - K3$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah baik.
4. Apabila nilai yang dihasilkan $\geq K3$ maka diartikan bahwa kepemimpinan adalah sangat baik.

Total keseluruhan dari kuesioner tentang manajemen perubahan yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 1791. Manajemen perubahan yang terjadi di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu dapat dikategorikan baik karena nilai yang dihasilkan diantara $K2 - K3$. Hal ini berarti PTPN XII Kebun Kendeng Lembu mampu mengatasi adanya manajemen perubahan. Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu dapat beradaptasi dengan

perubahan yang ada, manajemen perubahan juga menghasilkan dampak positif bagi karyawan. Dengan adanya pergantian mesin-mesin lama dengan mesin yang baru membuat semangat dan kinerja karyawan meningkat. Serta kebijakan perusahaan mempromosikan karyawan lama untuk menggantikan karyawan pensiun, dan perusahaan tidak melakukan rekrutment. Hal ini yang membuat manajemen perubahan yang terjadi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu tidak menimbulkan dampak yang negatif bagi karyawan.

3. Hasil deskriptif variabel Budaya Organisasi

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel penelitian (kuisisioner) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi

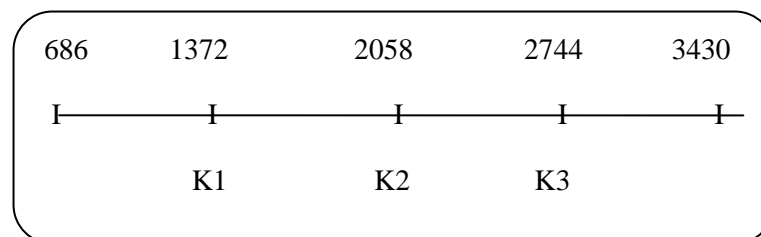
Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Z ₁	12	12,2	58	59,2	16	16,3	10	10,2	2	2,0	98
Z ₂	33	33,7	59	60,2	6	6,1	0	0,0	0	0,0	98
Z ₃	37	37,8	59	60,2	2	2,0	0	0,0	0	0,0	98
Z ₄	61	62,2	33	33,7	3	3,1	1	1,0	0	0,0	98
Z ₅	61	62,2	35	35,7	2	2,0	0	0,0	0	0,0	98
Z ₆	43	43,9	53	54,1	2	2,0	0	0,0	0	0,0	98
Z ₇	51	52,0	44	44,9	3	3,1	0	0,0	0	0,0	98

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dijelaskan berkaitan dengan variabel budaya organisasi yang diukur dengan tujuh indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator selalu melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugas pekerjaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 59,2%. Untuk indikator selalu cermat dalam melaksanakan tugas pekerjaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 60,2%.

Untuk indikator mempunyai kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban sehingga tugas pekerjaan dapat terselesaikan secara maksimal sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 60,2%. Untuk indikator adanya perusahaan memperhatikan kinerja setiap karyawannya sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 62,2%. Untuk indikator karyawan dapat melaksanakan tugas pekerjaan dengan tim sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 62,2%. Untuk indikator karyawan mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan perusahaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 54,1%. Dan, untuk indikator perusahaan menetapkan tingkat perkembangan (target laba/produksi) sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 52,0%.

Untuk kuesioner tentang variabel budaya organisasi karena terdapat tujuh pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 686 sedangkan nilai tertinggi adalah 3430.



Dengan kriteria atau klasifikasi penilaian untuk kepemimpinan adalah:

1. Apabila nilai yang dihasilkan $< K1$ maka diartikan bahwa budaya organisasi adalah sangat tidak baik.
2. Apabila nilai yang dihasilkan $K1 < K2$ maka diartikan bahwa budaya organisasi adalah tidak baik
3. Apabila nilai yang dihasilkan $K2 - K3$ maka diartikan bahwa budaya organisasi adalah baik.
4. Apabila nilai yang dihasilkan $\geq K3$ maka diartikan bahwa budaya organisasi adalah sangat baik.

Total keseluruhan dari kuesioner tentang budaya organisasi yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 2980. Berdasarkan total keseluruhan dari kuisisioner nilai yang dihasilkan $\geq K3$ maka budaya organisasi di

PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi sangat baik. Hal ini berarti PTPN XII Kebun Kendeng Lembu memperhatikan dan menerapkan budaya organisasi yang baik sehingga berdampak pada kinerja karyawannya. PTPN XII Kebun Kendeng Lembu sangat memperhatikan kinerja setiap karyawannya. Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu mempunyai kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas pekerjaan yang diberikan, sehingga tugas pekerjaan dapat terselesaikan secara maksimal. PTPN XII Kebun Kendeng Lembu mempunyai target produksi sehingga membuat karyawan semangat bekerja.

5. Hasil deskriptif variabel kompetensi

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel penelitian (kuisisioner) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kompetensi

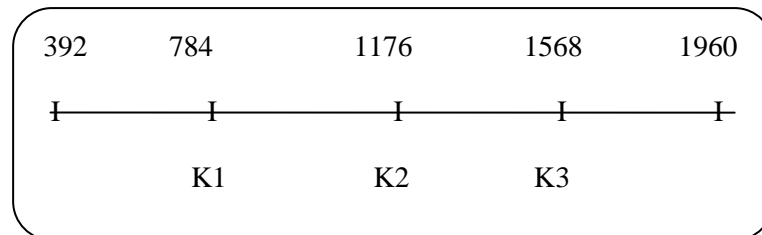
Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Y ₁	29	29,6	43	43,9	20	20,4	6	6,1	0	0,0	98
Y ₂	29	29,6	48	49,0	14	14,3	7	7,1	0	0,0	98
Y ₃	35	35,7	43	43,9	14	14,3	6	6,1	0	0,0	98
Y ₄	21	21,4	52	53,1	18	18,4	7	7,1	0	0,0	98

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dijelaskan berkaitan dengan variabel kompetensi yang diukur dengan empat indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator karyawan selalu ingin mencoba hal-hal yang baru sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 43,9%. Untuk indikator mudah untuk berkonsentrasi sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 49,0%. Untuk indikator karyawan memiliki banyak sahabat dan teman untuk diajak berdiskusi dari berbagai kalangan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 43,9%. Dan, untuk indikator banyak teman yang meminta

pendapat ataupun mencurahkan uneg-unegnya kepada sesama karyawan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 53,1%.

Untuk kuesioner tentang kompetensi terdapat 4 indikator, maka dapat ditarik skala jawabannya untuk seluruh responden yang berjumlah 98 dengan nilai terendah adalah 392 dan nilai tertinggi adalah 1960.



Dengan kriteria atau klasifikasi penilaian untuk kompetensi adalah:

1. Apabila nilai yang dihasilkan $< K1$ maka diartikan bahwa kompetensi adalah sangat tidak baik.
2. Apabila nilai yang dihasilkan $K1 < K2$ maka diartikan bahwa kompetensi adalah tidak baik
3. Apabila nilai yang dihasilkan $K2 - K3$ maka diartikan bahwa kompetensi adalah baik.
4. Apabila nilai yang dihasilkan $\geq K3$ maka diartikan bahwa kompetensi adalah sangat baik.

Total keseluruhan dari kuesioner tentang kompetensi yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 1564. Total keseluruhan dari kuisisioner tentang kompetensi menunjukkan nilai yang dihasilkan $K2 - K3$ maka diartikan bahwa kompetensi adalah baik. Hal ini menunjukkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu baik. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan satu dengan yang lainnya berbeda beda akan tetapi hal ini tidak membuat kinerja karyawan buruk. Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu mempunyai mempunyai kemauan dalam mempelajari tugas pekerjaan, karyawan juga berusaha untuk melakukan inovasi dalam melakukan pekerjaan. Komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan karyawan serta antar karyawan pun terjalin baik.

4.3 Hasil Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnovtest* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Adapun hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas

No	Variabel	Nilai <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	Sig.
1	Kepemimpinan (X_1)	0,951	0,326
2	Manajemen perubahan (X_2)	0,445	0,445
3	Budaya Organisasi (Z)	1,088	0,187
4	Kompetensi (Y)	1,140	0,149

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,05. Sehingga, dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.4 Hasil Uji Instrumen

4.4.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas alat ukur penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%. Adapun hasil pengujian dapat dinyatakan pada tabel berikut.

Tabel 4.11 Validitas Instrumen Penelitian

No	Item	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
1	X _{1.1}	0,537	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,652	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,653	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,659	0,000	Valid
	X _{1.5}	0,448	0,000	Valid
2	X _{2.1}	0,572	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,620	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,724	0,000	Valid
	X _{2.4}	0,743	0,000	Valid
	X _{2.5}	0,670	0,000	Valid
3	Z ₁	0,504	0,000	Valid
	Z ₂	0,549	0,000	Valid
	Z ₃	0,747	0,000	Valid
	Z ₄	0,640	0,000	Valid
	Z ₅	0,634	0,000	Valid
	Z ₆	0,689	0,000	Valid
	Z ₇	0,646	0,000	Valid
4	Y ₁	0,903	0,000	Valid
	Y ₂	0,904	0,000	Valid
	Y ₃	0,914	0,000	Valid
	Y ₄	0,876	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan mempunyai nilai signifikansi r hitung yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	α	Keterangan
1	Kepemimpinan (X_1)	0,459	
2	Manajemen perubahan (X_2)	0,688	Reliabel
3	Budaya Organisasi (Z)	0,714	$\alpha > 0,20$
4	Kompetensi (Y)	0,921	

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai Cronbach Alpha (α) lebih besar dari 0,20. Sesuai yang disyaratkan oleh Santoso (2002:200) bahwa jika jumlah butir pertanyaan untuk masing-masing variabel kurang dari sepuluh item, maka angka kriteria untuk mengukur reliabilitas instrumen adalah 0,20.

