

# PENGARUH KECOCOKAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INDIVIDU: STUDI KASUS PT. XYZ

Ignatius Jeffrey<sup>\*)</sup>, Aji Hermawan<sup>\*\*)</sup>, Musa Hubeis<sup>\*\*\*)</sup>, Setiadi Djohar<sup>\*\*\*\*)</sup>

<sup>\*)</sup> PT. Chevron Pacific Indonesia

<sup>\*\*)</sup> Departemen Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor

<sup>\*\*\*)</sup> Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

<sup>\*\*\*\*)</sup> PPM Manajemen Jakarta

## ABSTRACT

*This study was designed to extend the Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model to test the match of adaptability leadership style to the maturity level of subordinates using the LEAD-Self instrument and Readiness Scale of the Center for Leadership Studies. Maturity level of subordinate was analyzed based on the maturity level of employment (ability) and psychological maturity (willingness) to given work to subordinates. Also, to test compatibility with the leadership style with desired subordinates leadership style using LEAD-Other instrument. Leadership style is a combination of task behavior and behavioral relationships that will produce a directing coaching, participating delegating style. In addition, this study also tested the suitability of the existing organizational culture with the expectation organization culture. Effective matching leadership style and organizational culture is measured by the achievement of individual performance. The purpose of this study is to analyze the influence of matching between leadership style with the follower's readiness level (X1), the leader's perceived leadership style with leader's desired leadership style (X2), and the existing organizational culture with the expectation's employees (X3) on the individual performance (Y1). The object of research was conducted at PT. XYZ and method of data retrieval is done by the census, while the method of analysis of this study was using the Structural Equation Modeling (SEM).*

*Keywords: Follower's Readiness Level, Leader's Perceived Leadership Style, Leader's Desired Leadership Style, Existing and Expectation Culture, Individual Performance*

## ABSTRAK

*Studi ini telah dirancang menggunakan Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard untuk menguji pengaruh kecocokan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan dengan menggunakan instrumen LEAD-Self dan Readiness Scale dari Pusat Penelitian Kepemimpinan (Center for Leadership Studies). Tingkat kematangan bawahan dianalisis berdasarkan tingkat kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan) terhadap pekerjaan yang diberikan kepada bawahan. Juga, menguji kecocokan gaya kepemimpinan dengan persepsi gaya kepemimpinan yang diinginkan bawahan dengan menggunakan instrumen LEAD-Other. Gaya kepemimpinan merupakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang akan menghasilkan gaya mengarahkan, melatih, mengikutsertakan dan mendelegasikan. Selain itu, penelitian ini juga menguji kecocokan budaya organisasi saat ini dengan budaya organisasi harapan karyawan. Pengaruh kecocokan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi diukur dengan tingkat pencapaian kinerja individu. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh kecocokan antara variabel gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan (X1), gaya kepemimpinan pemimpin dengan persepsi gaya kepemimpinan yang diinginkan bawahan (X2), dan budaya organisasi saat ini dengan harapan karyawan (X3) terhadap kinerja individu (Y1). Obyek penelitian dilakukan pada PT. XYZ dan metode pengambilan data dilakukan dengan cara sensus, sedangkan metode analisis penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM).*

*Kata kunci: Tingkat Kematangan Bawahan, Gaya Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan yang Diinginkan Bawahan, Budaya Saat ini dan Budaya Harapan, Kinerja Individu*

Alamat Korespondensi :

Ignatius Jeffrey, HP : 08127576776

Email : gec.information@gmail.com

## PENDAHULUAN

Menurut (Drucker, 1995) dan (Covey, 2004) kepemimpinan adalah faktor sangat yang menentukan keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi. (Mayo, 1945), (Stogdill, 1948), (Homans, 1950), (Tannenbaum & Schmidt, 1959), (Blake & Mouton, 1964), (Fiedler, 1967), (House & Mitchell, 1974), (Kerr & Jermier, 1978), (Hersey *et al.*, 2004) membahas bahwa para pemimpin menunjukkan perilaku-perilaku mereka dalam memperkuat proses perubahan mempengaruhi para pengikutnya dan (Hersey *et al.*, 1969), (Fiedler, 1967) menjelaskan bahwa efektifitas dari seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas dan atau hubungan merupakan kadar adaptabilitas yang tinggi terhadap situasi spesifik.

(Lowin *et al.*, 1969), (Graen *et al.*, 1972), (Sheridan & Vredenburgh, 1978) menemukan bahwa tidak ada keterkaitan antara kepemimpinan dan kinerja, sementara beberapa peneliti (Swanson & Johnson, 1975), (Euske & Jackson, 1980) menemukan pengaruh kuat antara perilaku kepemimpinan dan kinerja. Beberapa peneliti (Pritchard & Karasick, 1973), (Sheridan & Vredenburgh, 1978), (Hambleton & Gumpert, 1986) menemukan pengaruh lemah antara perilaku kepemimpinan dan kinerja.

Tabel 1. Target dan Hasil Kinerja Perusahaan Tahun 2010

Bakat/ Kemampuan	Skala Kinerja	Klasifikasi Kinerja	Target Kinerja	Hasil Kinerja	Persentase Kinerja
<i>High Potential</i>	4,00 – 5,00	Baik Sekali	11	1	0%
<i>Potential -1</i>	3,50 – 3,99	Baik	45	12	5%
<i>Potential -2</i>	3,00 – 3,49	Cukup	115	149	66%
<i>Contributory</i>	2,50 – 2,99	Kurang	45	39	17%
<i>Deadwood</i>	1,00 – 2,49	Sangat Kurang	11	26	12%
Total Karyawan Tetap			227	227	100%

Sumber: Data Perusahaan

Peneliti mendapatkan data sekunder mengenai target dan aktual kinerja tahun 2010 sebagai berikut:

Tabel 1 menunjukkan adanya hasil kinerja perusahaan tahun 2010 tidak mencapai yang ditargetkan perusahaan, bahkan terjadi peningkatan pada klasifikasi kerja yang tidak diharapkan pada 'sangat kurang' dan 'kurang' menjadi 12% dan 17% dari total karyawan tetap, sebaliknya bahkan terjadi penurunan pada 'baik sekali' dan 'baik' menjadi 0% dan 5%. Sebagian besar tersebar pada klasifikasi 'cukup' menjadi 66%.

