GAYA KEPEMIMPINAN, PENGENDALIAN STRATEGIS DAN POLITIK ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS PERENCANAAN STRATEGIS
(Studi Empiris terhadap Sektor Perhotelan Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta)

SKRIPSI

Oleh:

Nama: Theana Regalia Firly Pinasti

No. Mahasiswa : 14312121

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018

GAYA KEPEMIMPINAN, PENGENDALIAN STRATEGIS DAN POLITIK ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS PERENCANAAN STRATEGIS
(Studi Empiris terhadap Sektor Perhotelan Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Stusi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

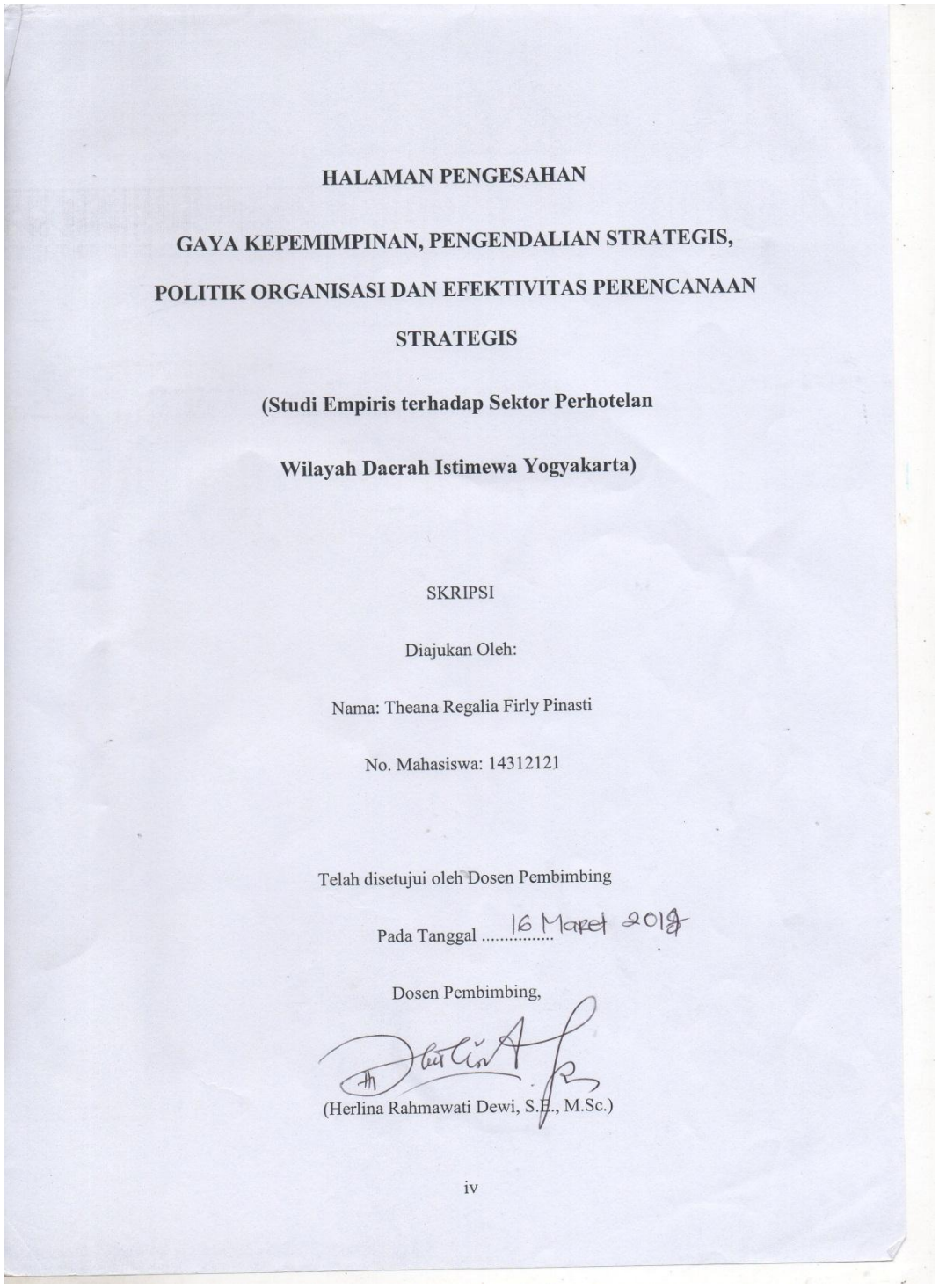
Oleh:

Nama: Theana Regalia Firly Pinasti

No. Mahasiswa : 14312121

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018

HALAMAN PENGESAHAN



HALAMAN PENGESAHAN

GAYA KEPEMIMPINAN, PENGENDALIAN STRATEGIS, POLITIK ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS PERENCANAAN STRATEGIS

(Studi Empiris terhadap Sektor Perhotelan Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta)

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama: Theana Regalia Firly Pinasti

No. Mahasiswa: 14312121

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

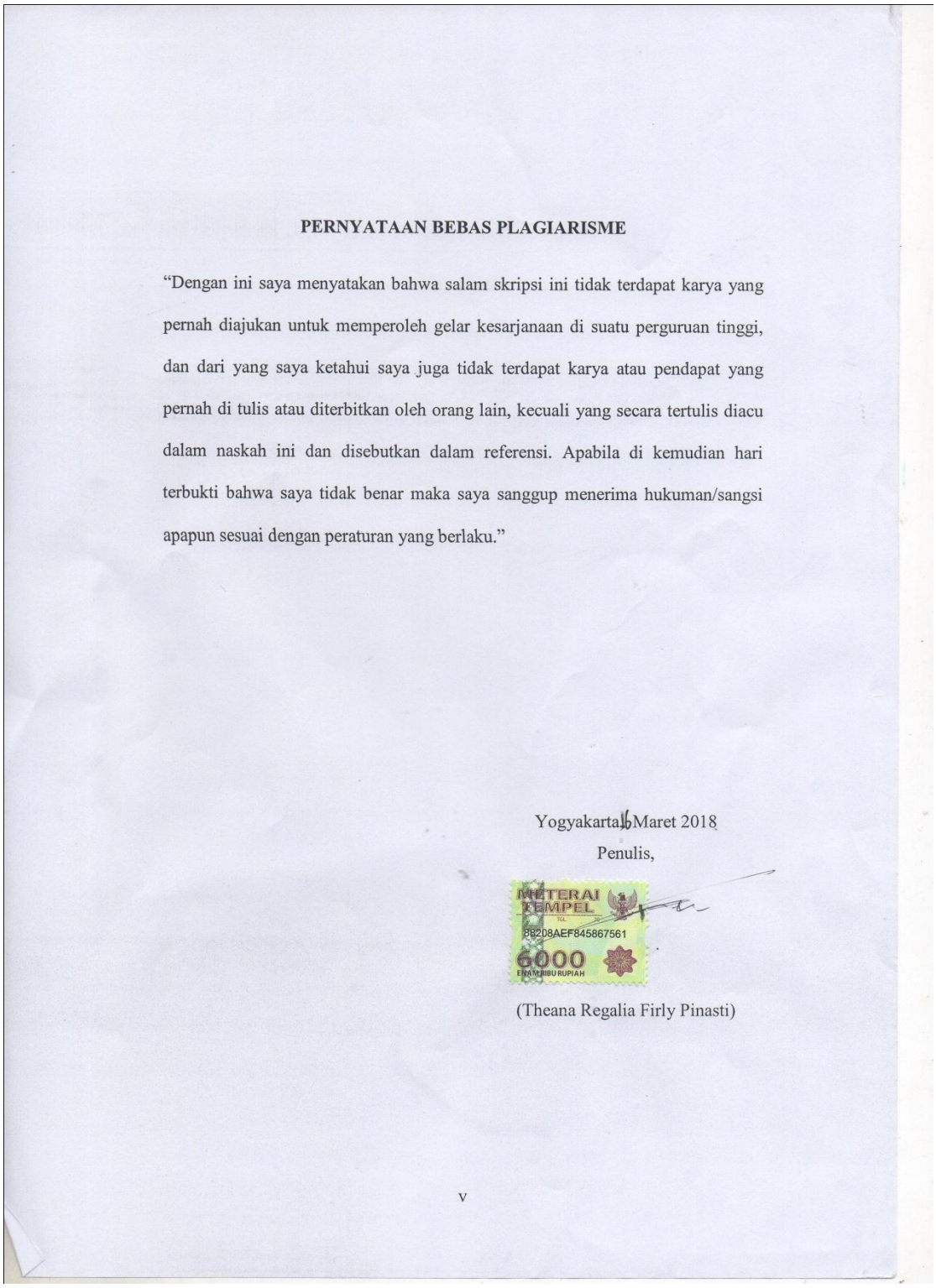
Pada Tanggal ..... 16 Maret 2018

Dosen Pembimbing,

(Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc.)

iv

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME



PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa salam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan dari yang saya ketahui saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 6 Maret 2018

Penulis,

(Theana Regalia Firly Pinasti)

v

HALAMAN MOTTO

"Berbuatlah baik dan berlaku adil terhadap sesama umat muslim. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berlaku adil"

(Q.S. Al Mumtahannah : 8)

"Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan.."

(Q.S. Ash-Sharh : 6)

"Belajarlah dari masalalu, hiduplah untuk saat ini dan berharaplah untuk hari esok"

(Albert Einstein)

"Jangan pernah menyerah pada mimpi dan bekerja keraslah untuk meraihnya karena hal itu yang membuatmu menjadi besar"

(BTS)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini Saya persembahkan untuk,

Ibu Saya tercinta, Asri Wahyuni

KATA PENGANTAR



Assalamua'laikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Segala syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, rezeki dan karenia-Nya, shalawat dan salam senantiasa penulis panjatkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Serta atas ridhi-Nya hambatan yang penulis alami pada pembuatan skripsi ini dapat dilalui dan penelitian dapat diselesaikan.

Pengusunan skripsi yang berjudul "Gaya Kepemimpinan, Pengendalian Strategis dan Politik Organisasi terhadap Efektivitas Perencanaan Strategis (Studi Empiris terhadap Sektor Perhotelan di Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta)" disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh jenjang kesarjanaan Strata Satu pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Tugas akhir ini dapat terselesaikan atas bantuan dari Allah SWT yang selalu menberikan kekukatan kepada penulis untuk terus berjuang dan dapat menyelesaikan penelitian untuk skripsi ini. Tidak lupa saya sampaikan permintaan terima kasih setulusnya kepada semua pihak yang ikut serta memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis dalam bentuk moral, material dan waktu.

1. Allah SWT atas karunia,rahmat, rezeki dan hidayahnya dalam bentuk akal, pikiran, kesabaran serta segala kemudahan yang telah diberikan selama penelitian ini berlangsung sampai dengan akhir penelitian terselesaikan.
2. Ibu saya yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi yang tidak pernah berhenti ibu Asri Wahyuni terima kasih juga atas segala cinta yang telah engkau berikan. Terima kasih juga atas doa dan dukungannya dari kakak-kakak saya tercinta Ruri Helina Eka Dewi dan Fathoni Kantan An Herdian.

3. Kepada ibu Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc, terima kasih banyak atas kesabaran, nasehat, bimbingan, ilmu dan pelajaran hidup yang telah diberikan kepada saya untuk dapat segera menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan memotivasi saya untuk terus bekerja keras dan berdoa agar dapat meraih apa yang saya mimpikan.
4. Kepada 120 responden di industri perhotelan yang telah memberikan ketersediaan waktu dan pikirannya dalam membantu terselesaikannya penelitian yang dilakukan oleh penulis semoa menjadi amal dan dapat bermanfaat bagi banyak pihak.
5. Kepada Ogi Bayu Setiyadi terima kasih telah hadir di setiap hari-hari saya yang memberikan doa, dukungan dan bantuannya agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga Allah SWT mendengar doa kita untuk masa depan, amin ya rabbal alamin.
6. Kepada Be Friend, yang terdiri dari Maulidya Nayahita, Adetya Rachmasari, Nurlaila Istna Novitasari, Addina Ayuning Lestari, Roofika Alifiantari, Dian Rubi Hani dan Jayadi. Kalian adalah sahabat sekaligus saudara yang selalu mendengarkan keluh kesah saya dan memberikan semangat dan motivasi yang tidak pernah habisnya. Banyak pelajaran hidup yang saya dapatkan dari kalian sahabat-sahabatku dan semoga Allah SWT akan selalu mendengar doa-doa kita, amin ya rabbal alamin.
7. Sahabat-sahabat saya juga Ninunia, Nindita dan Alzena Wandha terima kasih atas dukungan yang tidak pernah berhenti untuk saya terus mengejar mimpi dan menjadi diri saya yang lebih baik lagi. Aku sayang kalian.
8. Untuk seluruh pihak yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dalam terselesaikannya penelitian ini baik yang penulis sadari atau tidak.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada kita semua dan semoga karya tulis ini dapat membrikan manfaat kepada pembaca dan melengkapi literatur yang telah ada.

Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 15 Maret 2018

Theana Regalia Firly Pinasti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI ii
HALAMAN JUDUL SKRIPSI iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI iv
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME v
HALAMAN MOTTO vi
HALAMAN PERSEMBAHAN vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
HALAMAN BERITA ACARA SIDANG SKRIPSI xvi
ABSTRAK xvii
ABSTRACT xviii

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Batasan Masalah 7
1.5 Manfaat Penelitian 8
1.6 Sistematika Pembahasan 9

BAB II KAJIAN PUSTAKA 11
2.1 Landasan Teori dan Pengertian Variabel 11
2.1.1 *Atribution Theory* 11
2.1.2 Politik Organisasi 12
2.1.3 Gaya Kepemimpinan 14

2.1.4 Pengendalian Strategis 16
2.1.5 Efektifitas Perencanaan Strategis 17
2.2 Penelitian Terdahulu 18
2.3 Hipotesis Penelitian 22
2.3.1 Gaya Kepemimpinan dan Politik Organisasi 22
2.3.2 Gaya Kepemimpian dan Efektifitas Perencanaan Strategis 24
2.3.3 Pengendalian Strategis dan Politik Organisasi 26
2.3.4 Politik Organisasi dan Efektifitas Perencanaan Strategis 27
2.4 Kerangka Penelitian 29

BAB III METODE PENELITIAN 30
3.1 Desain Penelitian 30
3.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas 31
3.2.1 Uji Validitas 31
3.2.2 Uji Reliabilitas 32
3.3 Definisi Operasional Variabel 34
3.3.1 Definisi Operasional Penelitian 34
3.3.2 Teknik Pengukuran Variabel 37
3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data 38
3.4.1 Jenis Data 38
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data 39
3.5 Populasi dan Sampel 39
3.5.1 Populasi 39
3.5.2 Sampel 40
3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel 41
3.5.4 Penentuan Jumlah Sampel 42
3.6 Metode Analasis 42
3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data 42
3.6.2 Analisis Deskriptif 43
3.6.3 Analisis Verifikatif 44

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 52
4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Data 53
4.1.1 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (LS) 53
4.1.2 Hasil Uji Validitas Variabel Pengendalian Strategis 54
4.1.3 Hasil Uji Validitas Variabel Politik Organisasi 55
4.1.4 Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas Perencanaan Strategis 55
4.1.5 Uji Reliabilitas dengan Analisis Faktor Konfirmatori 56
4.2 Analisis Deskriptif 57
4.2.1 Karakteristik Responden 58
4.2.2 Penilaian Responden terhadap Variabel Penelitian 61
4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian 66
4.3.1 Pengembangan Model Berdasarkan Teori 66
4.3.2 Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktual 67
4.3.3 Analisis *Struktual Equation Modelling* (SEM) *Full Model* 68
4.3.4 Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural 73
4.3.4.1 Normalitas Data 73
4.3.4.2 Evaluasi Outlier 74
4.4 Pengujian Hipotesis 75
4.5 Pembahasan Hasil 78

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 81
5.1 Kesimpulan 81
5.2 Keterbatasan Penelitian 84
5.3 Saran 84
5.4 Implikasi Penelitian 85
DAFTAR PUSTAKA 87
LAMPIRAN 90

DAFTAR TABEL

3.1 Hasil Uji Validitas Instrumen 31
3.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen 33
3.3 Definisi Operasional Variabel 35
4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (LS) 53
4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Pengendalian Strategis (SC) 54
4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Politik Organisasi (OP) 55
4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Efektifitas Perencanaan Strategis (ESP) 56
4.5 Hasil Uji Reliabilitas.....56
4.6 Distribusi Sampel 57
4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Hotel 58
4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....59
4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Jabatan 59
4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Hotel Level.....60
4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....61
4.12 Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan 62
4.13 Deskriptif Variabel Pengendalian Strategis.....63
4.14 Deskriptif Variabel Politik Organisasi 64
4.15 Deskriptif Variabel Efektivitas Perencanaan Strategis.....65
4.16 Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan Struktural (SEM) Full Model 70
4.17 Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan Struktural (SEM) Full Model Setelah Modifikasi 71
4.18 *Assessment of Normality*.....74
4.19 Koefisien Jalur (*Regression Weight*) 76

DAFTAR GAMBAR

1.1 Kerangka Penelitian.....29
4.1 Diagram Alur *(path diagram)*.....67
4.2 Hasil Uji Model Persamaan Struktural (SEM) Full Model 69
4.3 Hasil Uji Model Persamaan Struktural (SEM) Full Model Setelah Modifikasi 73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 91
Lampiran 2 Data Penelitian : Sampel Hotel pada Wilayah DIY 97
Lampiran 3 Data Penelitian : Tabulasi Data Analisis 107
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....113
Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas Data 118
Lampiran 6 Analisis Model Persamaan Struktural *Full Model*.....125

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

GAYA KEPEMIMPINAN, PENGENDALIAN STRATEGIS, POLITIK ORGANISASI DAN EFEKTIVITAS PERENCANAAN STRATEGIS (STUDI EMPIRIS PADA SEKTOR PERHOTELAN DI DIY)

Disusun Oleh : **THEANA REGALIA FIRLY PINASTI**

Nomor Mahasiswa : **14312121**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 12 April 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Herlina Rahmawati Dewi, SE.,M.Sc.