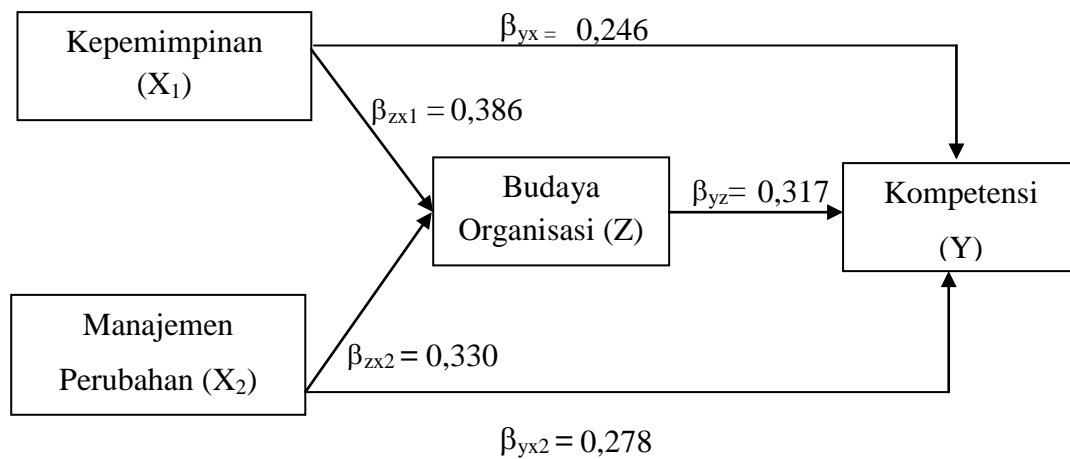
4.5 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung atas kepemimpinan dan manajemen perubahan terhadap kompetensi karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4.13 Nilai Koefisien Jalur

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	t-hitung	p-value	Keterangan
X ₁		Z	0,386	4,386	0,000	signifikan
X ₂		Z	0,330	3,745	0,000	signifikan
X ₁		Y	0,246	2,751	0,007	signifikan
X ₂		Y	0,278	3,176	0,002	signifikan
Z		Y	0,318	3,334	0,001	signifikan

Sumber: Lampiran 8



Gambar 4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur

Sumber: Tabel 4.13 dan Lampiran 8

Dari gambar tersebut dapat diketahui persamaan jalur struktural sebagai berikut :

$$Z = \beta_0 + 0,386X_1 + 0,330 X_2 + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_0 + 0,2468 X_1 + 0,278 X_2 + 0,317 Z + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana:

X₁ : KepemimpinanX₂ : Manajemen Perubahan

Z : Budaya Organisasi

Y : Kompetensi karyawan

β_0 : Intercept

$\varepsilon_{1,2}$: variabel pengganggu

4.6 Hasil Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel lingkungan kerjayang terdiri dari kepemimpinan (X_1) dan manajemen perubahan (X_2) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kompetensi (Y), melalui variabel *intervening* budaya organisasi (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dengan hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*) (Ramadania dalam Jauhari, 2004: 52). Berikut penghitungan hipotesis koefisien jalurnya:

1) Pengaruh X_1 terhadap Z

$$\text{Direct; } Z \leftarrow X_1 \rightarrow Z = (0,386).(0,386) = 0,149$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,149 atau 14,9%

2) Pengaruh X_2 terhadap Z

$$\text{Direct; } Z \leftarrow X_2 \rightarrow Z = (0,330).(0,330) = 0,109$$

Indirect; Tidak ada

Total Effect; 0,109 atau 10,9%

3) Pengaruh ε_1 (variabel selain X_1 dan X_2 terhadap Z)

$$= \sqrt{1 - R}$$

$$= \sqrt{1 - 0,584}$$

$$= \sqrt{0,416}$$

$$= 0,645 \text{ atau } 64,5\%$$

4) Pengaruh Z terhadap Y

$$\text{Direct; } Y \leftarrow Z \rightarrow Y = (0,317).(0,317) = 0,100$$

Indirect: Tidak ada

Total Effect; 0,100 atau 10,0%

5) Pengaruh X₁ terhadap Y

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y = (0,246).(0,246) = 0,061$$

$$\text{Indirect; } Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,246).(0,386).(0,317) = 0,030$$

Total Effect; 0,061 + 0,030 = 0,091 atau 9,1%

6) Pengaruh X₂ terhadap Y

$$\text{Direct; } Y \leftarrow X_2 \rightarrow Y = (0,278).(0,278) = 0,077$$

$$\text{Indirect; } Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,278).(0,330).(0,317) = 0,029$$

Total Effect; 0,077 + 0,029 = 0,106 atau 10,6%

7) Pengaruh ϵ_2 (variabel selain X₁ dan X₂) terhadap Y

$$= \sqrt{1 - R}$$

$$= \sqrt{1 - 0,664}$$

$$= \sqrt{0,336}$$

$$= 0,580 \text{ atau } 58,0\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada lampiran, tampak bahwa total pengaruh variabel kepemimpinan (X₁) terhadap kompetensi (Y) adalah sebesar 9,1% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 6,1% dan pengaruh tidak langsung sebesar 3,0%. Total pengaruh variabel manajemen perubahan (X₂) terhadap kompetensi (Y) adalah sebesar 10,6% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 7,7% dan pengaruh tidak langsung sebesar 2,9%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan dan manajemen perubahan mempengaruhi kompetensi melalui budaya organisasi.

Berdasarkan pada perhitungan diatas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel budaya organisasi (Z) adalah

variabel kepemimpinan (X_1) yaitu sebesar 14,9%. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kompetensi (Y) adalah variabel budaya organisasi (Z) yaitu sebesar 10,0%. Dan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kompetensi (Y) melalui variabel *intervening* budaya organisasi (Z) adalah variabel kepemimpinan (X_1) yaitu sebesar 3,0%.

4.7 Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan model empiris yang tepat maka koefisien regresi harus memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE). Untuk memperoleh hasil koefisien yang BLUE harus memenuhi asumsi klasik yaitu data berdistribusi normal atau mendekati normal, tidak ada multikolinearitas, tidak heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi.

4.7.1 Hasil Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.14 *Collinearity Statistic*

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	X_1	1,119	VIF <5
	X_2	1,119	Tidak ada multikolinearitas
Y	X_1	1,346	VIF <5
	X_2	1,284	Tidak ada
	Z	1,518	ada multikolinearitas

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 8 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 5.

4.7.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Spearman*. Adapun hasil pengujiannya dapat dinyatakan sebagai berikut

Tabel 4.15 Hasil Uji *Spearman*

Pengujian	Variabel	r_{hitung}	Sig.
Z	X ₁	0,105	0,305
	X ₂	0,034	0,743
Y	X ₁	-0,116	0,256
	X ₂	-0,173	0,089
	X ₃	0,017	0,868

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan hasil analisis uji Glajser diketahui bahwa dalam model tidak terjadi heteroskedastisitas. Hal ini dapat dilihat dengan diperolehnya nilai probabilitas r_{hitung} untuk masing-masing variabel lebih besar dari $\alpha = 5\%$.

4.7.3 Hasil Uji Autokorelasi

Autokorelasi didefinisikan sebagai korelasi antar anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Untuk menguji adanya autokorelasi dapat dideteksi dengan *Durbin-Watson test*. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *Durbin-Watson test* dengan tabel uji *Durbin-Watson*. Adapun nilai *Durbin-Watson* tabel untuk $n = 98$ dan $k = 2$ pada *level of significant 5%* didapatkan nilai d_L sebesar 1,623 dan nilai d_U sebesar 1,709, sedangkan nilai *Durbin-Watson* tabel untuk $n = 98$ dan $k = 3$ pada *level of significant 5%* didapatkan nilai d_L sebesar 1,602 dan nilai d_U sebesar 1,732.

Dari hasil uji Durbin-Watson (d) yang dilakukan didapatkan nilai sebesar 1,814 (untuk pengujian terhadap Z) dan 1,868 (untuk pengujian terhadap Y). Berdasarkan uji autokorelasi yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa model empiris yang dibangun telah memenuhi asumsi berdasarkan kriteria, yaitu H_0 akan diterima jika $d_U < d < 4 - d_U$ atau ($1,709 < 1,841 < 2,291$ dan $1,732 < 2,134 < 2,268$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi antar variabel independen.

4.8 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Dalam rangka menguji taraf signifikansi dari hipotesis yang telah diterapkan, maka penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis yakni uji t pada $\alpha = 0,05$ atau $p < 0,05$ sebagai taraf signifikansi dari pengaruh langsung variabel – variabel bebas terhadap variabel tergantungnya.

Tabel 4.16 Nilai Koefisien Jalur

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	t-hitung	p-value	Keterangan
	X_1	Z	0,386	4,386	0,000	signifikan
	X_2	Z	0,330	3,745	0,000	signifikan
	X_1	Y	0,246	2,751	0,007	signifikan
	X_2	Y	0,278	3,176	0,002	signifikan
	Z	Y	0,318	3,334	0,001	signifikan

Sumber: Lampiran 8

a. Pengaruh Variabel Kepemimpinan (X_1) terhadap Budaya Organisasi (Z)

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepemimpinan terhadap budaya organisasi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,386 dengan p -value sebesar 0,000. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

b. Pengaruh Variabel Manajemen Perubahan (X_2) terhadap Budaya Organisasi (Z)

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat untuk pengujian variabel Manajemen perubahan terhadap Budaya Organisasi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,330 dengan ρ -value sebesar 0,000. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan manajemen perubahan terhadap budaya organisasi.

c. Pengaruh Variabel Kepemimpinan (X_1) terhadap Kompetensi (Y)

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat untuk pengujian variabel kepemimpinan terhadap kompetensi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,246 dengan ρ -value sebesar 0,007. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,007 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kompetensi.

d. Pengaruh Variabel Manajemen perubahan (X_2) terhadap Kompetensi (Y)

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat untuk pengujian variabel Manajemen perubahan terhadap Kompetensi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,278 dengan ρ -value sebesar 0,002. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,002 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan Manajemen perubahan terhadap Kompetensi.

e. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (Z) terhadap Kompetensi (Y)

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat untuk pengujian variabel Budaya Organisasi terhadap Kompetensi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,317 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kompetensi.

4.9 Pembahasan

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi, manajemen perubahan berpengaruh terhadap budaya organisasi, kepemimpinan berpengaruh terhadap kompetensi, manajemen perubahan berpengaruh terhadap kompetensi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi pada karyawan PTPN XII

Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi . Berikut pembahasan dari hipotesis tersebut.