Kemudian Peneliti melakukan prastudi lapangan pada berbagai tingkat manajerial, maka didapat hasil sebagai berikut:

(Kerr & Jermier, 1987), (Schein, 1992), (Bass & Avolio, 1993) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi jenis budaya organisasi dan sebaliknya jenis budaya dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan membentuk budaya yang akan mempengaruhi nilai-nilai dan keyakinan dan budaya organisasi membentuk kekuatan yang mempengaruhi perilaku pemimpin. (Denison, 2000), (Kotter & Heskett, 1992) juga menjelaskan bahwa perusahaan yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat akan tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya. Faktor lingkungan yang paling berpengaruh menentukan keberhasilan organisasi adalah pemimpin dan anggota organisasi itu sendiri.

Selanjutnya Peneliti melakukan kajian empiris dengan melakukan prastudi ke obyek penelitian, PT. XYZ. Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak berawal dari fenomena rawannya produksi tanaman pangan di Indonesia, tahun 1969. PT. XYZ merupakan perusahaan swasta nasional yang mengabdikan pelayanan di bidang usaha distribusi pestisida. Sampai saat ini, PT. XYZ telah banyak melakukan pengembangan usaha, peningkatan kualitas produk serta pelayanan bagi pelanggan. PT. XYZ memiliki cabang di kota-kota besar dengan saluran distribusi yang hampir meliputi seluruh daerah di Indonesia.

Tabel 2. Hasil Prastudi Efektif Kepemimpinan Berdasarkan Tingkat Jabatan

Tingkat Jabatan	Responden	Rata-rata Skor
Manajer	9	21,9
Asistan Manajer/ Kepala Regional/ Penyelia	42	19,8

Sumber: Olahan Peneliti menggunakan instrumen LEAD-Self Hersey *et al.* dalam *Center for Leadership Studies (CLS) (2002)*

Tabel 2 hasil prastudi menunjukkan tingkat manajer dan penyelia secara rata-rata mendapatkan skor 21,9 dan 19,8 dan menurut *Center for Leadership Studies (2002)*.

Skor tersebut masuk dalam kategori adaptabilitas gaya kepemimpinan rendah.

Selanjutnya, Peneliti melakukan penilaian terhadap tingkat kecocokan antara 9 gaya kepemimpinan manajer dengan 9 persepsi gaya kepemimpinan manajer yang diinginkan masing-masing bawahannya yang diambil secara acak, dengan hasil pada tabel 3 menunjukkan secara rata-rata hasil kecocokan antara gaya kepemimpinan manajer dengan persepsi bawahannya adalah 50%, pada Tabel 2.

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka disusun beberapa tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis apakah kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan

bawahan, kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan dan kecocokan budaya organisasi saat ini dengan budaya organisasi harapan karyawan, mempunyai pengaruh terhadap pencapaian hasil kinerja individu.

2. Menganalisis apakah kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan dan kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan, mempunyai pengaruh terhadap kecocokan budaya organisasi.

3. Menganalisis apakah kecocokan antara budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi harapan karyawan mempunyai pengaruh terhadap pencapaian hasil kinerja individu.

Tabel 3. Kecocokan Gaya Kepemimpinan Manajer dan Persepsi Gaya Kepemimpinan yang Diinginkan Penyelia

Jumlah Manajer	Gaya Kepemimpinan (GK) Manajer	Persepsi Gaya Kepemimpinan Manajer yang Diinginkan Bawahan (PGKB)	Tingkat Kecocokan
Satu manajer	GK1	PGKB1	100%
Tiga manajer	GK2	PGKB4	50%
Tiga manajer	GK3	PGKB2	50%
Dua manajer	GK4	PGKB2	25%
Total tingkat kecocokan rata-rata			50%

Sumber: Olahan Peneliti menggunakan instrumen LEAD-Other Hersey *et al.* dalam *Center for Leadership Studies* (2002)

## KERANGKA PEMIKIRAN

(Hersey *et al.*, 2004) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan tingkat kematangan bawahan. Dasar teori (Hersey & Blanchard, 1969, 1974, 1996) dan (Hersey *et al.*, 2004) adalah jika tingkat kematangan bawahan meningkat, maka perilaku tugas dan perilaku hubungan pemimpin akan berkurang. Perilaku hubungan dan perilaku tugas pemimpin dalam berinteraksi dengan tingkat kematangan bawahannya secara signifikan mempengaruhi efektifitas kepemimpinan. Kematangan bawahan didefinisikan dengan kemampuan dan komitmen untuk menyelesaikan tugas spesifik. Tingkat kematangan adalah perbedaan kombinasi antara kemampuan dan komitmen orang-orang dalam menyelesaikan tugas. Pemimpin harus mempertimbangkan tingkat kematangan individu-individu untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Aplikasi berbagai gaya kepemimpinan untuk berbagai tingkat kematangan bawahan akan menghasilkan lebih tinggi efektifitas gaya tersebut disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Dalam hal ini, tingkat kematangan bawahan akan menentukan bagaimana perilaku gaya kepemimpinan yang sesuai. Teori Hersey didukung dengan hasil penelitian oleh (Hayashi dan Matsubara, 1998) yang menyimpulkan dari studi staf pemerintah daerah

Jepang bahwa meningkatnya moral karyawan yang disebabkan adanya kesesuaian kombinasi tertentu dari gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan pengikut. Atas dasar kajian teori di atas, maka Peneliti ingin melakukan pengujian mengenai apakah pengaruh kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan terhadap kinerja individu.