Penguji : Prapti Antarwiyati, Dra.,MS., Ak, CA.

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

ABSTRAK

Penelitian ini memberikan uraian tentang dampak gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis terhadap perilaku politik organisasi yang terjadi di dalam industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Politik organisasi dalam literatur yang telah ada memberikan dampak yang buruk pada kinerja karyawan sebagai akibat dari terjadinya bentuk komunikasi yang menyimpang. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan uraian mendalam terhadap dampak yang ditimbulkan dari politik organisasi yang dipengaruhi gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis terhadap efektivitas perencanaan strategis. Studi kasus dilakukan pada sektor perhotelan yang melibatkan 120 hotel bintang dan non bintang di wilayah Daerah istimewa Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak positif terhadap politik organisasi dan efektivitas perencanaan strategis sedangkan pengendalian strategis mampu menekan politik organisasi dan mendukung efektivitas perencanaan strategis.

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan, Pengendalian Strategis, Politik Organisasi, Efektivitas Perencanaan Strategis.*

ABSTRACT

This Research will provide a description of the impact of leadership style and strategic control on the organizational politics behavior that occurs in the hospitality industry in the region of Special Region of Yogyakarta. Organizational politics in the existing literature adversely affect employee performance as a result of the occurence of aberrant forms of communication. This study also aims to provide an in-depth trace of the impact of organizational politics influenced by leadership style and strategic control on the effectiveness of strategic planning. Case studies were conducted in the hospitality sector involving 120 star and non star hotels in the Special Region of Yogyakarta.The results of this study indicate that leadership style positively impacts organizational politics and the effectiveness of strategic planning while strategic control is able to suppress organizational politics and support the effectiveness of strategic planning.

Keywords: Leadership Style, Strategic Control, Organizational Politics, Effectiveness of Strategic Planning

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri perhotelan merupakan pilar yang penting dalam pembangunan sektor pariwisata di wilayah Yogyakarta. Sebagai penunjang sektor pariwisata, industri perhotelan berperan dalam peningkatan kinerja pelayanannya sebagai penarik minat wisatawan untuk berkunjung. Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk memberikan gagasan dan mempengaruhi anggotanya. Literatur saat ini mendukung anggapan bahwa agar dapat efektif, seorang pemimpin dalam derajat tertentu wajib memiliki keterampilan politik. Keterampilan politik *(political skill)* adalah kemampuan untuk secara efektif memahami pihak lain di tempat kerja, dan menggunakan pengetahuan itu untuk mempengaruhi pihak lain dengan cara-cara yang mengembangkan tujuan-tujuan pribadi dan/atau organisasi Buenger, *et. al*. (2007).

Politik organisasi merujuk ke pendekatan-pendekatan informal untuk memperoleh kekuasaan, melalui cara-cara di luar prestasi kerja dan keberuntungan. Politik dimainkan untuk mencapai kekuasaan, baik secara langsung ataupun tidak langsung DuBrin & Andrew, (2010). Berbagai penelitian telah memberikan konsep politik organisasi sebagai bagian dari koalisi politik anggota dengan tujuan yang sering berbeda, dan penelitian-penelitian tersebut juga telah membuktikan keutuhan politik organisasi dan dampak destruktif mereka terhadap hasil organisasi Kacmar & Baron, (1999). Berbagai konsep

menyebutkan bahwa politik organisasi memiliki dampak negatif karena menimbulkan koalisi politik anggota dengan tujuan yang sering berbeda namun, belum tentu mementingkan kepentingan pribadi itu tidak selaras dan bertentangan dengan tujuan organisasi yang diharapkan Buenger, *et. al*. (2007).

Dalam berbagai bidang dan industri, bentuk politik organisasi sulit untuk dihindarkan maupun dibentuk secara langsung. Politik organisasi ini dibentuk dari komunikasi antar karyawan baik secara formal maupun non formal yang nantinya mampu membantu kinerja satu sama lain maupun malah memberikan pemikiran negatif diantaranya Buenger, *et. al*. (2007). Peran seorang pemimpin sangat dianjurkan untuk memberikan arahan dalam pelaksanaan politik organisasi agar dapat memberikan dampak positif dalam mengembangkan pemikiran antar karyawan. Peran pemimpin yang didukung dengan pengendalian strategis untuk mengawasi kinerja juga dibutuhkan mengingat strategis diperoleh dari sinergi yang terbentuk guna mencapai *Goal Congruence* Akilli, *et. al*. (2014). Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerja untuk mencapai tujuan bersama-sama. Namun beberapa pengertian kepemimpinan seperti, kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu DuBrin & Andrew, (2010).

Gaya kepemimpinan akan secara langsung mempengaruhi efektivitas perencanaan strategis yang telah dilaksanakan sebagai proses untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional

memiliki dampak yang berbeda dalam memberikan respon untuk efektivitas perencanaan strategis Akilli *et. al*, (2014). Perbedaan antara kedua bentuk kepemimpinan ini telah disampaikan oleh Kuchinks, (1999) yang menemukan bahwa terdapat perbedaan dalam gaya kepemimpinan transformasional dimana kharisma dan motivasi inspirasional diperlihatkan. Gaya kepemimpinan transformasional lebih memberikan semangat kerja untuk anggota organisasi lainnya namun penerapan gaya kepemimpinan dalam tiap organisasi akan berbeda tergantung dari budaya dalam organisasi tersebut.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional mampu memberikan pengaruh terhadap strategi perusahaan yang ditetapkannya, baik itu strategi perusahaan dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Strategi jangka panjang dalam perusahaan dibagi menjadi dua yaitu Strategi perusahaan dan Strategi Bisnis dimana keduanya disusun dan di tetapkan oleh pemimpin puncak. Sedangkan strategi jangka pendek dalam organisasi terdapat strategi fungsi dimana strategi yang telah di tetapkan dapat diperbaiki setiap tahun dan disusun oleh manajer departemennya Pearce II & Robinson, (2000). Tahap awal dalam penyusunan strategi adalah dengan formulasi strategi. Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*) adalah suatu proses untuk menentukan strategi jangka panjang pada tingkat korporat, strategi unit bisnis maupun juga strategi jangka pendek berupa strategi fungsi yang akan di tetapkan untuk tiap departemen di dalamnya Robert & Govindarajan, (2008).

Proses selanjutnya dalam menentukan strategi adalah dengan melakukan perencanaan strategi untuk menentukan program-program yang akan diambil

untuk mendukung strategi yang telah diformulasikan sebelumnya. Perencanaan strategis adalah proses untuk menentukan program apa saja yang akan dilakukan oleh organisasi dan memperkirakan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program dalam jangka waktu tertentu Robert & Govindarajan, (2008). Program-program yang telah dibuat untuk mendukung strategi manajemen selanjutnya dijalankan oleh anggota organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Manajer yang berperan sebagai pemimpin bertugas mengawasi anggota organisasi lainnya untuk menjalankan apa yang telah direncanakan dengan sesuai. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memiliki pengendalian strategis yang sesuai dengan budaya dalam organisasinya. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi yang dilakukan baik ketika strategi tersebut selesai dirumuskan maupun ketika strategi tersebut sedang berjalan Pearce II & Robinson, (2000).

Penelitian yang dilakukan oleh Saleem, (2015)menjelaskan berbagai fenomena dan dampak dari perilaku politik organisasi sebagai akibat dari kurangnya peran kepemimpinan sebagai penengah dalam konflik yang terjadi pada karyawan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang merupakan bagian dari aspek perilaku berfungsi sebagai pengawas dan pembangun motivasi karyawan agar semangat kerja meningkat Saleem, (2015). Pemimpin dengan kemampuan politik dan mampu memberikan motivasi kepada karyawan adalah pembentuk dari komunikasi yang sehat dalam organisasi. Pengendalian strategis sebagai variabel lain yang mendukung juga berperan aktif dalam mempengaruhi pelaksanaan politik organisasi yang terjadi di dalam organisasi

Elbanna, (2016). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dean & Sharfman, (1996) memberikan gagasan terhadap pentingnya pengendalian strategi terhadap kinerja organisasi kaitannya dengan perencanaan strategi yang telah disusun. Penelitian yang dilakukan oleh Elbanna, (2016) melengkapi literatur mengenai politik organisasi dengan menjelaskan pengaruh yang ditimbulkan terhadap efektivitas perencanaan strategis pada industri perhotelan. Efektivitas perencanaan strategis pada industri perhotelan berperan sebagai evaluasi terhadap kinerja pelayanan yang telah diberikan dan ukuran untuk tercapainya tujuan organisasi Elbanna (2016). Penelitian ini akan berfokus pada dampak politik organisasi sebagai bentuk komunikasi informal yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis dalam efektivitas perencanaan strategis.

Penelitian ini adalah replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Elbanna, (2016) yang berjudul *"managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector"*. Penelitian tersebut berfokus pada wilayah timur tengah dimana penelitian tersebut dilakukan. Alasan peneliti melakukan reprikasi penelitian sebelumnya untuk dilakukannya penelitian serupa di wilayah Yogyakarta adalah mengingat kembali mengenai peraturan daerah provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta nomor 1 tahun 2012 tentang rencana induk pembangunan kepariwisataan daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Peraturan pemerintah nomor 1 tahun 2012 bab II pasal 3 juga menetapkan bahwa Daerah Istimewa Yogyakarta akan mengembangkan sektor

pariwisatanya secara maksimal dan didukung oleh tersedianya fasilitas pendukung kepariwisataan yang handal yang salah satunya adalah sektor perhotelan yang ada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Investigasi empiris yang akan dilakukan pada penelitian ini di berbagai hotel berbintang di berbagai wilayah Yogyakarta adalah sebagai upaya evaluasi kinerja sektor perhotelan dengan melakukan tinjauan mengenai seberapa baik pelaksanaan strategis yang telah dibuat manajer di berbagai hotel tersebut. Sektor perhotelan sebagai pilar pembangunan kota wisata harus di evaluasi dan di tinjau ulang agar pelayanan yang diterima wisatawan lebih optimal dan memikat para wisatawan untuk berkunjung ke Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Dari paparan latar belakang penelitian diatas dapat dibentuk suatu rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis dalam mendukung pelaksanaan efektivitas perencanaan strategis?
2. Bagaimana pengaruh politik organisasi sebagai metode komunikasi yang efektif dalam pelaksanaan efektivitas perencanaan strategis?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap implementasi perencanaan strategis di perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis dalam mendukung pelaksanaan efektivitas perencanaan strategis.
2. Untuk mengetahui seberapa besar dan seperti apa pengaruh politik organisasi sebagai metode komunikasi yang efektif dalam pelaksanaan efektivitas perencanaan strategis.
3. Untuk mengetahui pengaruh yang di timbulkan dari penerapan gaya kepemimpinan dengan implementasi perencanaan strategis di perusahaan.

1.4 Batasan Masalah

Peneliti membatasi masalah dalam penelitian agar lebih berfokus dan tidak meluas diluar bidang yang di teliti. Adapun batasan masalah dalam penelitian yang dilakukan :

1. Penelitian dilakukan pada satu industri yaitu sektor industri perhotelan.
2. Responden dalam peneliti ini adalah karyawan dengan pemahaman perencanaan strategis di perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah dan mengembangkan wawasan, informasi, dan ilmu pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis terhadap politik organisasi yang mempengaruhi efektivitas perencanaan strategis pada sektor perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur di bidang perencanaan strategis sektor perhotelan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi industri perhotelan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi evaluasi terhadap kinerja industri perhotelan di wilayah Yogyakarta saat ini dan memberikan motivasi bagi industri perhotelan untuk meningkatkan mutu kinerja.

b. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sarana dalam pembelajaran untuk mengembangkan kemampuan memecahkan masalah dan memperoleh solusi menyeluruh berdasarkan hasil investigasi empiris yang telah dilakukan.

c. Bagi pihak akademis

Penelitian ini diharapkan mampu melengkapi literatur dan studi yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Diharapkan

pula penelitian ini dapat digunakan untuk rujukan dalam penelitian selanjutnya agar wilayah penelitian lebih meluas dalam bidang penelitian ini.

1.6 Sistematika Pembahasan

Penelitian ini disusun dengan sistematika penulisan yang dibagi dalam lima bab, yaitu:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini akan diuraikan keadaan umum yang menggambarkan masalah yang akan dibahas pada penelitian. Bagian pendahuluan akan berisi: latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan dalam penelitian.

BAB II: Tinjauan Pustaka

Bab ini akan menguraikan teori-teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini. Teori tersebut akan digunakan untuk menganalisis hasil dari penelitian ini. Bab ini terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu yang pernal diteliti oleh peneliti sebelumnya, hipotesis penelitian dan kerangka pemikiran.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini disajikan dengan menguraikan bagian-bagian dalam menguji hipotesis yang telah dibuat peneliti untuk memperoleh hasil dan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan. Bab ini menjelaskan mengenai definisi operasional dari variabel yang diteliti, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis data yang digunakan.

BAB IV : Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini akan menjelaskan tentang hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan peneliti untuk memperoleh kesimpulan dari masalah yang diangkat dalam penelitian. Bab ini juga menjelaskan mengenai pengujian hipotesis dan menguraikan temuan-temuan dalam analisis data.

BAB V : Simpulan dan Saran

Bab ini adalah bab akhir dalam penelitian yang akan menjelaskan mengenai simpulan dari penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam melakukan penelitian dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Pengertian Variabel

2.1.1 Teori Atribusi (*Atribution Theory)*

Teori atribusi pertama kali dikenalkan oleh Heider pada tahun 1958, yang selanjutnya dikembangkan oleh Weiner pada tahun 1974. Teori atribusi memberikan asumsi bahwa seseorang mencoba menentukan alasan orang lain melakukan apa yang mereka lakukan. Heider menjelaskan terdapat dua sumber atribusi, yaitu;

a) Atribusi internal, merupakan tingkah laku seseorang dari dalam diri orang tersebut yang disebabkan oleh sifat-sifat orang tersebut.
b) Atribusi eksternal, merupakan tingkah laku seseorang yang berasal dari situasi tempat/lingkungan atau pengaruh luar dari orang yang tersebut.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut seseorang akan termotivasi untuk memahami lingkungannya dan berbagai sebab-akibat kejadian tersebut. Dalam penelitian keperilakuan seperti dalam penelitian ini, teori ini diterapkan dengan menggunakan variabel *locus of control*. Variabel tersebut terdiri dari dua komponen yaitu *internal locus of control* dan *external locus of control. Internal locus of control* dijelaskan berupa perasaan yang dirasakan oleh seseorang tersebut mampu secara personal untuk mempengaruhi kinerjanya serta perilakunya melalui kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan untuk *external locus of control* merupakan sebuah perasaan yang dirasakan oleh seseorang bahwa

perilaku dalam dirinya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar kendalinya Hudayati, (2002).

Teori atribusi dapat dikatakan relevan dalam menjabarkan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan tindakan politik pada organisasi-organisasi yang ada di Indonesia. Kombinasi antara faktor internal dan eksternal yang dimiliki seorang pemimpin akan membentuk gaya kepemimpinannya dan akan mempengaruhi politik organisasi dalam entitas tersebut Saleem, (2015).

2.1.2 Politik Organisasi

Perspektif politik yang terdapat dalam organisasi berkaitan dengan berbagai cara yang mana anggota organisasi tersebut dapat mempengaruhi keputusan organisasi baik melalui penggunaan hak kekuasaan maupun melalui tindakan yang mereka lakukan untuk mempengaruhi seperti pembentukan kelompok yang terikat, pengendalian agenda, taktik waktu, penggunaan bantuan sumber dari luar, negosiasi atau taktik tentang kontrol dan manipulasi informasi Dayan, Elbanna, & Benetto, (2012). Pandangan tersebut dapat diasumsikan bahwa pemilihan dalam organisasi berasal dari proses dimana orang-orang dalam organisasi tersebut memiliki berbagai preferensi dan bentuk persekutuan untuk mempertahankan preferensi yang mereka buat dan dimana bentuk tujuan yang paling kuatlah yang mendapatkan posisi Elbanna, (2016). Miles (1980) dan Siswanto (2007) memberikan deskripsi mengenai politik organisasi sebagai proses setiap aktor atau kelompok yang terdapat dalam organisasi yang membangun kekuasaan untuk mempengaruhi penetapan tujuan, kriteria dalam penetapan

proses pengambilan keputusan organisasi dalam rangka memenuhi kepentingannya.

Elbanna, (2016) berpendapat bahwa signifikansi dalam politik organisasi berarti ada berbagai hal yang dipertaruhkan bagi mereka yang berdiri untuk memperoleh atau menghilangkan akibat konsekuensinya, baik itu secara material maupun reputasi. Mengingat bahwa setiap perilaku politik dapat terjadi dalam setiap organisasi, maka pemahaman yang baik mengenai perilaku semacam ini dapat mencegah hasil yang merugikan. Pattigrew, (1973) berpendapat bahwa : "selama organisasi terus berlanjut sebagai sistem pembagian sumber daya yang tak terelakkan, disanalah perilaku politik akan terjadi". Sebuah tindakan di organisasi yang penting melibatkan masalah politik untuk mendamaikan kepentingan yang bertentangan di samping masalah teknis untuk berjuang menentukan keputusan terbaik yang dapat dipertimbangkan. Pada situasi inilah perilaku politik dapat mendorong terjadinya kompetisi dalam organisasi tersebut.