4.9.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Setelah melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur melalui program SPSS diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,386 dengan p -value sebesar 0,000. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (2002: 261-262) menjelaskan bagaimana budaya organisasi dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dalam filsafat pendiri atau pemimpinnya. Selanjutnya budaya sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pemimpin sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Hal ini menunjukkan kepemimpinan di setiap perusahaan termasuk PTPN XII Kebun Kendeng Lembu ini sangat berpengaruh bagaimana budaya organisasi yang berkembang di dalamnya. Kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak yang baik pula bagi budaya organisasi. Kuat atau tidaknya budaya organisasi di dalam suatu perusahaan juga ditentukan oleh kepemimpinan. Seperti halnya di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu pemimpin menanamkan budaya organisasi yang baik, ditunjukkan dengan cara pemimpin memberikan contoh dengan sikap dan perilaku baik dalam menghadapi tugas dan pekerjaan. Pemimpin terbuka pada pendapat yang diberikan karyawan, hal ini membuat karyawan tidak takut dalam berpendapat dan berinovasi. Pemimpin mengajak karyawan untuk selalu cermat dalam melaksanakan tugas pekerjaan, pemimpin selalu memberikan evaluasi terhadap tugas pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan. Pemimpin juga memperhatikan kinerja setiap karyawannya.

4.9.2 Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi

Setelah melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur melalui program SPSS diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,330 dengan p -value sebesar 0,000. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan manajemen perubahan

terhadap budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan dapat mempengaruhi budaya organisasi di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Menurut Greenberg dan Baron dalam Harischandra (2007) perubahan organisasi (manajemen) merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur, teknologi dan manusianya. Menurut Robbins (2002:312) menyatakan meskipun banyak orang berpendapat bahwa budaya tidak dapat berubah akan tetapi saat ini banyak perusahaan yang mengalami manajemen perubahan akhirnya memperoleh nilai-nilai budaya baru yang mendukung kemajuan perusahaan. Dari pendapat para ahli tersebut menggambarkan bahwa manajemen perubahan yang terjadi di dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi budaya organisasi meskipun perubahan budaya berlangsung dalam jangka waktu yang panjang. Manajemen perubahan yang pernah terjadi di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi ini mempengaruhi budaya organisasi dalam perusahaan tersebut.

4.9.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kompetensi karyawan

Setelah melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur melalui program SPSS diperoleh nilai β sebesar 0,246 dengan p -value sebesar 0,007. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,007 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kompetensi. Hal ini menunjukkan jika Kepemimpinan mempengaruhi kompetensi karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Menurut Martoyo (2000:175) pemimpin adalah inti dari manajemen, ini berarti bahwa manajemen akan dapat mencapai sasarannya apabila ada kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang perilaku orang lain atau kelompok. Didalam suatu perusahaan ada pimpinan dan bawahan, kedua komponen dalam perusahaan ini merupakan sinergi bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/kesediaannya. Untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan, kedua pihak harus saling mengerti tentang kepentingan masing-masing dalam perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki karyawan karena pemimpin yang

baik akan membantu karyawannya untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Dalam peningkatan kompetensi karyawan perlu adanya peran dari pemimpin, seperti di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu pemimpin membantu mengarahkan karyawan yang tidak mengerti dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Dalam pendelegasian tugas pemimpin juga memperhatikan kompetensi yang dimiliki karyawannya karena kompetensi yang dimiliki setiap karyawan berbeda. Perusahaan memberikan pelatihan bagi karyawan, hal ini agar karyawan mendapatkan pengetahuan baru serta dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan.

4.9.4 Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kompetensi karyawan

Setelah melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur melalui program SPSS diperoleh nilai β sebesar 0,278 dengan ρ -value sebesar 0,002. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,002 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan Manajemen perubahan terhadap Kompetensi. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh manajemen perubahan terhadap kompetensi karyawan. Menurut Sulaksana dalam Harischandra (2007) ada tiga jenis perubahan organisasi menurut sifatnya, salah satunya *Discontinuous change*, dimana perubahan ditandai dengan pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur, budaya, dan ketiganya sekaligus. Hal ini jelas akan mempengaruhi kompetensi karena dengan adanya manajemen perubahan seperti ini seorang karyawan harus dapat cepat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada. Hal ini terjadi pada karyawan PTPN XII, PTPN XII merupakan penggabungan antara PT. Perkebunan XXIII, PT. Perkebunan XXVI dan PT. Perkebunan XXIX. Dengan adanya penggabungan tersebut maka karyawan harus dapat beradaptasi. Tentu saja ini berpengaruh pada kompetensi yang dimiliki karyawan PTPN XII. Meskipun manajemen perubahan yang terjadi tidak mendapatkan penolakan yang cukup besar akan tetapi hal ini mempengaruhi kompetensi karyawan. Peleburan tiga perusahaan perkebunan yaitu PT. Perkebunan XXIII, PT. Perkebunan XXVI dan PT. Perkebunan XXIX menjadi

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) sejak tanggal 11 Maret 1996 sampai saat ini membuat jumlah karyawan yang dimiliki PTPN XII bertambah banyak. Hal ini membuat persaingan untuk pengangkatan pun semakin ketat, agar karyawan dapat naik golongan maka karyawan harus memiliki kompetensi yang baik. Untuk itu karyawan berusaha untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya, tentu saja hal ini didukung oleh PTPN XII.

4.9.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi karyawan

Setelah melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur melalui program SPSS diperoleh nilai β sebesar 0,317 dengan p -value sebesar 0,001. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kompetensi.

Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang Budaya Organisasi terhadap Kompetensi yang dimiliki karyawan di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Robbins (2002:246) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan tergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempengaruhi yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Umumnya budaya organisasi menekankan pada keyakinan pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku organisasi untuk mewujudkan prestasi kerja yang terbaik. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan karena dengan adanya budaya organisasi yang kuat setiap karyawan dapat memaksimalkan kompetensinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Budaya organisasi di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi mempengaruhi kompetensi setiap karyawannya, budaya yang kuat mencerminkan sikap atau perilaku karyawan dalam perusahaan. Budaya organisasi di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi berjalan sangat baik hal ini berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Karyawan di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu selalu berusaha untuk menciptakan inovasi, karyawan juga selalu cermat dalam menyelesaikan setiap tugas pekerjaan yang diberikan sehingga tugas

tersebut dapat terselesaikan secara maksimal. Kedisiplinan dalam bekerja pun terlihat pada karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu, hal ini yang membuat karyawan selalu tepat dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan diperoleh simpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan dan hipotesis yang diajukan, maka dapat diambil suatu simpulan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- b. Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- c. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- d. Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.
- e. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Karyawan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan pada pihak manajemen PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi saat ini sangat baik. Pemimpin memberikan contoh sikap dan perilaku positif dalam bekerja. Pemimpin disiplin dalam bekerja, cermat dan selalu berkonsentrasi dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Selain itu pemimpin mempunyai hubungan yang baik dengan karyawan sehingga muncul rasa percaya. Namun akan lebih baik lagi jika pemimpin memperhatikan kompetensi karyawan, pemimpin berusaha untuk meningkatkan kompetensi karyawannya. Dengan memberikan pelatihan, mendelegasikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan, jika ada karyawan yang tidak mengerti dalam

menyelesaikan tugas pekerjaan maka perlu diberikan bimbingan. Serta pemimpin memberikan motivasi pada karyawan untuk tidak takut dalam berinovasi.

2. Manajemen perubahan yang terjadi di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu tidak memberikan dampak yang buruk, akan tetapi tetap perlu diperhatikan, karena hal ini dapat berpengaruh terhadap kompetensi karyawan. Peleburan 2 peleburan dua perusahaan perkebunan yaitu PT. Perkebunan XXIII dan PT. Perkebunan XXVI menjadi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) membuat jumlah karyawan PTPN XII semakin banyak, hal ini membuat promosi jabatan semakin sulit. Oleh karena itu karyawan harus berlomba-lomba untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Untuk meningkatkan kompetensi dari karyawan perlu adanya dukungan dari perusahaan dan pimpinan. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada karyawannya, misal pelatihan komputer dan mendukung jika ada karyawan yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.
3. Kepada para akademisi dan calon peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas kajian dibidang analisis jalur, mengingat alat analisis ini penting untuk mengukur suatu teori sebagai dasar acuan guna mengembangkan wawasan serta mengembangkan konsep teori Kepemimpinan, manajemen perubahan yang kaitanya dengan budaya organisasi dan kompetensi karyawan. Serta untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti faktor lain yang berhubungan dengan kepemimpinan, manajemen perubahan dan kompetensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, Stephen, P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Lengkap. Jakarta : Pearson Education Asia Pte. PT Prehallindo.
- Rosida. 2003. *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja PT. Cheil Jedang Indonesia di Jombang Jawa Timur*. Skripsi Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- Handoko, T, H. 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Kurniawati, Puri. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi UMKM Kabupaten Jember*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Jember.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Surjadi, Djiji dan Hantoto Hendradjaja. 2001. *Kepemimpinan di Alam Terbuka*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ma'moeri, Endar dan Soetrisno. 2001. *Pengelolaan Informasi dan Tehnik Pelaporan*. Jakarta: Lembaga Administrasi.
- Hersey, Paul dan Blancard, Ken. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan SDM*. Edisi ke 4 (terjemahan Agus Dharma). Jakarta. Penerbit: Erlangga.