Menurut (Hersey *et al.*, 2004) tingkat kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan akan berpengaruh terhadap pencapaian hasil kinerja. Dalam menganalisis data tersebut dan mengumpulkannya kepada para manajer digunakan konsep Jendela Johari yang dikembangkan oleh (Josept Luft dan Ingham, 1955). Menurut konsep Johari, terdapat sikap atau perilaku tertentu yang dilakukan dalam proses kepemimpinan diketahui adanya oleh pemimpin yang diketahui. Johari membagi 4 bidang atau jendela: 1) Jendela/ bidang yang diketahui oleh pemimpin sendiri dan diketahui oleh orang lain disebut bidang "Umum", 2) bidang diketahui oleh pemimpin sendiri namun tidak diketahui orang lain disebut bidang "Pribadi", 3) bidang tidak diketahui pemimpin sendiri dan diketahui orang lain disebut bidang "Buta", 4) bidang tidak diketahui pemimpin sendiri dan juga tidak diketahui orang lain disebut bidang "Gelap".

Bagaimana seorang pemimpin dapat memperkecil bidang yang tidak diketahuinya sendiri atau yang disebut bidang "Buta", maka diperlukan proses balikan (*feedback*). Ada dua cara proses balikan didapat dari 1) kadar sejauhmana orang lain dalam organisasi mau berbagi informasi dengan pemimpin tentang perilakunya terhadap orang lain, 2) kadar penyingkapan sejauhmana pemimpin mau berbagi data tentang diri kepada orang lain dalam organisasi. Dalam proses penyingkapan, makin relevan informasi yang diungkapkan pemimpin tentang cara mereka berpikir dan berperilaku, makin meluas bidang umum dan melebar ke dalam bidang pribadi serta makin kecil pula jadi bidang pribadi. Dan gejala yang menarik terjadi dalam lingkungan yang terjadi proses balikan dan penyingkapan secara simultan antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya, maka tidak hanya memperkecil bidang "buta dan pribadi", namun juga kemungkinan besar meluas ke bidang "gelap" (bidang yang tidak diketahui pemimpin maupun tidak diketahui oleh orang-orang dalam organisasi).

(Hersey *et al.*, 2004) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang dilakukan oleh orang tersebut pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain – seperti yang dilihat orang lain. Persepsi ini mungkin sangat berbeda dengan persepsi pemimpin atas perilakunya sendiri, yang dapat didefinisikan sebagai swapersepsi (*self-perception*). Perbandingan antara persepsi sendiri tentang gaya kepemimpinan dengan persepsi orang lain merupakan hal yang sangat bermanfaat, khususnya karena persepsi seseorang atas dirinya boleh jadi mencerminkan gaya kepemimpinan sebenarnya atau boleh jadi tidak, yang tergantung pada seberapa jauh persamaan persepsi seseorang dengan persepsi orang lain.

Atas dasar kajian teori di atas, maka Peneliti ingin menguji pada obyek penelitian mengenai apakah pengaruh kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan terhadap kinerja individu.

(Schein, 1992) dalam bukunya mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi menjelaskan bahwa pemimpin sebagai pencipta budaya dan pemelihara budaya. Schein menjelaskan bahwa bila suatu organisasi memiliki potensial untuk hidup dan bertahan hidup, kepercayaan, nilai, dan asumsi dasar wirausaha ditransfer ke model mental bawahannya. Pada tahap ini jika organisasi berhasil dan keberhasilannya adalah karena pemimpinnya, maka kepribadian pemimpin menjadi terpancang di dalam budaya perusahaan.

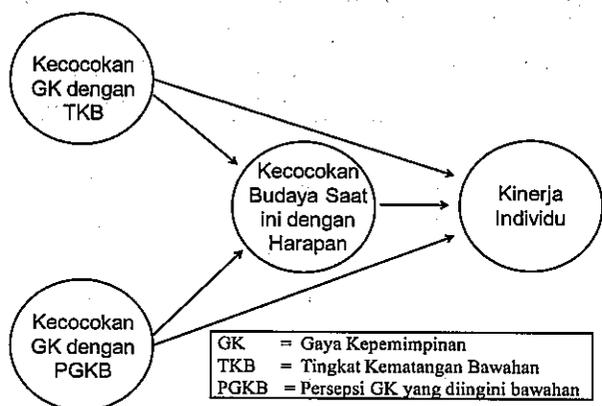
(Pool, 1997), (Savery, 1994), (Yousef, 2000) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tidak

langsung mempengaruhi kepuasan karyawan namun gaya kepemimpinan perlu beradaptasi dengan budaya organisasi atau situasi untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. (Denison, 1990) budaya organisasi adalah merupakan strategi penting yang efektif bagi manajemen dalam mendorong kinerja karyawan. (Robbins, 2001) menjelaskan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi, lingkungan teknologi dan budaya organisasi bersatu. (Deal dan Kennedy, 1982), (Lok dan Crawford, 2001), (Peters dan Waterman, 1982), (Ouchi dan Wilkins, 1985) dalam (McKinnon *et al.*, 2003). berpendapat bahwa budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam menghasilkan komitmen dan meningkatkan kinerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Atas dasar kajian teori di atas, maka Peneliti ingin menguji mengenai pengaruh kecocokan budaya organisasi saat ini dengan budaya harapan karyawan terhadap kinerja individu.

Gaya kepemimpinan pemimpin dan budaya organisasi juga akan mempengaruhi efektivitas organisasi (Hung, 2010). Pemimpin adalah faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas tim (Parker, 1990). (Peter & Waterman, 1982) percaya bahwa budaya organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan dan kinerja organisasi. (Robbins, 2001) juga mencatat bahwa para karyawan akan memiliki persepsi subjektif dari karakteristik organisasi; persepsi subjektif ini akan membentuk budaya organisasi. Persepsi positif atau negatif dari karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Untuk memastikan bahwa organisasi yang layak dan sukses, mereka harus dinamis dan mudah beradaptasi. Inovasi, mengambil risiko, dan kemampuan untuk menerima perubahan organisasi diharuskan untuk memperoleh keberhasilan organisasi (O'Reilly, 1989). Gaya kepemimpinan yang mempengaruhi budaya adalah penting untuk masa depan untuk keberhasilan organisasi (Hofstede *et al.*, 1990). Keberhasilan organisasi akan menjadi efektif jika ditemukan adanya kecocokan antara gaya kepemimpinan dan jenis kebudayaan yang beradaptasi (Bass, 1985). Organisasi yang tidak memiliki hubungan yang efektif antara gaya kepemimpinan dan jenis budaya tidak akan efektif (Schein, 1996).