Teori-teori yang telah di jabarkan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa politik organisasi merupakan sekumpulan perilaku teknis maupun non teknis di luar uraian tugas yang dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya demi tujuan pribadi maupun tujuan kelompok karyawan tersebut Pradana & Triwijayati, (2016). Manajer yang bertindak sebagai pengawas dalam organisasi tentu harus dapat memberikan arahan serta masukan yang membangun bentuk politik yang mungkin dapat terjadi dalam organisasi. Dalam perusahaan bentuk politik seperti ini umum terjadi sebagai bentuk realisasi politik yang berkaitan dengan teori perilaku perusahaan, mereka berpendapat bahwa konflik kepentingan berdasarkan

pada varians dalam kepentingan dan tujuan kelompok organisasi yang berbeda, yang juga merupakan aspek normal dari kebudayaan organisasi Elbanna, (2016). Oleh karena itu, peneliti disini beranggapan bahwa setiap keputusan yang diambil dalam organisasi ini berasal dari bentuk politik yang terjadi di dalam perusahaan yang mana manajer sebagai penentu dalam pengambilan keputusan yang paling menguntungkan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain memberikan sumber dayanya demi melaksanakan kegiatan yang membantu memenuhi tujuan organisasi. Dari ulasan tersebut disimpulkan bahwa pendapat house dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang lain mau memberikan kontribusi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan memiliki peran yang kuat dalam menentukan bagaimana sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. peran seorang pemimpin dalam organisasi saat ini telah mengalami perubahan dan keberhasilan setiap organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan yang di praktikkan oleh pemimpin mereka menurut Mintzberg & Waters, (1985) Pemimpin yang sesungguhnya akan melibatkan orang lain dengan pertimbangan dan kerendahan hati mereka karena mereka melibatkan diri mereka dalam apa yang sebenarnya mereka lakukan bukan untuk keuntungan individu yang tidak mempertimbangkan pendapat orang lain Saleem, (2015).

Penelitian yang dilakukan mulai tahun 1990, pembagian bentuk kepemimpinan transaksional dan transformasional menjadi bahan studi dari berbagai penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang di terapkan dalam organisasi Burns, (1978) dan Bass, (1985). Gaya kepemimpinan transaksional dimana pemimpin dalam organisasi tersebut tidak memberikan motivasi dan mendorong karyawannya untuk bersikap terbuka dan memberikan kesempatan berpendapat berkaitan dengan keputusan yang akan diambil, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional adalah perspektif seorang pemimpin yang mendorong karyawannya untuk meningkatkan kepercayaan diri, moral, persepsi, motivasi dan koalisi mereka dalam mengemukakan pendapat untuk mencapai tujuan organisasi Burns, (1978).

Kepemimpinan transformasional adalah hubungan yang menarik dan menginspirasi antara pemimpin dan bawahannya yang memungkinkan bawahannya untuk secara serius memeriksa asumsi saat ini dan mengilhami mereka untuk memikirkan arah baru DuBrin & Andrew, (2010) dan menyebabkan bawahannya memberikan apresiasi, ketaatan dan kepercayaan kepada pemimpin mereka dan tanpa mempertanyakan tugas yang diberikan kepada mereka Yukl, (2006). Pemimpin transformasional menunjukkan rasa kepercayaan dan menghargai bawahan mereka bahwa mereka memiliki kemampuan sedemikian rupa sehingga menghasilkan pemenuhan kerja dan hasil organisasi yang lebih baik Saleem, (2015).

Menurut penelitian DuBrin & Andrew, (2010) kepemimpinan berdasarkan transaksional berbasis kepemimpinan dimana pemimpin menukar penghargaan

atau hukuman atau hukuman dengan pengikut atau tugas yang dilakukan, dan sebagai gantinya mengharapkan produktivitas, usaha dan loyalitas dari para pengikut. Dalam hal ini pemimpin dengan gaya transaksional cenderung mengharapkan agar bawahannya melaksanakan apa yang telah diperintahkan dengan tanpa melibatkan strategi yang telah di tetapkan pemimpinnya. Karyawan tidak diberi keleluasaan dalam berpendapat dan hanya berkonsentrasi untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang mungkin mereka lakukan Saleem, (2015). Gaya kepemimpinan transaksional pada karyawan cenderung akan lebih menghindari pemimpin mereka dibandingkan dengan pemimpin yang menerapkan gaya transformasional Akilli, *et. al*. (2014). Kepemimpinan baik itu dengan transaksional maupun transformasional dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan arahan yang sesuai bagi karyawan berkaitan dengan politik organisasi yang mungkin terjadi di perusahaan guna meningkatkan efektifitas perencanaan strategis pada sektor perhotelan saat ini.

2.1.4 Pengendalian Strategis

Pengendalian strategis di desain berdasarkan definisi untuk menyelaraskan tujuan individu dengan sasaran strategis yang ada di perusahaan. Sejak krisis ekonomi yang terjadi tahun 2008 dan penurunan ekonomi pada periode selanjutnya telah meningkatkan kebutuhan perusahaan untuk memiliki pengendalian keuangan dan strategis guna menghadapi persaingan dan mengantisipasi terjadinya penurunan nilai di kemudian hari Hopwood, (2009). Pentingnya pengendalian strategis juga untuk mengekang tindakan politik para manajer dan mengamankan kepentingan organisasi Dayan, Elbanna, & Benetto,

(2012). Dalam berbagai situasi yang ada, pengendalian strategis diperlukan untuk mencegah kemungkinan bahwa manajer maupun karyawan akan melakukan sesuatu yang bertentangan dengan tujuan perusahaan dan mengarah kepada kepentingan pribadi Maimi & Brown, (2008).

Pengendalian strategis dalam penelitian ini sebagai variabel yang mempengaruhi politik organisasi yang terjadi di perusahaan dimana politik organisasi sebagai pengaruh terhadap efektivitas pengendalian strategis pada sektor perhotelan. Pengendalian strategis dinilai memiliki pengaruh cukup besar dalam terjadinya politik organisasi di perusahaan Elbanna, (2016). Perusahaan dengan pengendalian strategis yang cukup dinilai sebagai pengawas yang paling baik dalam mendampingi pelaksanaan politik organisasi di perusahaan. Politik organisasi selalu memberikan pengaruh dalam pengambilan keputusan di tingkat manajerial atas maupun rendah dalam hal komunikasi yang terbentuk di dalamnya Elbanna, (2016). Oleh karena itu, perlu adanya penelitian mendalam terkait seperti apa pengaruh dari pengendalian strategis dalam pelaksanaan politik organisasi untuk membantu tercapainya efektivitas perencanaan strategis pada sektor perhotelan.

2.1.5 Efektivitas Perencanaan Strategis

Efektivitas perencanaan strategis dalam penelitian ini akan berfokus pada keberhasilan dari perencanaan strategis dimana berbagai rencana dengan tujuan yang telah diatur untuk meningkatkan kinerja perusahaan telah diatur dengan tepat dan diimplikasikan secara strategis Elbanna, (2016). Studi kasus terkait hal ini

belum banyak dilakukan dengan variabel pengaruh yang diambil oleh peneliti. Mengacu pada politik organisasi sebagai bentuk komunikasi dan sarana memperoleh pendapat mengenai perencanaan strategis, peneliti ingin melengkapi literatur yang telah ada dengan penelitian baru yang berfokus pada sektor perhotelan di wilayah Yogyakarta saat ini. Akan menjadi bahan studi yang baik guna meningkatkan probabilitas kinerja sektor perhotelan guna meningkatkan daya tarik pariwisata daerah bila penelitian ini dapat terlaksana dengan mempertimbangkan pengaruh yang dari variabel terkait yang telah di jelaskan sebelumnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini disusun berdasarkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Jurnal yang berjudul *manager's autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: an empirical investigation into missing links in the hotel sector* ditulis oleh Said Elbanna (2015) yang menjelaskan variabel pengendalian strategis, politik organisasi dan efektivitas perencanaan strategis. Hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan adalah bahwa politik organisasi sebagai variabel penghubung memiliki dampak yang merugikan terhadap efektivitas perencanaan strategis pada lingkungan yang memiliki otonomi manajer rendah dan kontrol yang tinggi. Saran dari penulis adalah politik organisasi tidak seharusnya muncul dan agar

lebih transparansi lagi dalam penyampaian pendapat pada tingkatan manajerial.

2. Jurnal yang berjudul *the relationship between perceived academic leadership style and support for strategic planning* ditulis oleh H. Serkan Akilli, Aylin Alkaya, Husniye Akilli, Ruveyda Kizilboga (2014) yang menjelaskan variabel gaya kepemimpinan dan efektivitas perencanaan strategis. Hasil yang diperoleh adalah ditemukan korelasi yang signifikan antara tiga gaya kepemimpinan dan dukungan untuk perencanaan strategis. Hal ini nampak dari para profesor yang jauh lebih berpengaruh ketika harus menentukan proiritas dan rencana kelembagaan jadi perlu adanya peningkatan komunikasi antara profesor dengan asistennya ketika menetapkan kebijakan rencana strategis. Saran dari penulis adalah untuk studi lebih lanjut disarankan untuk berfokus pada kedalaman antara gaya individu dan dukungan untuk hubungan analisis perencanaan strategis.
3. Jurnal dengan judul *the effects of leadership style on employee well-being in hospitality* ditulis oleh Derya Kara, Muzaffer Uysal, M. Joseph Sirgy, Gyumin Lee (2013) yang menjelaskan variabel gaya kepemimpinan pada industri perhotelan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif daripada gaya kepemimpinan transaksional dengan mendorong kesejahteraan karyawan. Hal ini menyiratkan bahwa manajer perhotelan harus dilatih untuk menggunakan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

4. Jurnal dengan judul *the impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics* ditulis oleh Salem, H. (2014) yang menjelaskan variabel gaya kepemimpinan dan politik organisasi. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasi memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang negatif terhadap kepuasan kerja. Temuan juga menunjukkan bahwa politik organisasi yang dirasakan memiliki peran mediasi antara gaya kepemimpinan tersebut terhadap kepuasan kerja.
5. Jurnal yang berjudul *critical review of strategic planning research in hospitality and tourism* ditulis oleh Paul Phillips dan Luiz Moutinho (2014) yang menjelaskan variabel efektivitas perencanaan strategis. Hasil dari penelitian ini berupa berbagai tinjauan pustaka yang mendalam mengenai perencanaan strategis yang tepat dilakukan pada sektor perhotelan dan pariwisata. Saran dari penulis bahwa penelitian di masa depan harus memeriksa fenomena perencanaan strategis tanpa kekurangan pendekatan.
6. Jurnal yang berjudul formulasi strategi bisnis pada hotel Santika Bogor ditulis oleh Raga Artomi Maulana (2013) yang menjelaskan variabel pengendalian strategis. Hasil dari penelitian diperoleh bahwa direkomendasikan untuk Hotel Santika Bogor strategi bisnis berupa strategi penetrasi pasar dengan meningkatkan kinerja pemasaran yang akan meningkatkan kinerja Hotel Santika Bogor.
7. Jurnal yang berjudul Pengaruh Penerapan *total quality manajemen* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) Terhadap kinerja

manajerial (studi empiris pada hotel di Kota Padang dan Bukit tinggi) ditulis oleh Intan Ratna dewi (2013) yang menjelaskan variabel efektivitas perencanaan strategis dan politik organisasi. Hasil yang diperoleh bahwa sistem penerapan TQM dan penerapan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial sedangkan sistem pengukuran kinerja berdasarkan berbagai ukuran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial jasa perhotelan di wilayah kota Padang dan Bukittinggi.

8. Jurnal yang berjudul analisis pengaruh stres kerja dalam mediasi gabungan antara politik organisasional dengan perilaku agresif (studi kasus pada RS PKU Muhammadiyah dan DKT di Yogyakarta) ditulis oleh Yuni Siswanti (2006) yang menjelaskan variabel politik organisasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa benar stres kerja memberikan efek mediasi pada hubungan antara politik organisasional dengan perilaku agresif. Artinya pengaruh politik organisasional terhadap perilaku agresif tidak secara langsung terjadi tapi melalui stres kerja.
9. Jurnal yang berjudul *the influence of conflict management styles on relationship quality: the moderating effect of the level of task conflict* ditulis oleh Wenxue Lu dan jishuang Wang (2017) yang menjelaskan variabel gaya kepemimpinan. Hasil dari penelitian ini adalah pengaruh gaya manajemen terhadap permasalahan tugas sangat mungkin terjadi yang selanjutnya dapat berpengaruh juga terhadap kualitas relasi. Perusahaan konstruksi tersebut hendaknya menyelesaikan dulu masalah terkait gaya manajerial dengan

permasalahan tugas yang terjadi agar tidak mempengaruhi kualitas relasi yang ada.

10. Jurnal yang berjudul *understanding the role of emotional intellegence and trust to the relationship between organizational politics and organizational commitment* ditulis oleh Ami F. Utami. Yuni R. Bangun dan Donald C. Lantu (2013) yang menjelaskan variabel politik organisasi. Hasil dari penelitian menemukan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi ketika persepsi mereka terhadap politik organisasi juga cukup tinggi namun ketika kecerdasan emosional karyawan rendah maka komitmen organisasi juga semakin tinggi namun politik organisasional yang tercipta akan semakin tinggi.
11. Jurnal yang berjudul *employee responsibility and basic human values in the hospitality sector* ditulis oleh Antonio Ariza-Montes, Juan M. Arjona-Fuentes, Heesup Han dan Rob Law (2016) yang menjelaskan variabel pengendalian strategis. Hasil dari penelitian ini diperoleh bahwa pada tiap pusat pertanggung jawaban di sektor perhotelan masih belum mampu bertanggung jawab sepenuhnya terhadap fungsinya yang mana masih perlunya bimbingan dari pihak lain karena kepercayaan diri dari tiap karyawan masih kurang

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Gaya Kepemimpinan dan Politik Organisasi

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap sikap anggota organisasinya terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Teori atribusi menjelaskan bahwa terdapat faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi seseorang termotivasi untuk memahami lingkungannya dan berbagai sebab-akibat kejadian tersebut. Pemimpin yang mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan dan karyawan akan membentuk komunikasi yang baik dan seimbang Saleem, (2015). Peran seorang pemimpin dalam organisasi saat ini telah mengalami perubahan dengan keberhasilan organisasi tersebut untuk mencapai tujuan, keberhasilan tersebut tergantung pada gaya kepemimpinan pemimpin mereka Saleem, (2014). Menurut penelitian DuBrin & Andrew, (2010) para pemimpin sejati adalah mereka yang melibatkan orang lain dengan pertimbangan dan kerendahan hati mereka karena melibatkan diri mereka dalam apa yang sebenarnya mereka lakukan bukan untuk kepentingan individu.

Gaya kepemimpinan yang disarankan dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan transformasional untuk dapat memimpin organisasi dengan baik Saleem, (2015). Tanggung jawab yang dipegang oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah menciptakan keadilan dalam menentukan penghargaan dan pendapat dari kerja keras yang dilakukan oleh karyawannya Akilli, *et. al.*(2014). Pemimpin memperkuat hubungan sosial yang adil, tingkat politik dalam organisasi mungkin akan berkurang, yang pada akhirnya komunikasi yang terbentuk serta kepuasan kerja berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja organisasi tersebut Saleem, (2015). Nilai akuntabilitas yang dimiliki seorang pemimpin dapat menghubungkan perilaku seseorang ke target yang mengendalikan tindakan politik di organisasi-organisasi di Indonesia dengan cara yang berbeda Malmia & A.Brown, (2008). Gaya kepemimpinan dalam

hubungannya dengan politik organisasi sangat berpengaruh dalam menentukan tingkat komunikasi yang tercipta di organisasi yang menjadikan efektivitas perencanaan strategis dapat tercapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradana & Triwijayati (2016) menunjukkan bahwa status dan tingkah laku pemimpin organisasi mempengaruhi pekerjaan dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, persepsi karyawan tentang lingkungan kerja seperti persepsi karyawan tentang politik organisasi dapat menjadi mediator antara gaya kepemimpinan dengan efektivitas perencanaan strategis di perusahaan tersebut. Kacmar & Baron, (1999) menemukan bahwa politik organisasi sebagai mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku kewargaan organisasional, kinerja karyawan dan komitmen bahwa hubungan antara tiap variabel berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Namun, penelitian lain oleh Elbanna, (2016) memberi hasil bahwa politik organisasi pada industri perhotelan berdampak buruk terhadap efektivitas perencanaan strategis. Dari uraian di atas maka dapat di bangun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap politik organisasi.

2.3.2 Gaya Kepemimpinan dan Efektivitas Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah hal yang sangat penting dalam membantu tercapainya tujuan organisasi Elbanna, (2016). Teori atribusi memberikan asumsi bahwa seseorang mencoba menentukan alasan orang lain melakukan apa yang mereka lakukan. Pemimpin dalam organisasi memiliki peran untuk menentukan tujuan orang lain jika dalam industri berarti karyawan supaya sesuai dengan

tujuan perusahaan atau organisasi Akilli, *et. al*. (2014). Dalam berbagai literatur yang meneliti tentang efektivitas perencanaan strategis, berbagai hal yang berbeda mampu mempengaruhi efektivitasnya pada berbagai tingkat tertentu.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Elbanna, (2016) efektivitas perencanaan strategis menjelaskan tercapainya kinerja manajerial yang diharapkan dalam perencanaan strategis sebagai akibat dari bentuk autorisasi dan pengendalian strategis yang terjadi di perusahaan tersebut dimana politik organisasi juga terjadi dan berpengaruh terhadapnya. Hal yang menarik dalam penelitiannya adalah dimana politik organisasi yang berperan memberikan pengaruh negatif terhadap efektivitas perencanaan strategis yang terjadi di sektor perhotelan Elbanna, (2016).

Penelitian yang akan dilakukan memberikan variabel lain untuk mempengaruhi efektivitas perencanaan strategis di perusahaan yaitu gaya kepemimpinan yang secara langsung memiliki pengaruh terhadap perencanaan strategis di perusahaan Akilli, *et. al*. (2014). Gaya kepemimpinan yang dinilai baik oleh karyawan tentu memiliki aspek yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan perusahaan sebagai akibat dari tindakan yang diambilnya. Gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional haruslah mampu memotivasi pegawai untuk melaksanakan kegiatan yang mendukung tujuan perusahaan Saleem, (2014). Tujuan perusahaan akan terwujud dari terciptanya efektivitas perencanaan strategis di perusahaan yang berarti terpenuhinya kepuasan kinerja karyawan perusahaan tersebut Elbanna, (2016). Dari penjabaran

hubungan antara gaya kepemimpinan dengan efektivitas perencanaan strategis tersebut, dibangunlah hipotesis sebagai berikut :

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas perencanaan strategis.