- Stoner, James A. F., 1992. *Manajemen*. Edisi ke 2 Jilid II (terjemahan Agus Maulana Hendar dan Kristina). Jakarta. Penerbit: Erlangga.
- Santhi, Nugravidha. *Pengaruh Faktor Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Jamsostek Kantor Cabang Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Tika, Pabundu, H.Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta. Penerbit: PT. Bumi Aksara.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Jakarta. Penerbit: Rineka Cipta.
- Robbins, Stephen, P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jilid Pertama. Edisi Delapan. Jakarta. Penerbit: Pearson Education Asia Pte. PT Prehallindo.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta. Penerbit: PT Raja Grafindo Persada.
- Eko. 2004. *Kompetensi Resep Ajaib*. Jakarta: Artikel, <http://.portalhr.com/majalah/edisebelumnya//strategi/lid1198.html>
- Nurramasari. 2007. *Analisis Pengaruh Persepsi Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT. Telkom Kandatel Jember*. Skripsi Program Strata Satu. Universitas Jember.
- Okta. 2011. *Pengaruh Motivasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Jember*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Jember.
- Mujiati, Hernanik. 2006. *Kreativitas*. Jakarta: Artikel.
- Salim, Elim. 1996. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kasmirudin. 2007. *Pengaruh Faktor-Faktor Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kemampuan Bersaing Dan Kesesuaian Pekerjaan Pada Sub Sektor Industri Manufaktur Di Kalimantan Timur*. Surabaya. Jurnal.
- Sumarni, Murti dan Salamah Wahyuni. 2006. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : Andi.

Singarimbun, Masry & Sofyan Effendy. 1995. *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta : LP3S Indonesia.

Kuncoro, Engkos Ahmad. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabet

Murtoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. PT BPFY Yogyakarta.

<http://herwanparwiyanto.staff.uns.ac.id>

Lampiran 1

KUESIONER

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu

Di

Tempat

Dengan Hormat

Kuesioner ini ditujukan untuk tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana. Adapun judul dari skripsi yang saya buat yakni **“Pengaruh Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan”**. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesedian Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu saya mengucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Juny Kristanti

NIM. 070810201121

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
Nama :
Umur : Tahun
Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Wanita
Pendidikan : 1. Tamat SLTA/Sederajat
2. Tamat Diploma (D3)
3. Tamat Strata-1 (S1)
4. Tamat Strata-2 (S2)
5. Tamat Strata-3 (S3)
Lama Kerja : Tahun

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tSaudara (√) pada salah satu jawaban disetiap pertanyaan, sesuai apa yang Saudara alami dan rasakan selama ini. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu :

STS : Sanagat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

CS : Cukup Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

PERTANYAAN

I. KEPEMIMPINAN (X1)

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Pemimpin selalu memberikan kepercayaan penuh pada saudara untuk melaksanakan tugas pekerjaan.					
2.	Pemimpin selalu memotivasi saudara dalam setiap pekerjaan.					
3.	Pimpinan selalu memberikan contoh dan menciptakan semangat dalam bekerja.					
4.	Pimpinan selalu mendorong saudara untuk melakukan inovasi dan cara baru dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.					
5.	Pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada saudara.					

II. Manajemen Perubahan

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Peusahaan mempromosikan karyawan lama untuk mengganti karyawan yang telah pensiun					
2.	Dengan adanya pergantian mesin-mesin lama menjadi mesin baru dengan teknologi yang lebih canggih membuat jumlah produksi meningkat dan membuat kinerja karyawan lebih baik.					

3.	Perubahan manajemen di dalam perusahaan membuat perubahan struktur sehingga karyawan kesulitan dalam melakukan adaptasi.					
4.	Adanya perubahan proses pemberian imbalan mempengaruhi semangat kerja karyawan.					
5.	Perubahan kultur membuat karyawan kesulitann untuk beradaptasi.					

III. BUDAYA ORGANISASI

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saudara selalu melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam melaksanakan tugas pekerjaan.					
2.	Saudara selalu cermat dalam melaksanakan tugas pekerjaan.					
3.	Saudara mempunyai kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban sehingga tugas pekerjaan dapat terselesaikan secara maksimal.					
4.	Perusahaan saudara memperhatikan kinerja setiap karyawannya.					
5.	Saudara dapat melaksanakan tugas pekerjaan dengan tim.					
6.	Saudara mempunyai kemampuan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban sehingga tugas dan kewajiban dapat terselesaikan secara					

	maksimal.					
7.	Perusahaan saudara menetapkan tingkat perkembangan (target laba/produksi)					

IV. KOMPETENSI

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saudara selalu ingin mencoba hal-hal yang baru.					
2.	Saudara adalah orang yang mudah untuk berkonsentrasi.					
3.	Saudara memiliki banyak sahabat dan teman untuk diajak berdiskusi dari berbagai kalangan					
4.	Banyak teman yang meminta pendapat ataupun mencurahkan uneg-unegnya kepada Saudara.					

Lampiran 2

Kepemimpinan (X1)

No. Resp	X1					Jml
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	
1	5	2	5	4	2	18
2	4	4	5	4	2	19
3	4	5	5	5	2	21
4	3	4	5	5	2	19
5	4	4	4	4	2	18
6	5	5	5	5	2	22
7	5	5	5	5	2	22
8	5	4	5	5	2	21
9	5	4	5	5	2	21
10	5	4	5	5	2	21
11	5	4	5	5	4	23
12	5	4	5	5	2	21
13	5	5	5	4	2	21
14	4	4	5	4	2	19
15	5	5	5	4	2	21
16	5	5	5	4	3	22
17	4	4	5	4	2	19
18	5	5	5	5	3	23
19	4	5	5	4	2	20
20	4	4	5	5	2	20
21	4	5	5	4	2	20
22	4	4	4	4	2	18
23	4	4	4	5	4	21
24	4	5	4	4	3	20
25	4	4	4	4	2	18
26	5	5	5	5	5	25
27	4	5	5	4	2	20
28	4	1	1	1	4	11
29	4	4	4	4	2	18
30	4	5	4	4	3	20
31	4	4	4	4	4	20
32	5	4	5	4	2	20
33	4	4	4	4	4	20
34	5	5	5	5	1	21
35	4	5	3	5	4	21
36	4	5	5	4	2	20
37	5	5	5	5	5	25
38	4	5	3	3	4	19
39	3	5	4	4	2	18
40	5	5	4	4	2	20
41	5	3	4	4	1	17
42	5	5	5	5	2	22
43	5	5	5	5	2	22
44	5	3	5	5	1	19
45	2	5	5	4	4	20
46	4	4	4	4	2	18
47	5	5	4	5	2	21

48	4	4	5	4	2	19
49	4	4	4	4	4	20
50	4	5	5	4	2	20
51	4	4	4	4	4	20
52	4	5	5	4	2	20
53	5	4	5	5	4	23
54	4	5	5	4	2	20
55	4	5	5	4	2	20
56	5	5	5	4	5	24
57	5	5	5	4	5	24
58	5	5	5	4	5	24
59	3	4	4	4	2	17
60	3	5	4	4	2	18
61	4	4	5	5	5	23
62	5	5	5	4	4	23
63	5	5	4	4	4	22
64	4	4	5	4	2	19
65	4	3	5	3	3	18
66	4	4	4	4	3	19
67	4	4	5	3	3	19
68	4	4	4	4	4	20
69	3	3	4	4	2	16
70	3	4	3	3	2	15
71	4	3	3	4	3	17
72	4	5	5	4	3	21
73	5	5	5	5	1	21
74	5	5	5	5	2	22
75	4	5	5	5	4	23
76	5	5	5	5	4	24
77	4	5	5	5	4	23
78	5	5	5	5	4	24
79	4	5	5	5	4	23
80	4	4	5	4	4	21
81	4	4	4	4	4	20
82	4	5	5	5	2	21
83	5	3	4	5	2	19
84	2	4	4	4	4	18
85	4	5	5	5	2	21
86	5	4	4	5	3	21
87	4	4	4	4	1	17
88	5	4	4	4	2	19
89	5	5	5	5	1	21
90	4	4	4	4	3	19
91	5	5	4	4	2	20
92	4	4	4	4	2	18
93	5	5	5	4	3	22
94	5	4	4	4	3	20
95	5	5	5	5	2	22
96	4	4	5	5	1	19
97	5	4	5	5	4	23
98	5	4	5	5	2	21

Manajemen Perubahan (X2)

No. Resp	X2					Jml
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
1	4	2	2	5	4	17
2	4	4	2	4	2	16
3	4	5	3	4	3	19
4	5	5	4	4	4	22
5	4	3	3	3	3	16
6	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	25
8	5	5	4	5	3	22
9	5	5	4	5	3	22
10	5	5	4	5	3	22
11	4	5	4	5	3	21
12	5	4	4	5	3	21
13	5	4	3	5	3	20
14	5	5	3	5	3	21
15	5	3	2	5	3	18
16	4	3	3	4	2	16
17	4	4	3	3	3	17
18	5	5	4	5	4	23
19	3	4	3	4	3	17
20	5	5	5	5	4	24
21	4	4	3	4	3	18
22	4	4	4	4	3	19
23	4	4	4	4	2	18
24	3	4	3	4	3	17
25	4	4	2	4	2	16
26	5	5	2	4	2	18
27	4	2	2	4	2	14
28	1	3	2	1	2	9
29	4	3	2	4	2	15
30	5	4	4	4	4	21
31	4	4	3	4	3	18
32	2	5	4	4	4	19
33	4	5	4	4	4	21
34	5	4	1	2	3	15
35	5	5	4	4	4	22
36	4	2	2	4	2	14
37	5	5	2	5	2	19
38	5	4	4	4	4	21
39	4	3	3	4	3	17
40	3	4	4	4	4	19
41	5	3	3	5	3	19
42	5	5	4	5	4	23
43	5	4	4	5	4	22
44	5	5	4	4	4	22
45	5	5	3	3	3	19
46	4	4	2	2	2	14
47	5	5	2	4	2	18