Atas dasar kajian teori di atas, maka Peneliti ingin menguji mengenai pengaruh kecocokan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja individu. Atas dasar rumusan teori di atas, maka dirancang kerangka pemikiran operasional sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Operasional

### Hipotesis

1. Hipotesis-1 adalah kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan

### Variabel-Variabel Penelitian

Tabel 4. Variabel Operasional

Variabel	Definisi	Pengukuran
X1 = Kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan.	Kecocokan adalah tingkat kesesuaian terbaik antara 4 gaya kepemimpinan pemimpin (GK) dengan 4 tingkat kematangan bawahan (TKB) sebagai berikut: 1. GK1 vs TKB1 2. GK2 vs TKB2 3. GK3 vs TKB3 4. GK4 vs TKB4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengukuran GK menggunakan instrumen LEAD-Self dari CLS (2002).</li> <li>Pengukuran TKB menggunakan instrumen <i>Readiness Matrix</i> dari CLS (2002).</li> <li>Hasil kecocokan GK dan TKB akan ditransformasi ke dalam skala ordinal sebagai berikut: 1 = Kemungkinan sukses terendah (25%) 2 = Kemungkinan sukses ketiga (50%) 3 = Kemungkinan sukses kedua (75%) 4 = Kemungkinan sukses tertinggi (100%)</li> </ul>
X2 = Kecocokan gaya kepemimpinan pemimpin dengan persepsi gaya kepemimpinan pemimpin yang diinginkan bawahan.	Kecocokan adalah tingkat kesesuaian terbaik antara 4 perilaku GK dengan 4 pilihan tindakan persepsi gaya kepemimpinan yang diinginkan bawahan (PGKB) sebagai berikut: 1. GK1 vs PGKB1 2. GK2 vs PGKB2 3. GK3 vs PGKB3 4. GK4 vs PGKB4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengukuran GK menggunakan instrumen LEAD-Self dari CLS (2002).</li> <li>Pengukuran PGKB menggunakan instrumen LEAD-Other dari CLS (2002).</li> <li>Hasil kecocokan GK dengan PGKB akan ditransformasi ke dalam skala ordinal sebagai berikut: 1 = Kemungkinan sukses terendah (25%) 2 = Kemungkinan sukses ketiga (50%) 3 = Kemungkinan sukses kedua (75%) 4 = Kemungkinan sukses tertinggi (100%)</li> </ul>
X3 = Kecocokan antara budaya perusahaan saat ini dengan harapan karyawan.	Kecocokan budaya perusahaan adalah tingkat kesesuaian budaya perusahaan yang ada saat ini dengan budaya perusahaan yang diharapkan karyawan.	Pengukuran budaya organisasi saat ini dan harapan menggunakan (Denison <i>et al.</i> , 2000), dengan skala <i>likert</i> 0 – 5. Jika memilih 0 = tidak tahu; 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = biasa-biasa; 4 = setuju; 5 = sangat setuju.
Y = Hasil kinerja individu	Hasil kinerja individu merupakan hasil evaluasi kinerja setiap tahunnya.	Pengukuran hasil kinerja 1 = sangat kurang; 2 = kurang; 3 = cukup; 4 = baik; 5 = baik sekali. Hasil kinerja menggunakan data sekunder hasil kinerja individu tahun 2010.

bawahan, kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan, dan kecocokan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi harapan karyawan, mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap pencapaian hasil kinerja individu.

2. Hipotesis-2 adalah kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan dan kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan, mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap kecocokan budaya organisasi.

3. Hipotesis-3 adalah kecocokan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi harapan karyawan mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap pencapaian hasil kinerja individu.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Waktu dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada PT. XYZ yang berlokasi di Bogor, Indonesia, dengan waktu Oktober 2010 sampai dengan September 2011.

### Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel adalah dengan metode sensus. Responden sebanyak 106 dengan rincian berdasarkan tingkat jabatan sebagai berikut General Manajer 1; Manajer 9; Asistan Manajer/Kepala Regional 16; Penyelia 81.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden terdiri dari pria 85 atau 81% dan wanita 21 atau 19%. Responden terbesar yang lamanya kerjanya antara 0-5 tahun sebanyak 36 atau 46% dan >5-10 tahun sebanyak 35 atau 33%, dan berturut-turut >1-15 tahun 15 atau 15%, >15-20 tahun 14 atau 14% dan >20 tahun 7 atau 7%. Pendidikan Strata satu merupakan responden terbanyak sebesar 71 atau 67%, sarjana muda 27 atau 26%, pascasarjana 4 atau 4% dan SLTA 4 atau 3%. Responden terbagi merata ke seluruh wilayah kerja pada Kantor Pusat 37, Pabrik 16, Jawa satu 11, Jawa dua 8, Jawa tiga 9, Kalimantan 2, Sumatera satu 4, Sumatera dua 4, dan Sumatera tiga 8 dan Sulawesi 7.

### Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Analisis dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Science (SPSS) 13 for window*.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,845	15

Hasil uji validitas dan reliabilitas masing-masing indikator (setiap butir pertanyaan) pada setiap variabel sebagaimana pada tabel 5 dan tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diterima dan dinyatakan reliabel karena *Cronbach's Alpha* masing-masing indikator  $\geq 0,70$ .

Tabel 6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Variabel	Atribut	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	x1	0,331	0,843
	X2	0,391	0,885
X3	y1	0,560	0,833
	y2	0,493	0,835
	y3	0,565	0,831
	y4	0,645	0,824
	y5	0,599	0,828
	y6	0,707	0,821
	y7	0,601	0,829
	y8	0,492	0,835
	y9	0,706	0,821
	y10	0,629	0,827
	y11	0,594	0,829
	y12	0,627	0,826

Catatan: \* y13 adalah indikator kinerja yang merupakan data sekunder sehingga tidak perlu diuji validitas.