2.3.3 Pengendalian Strategis dan Politik Organisasi

Atribusi eksternal dalam teori atribusi memberikan asumsi bahwa tingkah laku seseorang berasal dari situasi tempat/lingkungan atau pengaruh luar dari orang yang tersebut. Kreutzer, Walter, & Cardinal, (2014) telah menemukan bahwa berbagai jenis pengendalian dalam organisasi dapat mengurangi pengaruh negatif yang timbul dari politik organisasi dari dalam diri seseorang. Teori atribusi dikatakan relevan untuk menjelaskan hubungan variabel pengendalian strategis sebagai situasi lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku politik organisasi karyawan. Demikian pula, proses pengendalian juga dapat mengurangi tawaran politik dari manajer untuk penilaian pribadi yang jelas terhadap target kinerja spesifik yang lebih disukai daripada peluang dalam berbagai bentuk politik organisasi yang berarti mengesampingkan tujuan organisasi dan mementingkan tujuan pribadi manajer Elbanna, (2016).

Goold Quint, (1990) mengemukakan teorinya bahwa stres yang dibangun dalam proses pengendalian dapat menghancurkan atau mengurangi tawaran politik. Manajer mendapat keuntungan mereka sendiri dengan cara politik organisasi dalam membentuk koalisi pada tingkat manajer menengah namun hal ini dapat ditekan dengan adanya pengendalian yang diterapkan oleh perusahaan.

Kontrol semacam ini mewakili pengaman dan peraturan ketat yang disepakati antar manajer dalam perusahaan tersebut.

Berbagai dampak yang mungkin muncul dari adanya politik organisasi yang terbentuk dalam komunikasi formal maupun informal dalam perusahaan mungkin berpengaruh positif maupun negatif tergantung dari bagaimana komunikasi ini dapat terbentuk Kacmar & Baron, (1999); Kreutzer, Walter, & Cardinal, (2014). Pemanfaatan politik organisasi secara benar dapat membantu tercapainya kinerja karyawan yang diharapkan sesuai dengan tujuan perusahaan namun, hal tersebut tidaklah mudah dan perlu adanya sebuah alat pengendalian strategis yang sesuai dalam penerapannya. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan guna menilai sejauh mana pengendalian strategis dapat digunakan sebagai alat pengamanan yang sesuai dalam pelaksanaan politik organisasi di perusahaan. Dari uraian tersebut maka dapat di bangun hipotesis sebagai berikut :

H3 : Pengendalian strategis berpengaruh negatif terhadap politik organisasi.

2.3.4 Politik Organisasi dan Efektivitas Perencanaan Strategis

Politik organisasi yang merupakan bagian dari bentuk komunikasi yang terjadi di perusahaan tidaklah dapat dihindari. Teori atribusi memberikan asumsi bahwa perasaan yang dirasakan oleh seseorang tersebut mampu secara personal untuk mempengaruhi kinerjanya serta perilakunya melalui kemampuan yang dimilikinya.Teori atribusi tersebut menjelaskan dampak yang di timbulkan dari politik organisasi dari dalam diri karyawan dapat mempengaruhi perencanaan strategis baik itu langsung maupun tidak langsung Elbanna, (2016). Politik organisasi diharapkan dapat memberikan dampak yang baik dalam persebaran

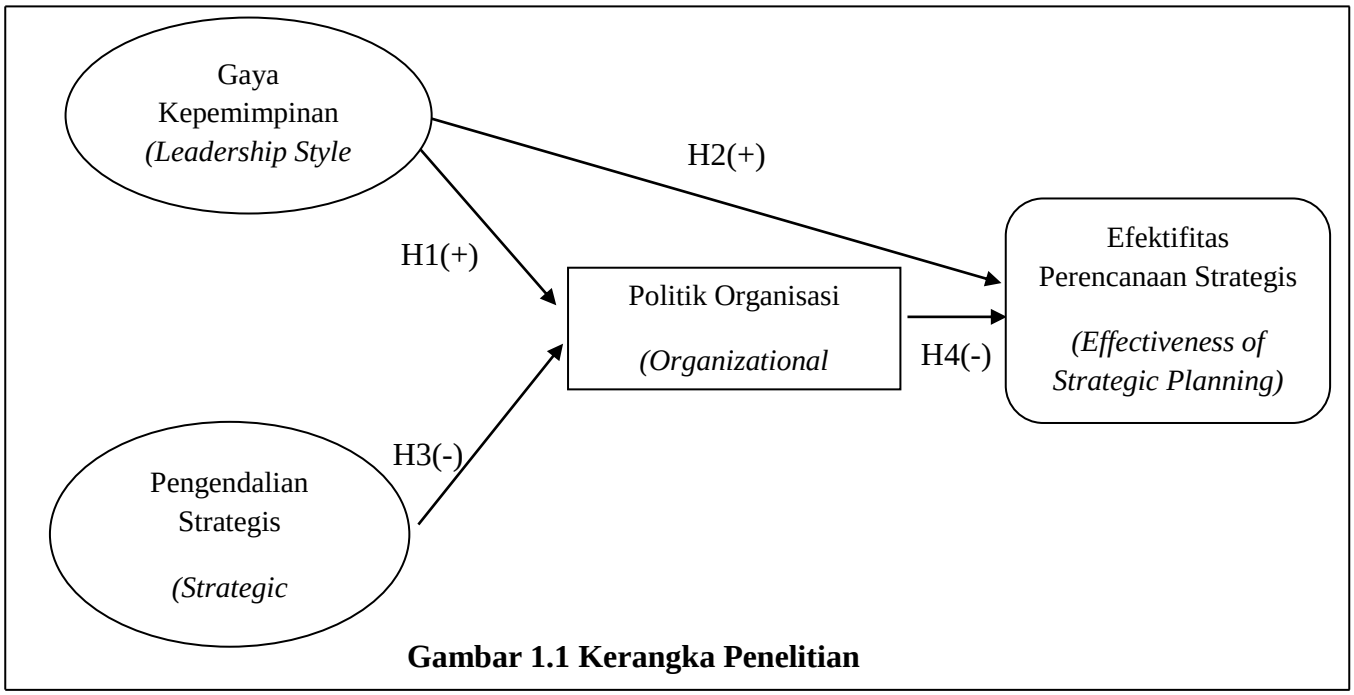
informasi yang diperlukan untuk perumusan strategis dan implementasi yang efektif. Perilaku yang kontras dengan metode langsung untuk mendapat opini yang mendukung alternatif terbaik, yang bergantung pada pembagian informasi dan diskusi terbuka selama pembuatan dan implementasi strategi Dayan, Elbanna, & Benetto, (2012); Eisenhardt & Bourgeois, (1988). Hasilnya adalah bahwa perilaku politik dapat menyebabkan pelaku organisasi memutuskan pendapat berdasarkan informasi yang tidak lengkap dan tidak akurat, sehingga menimbulkan hasil yang tidak memuaskan Dean & Sharfman, (1996).

Sepanjang pada garis yang sama, politik organisasi juga dapat memecah belah. Perpecahan ini dapat membatasi konsensus mengenai isu-isu strategi utama dan dalam alokasi tanggung jawab untuk menjalankan strategi secara efektif Maitlis & Lawrence, (2003). Politik yang lebih intens juga dapat memakan waktu, mereka mungkin juga menunda keputusan dan pada akhirnya pemimpin membuang-buang sumber daya organisasi dan menunda implementasi strategi Mintzberg & Waters, (1985). Berbagai dampak yang muncul dari penelitian terdahulu ini memberikan gambaran terjadinya politik organisasi di perusahaan yang mungkin terjadi sebagai akibat dari kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh manajer terkait politik organisasi yang terjadi. Hal ini dapat di cegah dengan bagaimana manajer membentuk suatu hubungan yang baik dengan karyawan mereka agar memperoleh lebih banyak kepercayaan serta loyalitas dari karyawan agar mereka dapat mengimplementasikan strategi yang telah di persiapkan oleh manajer Akilli, *et. al*. (2014). Kerangka penelitian yang terkait hipotesis yang di

bangun di jelaskan pada gambar 1.1. Dari uraian hubungan yang telah dijabarkan, dibangunlah hipotesis sebagai berikut :

H4 : Politik organisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas perencanaan strategis sektor.

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 1.1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan mengumpulkan data primer dari kuisioner yang dibagikan kepada responden secara langsung oleh peneliti. Menurut Sugiyono, (2015) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifme yang digunakan untuk meneliti pada suatu populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel diambil secara acak yang dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian dengan analisis data statistik untuk menguji hipotesis yang telah dibangun sebelumnya.

Pengumpulan data primer dilakukan secara acak dengan mendistribusikan kuisioner kepada sampel yang telah ditentukan yaitu hotel-hotel keluarga dan berbintang 1-5 yang tersebar di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Data primer sendiri adalah data yang mengacu pada informasi yang telah diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok yang berfokus, dengan metode internet juga dapat menjadi sumber data primer jika kuisioner disebar melalui internet Sekaran, (2006).

3.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

3.2.1 Uji Validitas

Korelasi *Product Moment*

Uji validitas akan dilakukan terlebih dahulu oleh peneliti untuk melihat tingkat validitas indikator dalam bentuk kuisioner. Uji validitas ini dilakukan untuk melihat indikator yang tidak mencapai nilai signifikan agar tidak mengganggu data lain ketika analisis data dilakukan. Dalam pengujian validitas pada instrumen indikator penelitian, akan diambil 30 sampel berdasarkan syarat minimal yang telah ditetapkan untuk uji instrumen yang dilakukan. Pengujian validitas menggunakan *product momen pearson correlation*. Syarat nilai minimal yang dapat dikatakan valid ketika nilai R hitung lebih besar daripada nilai R tabel dan untuk sebaliknya jia nilai R hitung lebih kecil daripada nilai R tabel maka indikator tersebut sapat dikatakan tidak valid Sugiyono, (2009). Hasil dari uji validitas yang telah dilakukan dijabarkan sebagai berikut (Lampiran 4) :

Tabel 3.1

Hasil Uji Validitas Instrumen

Item Pertanyaan	Koefisien Validitas	R tabel	Signifikansi	Keterangan
GK1	0,599	0,361	0,000	Valid
GK2	0,723	0,361	0,000	Valid
GK3	0,741	0,361	0,000	Valid
GK4	0,766	0,361	0,000	Valid
GK5	0,731	0,361	0,000	Valid
GK6	0,653	0,361	0,000	Valid
PS1	0,777	0,361	0,000	Valid
PS2	0,846	0,361	0,000	Valid

Item Pertanyaan	Koefisien Validitas	R tabel	Signifikansi	Keterangan
PS3	0,740	0,361	0,000	Valid
PS4	0,735	0,361	0,000	Valid
PS5	0,800	0,361	0,000	Valid
PO1	0,790	0,361	0,000	Valid
PO2	0,651	0,361	0,000	Valid
PO3	0,655	0,361	0,000	Valid
PO4	0,743	0,361	0,000	Valid
PO5	0,783	0,361	0,000	Valid
PO6	0,722	0,361	0,000	Valid
EPS1	0,809	0,361	0,000	Valid
EPS2	0,624	0,361	0,000	Valid
EPS3	0,701	0,361	0,000	Valid
EPS4	0,745	0,361	0,000	Valid
EPS5	0,691	0,361	0,000	Valid
EPS6	0,843	0,361	0,000	Valid

Sumber: Data primer, diolah (2018)

Hasil uji validitas pada instrumen setiap variabel diambil dari 30 responden yang telah menjawab pertanyaan dari kuisioner yang dibagikan oleh peneliti. Data yang ditampilkan dalam tabel 3.2 diatas memperlihatkan bahwa nilai rhitung lebih besar dibandingkan dengan nilai rtabel yaitu 0,361 pada tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian hasil yang telah diperoleh memperlihatkan bahwa instrumen yang diuji dapat dikatakan memenuhi nilai validitas.

3.2.2 Uji Reliabilitas

Suatu instrumen pengukuran (contoh kuesioner) akan dikatakan reliabel apabila hasil yang diperoleh pada uji reliabilitasnya memberikan hasil yang

konsisten pada pengukuran yang dilakukan Sekaran, (2006). Suatu pengukuran mungkin saja reliabel tetapi tidak valid , tetapi pada suatu pengukuran juga tidak dapat dikatakan valid bila tidak memenuhi nilai reliabel. Hal tersebut berarti reliabilitas (*reliability*) merupakan syarat yang diperlukan dalam penelitian namun tidak cukup untuk validitas Sugiyono, (2015).

Dengan uji reliabilitas dapat:

1. Mengetahui bahwa masing-masing butir pertanyaan dalam kuisioner tersebut saling berhubungan.
2. Memperoleh nilai *cronbach's alpha* yang merupakan sebuah indeks *internal consistency* dari skala pengukurannya secara menyeluruh.
3. Melakukan identifikasi masing-masing butir pertanyaan dalam kuisioner yang bermasalah dan harus dilakukan revisi atau harus dihilangkan.

Tabel 3.2

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien *Cronbach's Alpha*	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,789	Reliabel
Pengendalian Strategis (PS)	0,839	Reliabel
Politik Organisasi (PO)	0,812	Reliabel
Efektivitas Perencanaan Strategis (EPS)	0,829	Reliabel

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Berdasarkan hasil dari uji reliabilitas yang telah dilakukan oleh peneliti yang ditujukkan pada Tabel 3.3 (Lampiran 4) diatas, diperoleh nilai pada koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 maka dapat dikatakan bahwa penelitian tersebut reliabel.

3.3 Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Definisi Operasional Penelitian

Variabel dalam penelitian ini dibagi berdasarkan tiga jenis variabel yaitu variabel independen atau variabel yang memberikan pengaruh dalam hipotesa Sekaran, (2006). Variabel intervening atau variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan yang terdapat antara variabel independen dan variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi dalam hipotesis yang diteliti Sugiyon, (2015). Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis, variabel intervening pada penelitian ini adalah politik organisasi dan variabel dependen dalam penelitian ini adalah efektivitas perencanaan strategis. Definisi Operasional masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut :

a. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam suatu bentuk pola tingkah laku atau kepribadian Akilli, *et. al*., (2014). Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan kuesioner pada lampiran 1 yang terdiri dari enam butir pertanyaan yang mengacu pada tiga indikator gaya kepemimpinan yang di tulis oleh Bass & Avolio, (1997) pada jurnalnya yang berjudul *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.*
b. Pengendalian strategi adalah proses dari evaluasi strategi yang dilakukan baik ketika strategi tersebut selesai dirumuskan maupun ketika strategi tersebut sedang berjalan Pearce II & Robinson, (2000). Variabel

pengendalian strategis diukur dengan kuesioner pada lampiran 1 yang terdiri dari lima butir pertanyaan yang mengacu pada tiga indikator pengendalian strategis yang ditulis oleh Elbanna, (2016) pada penelitiannya yang berjudul *Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector*.

c. Politik organisasi adalah sebuah bentuk komunikasi yang dilakukan secara formal maupun informal yang dapat membentuk sebuah pemikiran dan koalisi dalam organisasi yang dapat berpengaruh juga dalam pengambilan keputusan Buenger, *et. al*., (2007). Variabel politik organisasi diukur dengan kuesioner pada lampiran 1 yang terdiri dari enam butir pertanyaan yang mengacu pada lima indikator pengendalian strategis yang ditulis oleh Buenger, et. al. tahun 2007 pada penelitiannya yang berjudul *A Study of the Applicability of the Perceptions of Organizational Politics Sclae (POPS) for Use in The University Classroom*.

d. Efektivitas perencanaan strategis adalah proses untuk menentukan program apa saja yang akan dilakukan oleh organisasi dan memperkirakan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program dalam jangka waktu tertentu Robert & Govindarajan, (2008). Variabel efektivitas perencanaan strategis diukur dengan kuesioner pada lampiran 1 yang terdiri dari enam butir pertanyaan yang mengacu pada lima indikator efektivitas perencanaan strategis yang ditulis oleh Elbanna, tahun 2016 pada penelitiannya yang berjudul *Managers' autonomy, strategic control,*

organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector.

Tabel 3.3

Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	Gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam suatu bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerja untuk mencapai tujuan bersama-sama.	1. Kemampuan memberikan motivasi. 2. Kemampuan komunikasi dan koordinasi, 3. Kemampuan evaluasi diri dan membimbing karyawan untuk berkembang lebih baik.	Akilli, *et. al*., (2014)**,** Kuchinks, (1999)**,** Bass & Avolio, (1997)
2.	Pengendalian Strategi	Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi yang dilakukan baik ketika strategi tersebut selesai dirumuskan maupun ketika strategi tersebut sedang berjalan.	1. Aktivitas yang berjalan di perusahaan tetap pada arahan yang sesuai dengan program yang telah di tentukan. 2. Perusahaan melakukan riview bertahap untuk melihat pencapaian yang telah diperoleh. 3. Perusahaan melakukan tindakan evaluasi berdasarkan pengukuran kinerja yang	Pearce II & Robinson, (2000)

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
			digunakan.	
3.	Politik Organisasi	Politik organisasi adalah sebuah bentuk komunikasi yang dilakukan secara formal maupun informal yang dapat membentuk sebuah pemikiran dan koalisi dalam organisasi yang dapat berpengaruh juga dalam pengambilan keputusan.	1. Alokasi sumber daya. 2. Penentuan keputusan. 3. Pelatihan pegawai. 4. Pemberian insentif kepada pegawai maupun departemen. 5. Ukuran secara keseluruhan.	Buenger, et. al. (2007) dan Elbanna, (2016)
4.	Efektifitas Perencanaan Strategis	Perencanaan strategis adalah proses untuk menentukan program apa saja yang akan dilakukan oleh organisasi dan memperkirakan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program dalam jangka waktu tertentu.	1. Pengembangan visi yang jelas di perusahaan. 2. Mengorientasi-kan perusahaan menuju misi yang terpadu. 3. Memberikan pelayanan dengan kualitas yang tinggi. 4. Adanya upaya peningkatan kinerja hotel. 5. Mempertahan-kan prioritas dan fokus pada isu yang penting.	Robert & Govindarajan , (2008)

3.3.2 Teknik Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur validitas dan reliabilitasnya menggunakan SPSS yang diukur pada tiap butir indikator dalam penelitian. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini

adalah skala *Likert*. Skala likert adalah skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur pendapat, sikap dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena atau gejala sosial yang terjadi Sekaran, (2006). Skala likert yang digunakan adalah skala likert 4 dengan rincian sebagai berikut :

1. Angka 1 = Sangat tidak setuju (STS)
2. Angka 2 = Tidak setuju (TS)
3. Angka 3 = Sangat setuju (SS)
4. Angka 4 = Setuju (S)

Responden akan memilih dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling sesuai diantara alternatif jawaban yang ada.