48	4	4	4	4	4	20
49	3	3	2	3	3	14
50	4	4	3	4	4	19
51	3	4	2	3	2	14
52	4	4	3	4	3	18
53	4	3	3	3	2	15
54	4	4	3	4	3	18
55	4	3	3	4	3	17
56	5	4	3	4	3	19
57	5	5	3	4	2	19
58	5	5	3	4	2	19
59	5	4	2	4	3	18
60	5	4	2	4	3	18
61	5	5	2	4	2	18
62	5	5	3	4	3	20
63	4	5	3	4	4	20
64	5	4	2	4	4	19
65	2	3	2	3	3	13
66	4	5	4	4	4	21
67	4	4	3	3	3	17
68	2	4	2	1	3	12
69	4	4	3	4	2	17
70	4	4	3	4	4	19
71	3	4	3	3	3	16
72	5	3	2	2	1	13
73	4	5	2	4	2	17
74	5	5	2	5	3	20
75	5	5	1	4	1	16
76	5	4	1	4	1	15
77	5	5	2	4	2	18
78	5	5	1	4	2	17
79	5	5	2	4	2	18
80	5	3	2	3	2	15
81	4	4	2	4	2	16
82	4	4	2	2	2	14
83	3	3	5	3	3	17
84	3	3	2	4	2	14
85	5	5	2	5	2	19
86	5	5	2	4	2	18
87	5	5	3	5	3	21
88	5	3	3	5	2	18
89	5	4	3	5	3	20
90	4	4	2	4	2	16
91	5	5	3	4	3	20
92	5	4	2	5	3	19
93	4	3	3	5	3	18
94	5	3	3	4	2	17
95	4	4	4	5	4	21
96	5	5	3	5	3	21
97	4	5	4	5	3	21
98	5	4	4	5	3	21

50	2	5	5	5	5	5	5	32
51	4	4	4	4	4	4	4	28
52	2	4	4	4	4	4	4	26
53	4	4	4	5	5	5	5	32
54	2	4	4	4	4	4	4	26
55	4	4	4	4	4	4	5	29
56	3	3	4	5	5	5	5	30
57	3	3	4	5	5	5	5	30
58	3	3	4	5	5	5	5	30
59	4	4	4	5	5	4	4	30
60	4	4	4	5	5	4	4	30
61	3	3	4	5	5	5	5	30
62	4	4	4	5	5	4	4	30
63	4	4	4	5	5	4	4	30
64	4	5	5	4	5	4	3	30
65	4	4	4	4	4	4	4	28
66	3	4	5	4	5	4	4	29
67	4	4	4	3	4	4	4	27
68	4	5	4	4	4	4	4	29
69	4	4	5	5	4	4	4	30
70	3	4	5	3	5	5	5	30
71	4	4	4	4	4	4	4	28
72	4	4	5	5	5	4	3	30
73	4	5	5	5	5	5	4	33
74	5	5	5	5	5	5	5	35
75	4	4	5	5	5	5	5	33
76	5	4	5	5	5	5	5	34
77	4	4	5	5	5	5	5	33
78	4	5	5	5	5	5	5	34
79	4	5	5	5	5	5	5	34
80	4	4	5	4	5	4	5	31
81	5	4	4	4	5	4	4	30
82	4	4	5	5	5	5	4	32
83	3	4	4	4	4	5	5	29
84	5	5	4	4	4	4	5	31
85	5	4	4	5	5	5	5	33
86	5	5	5	5	5	5	5	35
87	4	4	4	5	5	4	5	31
88	3	4	4	5	5	4	5	30
89	3	4	4	4	4	4	4	27
90	4	5	4	5	5	4	5	32
91	3	4	4	4	4	4	5	28
92	4	4	4	4	4	4	4	28
93	4	4	4	5	5	4	5	31
94	4	4	5	5	4	5	5	32
95	4	4	4	5	4	5	5	31
96	4	5	5	4	5	5	5	33
97	2	5	4	5	5	5	4	30
98	2	5	4	5	5	4	4	29

Kompetensi Karyawan (Y)

No. Resp	Y				Jml
	Y1	Y2	Y3	Y4	
1	5	4	5	5	19
2	3	3	3	3	12
3	4	4	5	4	17
4	3	3	4	4	14
5	2	2	3	3	10
6	4	4	5	5	18
7	4	4	5	5	18
8	4	5	4	4	17
9	4	5	4	4	17
10	4	5	4	4	17
11	5	5	5	5	20
12	4	4	5	4	17
13	4	4	4	4	16
14	5	5	4	5	19
15	5	5	4	4	18
16	5	5	5	5	20
17	3	4	4	4	15
18	5	5	5	5	20
19	4	3	3	4	14
20	5	5	5	5	20
21	4	3	3	4	14
22	3	2	3	3	11
23	3	3	3	3	12
24	4	4	4	3	15
25	4	4	4	4	16
26	5	5	5	5	20
27	4	4	4	4	16
28	2	2	2	2	8
29	3	4	4	4	15
30	4	5	5	4	18
31	3	4	4	3	14
32	4	4	4	3	15
33	4	4	5	4	17
34	4	3	4	4	15
35	5	5	5	5	20
36	2	3	2	3	10
37	5	5	5	5	20
38	4	4	5	4	17
39	3	2	3	2	10
40	3	3	3	3	12
41	3	3	3	3	12
42	5	5	5	5	20
43	5	5	5	4	19
44	5	5	5	4	19
45	4	4	4	3	15
46	3	3	2	2	10
47	5	5	5	5	20
48	4	4	3	4	15
49	2	2	2	2	8

50	5	5	5	5	20
51	2	2	2	2	8
52	4	3	4	4	15
53	3	3	3	3	12
54	4	4	4	4	16
55	4	3	4	4	15
56	4	4	4	4	16
57	4	4	4	4	16
58	4	4	4	4	16
59	3	4	4	4	15
60	3	4	4	4	15
61	4	4	4	4	16
62	5	5	5	5	20
63	5	5	5	5	20
64	4	5	5	3	17
65	4	4	4	3	15
66	4	4	3	3	14
67	4	4	4	4	16
68	4	4	4	4	16
69	4	4	4	4	16
70	4	4	5	4	17
71	3	4	4	3	14
72	5	5	4	2	16
73	5	4	5	4	18
74	5	5	5	5	20
75	4	4	4	4	16
76	5	4	5	4	18
77	4	4	4	4	16
78	4	5	4	5	18
79	4	5	4	5	18
80	3	4	3	3	13
81	3	3	3	3	12
82	5	5	5	4	19
83	2	2	2	2	8
84	4	4	4	4	16
85	5	4	4	4	17
86	5	5	5	5	20
87	3	4	4	4	15
88	3	4	4	4	15
89	4	4	4	4	16
90	5	5	5	4	19
91	5	5	5	5	20
92	4	4	5	4	17
93	3	4	5	4	16
94	5	4	5	4	18
95	5	4	4	4	17
96	4	4	4	4	16
97	5	4	4	4	17
98	4	4	5	4	17

Lampiran 3

Transformasi Data Menggunakan MSI (X1)

No.	X1					Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	
1	4.329	1.490	4.269	3.163	2.397	15.647
2	2.920	3.080	4.269	3.163	2.397	15.829
3	2.920	4.473	4.269	4.646	2.397	18.705
4	1.752	3.080	4.269	4.646	2.397	16.144
5	2.920	3.080	2.816	3.163	2.397	14.375
6	4.329	4.473	4.269	4.646	2.397	20.114
7	4.329	4.473	4.269	4.646	2.397	20.114
8	4.329	3.080	4.269	4.646	2.397	18.721
9	4.329	3.080	4.269	4.646	2.397	18.721
10	4.329	3.080	4.269	4.646	2.397	18.721
11	4.329	3.080	4.269	4.646	3.866	20.190
12	4.329	3.080	4.269	4.646	2.397	18.721
13	4.329	4.473	4.269	3.163	2.397	18.630
14	2.920	3.080	4.269	3.163	2.397	15.829
15	4.329	4.473	4.269	3.163	2.397	18.630
16	4.329	4.473	4.269	3.163	3.263	19.497
17	2.920	3.080	4.269	3.163	2.397	15.829
18	4.329	4.473	4.269	4.646	3.263	20.981
19	2.920	4.473	4.269	3.163	2.397	17.221
20	2.920	3.080	4.269	4.646	2.397	17.312
21	2.920	4.473	4.269	3.163	2.397	17.221
22	2.920	3.080	2.816	3.163	2.397	14.375
23	2.920	3.080	2.816	4.646	3.866	17.328
24	2.920	4.473	2.816	3.163	3.263	16.635
25	2.920	3.080	2.816	3.163	2.397	14.375
26	4.329	4.473	4.269	4.646	4.886	22.603
27	2.920	4.473	4.269	3.163	2.397	17.221
28	2.920	1.000	1.000	1.000	3.866	9.786
29	2.920	3.080	2.816	3.163	2.397	14.375
30	2.920	4.473	2.816	3.163	3.263	16.635
31	2.920	3.080	2.816	3.163	3.866	15.844
32	4.329	3.080	4.269	3.163	2.397	17.238
33	2.920	3.080	2.816	3.163	3.866	15.844
34	4.329	4.473	4.269	4.646	1.000	18.717
35	2.920	4.473	1.755	4.646	3.866	17.660
36	2.920	4.473	4.269	3.163	2.397	17.221
37	4.329	4.473	4.269	4.646	4.886	22.603
38	2.920	4.473	1.755	1.755	3.866	14.769
39	1.752	4.473	2.816	3.163	2.397	14.600
40	4.329	4.473	2.816	3.163	2.397	17.177
41	4.329	1.997	2.816	3.163	1.000	13.305
42	4.329	4.473	4.269	4.646	2.397	20.114
43	4.329	4.473	4.269	4.646	2.397	20.114
44	4.329	1.997	4.269	4.646	1.000	16.242
45	1.000	4.473	4.269	3.163	3.866	16.770
46	2.920	3.080	2.816	3.163	2.397	14.375
47	4.329	4.473	2.816	4.646	2.397	18.661