Sumber: Olahan SPSS

### Menjawab Hipotesis

Tabel 7. Hasil Kriteria Kesesuaian Keseluruhan Model Penelitian

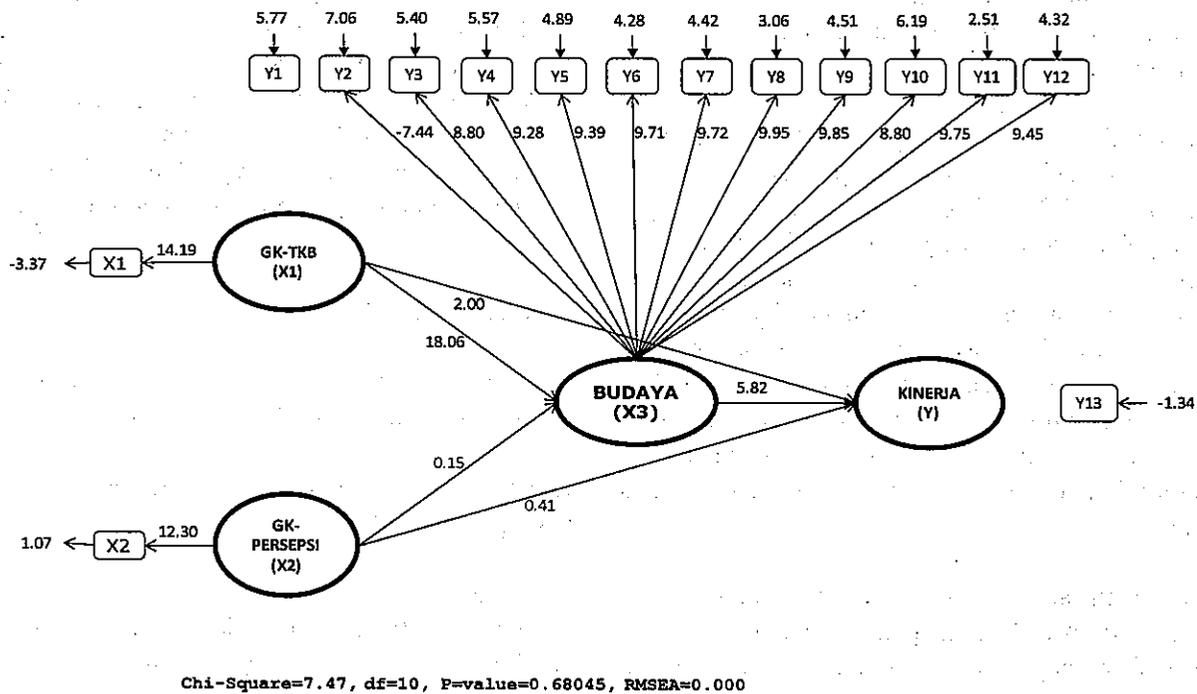
Ukuran Kesesuaian	Cut off Value	Nilai Hasil Penelitian	Keterangan
<i>Chi-square</i> ( $\chi^2$ )/df	$\leq 3$	7,4/10 = 0,74	Close fit
Probability (p-value)	$\geq 0,05$	0,68	Close fit
GFI	$\geq 0,90$	0,99	Close fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,88	Good fit
RMR	$\leq 0,05$ atau $\leq 0,10$	0,048	Close fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Close fit
CFI	$\geq 0,90$	0,99	Close fit

Hasil uji kesesuaian model memberikan nilai *Chi-square* = 7,47 < df = 10. P-hitung = 0,68045 > 0,05 dilihat dari RMSEA = 0,000 < 0,08. Dengan demikian model yang diusulkan memenuhi kriteria *fit*. Artinya model mampu menghasilkan matriks kovariansi atau matriks korelasi populasi yang sama dengan matriks kovariansi atau matriks korelasi data sampel. Karena itu hasil estimasi parameter model dapat diandalkan untuk diberlakukan terhadap populasi. Atau dengan kata lain, keberlakuan hasil estimasi parameter model dapat diandalkan untuk diberlakukan terhadap populasi.

Pada *t-value* Model SEM 2 kecocokan Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap individu terhadap kinerja individu, lihat pada Gambar 2.

Ikhtisar nilai-t dan koefisien persamaan struktural Model Struktural 1 dapat dilihat pada tabel 8. Hasil uji kebermaknaan koefisien jalur terdapat dua koefisien jalur yang tidak signifikan pada tingkat kesalahan 5% yaitu pada path arah GK-persepsi ke budaya dengan nilai t hitung =0,15 < t tabel=1,96 dan pada path arah GK-persepsi ke kinerja individu dengan nilai t hitung=0,41 < t tabel=1,96 Sedangkan koefisien lainnya signifikan pada tingkat kesalahan 5%.

Hasil uji kebermaknaan koefisien jalur terdapat dua koefisien jalur yang tidak signifikan pada tingkat kesalahan 5% yaitu pada path arah GK-persepsi ke budaya dengan nilai t hitung =0,15 < t tabel=1,96 dan pada path arah GK-persepsi ke kinerja individu dengan nilai t hitung=0,41 < t tabel=1,96 Sedangkan koefisien lainnya signifikan pada tingkat kesalahan 5%.