3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data penelitian yang diperoleh dari observasi atau interview yang dilakukan oleh peneliti sendiri baik secara langsung atau tidak langsung proses pengumpulan datanya Sekaran, (2006). Data primer dikumpulkan oleh peneliti yang selanjutnya diolah untuk memperoleh jawaban dari permasalahan yang diangkat oleh peneliti dalam penelitiannya Sugiyono (2015). Pengumpulan data primer dapat dilakukan dengan berbagai macam proses diantaranya survey, interview, wawancara, observari dan berbagai macam cara lainnya yang diperoleh dengan cara peneliti sendiri yang mengumpulkan data tersebut Sugiyono, (2015). Penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data primer umum dilakukan untuk

memperoleh hasil yang dapat menjawab permasalahan dalam penelitian Sekaran, (2006). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari survey yang dilakukan oleh peneliti sendiri dengan menyebarkan kuisioner kepada responden yang telah dilakukan sampel sebelumnya.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survey yang dilakukan secara langsung dengan menyebarkan kuisioner kepada 145 hotel yang ada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Survey dilakukan oleh peneliti secara langsung dengan kuisioner yang diisi oleh responden, kemudian responden diberi waktu untuk mengisi kuisioner tersebut.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Populasi dapat dijabarkan berupa keseluruhan subjek yang sesuai dengan kriteria penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk selanjutnya dilakukan proses penelitian. Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa populasi bukan hanya merupakan perseorangan tetapi juga seluruh objek atau benda alam lainnya.Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bekerja di sektor perhotelan dengan kategori hotel keluarga dan hotel level bintang 1-5 serta memiliki pemahaman tentang strategi yang di tetapkan di hotel tempat mereka

bekerja berdasarkan arahan dari manajer atau atasan yang menyampaikan strategi tersebut.

Karyawan harus memahami aspek penilaian dalam menentukan tercapainya kinerja manajerial yang diharapkan perusahaan.Selain itu karyawan yang akan menjadi partisipan dalam mengisi kuisioner adalah karyawan yang telah bekerja minimal selama 1 tahun sesuai dengan kontrak kerja yang telah ditetapkan dalam sektor perhotelan. Alasan mengapa responden haruslah karyawan dengan pengetahuan tentang strategi yang diterapkan di perusahaan dikarenakan penelitian akan berfokus pada sejauh mana peningkatan kinerja karyawan dengan tercapainya strategi yang telah ditetapkan tersebut dapat terlaksana Elbanna, (2016).

3.5.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi atau subjek dalam populasi yang akan diteliti.Sampel yang akan diambil dalam penelitian adalah dengan jumlah minimal responden yang harus diperoleh dalam penelitian ini yang ditentukan oleh alat analisis data dari SEM guna menghemat waktu dan biaya penelitian. Hair *et al* telah menemukan bahwa terdapat sebuah ukuran sampel yang benar antara 100-200 sampel. Apabila ukuran sampel menjadi terlalu besar, metode yang akan menjadi sangat sensitif oleh karena itu sulit untuk memperoleh ukuran-ukuran yang *goodness-of-fit* yang baik. Penelitian ini akan menggunakan teknik *Maximum Likelyhood Estimation*yaitu sampel besarnya berada pada angka 100-200 sampel. Berapa jumlah sampel yang dibutuhkan tergantung pada parameter yang diestimasikan. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang

diestimasikan. Jumlah sampel yang ada juga tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten Ferdinand, (2006). Setiap sampel sektor perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta hanya akan diambil satu responden yang akan menilai kinerja manajerial diperusahaannya. Penilaian dengan satu partisipan pada setiap sampel hotel adalah bagian dari objektifitas penelitian dimana hanya akan ada satu karyawan yang akan bertanggung jawab dalam menilai kinerja strategi di hotelnya.

3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan *non-probability sampling* yaitu elemen dalam suatu populasi tidak memiliki kesempatan lagi untuk dipilih menjadi sampel . penelitian ini juga menggunakan *purposive sampling* yaitu peneliti akan memilih puposif atau sampel dengan tujuan secara subjektif. Pemilihan "sampel dengan tujuan" ini dilakukan karena peneliti telah memahami bahwa informa yang dibutuhkannya dapat diberikan dari sebuah kelompok tertentu yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan karena mereka memiliki informasi tersebut dan memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti Sekaran, (2006). Jenis sampling yang dilakukan dapat berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yaitu responden yang berarti seorang karyawan dengan pengetahuan tentang perencanaan strategis yang dilakukan di hotel tempat mereka bekerja. Selain itu, karyawan juga harus berada pada tingkatan manajerial menengah yang telah berkerja lebih dari 1 tahun yang diharapkan telah memiliki pemikiran khusus tentang kinerja strategis yang telah berjalan.

3.5.4 Penentuan Jumlah Sampel

Selain menentukan kriteria-kriterian yang digunakan acuan dalam memilih populasi, selanjutnya adalah menentukan jumlah besarnya ukuran sampel yang diperlukan dengan menggunakan alat analisis SEM pada penelitian yang dilakukan. Peneliti memberikan batasan dalam pengambilan sampel selama kurun waktu 1 bulan. Dalam kurun waktu yang telah ditentukan tersebut jumlah sampel yang di didtribusikan kepada responden sejumlah 145 kuesioner. Namun, kuesioner yang dapat kembali hanya sejumlah 120 kuesioner. 120 kuesioner tersebut untuk selanjutnya akan dilakukan proses analisis data lebih lanjut.

3.6 Metode Analisis

3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Confirmatory Factor Analysis (CFA) adalah model yang didesain untuk menguji multidimensionalitas dari suatu konstruk teoritis. Model analisis ini juga digunakan untuk menguji nilai validitas suatu konstruk teoritis. Variabel laten yang digunakan oleh peneliti dibentuk berdasarkan konsep teoritisnya dengan berbagai indikator atau manifest. Analisis konfirmatori ini digunakan untuk menguji nilai valid dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk latennya Ghazali, (2015).

- ***Convergent Validity***

Indikator-indikator yang terdapat pada sebuah konstruk laten harus *converge* atau *share* pada proporsi varian yang tinggi yang dapat disebut *convergent validity*. Pengukuran validitas konstruk dapat dilihat dari nilai faktor

loadingnya. Ketika validitas konstruk yang tinggi terjadi, maka nilai loading yang tinggi juga dan menunjukkan bahwa mereka *converge* pada satu titikGhazali, (2015). Syarat yang harus dipenuhi adalah faktor loading harus signifikan. Tingkat *standardized loading estimate* harus mencapai angka 0.50 atau lebih dan idealnya harus 0.70 Ghazali, (2015).

- ***Construct Reliability***

Reliabilitas merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk menentukan validitas konvergen.beberapa peneliti juga menggunakan *cronbach's alpha* untuk mrngukur reliabilitas walaupun nilai *cronbach's alpha* memberikan reliabilitas yang lebih rendah (*under estimate*) dibandingkan dengan menggunakan *construct reliability*. Besarnya nilai *construct reliability* dapat dihitung dengan rumus dari Ghazali, (2015) :

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^{n} \delta_i)}$$

Nilai *construct reliability* 0,70 atau lebih dapat menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan jika nilai reliabilitas sejumlah 0,60-0,70 masih dapat diterima dengan syarat nilai validitas indikator dalam modelnya juga baik.

3.6.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif variabel penelitian dengan menggambarkan penilaian yang telah diberikan berdasarkan pernyataan dalam kuisioner oleh responden yang telah dibagikan.

Pengambilan hasil ini dilakukan dengan cara mengambil data dari jawaban-jawaban yang telah diberikan oleh responden.

3.6.3 Analisis Verifikatif

Penelitian ini menggunakan uji *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai alat analisis data dan mengujinya dengan dua tahapan modeling yang disajikan oleh SEM. *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan sebuah gabungan yang berasal dari dua metode yang terpisah yaitu berdasarkan dari analisis faktor yang dikembangkan pada ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaam simultan yang dikembangkan di ekonomatrika. Terdapat dua pendekatan yang digunakan dalam SEM yaitu SEM berbasis *Covariance* atau berbasis *Component* Ghazali, (2015).

Pada permodelan SEM, variabel-variabel laten yang digunakan dalam permodelan dibedakan juga sebagai variabel laten eksogen dan endogen. Variabel laten eksogen adalah sebuah sinonim dengan variabel independen yaitu variabel yang memberikan pengaruh nilai dari variabel lain dalam model. Sedangkan, variabel endogen adalah persamaan dengan variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel eksogen dalam model penelitian tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung Ferdinand, (2006).Ghozali, (2014) memberikan rencana tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 (tujuh) langkah, yaitu : (1) pengembangan model secara teoritis, (2) menyusun diagram jalur (*path diagram*), (3) mengubah diagram jalur menjadi struktural, (4) memilih metrik input untuk analisis data, (5) menilai indektifikasi model, (6) mengevaluasi

estimasi model dan (7) interpretasi terhadap model. Berikut akan dijabarkan tahapan-tahapan dalam analisis data oleh Ghozali, (2014) :

1. **Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

   Model dalam persamaan yang struktural berdasarkan pada hubungan kausalitasnya, bahwa satu variabel yang berubah akan diasumsikan berakibat pada berubahnya variabel lain. Hubungan kausalitas ini merupakan hubungan yang erat seperti ditemukannya proses fisik seperti reaksi kimia atau dapat juga reaksi yang tidak erat seperti dalam penelitian keperilakuan yaitu alasan seseorang melakukan tindakan politik dalam oraganisasi.

2. **Langkah 2 dan 3 : Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural**

   Tahapan selanjutnya adalah dimulainya menyusun diagram jalur yang menyusun hubungan antar kausalitas yang telah dibentuk dalam sebuah model persamaan struktural. Terdapat dua hal yang perlu dilakukan dalam menyusun diagram jalurnya yaitu menyusun bentuk struktualnya dengan menghubungkan konstruk laten baik eksogen maupun endogen serta menyusun *measurement model* yaitu menghubungkan bentuk konstruk laten endogen atau endogen dengan indikator dalam variabel atau manifest.

3. **Langkah 4 : Memilih Jenis Input Matrik dan Estimasi model yang Diusulkan**

   Model dalam persamaan struktural berbeda dari teknik analisis multivariate lainnya, SEM hanya menggunakan data input berupa matrik varian/kovarian atau matrik korelasinya. Data mentah hasil dari observasi dapat dimasukkan dalam program AMOS, tetapi program AMOS akan merubah dahulu data

mentah yang diinput menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi. Peneliti harus menggunakan input matrik varian/kovarian untuk menguji teori. Namun, jika peneliti hanya ingin melihat pola hubungan yang dihasilkan dan tidak melihat seluruh penjelasan yang diperlukan dalam uji teori yang dihasilkan maka penggunaan matrik korelasi dapat diterima.

a. Ukuran sampel

Ukuran sampel akan memberikan dasar untuk mengestimasikan sampling error pada data. Besarnya jumlah sampel yang dibutuhkan dalam SEM diestimasikan dengan model estimasi *maximum likelihood* (ML). Jumlah minimum yang dibutuhkan untuk estimasi sampel ini sejumlah 100 data. Ketika sampel dinaikkan, metode ML akan meningkatkan sensitivitasnya untuk mendeteksi perbedaan antar data. Jika data yang diinput cukup besar dan melebihi nilai maksimum sejumlah 200 data maka hasilnya akan semakin sensitive dan akan menghasilkan perbedaan secara signifikan sehingga ukuran *goodness-of-fit* akan menjadi jelek.

b. Estimasi model

Teknik estimasi pada model persamaan Struktural awalanya dilakukan dengan *ordinary least square* (OLS) regresi, tetapi teknik ini telah jarang dan digunakan dan beralih pada *maximum likelihood* (ML) karena lebih efisien digunakan dan unbiased jika asumsi normalitas multivariate terpenuhi. Adapun beberapa teknik estimasi lainnya diciptakan seperti: *weighted least squares* (WLS), *generalized least squares* (GLS) dan *asymptotically distribution free*(ADF). Teknik estimasi menggunakan ADF banyak dilakukan

karena pada ADF sensivitasnya rendah terhadap data yang tidak normal, namun diperlukan jumlah sampel yang besar dalam menggunakan estimasi ini.

4. Langkah 5: Menilai Identifikasi Model Struktural

Cara melihat masalah yang mungkin akan ditemukan dalam identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi:

a. Adanya salah satu nilai standar eror yang besar untuk satu atau lebih koefisien,
b. Ketidakmampuan sebuah program untuk *invert information matrix*,
c. Nilai estimasi yang tidak masuk akal seperti *error variance* dengan nilai negatif,
d. Adanya nilai korelasi yang tinggi melebihi 0.90n antar koefisien estimasi.

Jika terdapat problem identifikasi yang ditemukan, terdapat 3 hal yang harus diperhatikan:

a. Jumlah koefisien yang diestimasi relative terhadap jumlah kovariannya yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* lebih kecil,
b. Pengaruh hubungan timbal-balik yang digunakan atau resiprokal antar konstruk atau,
c. Kegagalan dalam memberikan penetapan nilai (fix) pada skala konstruk.

5. Langkah 6 : Menilai Kriteria *Goodness-of-fit*

Tahapan yang harus dilakukan sebelum menilai kelayakan dari model strukturan adalah dengan menilai apakah data yang akan diolah telah

memenuhi asumsi model persamaan struktural. Terdapat tiga asumsi dasar yang harus dipenuhi untuk dapat menggunakan model persamaan struktural:

a. Observasi data independen,
b. Responden yang diambil secara random (*random sampling respondent*), dan
c. Memiliki hubungan linear.

Setelah asumsi SEM dipenuhi maka tahapan selanjutnya adalah melihat apakah ada offending estimate yaitu estimasi koefisien yang baik dalam model struktural maupun model pengukuran yang nilainya diatas dari batas yang dapat diterima. Setelah dipastikan bahwa tidak adanya *offending estimate* dalam model, tahapan berlanjut dengan menilai *overall model fit* dengan berbagai kriteria penilaian model fit. Terdapat tiga jenis ukuran *goodness of fit* yaitu (1) *absolute fit measure*. (2) *incremental fit measures* dan (3) *parsimonious fit measures*. *Absolute fit measure* digunakan untuk mengukur model secara keseluruhan, sedangkan *incremental fil measures* mengukur dengan membandingkan *proposed model* dengan model lain yang dispesifikasikan oleh peneliti dan *parsimonious fit measures* melakukan adjustment terhadappengukuran fit agar dapat dibandingkan antar model dengan jumlah koefisiennya yang berbeda.

a) *Absolute Fit Measures*

Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic

Nilai *chi-square* yang tinggi relatif terhadap nilai *degree of freedom* dapat menunjukkan bahwa matrik kovarian yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda dan hal ini menghasilkan nilai probabilitas

(p) lebih kecil dari dari tingkat signifikansinya (α). Mungkin juga hal sebaliknya, nilai *chi-square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) lebih besar dari tingkat signifikansi (α). Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai input matrik kovarian yang diprediksi dengan observasi yang dilakukan tidak berbeda secara signifikan.

- **CMIN**

CMIN memberikan gambaran mengenai perbedaan antara *unrestricted sample covariance matrix S* dan *restricted covariance matrix* ∑(ɵ) atau dapat juga menggambarkan *likelihood ratio test statistic* yang dapat dinyatakan dalam *chi-square* (X^2) *statistics*. Jadi jika nilai *chi-square* yang dihasilkan akan sangat sensitif terhadap besarnya sample.

- **CMIN/DF**

CMIN/DF adalah hasil dari jumlah *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Beberapa literatur yang ada menganjurkan penggunaan ratio ukur ini sebagai acuan ukuran nilai fit sebuah model. Ukuran ratio yang dapat dikatakan *reasionable* untuk CMIN/DF adalah ratio 5 (lima) atau kurang dari nilai tersebut. Namun beberapa peneliti lain menganjurkan nilai < 2 merupakan ukuran fit. Program AMOS memberikan nilai CMIN/DF dengan perintah \cmindf.

- **GFI**

GFI (*goodness of fit index*) ditemukan dan dikembangkan oleh Joreskog & Sorbom(1989) dengan ukuran non statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 sampai 1.0. jika nilai GFI tinggi hal tersebut

menunjukkan bahwa nilai fitnya lebih baik dan nilainya dapat diterima. Namun, banyak peneliti juga yang menganjurkan nilai >90% sebagai ukuran good fit. Program AMOS memberikan nilai GFI dengan perintah \gfi.

- **RMSEA**

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) adalah ukuran yang memperbaiki kecenderungan statistik *chi-square* yang akan menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA yang dapat dikatakan fit berkisar antara 0.05 sampai 0.08 agar model dapat diterima.hasil dari nilai uji empiris RMSEA baik digunakan untuk mengukur model konfirmatori atau *competing model strategy* dengan jumlah sampel yang besar. Program AMOS memberikan nilai RMSEA dengan perintah \rmsea.

b) Incremental Fit Measures

Nilai Incremental Fit Measures diukur berdasarkan perbandingan dari *proposed model* dengan *baseline model* yang sering disebut sebagai *null model*. *Null model* merupakan *model realistic* dimana model-model lainnya harus berada diatasnya.

- **AGFI**

Adjusted goodness-of-fit adalah pengembangan dari GFI yang telah disesuaikan dengan nilai *degree of freedom* untuk *proposed model* dan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai ratio yang dapat diterima

adalah sama atau lebih besar dari 0.90. Program AMOS memberikan nilai AGFI dengan perintah \agfi.