48	2.920	3.080	4.269	3.163	2.397	15.829
49	2.920	3.080	2.816	3.163	3.866	15.844
50	2.920	4.473	4.269	3.163	2.397	17.221
51	2.920	3.080	2.816	3.163	3.866	15.844
52	2.920	4.473	4.269	3.163	2.397	17.221
53	4.329	3.080	4.269	4.646	3.866	20.190
54	2.920	4.473	4.269	3.163	2.397	17.221
55	2.920	4.473	4.269	3.163	2.397	17.221
56	4.329	4.473	4.269	3.163	4.886	21.119
57	4.329	4.473	4.269	3.163	4.886	21.119
58	4.329	4.473	4.269	3.163	4.886	21.119
59	1.752	3.080	2.816	3.163	2.397	13.207
60	1.752	4.473	2.816	3.163	2.397	14.600
61	2.920	3.080	4.269	4.646	4.886	19.801
62	4.329	4.473	4.269	3.163	3.866	20.099
63	4.329	4.473	2.816	3.163	3.866	18.646
64	2.920	3.080	4.269	3.163	2.397	15.829
65	2.920	1.997	4.269	1.755	3.263	14.205
66	2.920	3.080	2.816	3.163	3.263	15.242
67	2.920	3.080	4.269	1.755	3.263	15.288
68	2.920	3.080	2.816	3.163	3.866	15.844
69	1.752	1.997	2.816	3.163	2.397	12.125
70	1.752	3.080	1.755	1.755	2.397	10.740
71	2.920	1.997	1.755	3.163	3.263	13.099
72	2.920	4.473	4.269	3.163	3.263	18.088
73	4.329	4.473	4.269	4.646	1.000	18.717
74	4.329	4.473	4.269	4.646	2.397	20.114
75	2.920	4.473	4.269	4.646	3.866	20.174
76	4.329	4.473	4.269	4.646	3.866	21.583
77	2.920	4.473	4.269	4.646	3.866	20.174
78	4.329	4.473	4.269	4.646	3.866	21.583
79	2.920	4.473	4.269	4.646	3.866	20.174
80	2.920	3.080	4.269	3.163	3.866	17.297
81	2.920	3.080	2.816	3.163	3.866	15.844
82	2.920	4.473	4.269	4.646	2.397	18.705
83	4.329	1.997	2.816	4.646	2.397	16.185
84	1.000	3.080	2.816	3.163	3.866	13.924
85	2.920	4.473	4.269	4.646	2.397	18.705
86	4.329	3.080	2.816	4.646	3.263	18.135
87	2.920	3.080	2.816	3.163	1.000	12.978
88	4.329	3.080	2.816	3.163	2.397	15.784
89	4.329	4.473	4.269	4.646	1.000	18.717
90	2.920	3.080	2.816	3.163	3.263	15.242
91	4.329	4.473	2.816	3.163	2.397	17.177
92	2.920	3.080	2.816	3.163	2.397	14.375
93	4.329	4.473	4.269	3.163	3.263	19.497
94	4.329	3.080	2.816	3.163	3.263	16.651
95	4.329	4.473	4.269	4.646	2.397	20.114
96	2.920	3.080	4.269	4.646	1.000	15.915
97	4.329	3.080	4.269	4.646	3.866	20.190
98	4.329	3.080	4.269	4.646	2.397	18.721

Transformasi Data Menggunakan MSI (X2)

No.	X2					Total
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
1	3.125	1.000	2.278	4.603	4.487	15.493
2	3.125	3.031	2.278	3.259	2.312	14.004
3	3.125	4.248	3.279	3.259	3.423	17.334
4	4.440	4.248	4.196	3.259	4.487	20.630
5	3.125	2.049	3.279	2.208	3.423	14.084
6	4.440	4.248	5.292	4.603	5.674	24.257
7	4.440	4.248	5.292	4.603	5.674	24.257
8	4.440	4.248	4.196	4.603	3.423	20.910
9	4.440	4.248	4.196	4.603	3.423	20.910
10	4.440	4.248	4.196	4.603	3.423	20.910
11	3.125	4.248	4.196	4.603	3.423	19.595
12	4.440	3.031	4.196	4.603	3.423	19.692
13	4.440	3.031	3.279	4.603	3.423	18.775
14	4.440	4.248	3.279	4.603	3.423	19.993
15	4.440	2.049	2.278	4.603	3.423	16.793
16	3.125	2.049	3.279	3.259	2.312	14.024
17	3.125	3.031	3.279	2.208	3.423	15.065
18	4.440	4.248	4.196	4.603	4.487	21.974
19	2.246	3.031	3.279	3.259	3.423	15.237
20	4.440	4.248	5.292	4.603	4.487	23.070
21	3.125	3.031	3.279	3.259	3.423	16.116
22	3.125	3.031	4.196	3.259	3.423	17.033
23	3.125	3.031	4.196	3.259	2.312	15.922
24	2.246	3.031	3.279	3.259	3.423	15.237
25	3.125	3.031	2.278	3.259	2.312	14.004
26	4.440	4.248	2.278	3.259	2.312	16.537
27	3.125	1.000	2.278	3.259	2.312	11.974
28	1.000	2.049	2.278	1.000	2.312	8.639
29	3.125	2.049	2.278	3.259	2.312	13.023
30	4.440	3.031	4.196	3.259	4.487	19.412
31	3.125	3.031	3.279	3.259	3.423	16.116
32	1.683	4.248	4.196	3.259	4.487	17.872
33	3.125	4.248	4.196	3.259	4.487	19.315
34	4.440	3.031	1.000	1.655	3.423	13.549
35	4.440	4.248	4.196	3.259	4.487	20.630
36	3.125	1.000	2.278	3.259	2.312	11.974
37	4.440	4.248	2.278	4.603	2.312	17.881
38	4.440	3.031	4.196	3.259	4.487	19.412
39	3.125	2.049	3.279	3.259	3.423	15.135
40	2.246	3.031	4.196	3.259	4.487	17.218
41	4.440	2.049	3.279	4.603	3.423	17.794
42	4.440	4.248	4.196	4.603	4.487	21.974
43	4.440	3.031	4.196	4.603	4.487	20.756
44	4.440	4.248	4.196	3.259	4.487	20.630
45	4.440	4.248	3.279	2.208	3.423	17.598
46	3.125	3.031	2.278	1.655	2.312	12.400
47	4.440	4.248	2.278	3.259	2.312	16.537
48	3.125	3.031	4.196	3.259	4.487	18.097
49	2.246	2.049	2.278	2.208	3.423	12.204

50	3.125	3.031	3.279	3.259	4.487	17.180
51	2.246	3.031	2.278	2.208	2.312	12.074
52	3.125	3.031	3.279	3.259	3.423	16.116
53	3.125	2.049	3.279	2.208	2.312	12.973
54	3.125	3.031	3.279	3.259	3.423	16.116
55	3.125	2.049	3.279	3.259	3.423	15.135
56	4.440	3.031	3.279	3.259	3.423	17.431
57	4.440	4.248	3.279	3.259	2.312	17.538
58	4.440	4.248	3.279	3.259	2.312	17.538
59	4.440	3.031	2.278	3.259	3.423	16.430
60	4.440	3.031	2.278	3.259	3.423	16.430
61	4.440	4.248	2.278	3.259	2.312	16.537
62	4.440	4.248	3.279	3.259	3.423	18.649
63	3.125	4.248	3.279	3.259	4.487	18.397
64	4.440	3.031	2.278	3.259	4.487	17.494
65	1.683	2.049	2.278	2.208	3.423	11.641
66	3.125	4.248	4.196	3.259	4.487	19.315
67	3.125	3.031	3.279	2.208	3.423	15.065
68	1.683	3.031	2.278	1.000	3.423	11.414
69	3.125	3.031	3.279	3.259	2.312	15.005
70	3.125	3.031	3.279	3.259	4.487	17.180
71	2.246	3.031	3.279	2.208	3.423	14.186
72	4.440	2.049	2.278	1.655	1.000	11.422
73	3.125	4.248	2.278	3.259	2.312	15.222
74	4.440	4.248	2.278	4.603	3.423	18.992
75	4.440	4.248	1.000	3.259	1.000	13.947
76	4.440	3.031	1.000	3.259	1.000	12.730
77	4.440	4.248	2.278	3.259	2.312	16.537
78	4.440	4.248	1.000	3.259	2.312	15.259
79	4.440	4.248	2.278	3.259	2.312	16.537
80	4.440	2.049	2.278	2.208	2.312	13.287
81	3.125	3.031	2.278	3.259	2.312	14.004
82	3.125	3.031	2.278	1.655	2.312	12.400
83	2.246	2.049	5.292	2.208	3.423	15.218
84	2.246	2.049	2.278	3.259	2.312	12.144
85	4.440	4.248	2.278	4.603	2.312	17.881
86	4.440	4.248	2.278	3.259	2.312	16.537
87	4.440	4.248	3.279	4.603	3.423	19.993
88	4.440	2.049	3.279	4.603	2.312	16.683
89	4.440	3.031	3.279	4.603	3.423	18.775
90	3.125	3.031	2.278	3.259	2.312	14.004
91	4.440	4.248	3.279	3.259	3.423	18.649
92	4.440	3.031	2.278	4.603	3.423	17.774
93	3.125	2.049	3.279	4.603	3.423	16.479
94	4.440	2.049	3.279	3.259	2.312	15.339
95	3.125	3.031	4.196	4.603	4.487	19.441
96	4.440	4.248	3.279	4.603	3.423	19.993
97	3.125	4.248	4.196	4.603	3.423	19.595
98	4.440	3.031	4.196	4.603	3.423	19.692

Transformasi Menggunakan MSI (Y)

No.	Y				Total
	Y1	Y2	Y3	Y4	
1	4.144	2.799	4.021	4.270	15.235
2	1.964	1.822	1.840	1.903	7.529
3	2.936	2.799	4.021	2.965	12.721
4	1.964	1.822	2.772	2.965	9.523
5	1.000	1.000	1.840	1.903	5.743
6	2.936	2.799	4.021	4.270	14.027
7	2.936	2.799	4.021	4.270	14.027
8	2.936	4.077	2.772	2.965	12.750
9	2.936	4.077	2.772	2.965	12.750
10	2.936	4.077	2.772	2.965	12.750
11	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
12	2.936	2.799	4.021	2.965	12.721
13	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
14	4.144	4.077	2.772	4.270	15.263
15	4.144	4.077	2.772	2.965	13.958
16	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
17	1.964	2.799	2.772	2.965	10.500
18	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
19	2.936	1.822	1.840	2.965	9.564
20	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
21	2.936	1.822	1.840	2.965	9.564
22	1.964	1.000	1.840	1.903	6.707
23	1.964	1.822	1.840	1.903	7.529
24	2.936	2.799	2.772	1.903	10.410
25	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
26	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
27	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
28	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
29	1.964	2.799	2.772	2.965	10.500
30	2.936	4.077	4.021	2.965	13.999
31	1.964	2.799	2.772	1.903	9.438
32	2.936	2.799	2.772	1.903	10.410
33	2.936	2.799	4.021	2.965	12.721
34	2.936	1.822	2.772	2.965	10.496
35	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
36	1.000	1.822	1.000	1.903	5.725
37	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
38	2.936	2.799	4.021	2.965	12.721
39	1.964	1.000	1.840	1.000	5.804
40	1.964	1.822	1.840	1.903	7.529
41	1.964	1.822	1.840	1.903	7.529
42	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
43	4.144	4.077	4.021	2.965	15.207
44	4.144	4.077	4.021	2.965	15.207
45	2.936	2.799	2.772	1.903	10.410
46	1.964	1.822	1.000	1.000	5.786
47	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
48	2.936	2.799	1.840	2.965	10.540
49	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000