Gambar 2. t-value Model Struktural Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Individu

Berdasarkan hasil analisis SEM model yang diperoleh, maka dapat menjelaskan tiga hipotesa dalam penelitian ini apakah hipotesis terbukti atau tidak. Hasil pengujian hipotesis mengacu kepada model SEM yang diperoleh pada gambar 2 dan tabel 8 sebagai berikut:

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan (X1) memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu (Y) dengan t-hitung 2,00 (t-hitung > 1,96) dan koefisiennya (*gamma*) sebesar 0,26. Artinya semakin baik kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan (X1) maka kinerja individu akan semakin baik dengan koefisien sebesar 0,26 atau  $(0,26)^2 = 6,76\%$  mempengaruhi

secara konsisten kinerja individu (Y). Pengaruh X1 terhadap Y nyata (signifikan), tetapi tidak besar (kecil) dan pengaruhnya tetap ada, karena sisanya sebesar 93,24% merupakan pengaruh variabel lain yang belum dijelaskan model. Demikian juga dengan kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan terhadap kinerja individu (pengaruh X2 terhadap Y) menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan t-hitung sebesar 0,41, sedangkan kecocokan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi harapan karyawan (X3) terlihat mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap pencapaian hasil kinerja individu (Y) dengan t-hitung sebesar 5,82.

Tabel 8. Nilai-t dan Koefisien pada Model Struktural

No	Path	Estimasi	t-hitung
1	GK-TKB (X1) ----> Kinerja Individu (Y)	0,26	2,00
2	GK-persepsi (X2) ----> Kinerja individu (Y)	0,04	0,41
3	GK-TKB (X1) ----> Budaya (X3)	0,94	18,06
4	GK-persepsi (X2) ----> Budaya(X3)	0,02	0,15
5	Budaya(X3) ----> Kinerja individu (Y)	0,58	5,82

Dengan demikian apabila dilihat secara simultan atau secara keseluruhan pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y maka tidak terbukti. Artinya secara umum kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan (X1), kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan (X2), dan kecocokan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi harapan karyawan (X3) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap pencapaian hasil kinerja individu dan Hipotesis 1 tidak terbukti (ditolak).

Namun demikian secara parsial X1 terhadap Y dan X3 terhadap Y memiliki pengaruh signifikan, sedangkan X2 terhadap Y tidak. Sehingga disimpulkan bahwa kinerja individu (Y) dipengaruhi oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan dan kecocokan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi harapan karyawan, sedangkan kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu.

2. Kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan (X1) dan kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan (X2) tidak mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap kecocokan budaya organisasi (X3). Hal ini karena salah satu komponen tersebut, yaitu antara X2 terhadap X3 tidak memiliki hubungan dan pengaruh signifikan dengan t-hitung yang sangat kecil, yaitu 0,15 ( $t\text{-hitung} < 1,96$ ).

Dengan demikian Hipotesis-2 tidak terbukti (ditolak). Namun secara parsial pengaruh X1 terhadap X3 memiliki hubungan dan pengaruh yang besar dan sangat signifikan dengan koefisien sebesar 0,94 dan t-hitung 18,06. Artinya hubungan X1 dengan X3 sangat erat, semakin baik kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan kematangan bawahan maka secara konsisten budaya organisasi juga akan semakin baik, bahkan kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan kematangan bawahan (X1)  $(0,94)^2 = 88,36\%$  menentukan baiknya budaya organisasi di PT. XYZ sisanya 11,64% merupakan pengaruh variabel lain yang belum dijelaskan model. Artinya apabila gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan semakin cocok maka secara konsisten budaya organisasi yang terciptapun akan semakin baik. Sedangkan kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan karyawan

(X2) tidak memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap X3.

3. Kecocokan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi harapan karyawan (X3) mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap pencapaian hasil kinerja individu (Y). Hal ini terbukti dengan t-hitung yang diperoleh sebesar 5,82 dengan koefisien gamma sebesar 0,58. Artinya semakin cocok budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi harapan karyawan (X3) sebesar 0,58 atau  $(0,58)^2 = 33,64\%$  akan semakin kuat mempengaruhi secara konsisten kinerja individu (Y). Sedangkan sisanya 76,36% merupakan pengaruh variabel lain yang belum dijelaskan model. Dengan demikian Hipotesis terbukti (diterima).

## IMPLIKASI MANAJERIAL

Hasil survei memperlihatkan beberapa kombinasi gaya utama dan pendukung sebagai berikut:

### Gaya Kepemimpinan 'Mengarahkan' dan 'Mengikutsertakan'

Kombinasi gaya utama (mengarahkan) dan gaya pendukung (mengikutsertakan), pada umumnya pemimpin yang menggunakan kedua gaya ini kurang luwes dalam menggunakan gaya 2 (melatih) maupun gaya 4 (mendelegasikan). Pemimpin cenderung mempunyai pandangan berdasarkan asumsi teori X dan teori Y, cara pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan kuasa paksaan, ganjaran dan hukuman, serta mengawasi dengan ketat, namun pemimpin juga melakukan pendekatan sosio-emosional kepada bawahan yang kreatif dan mempunyai motivasi tinggi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Pemimpin mengkategorikan bawahan dalam dua kelompok: "orang-orang baik" dan "orang-orang tidak baik". Pemimpin akan melakukan pengawasan ketat bahkan menghukum terhadap bawahan yang menentanginya, namun memberikan motivasi terhadap bawahan yang mendukung gaya kepemimpinannya.

### Gaya Kepemimpinan 'Melatih' dan 'Mengikutsertakan'

Gaya utama (melatih) dan gaya pendukung (mengikutsertakan) cenderung efektif untuk memimpin tingkat kematangan bawahan rata-rata (tidak tinggi dan tidak rendah). Namun, pemimpin akan mendapat kesulitan ketika memimpin bawahan yang tidak matang (D1) dalam mendisiplinkan bawahan, dan juga kesulitan dengan gaya mendelegasikan. Pemimpin gaya ini perlu belajar melakukan gaya mengarahkan,

bawahan pada tingkat kematangan rendah perlu difasilitasi untuk meningkatkan tingkat kematangannya dengan pendisiplinan. Dan juga, perlu belajar gaya mendelegasikan, pemimpin perlu memberi kesempatan bawahan untuk mencapai perwujudan diri dengan kebutuhan berprestasi serta memaksimalkan potensi-potensi yang ada pada bawahan.