- **TLI**

Tucker-Lewis Index atau yang biasa disebut *non-normed fit index* (NNFI) merupakan ukuran yang menggabungkan ukuran parsomony kedalam index komparasi antara *proposed model* dan *null model*, dengan nilai TLI berkisar antara 0 sampai 1.0. Namun nilai yang direkomendasikan sama atau lebih dari 0.90. Program AMOS memberikan nilai TLI dengan perintah \tli.

- **NFI**

Normed Fit Index merupakan ukuran dari perbandingan antara *proposed model* dengan nilai null modelnya. Nilai yang dapat diterima dalam NFI bervariasi 0 (non fit) sampai 1.0 (*perfect fit*). Seperti dengan TLI nilai NFI juga tidak memiliki nilai yang absolut yang dapat dijadikan standar tetapi umumnya direkomendasikan nilai lebih dari 0.90. Program AMOS memberikan nilai NFI dengan perintah \nfi.

c) *Parsimonious Fit Measures*

Tujuan dasar dari ukuran ini adalah untuk memberikan diagnosa apakah model fit telah mencapai nilai "*overfitting*" data dengan banyak koefisien. Namun, pada ukuran ini tidak adanya uji statistik yang tersedia maka penggunaannya hanya sebatas dengan membandingkan model.

- **PNFI**

Parsimonious Normal Fit Index (PNFI) adalah modifikasi lain dari NFI. Pengembangan pada PNFI adalah dengan memasukkan nilai *degree of freedom* yang digunakan untuk mencapai nilai fit. Nilai terbaik dari PNFI adalah ketika nilai yang dicapai tinggi. Keutamaan dari penggunaan PNFI adalah sebagai perbandingan model dengan *degree of freedom* yang berbeda. Untuk melihat adanya perbedaan dua model yang signifikan nilai yang digunakan adalah berkisar antara 0.60 sampai 0.90. Program AMOS memberikan nilai PNFI dengan perintah \pnfi.

- **PGFI**

Parsimonious *goodness-of-fit* (PGFI) adalah hasil modifikasi dari GFI atas dasar *Parsimony estimated model*. Nilai PGFI dikatakan semakin parsimony ketika nilainya berkisar antara 0 sampai 1.0 atau lebih tinggi. Program AMOS memberikan nilai PGFI dengan perintah \pdfi.

Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model telah diterima, hal selanjutnya adalah mempertimbangkan untuk dilakukannya modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoritisnya dan *goodness-of-fit*. Jika sebuah model dimodifikasi, maka model tersebut harus di *cross-validated* (diestimasikan dengan data yang terpisah) sebelum model yang dimodifikasi diterima. Pengukuran model juga dapat dilakukan dengan model *modificastion indices*. Nilai dari *modification indices* sama dengan terjadinya penurunan *chi-squares* jika koefisien estimasi. Penurunan *chi-squres* secara signifikan ditunjukkan dengan nilai sama dengan atau lebih besar dari 3.84.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai hasil dari olah data dalam penelitian dan pembahasannya mengenai dampak politik organisasi yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis terhadap efektifitas perencanaan strategis pada sektor perhotelan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Analisis terhadap data penelitian ini akan dimulai dari hasil uji validitas dan uji reliabilitas data, deskripsi mengenai karakteristik responden, analisis mengenai deskriptif variabel penelitian dan analisis model persamaan struktural atau *Structural Equation Modelling* (SEM).

Bab sebelumnya menjelaskan, pengumpulan data penelitian yang akan dilakukan pengujian hipotesis berasal dari karyawan manajerial tingkat menengah yang memahami atau ikut serta dalam penyusunan strategi yang diterapkan di sektor perhotelan. Secara keseluruhan jumlah kuesioner yang di distribusikan kepada responden sejumlah 145 kuesioner dengan pembagian satu responden untuk satu hotel. Namun, sampel yang berhasil dikumpulkan atau kembali kepada peneliti sebesar 120 kuesioner. Setelah semua data terkumpul, selanjutnya adalah melakukan analisis data dengan model persamaan struktural atau SEM (*Structural Equation Modelling).*

4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Data

Nilai validitas pada data akan diuji menggunakan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori atau yang disebut *ConfirmatoryFactor Analisys*(CFA) didesain untuk menguji multidimensionalitas dari suatu konstruk teoritisnya. Analisis ini sering disebut sebagai menguji validitas atau suatu konstruk teoritis. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini dibentuk berdasarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator pengujinya. Analisis konfirmatori ini akan menguji apakah indikator-indikator penguji tersebut merupakan indikator yang valid untuk digunakan sebagai pengukur konstruk laten. Dengan kata lain apakah indikator-indikator tersebut merupakan ukuran unidimensionalitas dari suatu konstruk laten Ghozali, (2014).

4.1.1 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (GK)

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan (GK) terdiri dari 6 butir pertanyataan. Hasil dari uji validitas pada masing-masing butir pertanyaan untuk variabel Gaya Kepemimpinan (GK) disajikan dalam Tabel 4.1 sebagai berikut (Lampiran 5):

Tabel 4.1

Hasil Uji Validitas Variabel GayaKepemimpinan (GK)

Butir pertanyaan	Estimasi	Keterangan
GK1	0,680	Valid
GK2	0,678	Valid
GK3	0,680	Valid
GK4	0,674	Valid
GK5	0,739	Valid
GK6	0,731	Valid

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Hasil uji validitas dari variabel Gaya Kepemimpinan (GK) dalam Tabel 4.1 dapat dikatakan bahwa masing-masing butir pertanyaan memiliki nilai faktor loading yang melebihi dari angka 0,50. Maka dari hasil yang diperoleh dapat dikatakan bahwa semua butir pertanyaan yang disajikan dalam variabel Gaya Kepemimpinan (GK) adalah valid.

4.1.2 Hasil Uji Validitas Variabel Pengendalian Strategis (PS)

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel Pengendalian Strategis (PS) dalam penelitian ini terdiri dari 5 butir pertanyaan. Adapun hasil uji validitas pada masing-masing butir pertanyaan variabel Pengendalian Strategis (PS) disajikan dalam Tabel 4.2 sebagai berikut (Lampirn 5):

Tabel 4.2

Hasil Uji Validitas Variabel Pengendalian Strategis (PS)

Butir Pertanyaan	Estimasi	Keterangan
PS1	0,725	Valid
PS2	0,792	Valid
PS3	0,807	Valid
PS4	0,681	Valid
PS5	0,605	Valid

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap variabel Pengendalian Strategis (PS) dalam Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa pada masing-masing butir pertanyaan memiliki nilai faktor loading lebih dari 0,5. Maka dapat dinyatakan bahwa semua item pertanyaan yang terdapat dalam variabel Pengendalian Strategis (PS) adalah valid.

4.1.3 Hasil Uji Validitas Variabel Politik Organisasi (PO)

Kuesioner yang digunakan untuk menguji variabel Politik Organisasi (PO) dalam penelitian ini terdiri dari 6 pertanyaan. Adapun hasil dari uji validitas untuk masing-masing butir pertanyaan variabel Politik Organisasi (PO) dijabarkan dalam Tabel 4.3 sebagai berikut (Lampirn 5):

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Variabel Politik Organisasi (PO)

Butir Pertanyaan	Estimasi	Keterangan
PO1	0,546	Valid
PO2	0,552	Valid
PO3	0,698	Valid
PO4	0,812	Valid
PO5	0,814	Valid
PO6	0,722	Valid

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Hasil uji validitas yang dilakukan pada variabel Politik Organisasi (PO) dalam Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa masing-masing butirpertanyaan memiliki nilai faktor loading yang nilainya lebih dari 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua butir pertanyaan yang terdapat dalam variabel Politik Organisasi (PO) adalah valid.

4.1.4 Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas Perencanaan Strategis(EPS)

Kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel Efektivitas Perencanaan Strategis(EPS) terdiri dari 6 butir pertanyaan. Adapun hasil dari uji validitas untuk masing-masing butir pertanyaan variabel Efektivitas Perencanaan Strategis (EPS) dijabarkan dalam Tabel 4.4 sebagai berikut (Lampirn 5):

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Variabel Efektifitas Perencanaan Strategis(EPS)

Butir Pertanyaan	Estimasi	Keterangan
EPS1	0,562	Valid
EPS2	0,537	Valid
EPS3	0,546	Valid
EPS4	0,830	Valid
EPS5	0,861	Valid
EPS6	0,845	Valid

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Dari hasil uji validitas yang dilakukan terhadap variabel efektivitas perencanaan strategis (EPS) dalam Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa masing-masing butir pertanyaan memiliki nilai faktor loading lebih besar dari 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan yang terdapat dalam variabel efektivitas perencanaan strategis(EPS) adalah valid.

4.1.5 Uji Reliabilitas dengan Analisis Faktor Konfirmatori

Jumlah besarnya nilai *construct reliability* (CR) dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut (Lampirn 5):

Tabel 4.5Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,715	Valid
Pengendalian Strategis (PS)	0,771	Valid
Politik Organisasi (PO)	0,702	Valid
Efektivitas Perencanaan Strategis (EPS)	0,732	Valid

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Berdasarkan hasil pengujian nilai reliabilitas dengan menggunakan *construct reliability*, semua *construct laten* memiliki nilai diatas 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua nilai konstruk laten memiliki reliabilitas yang baik.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif memberikan tujuan untuk menjelaskan data penelitian yang telah diperoleh dalam bentuk frekuensi, data tersebut biasa disajikan dalam bentuk tabel dan analisis yang didasarkan pada data penelitianSekaran, (2006). Analisis deskriptif menjelaskan bagaimana tentang gambaran karakteristik dari responden terhadap variabel yang diteliti. Dalam hal ini variabel penelitian tersebut meliputi gaya kepemimpinan, pengendalian strategis, politik organisasi dan efektivitas perencanaan strategis.

Berdasarkan teknik pengambilan sampel yang telah dijelaskan pada BAB 3, yaitu dengan *maximum likelihood* sampel penelitian yang terkumpul sejumlah 120 kuesioner. Sampel yang telah diperoleh digunakan untuk analisis data dan pengujin hipotesis. Distribusi sampel dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6

Distribusi Sampel

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebarkan	145	100%
Kuesioner yang kembali	25	17,24%
Kuesioner yang digunakan	120	82,76%

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebanyak 145 kuesioner telah disebarkan kepada hotel-hotel keluarga dan hotel berbintang 1-5. Namun,

sebanyak 25 kuesioner dikembalikan kepada peneliti sehingga kuesioner yang digunakan sebagai analisis data sebanyak 120 kuesioner dan jumlah tersebut telah memenuhi syarat minimal sampel yang digunakan.

4.2.1 Karakteristik Responden

1) Usia Hotel

Tabel 4.7

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Hotel

Usia Hotel	Jumlah	Persentase
1-5 th	31	25,83%
6-10 th	53	44,16%
11-15 th	17	14,17%
16-25 th	14	11,67%
>25 th	5	4,17%
Total	**120**	**100%**

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Data responden berdasarkan usia hotel dapat dilihat pada Tabel 4.7 diatas (Lampiran 2). Kaitannya dengan penelitian ini responden dengan usia hotel 6-10 tahun memiliki nilai persentase yang lebih tinggi dibandingkan usia hotel lainnya dengan nilai persentase 44,16% dari total 120 hotel yang di teliti. Informasi tersebut dapat memberikan gambaran bahwa pada jangka waktu 5-6 tahun yang lalu adalah saat dimana industri perhotelan sedang berkembangkan di wilayah DIY. Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari pemerintah terhadap pengembangan kota pariwisata untuk Daerah Istimewa Yogyakarta.

2) Jenis Kelamin

Tabel 4.8

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	60	50,00%
Wanita	60	50,00%
Total	**120**	**100,00%**

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.8 (Lampiran 2). dalam penelitian yang dilakukan, responden wanita dan pria memiliki persentase yang sama yaitu masing-masing sebesar 50% dari jumlah keseluruhan responden sejumlah 120 orang atau hotel.

3) Posisi Jabatan

Tabel 4.9

Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Jabatan

Posisi Jabatan	Jumlah	Persentase
HR Manager	41	34,17%
Operasional Manager	16	13,33%
Sales/Marketing Manager	4	3,30%
Staff Manager	51	42,50%
Lain-lain	8	6,70%
Total	**120**	**100,0%**

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Data responden berdasarkan posisi jabatan dapat dilihat pada Tabel 4.8 diatas (Lampiran 2), yang menunjukkan persentase posisi jabatan yang dimiliki responden. Dalam penelitian ini responden dengan posisi jabatan sebagai *Staff Manager*lebih banyak daripada posisi jabatan lainnya yaitu 42,50% yang kemudian disusul dengan *HR Manager* atau *Human Resources Manager*sejumlah 34,17%dari total responden 120 orang atau hotel. Informasi tersebut dikarenakan bahwa segala macam bentuk penelitian dan yang berhubungan dengan informasi

yang akan dikeluarkan oleh hotel berdasarkan prosedur yang ada harus melalui persetujuan *HR Manager*namun sebagian besar kuisioner dijawab oleh *Staff Manager* sebagai perwakilan dalam sektor perhotelan di wilayah DIY.

4) Hotel Level

Tabel 4.10

Karakteristik Responden Berdasarkan Hotel Level

Hotel Level	Jumlah	Persentase
Hotel Keluarga	22	18,33%
Bintang 1	27	22,50%
Bintang 2	23	19,67%
Bintang 3	37	30,33%
Bintang 4	9	7,50%
Bintang 5	2	1,67%
Total	120	100,00%

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Data responden berdasarkan hotel level dapat dilihat dalam Tabel 4.9 (Lampiran 2). Dalam Penelitian ini responden dengan hotel level sebesar bintang 3 memiliki persentase lebih banyak dibandingkan dengan level lainnya dengan persentase sebesar 30,33% dari total jumlah responden yang berpartisipasi sebanyak 120 orang atau hotel. Informasi tersebut dapat menggambarkan responden dengan hotel level bintang 3 lebih banyak memberikan kesediaannya untuk ikut berpartisipasi dalam penelitian yang dilakukan, hal tersebut juga didukung dengan banyaknya hotel dengan level bintang 3 di wilayah DIY.

5) Pendidikan Terakhir

Tabel 4.11

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
Strata 3	3	2,50%
Strata 2	10	12%
Strata 1	76	63,33%
D3	5	4,67%
SMA/SMK	27	22,50%
Total	**120**	**100,00%**

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.10 (Lampiran 2) tersebut dapat diperoleh informasi mengenai karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir. Sejumlah 76 responden dengan pendidikan terakhir S1 dari total 120 responden menghasilkan nilai persentase 63,33% menjadi jumlah tertinggi responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Informasi tersebut menggambarkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir S1 atau strata 1 adalah dominan dalam menempati posisi manajerial tingkat menengah dalam industri perhotelan di wilayah DIY.

4.2.2 Penilaian Responden terhadap Variabel Penelitian

Analisis Deskriptif merupakan penilaian responden terhadap variabel yang diteliti variabel gaya kepemimpinan, pengendalian strategis, politik organisasi dan efektivitas perencanaan strategis. Penilaian yang dilakukan pada setiap variabel yang diteliti, diukur menggunakan skala *likert* dengan skor terendah 1 (sangat tidak setuju), dan skor tertinggi 4 (sangat setuju). Maka dalam menentukan kriteria terhadap penilaian konsumen untuk variabel yang diteliti dapat dilakukan dengan interval sebagai berikut:

Skor terendah = 1

Skro tertinggi = 4

Interval $x = \frac{4-1}{4}$ = 0,75

Sehingga diperoleh batasan persepsi sebagai berikut :

1,00 – 1,75 = Sangat tidak setuju

1,76 – 2,50 = Tidak setuju

2,51 – 3,25 = Setuju

3,26 – 4 = Sangat setuju

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel gaya kepemimpinan, pengendalian strategis, politik organisasi dan efektivitas perencanaan strategis dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Persepsi Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil deskriptif variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.11 (Lampiran 3).

Tabel 4.12
Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

No Item	Indikator Gaya Kepemimpinan	Rata-rata	Kriteria
GK1	Kemampuan memberikan motivasi.	3,23	Setuju
GK2	Kemampuan memberikan motivasi.	3,24	Setuju
GK3	Kemampuan komunikasi dan koordinasi.	3,12	Setuju
GK4	Kemampuan komunikasi dan koordinasi,	3,15	Setuju
GK5	Kemampuan evaluasi diri dan membimbing karyawan untuk berkembang lebih baik.	3,23	Setuju
GK6	Kemampuan evaluasi diri dan membimbing karyawan untuk berkembang lebih baik.	3,19	Setuju
Rata-rata variabel gaya kepemimpinan		3,193	Setuju

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada Tabel 4.11 diatas, menjelaskan bahwa rata-rata dari setiap instrumen yang penilaiannya dilakukan oleh responden terhadap variabe gaya kepemimpinan adalah sebesar 3,193 yang mengorientasikan hasil setuju. Sedangkan untuk nilai tertinggi yang diperoleh dari masing-masing item adalah yang terdapat dalam GK2 sebesar 3,24 dan untuk hasil terendah terdapat pada item GK3 sebesar 3,12 dengan kriteria setuju dalam indikator kelengkapan informasi. Hal ini memberikan jawaban bahwa karyawan di sektor perhotelan yang diuji memberikan penilaian setuju terhadap variabel gaya kepemimpinan karena berada pada interval 3,12-3,24.