50	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
51	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
52	2.936	1.822	2.772	2.965	10.496
53	1.964	1.822	1.840	1.903	7.529
54	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
55	2.936	1.822	2.772	2.965	10.496
56	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
57	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
58	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
59	1.964	2.799	2.772	2.965	10.500
60	1.964	2.799	2.772	2.965	10.500
61	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
62	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
63	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
64	2.936	4.077	4.021	1.903	12.937
65	2.936	2.799	2.772	1.903	10.410
66	2.936	2.799	1.840	1.903	9.478
67	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
68	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
69	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
70	2.936	2.799	4.021	2.965	12.721
71	1.964	2.799	2.772	1.903	9.438
72	4.144	4.077	2.772	1.000	11.993
73	4.144	2.799	4.021	2.965	13.930
74	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
75	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
76	4.144	2.799	4.021	2.965	13.930
77	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
78	2.936	4.077	2.772	4.270	14.055
79	2.936	4.077	2.772	4.270	14.055
80	1.964	2.799	1.840	1.903	8.506
81	1.964	1.822	1.840	1.903	7.529
82	4.144	4.077	4.021	2.965	15.207
83	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
84	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
85	4.144	2.799	2.772	2.965	12.680
86	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
87	1.964	2.799	2.772	2.965	10.500
88	1.964	2.799	2.772	2.965	10.500
89	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
90	4.144	4.077	4.021	2.965	15.207
91	4.144	4.077	4.021	4.270	16.513
92	2.936	2.799	4.021	2.965	12.721
93	1.964	2.799	4.021	2.965	11.749
94	4.144	2.799	4.021	2.965	13.930
95	4.144	2.799	2.772	2.965	12.680
96	2.936	2.799	2.772	2.965	11.472
97	4.144	2.799	2.772	2.965	12.680
98	2.936	2.799	4.021	2.965	12.721

Transformasi Menggunakan MSI (Z)

No.	Z							Total
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	
1	5.071	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	30.182
2	3.645	2.571	2.864	2.790	1.000	2.776	2.527	18.173
3	3.645	2.571	4.420	4.269	2.487	2.776	4.026	24.194
4	5.071	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	30.182
5	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660
6	3.645	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	28.756
7	3.645	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	28.756
8	1.908	4.061	2.864	4.269	4.024	4.312	2.527	23.964
9	1.908	4.061	2.864	4.269	4.024	4.312	2.527	23.964
10	1.908	4.061	2.864	4.269	4.024	4.312	2.527	23.964
11	3.645	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	28.756
12	1.908	4.061	2.864	4.269	4.024	2.776	2.527	22.428
13	2.574	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	4.026	23.104
14	3.645	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	28.756
15	3.645	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	4.026	24.175
16	2.574	2.571	2.864	4.269	2.487	2.776	4.026	21.567
17	3.645	2.571	2.864	4.269	2.487	2.776	4.026	22.638
18	5.071	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	30.182
19	2.574	1.000	2.864	2.790	4.024	2.776	2.527	18.555
20	5.071	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	30.182
21	3.645	2.571	2.864	4.269	2.487	4.312	2.527	22.676
22	3.645	2.571	2.864	4.269	4.024	4.312	4.026	25.711
23	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660
24	3.645	4.061	2.864	4.269	2.487	2.776	2.527	22.629
25	3.645	2.571	2.864	4.269	2.487	2.776	2.527	21.139
26	3.645	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	28.756
27	1.000	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	17.015
28	3.645	2.571	1.000	1.000	1.000	2.776	1.000	12.992
29	2.574	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	18.590
30	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660
31	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660
32	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660
33	3.645	2.571	2.864	2.790	4.024	2.776	2.527	21.197
34	5.071	4.061	4.420	2.790	2.487	4.312	4.026	27.166
35	3.645	2.571	2.864	4.269	2.487	2.776	2.527	21.139
36	1.000	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	17.015
37	3.645	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	2.527	27.257
38	3.645	4.061	4.420	1.683	4.024	1.000	4.026	22.858
39	3.645	1.000	1.000	2.790	4.024	1.000	2.527	15.986
40	3.645	2.571	4.420	2.790	4.024	4.312	4.026	25.788
41	2.574	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	4.026	23.104
42	5.071	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	30.182
43	3.645	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	28.756
44	1.908	2.571	4.420	4.269	2.487	4.312	4.026	23.993
45	2.574	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	27.686
46	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660
47	3.645	2.571	4.420	4.269	4.024	2.776	2.527	24.232
48	3.645	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	4.026	24.175
49	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660

50	1.908	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	27.019
51	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660
52	1.908	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	17.923
53	3.645	2.571	2.864	4.269	4.024	4.312	4.026	25.711
54	1.908	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	17.923
55	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	4.026	21.159
56	2.574	1.000	2.864	4.269	4.024	4.312	4.026	23.069
57	2.574	1.000	2.864	4.269	4.024	4.312	4.026	23.069
58	2.574	1.000	2.864	4.269	4.024	4.312	4.026	23.069
59	3.645	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	2.527	22.676
60	3.645	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	2.527	22.676
61	2.574	1.000	2.864	4.269	4.024	4.312	4.026	23.069
62	3.645	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	2.527	22.676
63	3.645	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	2.527	22.676
64	3.645	4.061	4.420	2.790	4.024	2.776	1.000	22.715
65	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660
66	2.574	2.571	4.420	2.790	4.024	2.776	2.527	21.682
67	3.645	2.571	2.864	1.683	2.487	2.776	2.527	18.553
68	3.645	4.061	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	21.150
69	3.645	2.571	4.420	4.269	2.487	2.776	2.527	22.695
70	2.574	2.571	4.420	1.683	4.024	4.312	4.026	23.610
71	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660
72	3.645	2.571	4.420	4.269	4.024	2.776	1.000	22.705
73	3.645	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	2.527	27.257
74	5.071	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	30.182
75	3.645	2.571	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	27.267
76	5.071	2.571	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	28.692
77	3.645	2.571	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	27.267
78	3.645	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	28.756
79	3.645	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	28.756
80	3.645	2.571	4.420	2.790	4.024	2.776	4.026	24.252
81	5.071	2.571	2.864	2.790	4.024	2.776	2.527	22.622
82	3.645	2.571	4.420	4.269	4.024	4.312	2.527	25.768
83	2.574	2.571	2.864	2.790	2.487	4.312	4.026	21.625
84	5.071	4.061	2.864	2.790	2.487	2.776	4.026	24.074
85	5.071	2.571	2.864	4.269	4.024	4.312	4.026	27.137
86	5.071	4.061	4.420	4.269	4.024	4.312	4.026	30.182
87	3.645	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	4.026	24.175
88	2.574	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	4.026	23.104
89	2.574	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	18.590
90	3.645	4.061	2.864	4.269	4.024	2.776	4.026	25.664
91	2.574	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	4.026	20.089
92	3.645	2.571	2.864	2.790	2.487	2.776	2.527	19.660
93	3.645	2.571	2.864	4.269	4.024	2.776	4.026	24.175
94	3.645	2.571	4.420	4.269	2.487	4.312	4.026	25.730
95	3.645	2.571	2.864	4.269	2.487	4.312	4.026	24.174
96	3.645	4.061	4.420	2.790	4.024	4.312	4.026	27.277
97	1.908	4.061	2.864	4.269	4.024	4.312	2.527	23.964
98	1.908	4.061	2.864	4.269	4.024	2.776	2.527	22.428

Lampiran 4
Hasil Uji Validitas

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1 Pearson Correlation	1	.120	.298**	.367**	-.026	.537**
Sig. (2-tailed)		.238	.003	.000	.803	.000
N	98	98	98	98	98	98
X1.2 Pearson Correlation	.120	1	.446**	.370**	.071	.652**
Sig. (2-tailed)	.238		.000	.000	.487	.000
N	98	98	98	98	98	98
X1.3 Pearson Correlation	.298**	.446**	1	.560**	-.120	.653**
Sig. (2-tailed)	.003	.000		.000	.241	.000
N	98	98	98	98	98	98
X1.4 Pearson Correlation	.367**	.370**	.560**	1	-.089	.659**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.384	.000
N	98	98	98	98	98	98
X1.5 Pearson Correlation	-.026	.071	-.120	-.089	1	.448**
Sig. (2-tailed)	.803	.487	.241	.384		.000
N	98	98	98	98	98	98
X1 Pearson Correlation	.537**	.652**	.653**	.659**	.448**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	98	98	98	98	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.378**	.044	.526**	.006	.572**
	Sig. (2-tailed)		.000	.668	.000	.957	.000
	N	98	98	98	98	98	98
X2.2	Pearson Correlation	.378**	1	.243*	.282**	.205*	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000		.016	.005	.043	.000
	N	98	98	98	98	98	98
X2.3	Pearson Correlation	.044	.243*	1	.368**	.691**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.668	.016		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98
X2.4	Pearson Correlation	.526**	.282**	.368**	1	.301**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000		.003	.000
	N	98	98	98	98	98	98
X2.5	Pearson Correlation	.006	.205*	.691**	.301**	1	.670**
	Sig. (2-tailed)	.957	.043	.000	.003		.000
	N	98	98	98	98	98	98
X2	Pearson Correlation	.572**	.620**	.724**	.743**	.670**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z
Z1	Pearson Correlation	1	.148	.282**	.032	.067	.077	.200*	.504**
	Sig. (2-tailed)		.147	.005	.752	.514	.452	.048	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
Z2	Pearson Correlation	.148	1	.496**	.188	.229*	.327**	.122	.549**
	Sig. (2-tailed)	.147		.000	.064	.023	.001	.233	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
Z3	Pearson Correlation	.282**	.496**	1	.310**	.405**	.529**	.382**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.002	.000	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
Z4	Pearson Correlation	.032	.188	.310**	1	.526**	.438**	.392**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.752	.064	.002		.000	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
Z5	Pearson Correlation	.067	.229*	.405**	.526**	1	.373**	.349**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.514	.023	.000	.000		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
Z6	Pearson Correlation	.077	.327**	.529**	.438**	.373**	1	.478**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.452	.001	.000	.000	.000		.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
Z7	Pearson Correlation	.200*	.122	.382**	.392**	.349**	.478**	1	.646**
	Sig. (2-tailed)	.048	.233	.000	.000	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
Z	Pearson Correlation	.504**	.549**	.747**	.640**	.634**	.689**	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98	98	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.779**	.762**	.703**	.903**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98
Y2	Pearson Correlation	.779**	1	.767**	.704**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98
Y3	Pearson Correlation	.762**	.767**	1	.755**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	98	98	98	98	98
Y4	Pearson Correlation	.703**	.704**	.755**	1	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	98	98	98	98	98
Y	Pearson Correlation	.903**	.904**	.914**	.876**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	98	98	98	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5
Hasil Uji Reliabilitas