### **Gaya Kepemimpinan 'Mengarahkan' dan 'Melatih'**

Gaya kepemimpinan utama (mengarahkan) dan pendukung (melatih) akan efektif untuk memimpin tingkat kematangan bawahan rendah (D1 atau D2). Pada umumnya gaya kepemimpinan kombinasi ini akan terlatih untuk menaikkan atau menurunkan sosio-emosional, tetapi menjadi ada rasa sungkan jika harus berperilaku gaya kepemimpinan dengan rendah tugas. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini perlu berlatih menggunakan basis kuasa referen dan keahlian. Kedua basis kuasa ini diperlukan untuk memimpin pada tingkat kematangan bawahan D3 dan D4. Pada tingkat kematangan antara sedang dan tinggi (D3) cenderung membutuhkan arahan sedikit namun memerlukan level komunikasi dan dukungan yang tinggi dari pemimpin.

### **Gaya Kepemimpinan 'Mengikutsertakan' dan 'Mendelegasikan'**

Gaya kepemimpinan utama (mengikutsertakan) dan pendukung (mendelegasikan) efektif untuk memimpin bawahan pada tingkat kematangan sedang sampai tinggi. Gaya kepemimpinan ini dapat dengan mudah menaikkan dan menurunkan dukungan sosio-emosional atau hubungan, namun merasa sungkan untuk berperilaku tinggi tugas.

Hal ini akan menimbulkan masalah ketika menghadapi bawahan yang menurun tingkat kematangannya dan butuh campur tangan pemimpin secara ketat dalam melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan tiga dan empat akan menjadi efektif jika didukung dengan penggunaan basis kuasa pribadi yang terdiri dari basis kuasa keahlian, referen dan informasi.

### **Analisis Gaya Kepemimpinan Perusahaan: Swa-Persepsi dengan Persepsi Bawahan**

Sebanyak 15 dari 29 Tim yang di survei modus kecocokannya hanya 50% atau skala ordinal 2, hal ini disebabkan adanya perbedaan besar persepsi antara atasan dan bawahan mengenai gaya kepemimpinan. Perbedaan persepsi ini dapat diatasi dengan dibangunnya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, dari komunikasi diharapkan adanya proses balikan dan penyingkapan.

Para pemimpin perlu bersikap terbuka kepada bawahannya untuk menerima balikan (*feedback*) dari bawahannya. Tujuan balikan adalah agar pemimpin dapat memperluas 'bidang Umum' yaitu bidang diketahui sendiri dan diketahui oleh orang lain ke 'bidang Buta' yaitu bidang yang tidak diketahui pemimpin sendiri namun diketahui orang lain. Proses ini menunjukkan kadar sejauhmana pemimpin dapat mempersepsikan balikan verbal dan nonverbal dimana lingkungan pemimpin berada. Dengan pemimpin mengetahui 'bidang Buta' atau bidang yang tidak diketahuinya, maka pemimpin dapat menekan kesenjangan gaya kepemimpinannya dengan persepsi bawahannya.

Proses penyingkapan (*disclosure*) dimaksudkan untuk memperluas 'bidang Umum' yaitu bidang yang diketahui oleh pemimpin sendiri dan diketahui orang lain kepada 'bidang Pribadi' yaitu bidang yang diketahui oleh pemimpin sendiri, namun tidak diketahui oleh orang lain. Penyingkapan adalah kadar sejauh mana pemimpin mau melakukan penyebaran data atau informasi yang dimiliki kepada bawahannya dalam organisasi. Semakin relevan penyebaran data dan informasi oleh pemimpin kepada bawahannya, maka akan semakin efektif luasan jangkauan dari 'bidang Umum' kepada 'bidang Pribadi', dan akan semakin bergulir meluas ke 'bidang Gelap' yaitu bidang yang tidak diketahui oleh pemimpin sendiri dan orang lain.

### **Analisis Budaya Organisasi**

Skor rata-rata keseluruhan kecocokan budaya organisasi saat ini dengan budaya harapan karyawan adalah 3,8 dari skala 5. Hal ini menunjukkan budaya perusahaan memiliki kecocokan relatif cukup kuat, namun tidak sangat kuat. Dua dari lima pertanyaan aspek integrasi dan kordinasi terdapat gap atau kesenjangan skor terendah sebesar 3,5 adalah sebagai berikut:

- P28. Sangat mudah untuk mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan di berbagai departemen.
- P30. Ada keselarasan tujuan yang baik dari berbagai departemen.

Untuk meningkatkan aspek integrasi dan koordiansi, perlu dilakukan perbaikan mengenai : perusahaan perlu menentukan jenis budaya yang cocok, dan kemudian menyelaraskan Visi, Misi dan Nilai-nilai (VMN) perusahaan dengan jenis budaya tersebut.

### **Analisis Manajemen Kinerja**

Dalam sistem kemitraan manajemen kinerja yang efektif mempunyai tiga bagian yaitu 1) perencanaan kinerja: atasan dan bawahan bersama-sama menetapkan

sasaran, menentukan ruang lingkup tanggung jawab/sasaran dan menentukan di awal bagaimana evaluasi kinerja/standard akan dilakukan pada saatnya nanti. 2) Bimbingan kinerja, atasan harus memiliki komitmen dan kemampuan untuk melakukan bimbingan kinerja bawahannya, termasuk membangun rasa saling percaya, komunikasi dan diskusi dua arah, serta sesegera mungkin menyelesaikan permasalahan secara efisien dan efektif. 3) Mengevaluasi kinerja, tercapai atau tidaknya target bersama yang telah ditentukan bukan merupakan tugas bawahan saja, namun atasan juga harus mengskedulkan pertemuan untuk membahas kemajuan bawahan (*interim review regularly*) dan menyelesaikan jika terjadi hambatan-hambatan bawahan dalam mencapai target.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Sesuai tujuan penelitian untuk menguji tiga hipotesis, maka kesimpulan yang didapat sebagai berikut:

1. Kinerja individu dipengaruhi oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan dan kecocokan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi harapan karyawan, sedangkan kecocokan gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan bawahan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu.
2. Gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat kematangan bawahan semakin cocok maka secara konsisten budaya organisasi yang tercipta pun akan semakin baik. Sedangkan kecocokan antara gaya kepemimpinan atasan dengan persepsi gaya kepemimpinan atasan yang diinginkan karyawan tidak memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kecocokan budaya.
3. Semakin cocok budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi harapan karyawan akan semakin kuat mempengaruhi secara konsisten kinerja individu.

### Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian pada PT. XYZ sebagai berikut:

1. Model kecocokan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan perlu diadaptasi perusahaan untuk meningkatkan kecocokan budaya organisasi dan kinerja individu.
2. Agar model kecocokan gaya kepemimpinan dengan persepsi gaya kepemimpinan yang diinginkan bawahan dapat berpengaruh signifikan maka diperlukan proses balikan (*feedback*) dan penyingkapan

(*disclosure*). Untuk itu diperlukan sikap terbuka antara atasan dengan bawahan.

3. Peneliti menyarankan untuk dilakukan penelitian lanjutan pada tingkatan berbagai jenis perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass BM. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass BM, & BJ Avolio. 1993. "Transformational Leadership and Organizational Culture". *Public Administration Quarterly*, 17(1), pp. 112-121.
- Blake RR. & JS Mounton. 1964 *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Co., Houston, TX.
- Center for Leadership Studies Inc. 2002. *LEAD Direction: Directions for Self-Scoring and Analysis*.
- Chen Jui Chen. 2004. *An Empirical Test of Leadership Effectiveness and the Match/mismatch in Leadership Style*. (Doctorial dissertation, Nova Southeastern University, 2004), UMI 3125997.
- Covey Stephen R. 2004. *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press/ Simon & Schuster, Inc.
- Deal TE, and AA Kennedy. 1982, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Denison. 1990, *Cooperate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, Willey.
- Denison DR, Chö H, and J Young. 2000. *Diagnosing organizational culture: Validating a model and method*. New York, Willey.
- Drucker PF. 1995. *Managing in a Time of Great Change*. New York: Truman, Talloy Dutton Books.
- Euske KJ, & DW Jr Jackson. 1980. *Performance and Satisfaction of Bank Managers*. *Journal of Bank Research*, 11(1), pp. 36-42.
- Graen G, F Danserau, & F Minami. 1972. *Dysfunctional Leadership Styles*. *Organizational Behavior and Human Performance Vol.7: 216-236*.
- Hair, Jr., J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, dan W.C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Hambleton RK, & R Gumpert. 1986. *The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness*. *Group & Organization Studies Vol. 7 No.2: 225-242*.
- Hersey P, & K Blanchard. 1969. *Life Cycle Theory of Leadership*. *Training & Development Journal Vol.23 No.5: 26-31*.
- Hersey P, & K Blanchard. 1974 *Leadership Effectiveness and Adaptability Description (LEAD)*. Center of Leadership. Retrieved from <http://www.situational.com>.

- Hersey P, & K Blanchard. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey P, & K Blanchard. 1996. Great ideas revisited: Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership. *Training & Development* 50 (1).
- Hersey P, Blanchard KH, & DE Johnson. 2004. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (8th ed.). Prentice-Hall of India. New Delhi: India.
- Hofstede G, B Neuijen, DD Ohavy, & G Sanders. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Quantitative and Qualitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Sciences Quarterly*, 35(2), pp. 286-316.
- House RJ, & TR Mitchell. 1974. Path-Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, (5), pp. 81-98.
- Homans George C. 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace & World Inc.
- Hung LH. 2010. The Study of Relationships between Strategic Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance: Evidence from Cinema Industry. *Minghsin Journey*, 36(1), pp. 133-154.
- Kerr S, & JM Jermier. 1987. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, *Organizational Behavior and Human Decision Performance*.
- Kotter J.P. and J.L Heskett., 1992, "Corporate Culture and Performance", The Free Press, New York.
- Lok P, and J Crawford. 2001, "Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 Nos 7/8, pp. 594-613.
- Lowin A, WJ Hrapchak. & JJ Kavanagh. 1969. Consideration and Initiating Structure: an Experimental Investigation of Leadership Traits. *Administrative Science Quarterly* Vol.14: pp. 238-253.
- Luft Joseph, H Ingham. 1955. The Johari Window, A Graphic Model of Interpersonal Awareness. *Proceeding of the Western Training Laboratory in Group Development*. Los Angeles: UCLA.
- Mayo Elton. 1945. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School.
- McKinnon Jill L, *et al.* 2003. "Organizational Culture: Association with Commitment Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information sharing in Taiwan," *International Journal of Business Studies*, 11(1), pp. 25-44.
- O'Reilly C. 1989. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), pp. 9-25.
- Parker GM. 1990. *Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Peter T, & R Waterman. 1982. *In Search of Excellence*, New York : Harper & Row.
- Pool SW. 1997. "The Relationship of Job satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behaviour, and Work Motivation", *The Journal of Psychology*, 13(3), pp. 271-83.
- Pritchard RD, & BW Karasick. 1973. The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, pp. 126-146.
- Robbins SP. 2001. *Organizational Behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Savery LK. 1994, "Attitudes to Work: the Influence of Perceived Style of Leadership on a Group of Workers", *Leadership & Organization Development Journal*, 15(4), pp. 12-18.
- Schein EH. 1992. *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein EH. 1996. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), pp. 9-21.
- Swanson RG, & DA Johnson. 1975. Relations between Peer Perception of Leaders Behavior and Instructor-Pilot Performance. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 198-200.
- Sheridan JE, & DJ Vredenburg. 1978. Usefulness of Leadership Behavior and Social Power Variables in Predicting Job Tension, Performance, and Turnover of Nursing Employees. *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 89-95.
- Stogdill RM. 1948. Personal Factors Associated with Leadership. *Journal of Psychology* 25:35-74.
- Tannenbaum R, & WH Schmidt. 1973. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36(2): pp. 95-101.
- Yousef DA. 2000. Organizational Commitment: a Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-western Country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), pp. 6-24.