2. Persepsi Responden pada Variabel Pengendalian Strategis

Hasil deskriptif variabel pengendalian strategis dapat dijelaskan dengan Tabel 4.12 (Lampiran 3) sebagai berikut:

Tabel 4.13Deskriptif Variabel Pengendalian Strategis

No. Item	Indikator Pengendalian Strategis	Rata-rata	Kriteria
PS1	Aktivitas yang berjalan di perusahaan tetap pada arahan yang sesuai dengan program yang telah di tentukan.	3,24	Setuju
PS2	Perusahaan melakukan riview bertahap untuk melihat pencapaian yang telah diperoleh.	3,25	Setuju
PS3	Perusahaan melakukan tindakan evaluasi berdasarkan pengukuran kinerja yang digunakan.	3,25	Setuju
PS4	Perusahaan melakukan riview bertahap untuk melihat pencapaian yang telah diperoleh.	3,32	Sangat setuju
PS5	Perusahaan melakukan tindakan evaluasi berdasarkan pengukuran kinerja yang digunakan.	3,38	Sangat setuju
Rata-rata variabel pengendalian strategis		3,28	Sangat setuju

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti yang terlihat pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian oleh responden terhadap variabel pengendalian strategisadalah sebesar 3,28 yang mengorientasikan bahwa responden sangat setuju dengan pengendalian strategis. Sedangkan untuk penilaian tertinggi dengan nilai 3,38 yang mengorientasikan bahwa responden sangat setuju terhadap indikator dimana perusahaan melakukan tindakan evaluasi berdasarkan pengukuran kinerja yang digunakan dan nilai terendah terdapat pada indikator aktivitas yang berjalan di perusahaan tetap pada arahan yang sesuai dengan program yang telah di tentukan dengan nilai 3,24 yang mengorientasikan responden setuju dengan indikator tersebut. Hal ini mengidentifikasikan bahwa sektor perhotelah di wilayah DIY telah melakukan tindakan evaluasi yang didasari dengan pengukuran kinerjanya yang dilakukan secara bertahap sesuai dengan aspek pengendalian strategis yang di teliti.

3. Persepsi Responden pada Variabel Politik Organisasi

Hasil deskriptif pada variabel Politik Organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.13 (Lampiran 3) sebagai berikut:

Tabel 4.14

Deskriptif Variabel Politik Organisasi

No. Item	Indikator Politik Organisasi	Rata-rata	Kriteria
PO1	Alokasi sumber daya.	3,26	Sangat setuju
PO2	Penentuan keputusan.	3,26	Sangat setuju
PO3	Penentuan keputusan	3,21	Setuju
PO4	Pemberian insentif kepada pegawai maupun departemen.	3,22	Setuju

No. Item	Indikator Politik Organisasi	Rata-rata	Kriteria
PO5	Pelatihan pegawai.	3,26	Sangat setuju
PO6	Ukuran secara keseluruhan pada setiap individu karyawan.	3,18	Setuju
Rata-rata variabel politik organisasi		3,23	Setuju

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan dalam Tabel 4.13, dijelaskan bahwa rata-rata dari penilaian yang dilakukan responden terhadap politik organisasi sebesar 3,23 yang mengorientasikan kriteria setuju. Sedangkan hasil tertinggi dalam penilaian sebesar 3,26 dengan kriteria sangat setuju terdapat pada indikator alokasi sumber daya, penentuan keputusan dan pelatihan pegawai. Hasil penilaian dengan posisi terendah diperoleh oleh indikator pengukuran secara keseluruhan pada setiap individu karyawan sebesar 3,18 yang mengorientasikan kriteria setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada sektor perhotelan telah memberikan penilaian setuju terhadap indikator politik organisasi yang berada pada interval 3,18-3,26.

4. Persepsi Responden pada Variabel Efektivitas Perencanaan Strategis

Hasil deskriptif pada variabel Efektifitas Perencanaan Strategis dapat dilihat pada Tabel 4.14 (Lampiran 3) sebagai berikut:

Tabel 4.15

Deskriptif Variabel Efektivitas Perencanaan Strategis

No. Item	Indikator Efektivitas Perencanaan Strategis	Rata-rata	Kriteria
EPS1	Pengembangan visi yang jelas di perusahaan.	3,28	Sangat setuju
EPS2	Mengorientasi-kan perusahaan menuju misi yang terpadu.	3,28	Sangat setuju
EPS3	Memberikan pelayanan dengan kualitas yang tinggi.	3,20	Setuju

No. Item	Indikator Efektivitas Perencanaan Strategis	Rata-rata	Kriteria
EPS4	Adanya upaya peningkatan kinerja hotel.	3,28	Sangat setuju
EPS5	Memberikan pelayanan dengan kualitas yang tinggi.	3,31	Sangat setuju
EPS6	Mempertahakan prioritas dan fokus pada isu yang penting.	3,28	Sangat setuju
Rata-rata variabel efektifitas perencanaan strategis		3,27	Sangat setuju

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dijabarkan pada Tabel 4.14 diatas. Menunjukkan bahwa rata-rata penilaian yang dilakukan oleh responden terhadap variabel efektifitas perencanaan strategis adalah sebesar 3,27 yang mengorientasikan kriteria sangat setuju. Tabel 4.14 diatas juga memperlihatkan hasil tertinggi dalam penilaian responden sebesar 3,31 yang mengorientasikan kriteria sangat setuju pada indikator mengenai hotel yang selalu berusaha untuk memberikan kualitas pelayanan yang tinggi pada pelanggan. Berdasarkan hasil yang diperoleh, penilaian yang diberikan oleh responden menyatakan kesetujuannya terhadap indikator yang terdapat pada variabel efektifitas perencanaan strategis karena berada pada interval 3,20-3,31.

4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

4.3.1 Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Secara umum model penelitian dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yang diklasifikasikan sebagai variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis, variabel intervening pada variabel politik organisasi dan variabel dependen untuk variabel efektifitas perencanaan

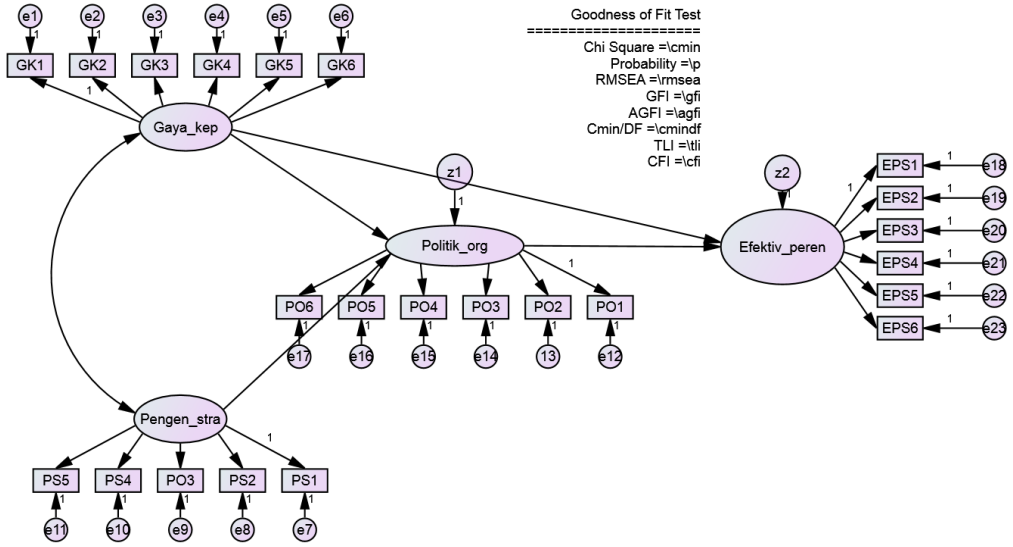
strategis. Langkah selanjutnya adalah berdasarkan kajian teori yang telah ada dibuatlah gambar diagram jalur hubungan kualitas antar konstruk beserta dengan indikatornya.

4.3.2 Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

Diagram alur (*path diagram*) dibentuk berdasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah terhadap teori yang telah dijelaskan dalam BAB II. Diagram alur yang telah terbentuk seperti pada gambar 4.1 (Lampiran 6) akan digunakan dalam proses estimasi untuk analisis data yang dilakukan.

Gambar 4.1

Diagram Alur *(path diagram)*



Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Setelah menyusun diagram alur *(path diagram)* langkah selanjutnya adalah mengonversikan diagram alur ke dalam persamaannya. Persamaan struktural dari model diagram jalur yang telah dibuat dinyatakan sebagai berikut:

PO = β1 LS + β2 SC + z1

EPS = β1 LS + β2 SC + β3 OP + β4 LS + z2

Keterangan:

GK = *Leadership Style* (gaya kepemimpinan)

PS = *Strategic Control* (pengendalian strategis)

PO = *Organizational Politics* (politik organisasi)

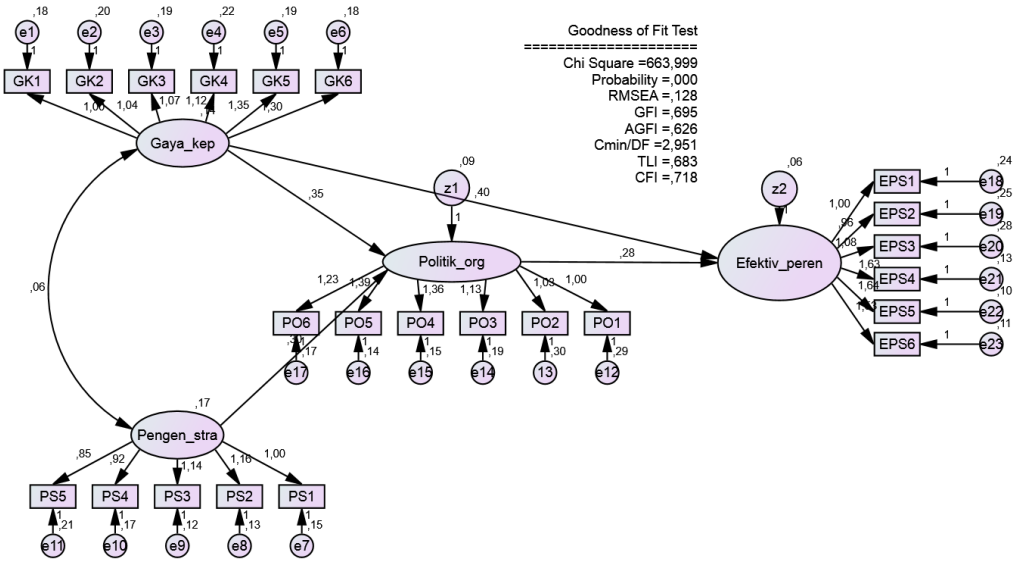
EPS= *Effectiveness of Strategic Control* (efektifitas perencanaan strategis)

4.3.3 Analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) *Full Model*

Proses selanjutnya adalah melakukan analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM). Analisis SEM secara full model adalah melakukan pengujian model dan hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini. Model secara keseluruhan terdiri dari empat variabel yang terdiri dari gaya kepemimpinan, pengendalian strategis, politik organisasi dan efektivitas perencanaan strategis. Pengujian model yang dilakukan dalam *Struktural Equation Modeling* (SEM) dilakukan dengan uji kesesuaian atau model fit dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM dijabarkan pada Gambar 4.2 (Lampiran 6) sebagai berikut:

Gambar 4.2

Hasil Uji Model Persamaan Struktural (SEM) Full Model



Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Hasil dari model struktual yang telah diperoleh selanjutnya dilakukan analisis dari hasil output SEM. Tidak ada alat uji statistik tunggal yang terdapat dalam SEM untuk menguji hipotesis mengenai model. Pada analisis ini pengujian yang dilakukan terhadap model yang dikembangkan diuji dengan berbagai kriteria *goodness of fit*, yaitu *chi-squares*, *probability*, RMSEA (*root mean square error of approximation*), GFI (*goodness of fit index*), AGFI (*adjusted goodness-of-fit*), TLI *(tucker-lewis index)* dan CFI (*comparative fit index*).

Pengujian terhadap goodness-of-fit digunakan untuk menentukan apakah sebuah model yang dibentuk diterima atau ditolak. Uji terhadap kesesuaian model ini tidak digunakan untuk melihat apakah path dalam model yang telah dibangun berhubungan secara signifikansi. Jika model diterima maka penelitian akan berlanjut pada penafsiran terhadap koefisien path dalam model. Hasil analisis

persamaan struktual dengan menggunakan AMOS 22 diperoleh ukuran kesesuaian model sebagai berikut (Lampiran 6).

Tabel 4.16

Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan Struktual (SEM) Full Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	x2 dengan df : 218 ;p : 5% = 253,444	663,999	Tidak sesuai
Probability	≥ 0,05	0,000	Tidak sesuai
CMIN/DF	< 2,0	2,951	Tidak sesuai
RMSEA	≤ 0,08	0,128	Tidak sesuai
GFI	≥ 0,90	0,695	Tidak sesuai
AGFI	≥ 0,90	0,626	Tidak sesuai
TLI	≥ 0,90	0,683	Tidak sesuai
CFI	≥ 0,90	0,718	Tidak sesuai

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 diatas menunjukkan nilai statistik Chi-Square yang diperoleh sebesar 663,999 dengan nilai Probabilitas sebesar 0,000. Berdasarkan dengan kriteria yang telah ditunjukkan, kedua ukuran kesesuaian model tersebut menunjukkan bahwa model dikatakan tidak sesuai karena nilai pada Chi-Square serada pada nilai diatas dari 252,578 dan nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05. Nilai CMIN/DF pada model juga menunjukkan nilai diatas dari ambang batas nilai yang sesuai sebesar 2,951 dari nilai yang diijinkan < 2,00. Nilai tersebut menunjukkan bahwa CMIN/DF juga tidak sesuai.

Hasil analisis SEM yang di tunjukkan pada Tabel 4.15 diatas juga menunjukkan nilai dari kriteria lain untuk melihat kesesuaian model. Kriteria lain memberikan hasil nilai statistik yang juga tidak sesuai, diantaranya: RMSEA (root mean square of approximation) sebesar 0,128 dari nilai maksimal yang diterima ≤ 0,08, GFI (goodness of fit) sebesar 0,695 dari nilai yang diterima ≥ 0,90, AGFI

(Adjusted goodness of fit) sebesar 0,626 dari nilai yang diterima ≥ 0,90, TLI *(tucker-lewis index)* sebesar 0,683 dari nilai yang diterima ≥ 0,90 dan CFI (*comparative fit index*) sebesar 0,718 dari nilai yang diterima ≥ 0,90. Oleh karena hasil yang diperoleh tidak mencapai nilai kesesuaian, pada analisis SEM dapat dilakukan revisi model dengan analisis Modification Index pada *error covariance*. Revisi model yang dilakukan dengan analisis Modification Index harus berdasarkan pada kelayakan secara teori. Jika teorinya tidak mencapai nilai yang memungkinkan untuk dibuat konstrain maka revisi model sebaiknya tidak dibutuhkan Ghozali, (2014).Hasil dari analisis model persamaan struktural yang telah dimodifikasi diperoleh ukuran kesesuaian model sebagai berikut:

Tabel 4.17

Hasil Uji Kelayakan Model Persamaan Struktual (SEM) Full Model Setelah Modifikasi

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	x2 dengan df : 218 ;p : 5% = 253,444	303,102	Tidak sesuai
Probability	≥ 0,05	0,000	Tidak sesuai
CMIN/DF	< 2,0	1,390	Sesuai
RMSEA	≤ 0,08	0,057	Sesuai
GFI	≥ 0,90	0,835	Tidak sesuai
AGFI	≥ 0,90	0,791	Tidak sesuai
TLI	≥ 0,90	0,937	Sesuai
CFI	≥ 0,90	0,945	Sesuai

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

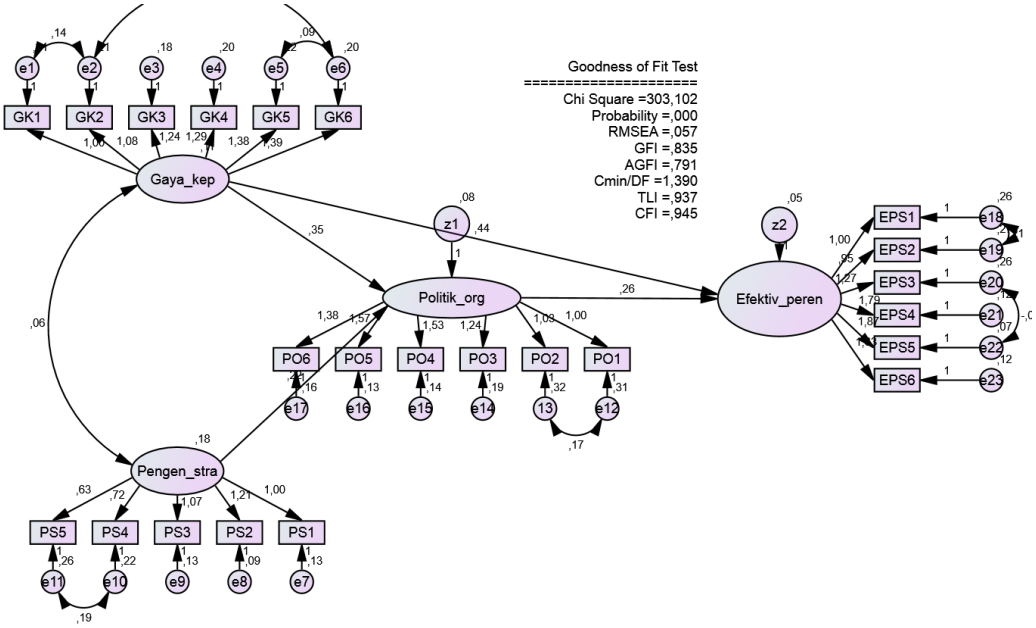
Hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.16 (Lampiran 6) diatas menunjukkan nilai statistik *Chi-Square* yang diperoleh sebesar 303,102 dengan nilai *Probability* sebesar 0,000. Berdasarkan dengan kriteria yang telah ditunjukkan, kedua ukuran kesesuaian model tersebut menunjukkan bahwa model dikatakan tidak sesuai karena nilai pada *Chi-Square* berada pada diatas253,444

dan nilai *Probability* lebih kecil dari 0,05. Kedua hasil masih menunjukkan nilai yang tidak sesuai namun nilai yang di tunjukkan pada CMIN/DF sebesar 1,390 sudah memenuhi nilai kesesuaian karena nilai < 2,00.