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	98	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	98	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.459	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4.3265	.68527	98
X1.2	4.3776	.73940	98
X1.3	4.5510	.67538	98
X1.4	4.3163	.65167	98
X1.5	2.7143	1.09356	98

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.2857	4.887	2.21057	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	98	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	98	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.688	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	4.3367	.83658	98
X2.2	4.1429	.82487	98
X2.3	2.8980	.94694	98
X2.4	4.0306	.86697	98
X2.5	2.8673	.84509	98

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.2755	8.325	2.88537	5

Lampiran 6
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.0	2.0	2.0
	3.00	6	6.1	6.1	8.2
	4.00	48	49.0	49.0	57.1
	5.00	42	42.9	42.9	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	1	1.0	1.0	2.0
	3.00	6	6.1	6.1	8.2
	4.00	42	42.9	42.9	51.0
	5.00	48	49.0	49.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	4	4.1	4.1	5.1
	4.00	32	32.7	32.7	37.8
	5.00	61	62.2	62.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	4	4.1	4.1	5.1
	4.00	55	56.1	56.1	61.2
	5.00	38	38.8	38.8	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	7.1	7.1	7.1
	2.00	49	50.0	50.0	57.1
	3.00	13	13.3	13.3	70.4
	4.00	23	23.5	23.5	93.9
	5.00	6	6.1	6.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	2.00	3	3.1	3.1	4.1
	3.00	8	8.2	8.2	12.2
	4.00	36	36.7	36.7	49.0
	5.00	50	51.0	51.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.1	3.1	3.1
	3.00	18	18.4	18.4	21.4
	4.00	39	39.8	39.8	61.2
	5.00	38	38.8	38.8	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	4.1	4.1	4.1
	2.00	33	33.7	33.7	37.8
	3.00	34	34.7	34.7	72.4
	4.00	23	23.5	23.5	95.9
	5.00	4	4.1	4.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.0	2.0	2.0
	2.00	4	4.1	4.1	6.1
	3.00	11	11.2	11.2	17.3
	4.00	53	54.1	54.1	71.4
	5.00	28	28.6	28.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.1	3.1	3.1
	2.00	31	31.6	31.6	34.7
	3.00	42	42.9	42.9	77.6
	4.00	20	20.4	20.4	98.0
	5.00	2	2.0	2.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.0	2.0	2.0
	2.00	10	10.2	10.2	12.2
	3.00	16	16.3	16.3	28.6
	4.00	58	59.2	59.2	87.8
	5.00	12	12.2	12.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	6.1	6.1	6.1
	4.00	59	60.2	60.2	66.3
	5.00	33	33.7	33.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.0	2.0	2.0
	4.00	59	60.2	60.2	62.2
	5.00	37	37.8	37.8	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	3	3.1	3.1	4.1
	4.00	33	33.7	33.7	37.8
	5.00	61	62.2	62.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.0	2.0	2.0
	4.00	35	35.7	35.7	37.8
	5.00	61	62.2	62.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.0	2.0	2.0
	4.00	53	54.1	54.1	56.1
	5.00	43	43.9	43.9	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.1	3.1	3.1
	4.00	44	44.9	44.9	48.0
	5.00	51	52.0	52.0	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.1	6.1	6.1
	3.00	20	20.4	20.4	26.5
	4.00	43	43.9	43.9	70.4
	5.00	29	29.6	29.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	7.1	7.1	7.1
	3.00	14	14.3	14.3	21.4
	4.00	48	49.0	49.0	70.4
	5.00	29	29.6	29.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.1	6.1	6.1
	3.00	14	14.3	14.3	20.4
	4.00	43	43.9	43.9	64.3
	5.00	35	35.7	35.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	7.1	7.1	7.1
	3.00	18	18.4	18.4	25.5
	4.00	52	53.1	53.1	78.6
	5.00	21	21.4	21.4	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	98	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	98	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1	3.6939	.88990	98
Z2	4.2755	.57042	98
Z3	4.3571	.52268	98
Z4	4.5612	.65906	98
Z5	4.6020	.53225	98
Z6	4.4184	.53580	98
Z7	4.4898	.56065	98

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.3980	6.984	2.64279	7

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	98	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	98	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.9694	.86697	98
Y2	4.0102	.85548	98
Y3	4.0918	.86259	98
Y4	3.8878	.82340	98

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.9592	9.400	3.06600	4

Lampiran 7
Hasil Uji Normalitas

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Z	Y
N		98	98	98	98
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	17.2977	16.7385	23.5491	11.7716
	Std. Deviation	2.56665	3.06018	3.77851	3.29346
Most Extreme Differences	Absolute	.096	.045	.110	.115
	Positive	.067	.043	.110	.075
	Negative	-.096	-.045	-.077	-.115
Kolmogorov-Smirnov Z		.951	.445	1.088	1.140
Asymp. Sig. (2-tailed)		.326	.989	.187	.149

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 8
Hasil Analisis Jalur

Pengujian Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Z
Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z	23.5491	3.77851	98
X1	17.2977	2.56665	98
X2	16.7385	3.06018	98

Correlations

		Z	X1	X2
Pearson Correlation	Z	1.000	.494	.456
	X1	.494	1.000	.326
	X2	.456	.326	1.000
Sig. (1-tailed)	Z	.	.000	.000
	X1	.000	.	.001
	X2	.000	.001	.
N	Z	98	98	98
	X1	98	98	98
	X2	98	98	98

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.584 ^a	.341	.327	3.09872	.341	24.614	2	95	.000	1.814

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	472.691	2	236.345	24.614	.000 ^a
	Residual	912.195	95	9.602		
	Total	1384.886	97			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.891	2.404		2.867	.005					
	X1	.569	.130	.386	4.386	.000	.494	.410	.365	.894	1.119
	X2	.407	.109	.330	3.745	.000	.456	.359	.312	.894	1.119

a. Dependent Variable: Z

Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2.970	1.000	.00	.00	.00
	2	.019	12.357	.08	.24	.96
	3	.011	16.767	.91	.76	.03

a. Dependent Variable: Z

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	15.9769	28.2137	23.5491	2.20751	98
Residual	-6.59599	8.07922	.00000	3.06661	98
Std. Predicted Value	-3.430	2.113	.000	1.000	98
Std. Residual	-2.129	2.607	.000	.990	98

a. Dependent Variable: Z

Pengujian Pengaruh X_1 , X_2 , dan Z terhadap Y

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	11.7716	3.29346	98
X1	17.2977	2.56665	98
X2	16.7385	3.06018	98
Z	23.5491	3.77851	98

Correlations

		Y	X1	X2	Z
Pearson Correlation	Y	1.000	.493	.503	.565
	X1	.493	1.000	.326	.494
	X2	.503	.326	1.000	.456
	Z	.565	.494	.456	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.001	.000
	X2	.000	.001	.	.000
	Z	.000	.000	.000	.
N	Y	98	98	98	98
	X1	98	98	98	98
	X2	98	98	98	98
	Z	98	98	98	98

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.664 ^a	.440	.422	2.50298	.440	24.647	3	94	.000	1.868

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	463.242	3	154.414	24.647	.000 ^a
	Residual	588.904	94	6.265		
	Total	1052.145	97			

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5.203	2.024		-2.571	.012					
	X1	.316	.115	.246	2.751	.007	.493	.273	.212	.743	1.346
	X2	.299	.094	.278	3.176	.002	.503	.311	.245	.779	1.284
	Z	.276	.083	.317	3.334	.001	.565	.325	.257	.659	1.518

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics ^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	Z
1	1	3.958	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.020	14.209	.05	.17	.90	.01
	3	.013	17.771	.42	.01	.03	.83
	4	.010	19.626	.53	.82	.07	.15

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics ^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.0604	16.3473	11.7716	2.18534	98
Residual	-6.43394	5.40553	.00000	2.46397	98
Std. Predicted Value	-3.529	2.094	.000	1.000	98
Std. Residual	-2.571	2.160	.000	.984	98

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 9

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Nonparametric Correlations

Correlations

			X1	X2	Abs_Res
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.317**	.105
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.305
		N	98	98	98
	X2	Correlation Coefficient	.317**	1.000	.034
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.743
		N	98	98	98
	Abs_Res	Correlation Coefficient	.105	.034	1.000
		Sig. (2-tailed)	.305	.743	.
		N	98	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

			X1	X2	Z	Abs_Res
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.317**	.463**	-.116
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.000	.256
		N	98	98	98	98
	X2	Correlation Coefficient	.317**	1.000	.406**	-.173
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.089
		N	98	98	98	98
	Z	Correlation Coefficient	.463**	.406**	1.000	.017
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.868
		N	98	98	98	98
	Abs_Res	Correlation Coefficient	-.116	-.173	.017	1.000
		Sig. (2-tailed)	.256	.089	.868	.
		N	98	98	98	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).