Hasil dari *goodness of fit* lainnya juga ditunjukkan pada Tabel 4.15. Nilai menunjukkan tingkat kesesuaian pada *goodness of fit* yang telah dimodifikasi, diantaranya: nilai RMSEA (root mean square of approximation) sebesar 0,057 mengorientasikan bahwa nilai sesuai dari nilai interval yang harus dicapai minimal 0,05 hingga maksimal 0,08. GFI (goodness of fit) sebesar 0,835 dari nilai yang diterima ≥ 0,90 mengorientasikan bahwa nilai tidak sesuai, AGFI (Adjusted goodness of fit) sebesar 0,791 dari nilai yang diterima ≥ 0,90 mengorientasikan bahwa nilai tidak sesuai, TLI *(tucker-lewis index)*sebesar 0,937 dari nilai yang diterima ≥ 0,90 mengorientasikan bahwa nilai yang dihasilkan sesuai dan CFI (*comparative fit index*) sebesar 0,945 dari nilai yang diterima ≥ 0,90 mengorientasikan bahwa nilai model juga telah sesuai. Hasil yang telah dijabarkan menunjukkan bahwa terdapat empat kriteria goodness-of-fit yang telah sesuai, sehingga dapat disimpulkan bahwa model sudah cukup baik. Hasil dari analisis *Modification Index* dibentuk dalam *path diagram* yang di tunjukkan pada Gambar 4.3 (Lampiran 6) sebagai berikut:

Gambar 4.3

Hasil Uji Model Persamaan Struktual (SEM) Full Model Setelah Modifikasi



Sumber: Data Primer, diolah (2018)

4.3.4 Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural

4.3.4.1 Normalitas Data

Evaluasi terhadap normalitas yang dilakukan menggunakan kriteria *critical ratio skewness* sebesar ± 2,58 pada tingkatan signifikansi 0,01. Data yang disimpulkan memiliki distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value* dibawah nilai mutlak 2,58. Hasil output dapat dilihat pada Tabel 4.17 (Lampiran 6) sebagai berikut:

Tabel 4.18

Assessment of normality

Variable	min	Max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
ESP6	2,000	4,000	-,216	-,965	-,594	-1,327
ESP5	1,000	4,000	-,552	-2,468	,347	,775
ESP4	1,000	4,000	-,518	-2,317	,178	,398
ESP3	2,000	4,000	-,206	-,920	-,661	-1,478
ESP2	1,000	4,000	-,407	-1,820	,713	1,594
ESP1	1,000	4,000	-,427	-1,908	,677	1,513
OP6	1,000	4,000	-,339	-1,515	,456	1,020
OP5	2,000	4,000	-,289	-1,291	-,691	-1,545
OP4	2,000	4,000	-,217	-,970	-,646	-1,445
OP3	2,000	4,000	-,131	-,584	-,481	-1,077
OP2	2,000	4,000	-,345	-1,541	-,787	-1,760
OP1	1,000	4,000	-,499	-2,232	,101	,225
SC5	2,000	4,000	-,307	-1,372	-,730	-1,631
SC4	2,000	4,000	-,088	-,393	-,642	-1,435
SC3	2,000	4,000	-,096	-,428	-,469	-1,049
SC2	2,000	4,000	-,148	-,663	-,519	-1,161
SC1	2,000	4,000	-,011	-,050	-,380	-,851
LS6	1,000	4,000	-,394	-1,761	,076	,169
LS5	2,000	4,000	-,287	-1,284	-,785	-1,756
LS4	2,000	4,000	-,124	-,556	-,545	-1,219
LS3	1,000	4,000	-,517	-2,313	1,720	3,845
LS2	2,000	4,000	-,126	-,565	-,488	-1,092
LS1	2,000	4,000	-,029	-,129	-,351	-,785
Multivariate					33,938	5,481

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Hasil yang ditunjukkan oleh Tabel 4.17 diatas memperlihatkan nilai dari *critical ratio skewness* pada semua indikator yang menyimpulkan bahwa distribusi normal karena nilainya berada di bawah 2,58.

4.3.4.2 Evaluasi Outlier

Outlier merupakan sebuah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik yang unik dan terlihat berbeda jauh dari hasil observasi-observasi

lainnya serta akan muncul dalam bentuk nilai yang ekstrim, baik pada sebuah variabel tunggal maupun kombinasi Hair, (1998). Deteksi pada multivariate outlier dilakukan dengan memperlihatkan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan dalam menilai didasarkan pada nilai *Chi-squares* pada *degree of freedom* pada tingkat signifikansi sebesar p<0,001. Pada penelitian ini model struktural yang digunakan memiliki nilai *degree of freedom* sebesar 218. Maka nilai dari *mahalanobis distance* sebesar x^2 (218, 0,001) = 288,261. Hal ini memberikan gambaran bahwa semua kasus yang memiliki nilai *mahalanobis distance* yang memiliki nilai diatas 288,261 adalah multivariate outlier. Hasil output dapat dilihat pada *observations farthest from the centroid (mahalanobis distance).* Hasil yang ditunjukkan menyatakan bahwa nilai tertinggi yang dicapai sebesar 45,496 yang memiliki jarak yang jauh dari batas maksimal sebesar 288,261, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat outlier pada data yang dapat dilihat pada lampiran 6.

4.4 Pengujian Hipotesis

Setelah secara keseluruhan uji kesesuaian dapat terpenuhi, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah dibangun pada bab sebelumnya. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) yang berasal dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan menggunakan SEM. Berikut adalah output dari pengolahan SEM yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 (Lampiran 6):

Tabel 4.19

Koefisien Jalur (*Regression Weight)*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Politik_Org	<---	Gaya_kep	.351	.131	2.677	.007	
Politik_Org	<---	Pengen_stra	.224	.092	2.446	.014	
Efektiv_peren	<---	Politik_Org	.257	.106	2.423	.015	
Efektiv_peren	<---	Gaya_Kep	.435	.129	3.385	.000	

Sumber: Data Primer, diolah (2018)

Berdasarkan pada nilai koefisien jalur (*regression weights*) yang berasal dari hasil pengolahan SEM yang ditunjukkan pada Tabel 4.18. Maka dapat di interpretasikan pada uji hipotesis sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap politik organisasi.

Parameter estimasi untuk dilakukannya pengujian terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap politik organisasi menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,677 dengan nilai probabilitas sebesar 0,007. Oleh karena koefisien jalur *critical ratio*bertanda positif dan nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis dinyatakan diterima. Sehingga hasil yang diperoleh bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap politik organisasi yang terjadi.

2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektifitas perencanaan strategis.

Parameter estimasi untuk dilakukannya pengujian terhadap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektifitas perencanaan strategis menunjukkan nilai dari *critical ratio* (CR) sebesar 3,385 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Oleh

karena koefisien jalur *critical ratio* bertanda positif dan nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis dinyatakan diterima. Hasil yang diperoleh memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap efektifitas perencanaan strategis.

3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Pengendalian Strategis berpengaruh negatif terhadap Politik Organisasi.

Parameter estimasi yang digunakan untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh pengendalian strategis terhadap politik organisasi menunjukkan nilai dari *critical ratio* (CR) sebesar 2.446 dengan nilai probabilitas sebesar 0,014. Oleh karena nilai koefisien jalur *critical ratio* bertanda positif dan nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Hasil yang diperoleh memberikan kesimpulan bahwa pengendalian strategis memiliki pengaruh negatif terhadap politik organisasi.

4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Politik Organisasi berpengaruh negatif terhadap Efektivitas Perencanaan Strategis.

Parameter estimasi yang digunakan untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh politik organisasi terhadap Efektivitas Perencanaan Strategis menunjukkan nilai dari *critical ratio (CR)* sebesar 2,423 dengan nilai probabilitas sebesar 0,015. Oleh karena nilai koefisien jalur *critical ratio* bertanda positif dan nilai probabilitasnya dibawah nilai 0,05 maka dapat dikatakan bahwa hipotesis

diterima. Hasil yang diperoleh memberikan kesimpulan bahwa politik organisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas perencanaan strategis.

4.5 Pembahasan Hasil

Penelitian ini memberikan petunjuk bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang digunakan dengan politik organisasi yang mundul dalam komunikasi di lingkungan industri perhotelan. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian yang dilakukan Buenger,*et.al*. (2007) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap politik organisasi. Penelitian yang telah ada sebelumnya menjelaskan bahwa perilaku seorang pemimpin dapat mempengaruhi bentuk komunikasi yang terjadi dalam tim, termasuk pada politik organisasi yang mungkin munculSaleem, (2015).

Penelitian tersebut mengimplikasikan bahwa, jika seorang pemimpin dalam suatu organisasi berusaha menciptakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong karyawannya untuk memberikan kinerja terbaik berdasarkan dari jawaban yang diberikan oleh responden dalam penelitian ini, politik organisasi yang muncul dalam organisasi tersebut dapat di minimalisir dan memunculkan komunikasi terbuka yang lebih baik untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian juga memberikan petunjuk adanya pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap efektifitas perencanaan strategis. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini juga mendukung hasil

penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Akilli, *et. al.* (2014). Penelitian sebelumnya memberikan hasil serupa bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas perencanaan strategis di perusahaan. Hal ini mengimplikasikan bahwa, pemimpin di sebuah entitas bisnis yang dalam penelitian ini berfokus pada sektor perhotelan memiliki peranan yang penting dalam ketercapaian efektivitas perencanaan strategis. Pada sektor perhotelan, departemen personalia atau *Human Resources Management* (HRM) memiliki peran penting dalam mengatur jalannya operasional dalam hotel.

Segala bentuk autorisasi yang diberikan harus melalui evaluasi terlebih dahulu pada bagian HRM.Peran pemimpin dalam memberikan arahannya pada manajer bagian *Human Resources Management* (HRM) sangat penting dalam industri perhotelan dan komunikasi yang baik harus dapat dibangun guna tercapainya efektivitas perencanaan strategis. Namun, jika gaya kepemimpinan tidak mendukung komunikasi yang baik antara pemilik sebagai pemimpin dengan manajer yang terkait, efektifitas perencanaan strategis tidak dapat tercapai.

Penelitian yang telah dilakukan juga menemukan tidak adanya pengaruh positif (negatif) pada pengendalian strategis terhadap politik organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Elbanna, (2016) yang menemukan bahwa politik organisasi memberikan pengaruh negatif terhadap politik organisasi yang terjadi dalam sektor perhotelan. Pada penelitian sebelumnya oleh Buenger, *et. al*. (2007), politik organisasi akan sangat dimungkinkan terbentuk dari komunikasi yang terjadi pada departemen atau bagian dalam organisasi. Hasil dari penelitian memberikan jawaban bahwa akan

lebih baik jika politik organisasi dapat diminimalisir dan pengendalian strategis dalam sektor perhotelan dapat di tingkatkan.

Penelitian ini juga mengungkapkan hasil bahwa tidak adanya pengaruh positif (negatif) pada perilaku politik organisasi terhadap efektifitas perencanaan strategis. Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Elbanna, (2016) yang menyebutkan bahwa politik organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap efektifitas perencanaan strategi salam organisasi perhotelan. Hasil ini memberkan implikasi bahwa politik organisasi yang muncul dalam industri perhotelan dapat memberikan pengaruh yang negatif terhadap efektivitas perencanaan strategis pada industri perhotelan. Dampak yang mungkin muncul dapat memberikan pengaruh baik maupun buruk, namun pengaruh buruknya akan lebih dominan jika terjadi di lingkungan kerja yang buruk atau kurangnya tindakan pengendalian dan evaluasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dilakukan mengenai gaya kepemimpinan, pengendalian strategis, politik organisasi dan efektivitas perencanaan strategis yang tejadi dalam industri perhotelan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil dari penelitian ini diungkapkan bahwa responden karyawan haruslah mengerti tentang perencanaan strategis yang dilakukan di hotel tempat mereka bekerja. Pada posisi *Human Resource Management* (HRM) adalah dominan dengan nilai persentase 34,17% dan disusul oleh karyawan pada bagian *Front Office* (FO) dengan persentase sebesar 32,50% untuk ikut berpartisipasi dalam penelitian yang dilakukan. Usia hotel yang dijadikan sebagai responden tidak ada kisaran khusus atau syarat khusus usia hotel untuk ikut berpartisipasi dalam penelitian, namun hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pada usia hotel 6-10 tahun beroperasi menjadi jumlah terbanyak menjadi responden dengan persentase sebesar 44,16%. Responden karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian berjenis kelamin wanita maupun pria memiliki jumlah yang seimbang dengan nilai persentase sebesar 50% - 50% dimana masing-masing berjumlah 60 kuesioner. Selain itu, hotel level yang dominan dalam memberikan jawaban untuk kuesioner yang telah dibagi sejumlah 37 kuesioner dengan

nilai persentase sebesar 30,33% berada pada hotel level bintang 3, jumlah tersebut didukung dengan semakin berkembangnya industri perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta saat ini dan fokus sasaran pada level hotel bintang 3. Deskriptif responden juga berdasarkan pada pendidikan terakhir responden dengan jenjang minimal pendidikan SMA/SMK hingga Strata 3. Hasil yang diperoleh menyebutkan bahwa responden dominan berada pada strata 1 dengan jumlah 76 responden dan dengan nilai persentase sebesar 63.33%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang berada pada manajerial tingkat menengah dan memiliki wawasan terhadap strategi yang di terapkan dalam hotel memiliki jenjang pendidikan terakhir strata 1.

2. Hasil analisis nilai yang digunakan sebagai pengujian terhadap hipotesis pertama yang dibangun oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap politik organisasi. Pengaruh positif yang dimaksud bahwa gaya kepemimpinan yang dilaksanakan tidak memberikan motivasi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat menimbulkan memunculkan politik organisasi serta dampak buruknya. Namun, gaya kepemimpinan dengan memperhatikan karyawan dan memberikan motivasi dapat meminimalisir munculnya politik organisasi dalam industri perhotelan. Pemimpin yang diharapkan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawannya dapat mendorong pencapaian kinerja sesuai dengan yang diharapkan.

3. Hasil analisis nilai yang digunakan sebagai pengujian hipotesis kedua yang dibangun oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas perencanaan strategis dalam industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengaruh positif yang dimaksudkan bahwa gaya kepemimpinan dengan membangun komunikasi yang baik dan memotivikasi karyawan dapat meningkatkan efektivitas perencanaan strategis di industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.
4. Hasil analisis yang digunakan sebagai pengujian hipotesis ketiga yang dibangun oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa pengendalian strategis berpengaruh negatif terhadap politik organisasi dalam industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Industri perhotelan dengan pengendalian strategis yang sesuai mampu menekan resiko yang ditimbulkan dari adanya politik organisasi. Komunikasi antar karyawan maupun dengan pemimpin harus berdasarkan tujuan peningkatan kinerja dan pelayanan, bukan berdasarkan kepentingan pribadi. Hal tersebut dapat ditingkatkan dengan adanya pengendalian strategis yang juga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk terus melakukan upaya peningkatan kinerjanya.
5. Hasil penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat yang dibangun oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa politik organisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas pengendalian strategis. Komunikasi yang terbentuk dari politik organisasi dalam lingkungan

industri perhotelan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta sangat rawan untuk memicu konflik internal antar karyawan maupun dengan pimpinan sehingga efektivitas perencanaan strategis sulit dicapai.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan memiliki beberapa keterbatasan selama melaksanakan penelitian. Keterbatasan tersebut adalah terbatasnya jumlah sampel sehingga populasi harus diperluas guna memperoleh sampel yang cukup. Keterbatasan tersebut berkaitan dengan ketersediaan responden dalam mengikuti penelitian yang dilaksanakan. Oleh karena itu, populasi melalui proses perluasan hingga memperoleh sampel yang cukup untuk dianalisis.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan maka dapat disampaikan saran yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan upaya peningkatan kinerja strategi yang telah disusun sebelumnya sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan melakukan penelitian dengan menggunakan variabel berupa aspek keperilakuan lain yang mungkin dalam organisasi guna menanggapi isu-isu kerja yang semakin meluas saat ini.
2. Subjek penelitian juga dapat diperluas dengan menggukan industri bidang lain yang berkaitan dengan pelayanan atau organisasi jasa lainnya.

3. Penelitian juga dapat dilakukan pada wilayah lain guna melengkapi litherature yang telah ada dan memperluas cakupan litheratur yang telah ada.

5.4 Implikasi Penelitian

Dalam industri perhotelan saat ini sangatlah penting upaya peningkatan kinerja terus dikembangkan. Peran seorang pemimpin dalam organisasi saat ini harus mampu berperan meningkatkan kinerja karyawannya dan meningkatkan loyalitas kerja dalam rangka tercapainya tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang di dukung dengan pengendalian strategis yang sesuai akan mampu meminimalisir perilaku yang menghambat efektivitas perencanaan strategis, salah satunya yaitu adanya politik organisasi dalam perusahaan. Kondisi yang terlihat dalam industri perhotelan saat ini secara garis besar menunjukkan bahwa politik organisasi yang mungkin terjadi di lingkungan kerja hotel mampu ditekan dengan gaya kepemimpinan dan pengendalian strategis guna ketercapaiannya efektivitas perencanaan strategis.

Hasil dari penelitian ini memberi implikasi bahwa dengan adanya pengendalian strategi yang sesuai, politik organisasi yang ada dapat ditekan dan diminimalisir pengaruhnya. Pengendalian strategis pada sektor perhotelan dapat didorong dengan perencanaan dan kepatuhan pada strategi yang telah disusun. Hotel dengan pengendalian strategis yang sesuai akan membatasi perilaku yang menyimpang yang mungkin terjadi termasuk pada perilaku negatif yang muncul dari adanya politik organisasi. Selain itu politik organisasi dalam industri

perhotelan dapat memberikan pengaruh yang negatif terhadap efektivitas perencanaan strategis pada industri perhotelan.

DAFTAR PUSTAKA

Akilli, H. S., Alkaya, A., Akilli, H., & Kizilboga, R. (2014). The relationship between perceived academic leadership style and support for strategic planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 897-901.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.* Redwood City: Mind Garden Inc.

Buenger, C. M., Forte, M., Boozer, R. W., & Maddox, E. N. (2007). A Study of the Applicability of the Perceptions of Organizational Politics Sclae (POPS) for Use in The University Classroom. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Volume 34*, 294-301.

Dayan, M., Elbanna, S., & Benetto, C. A. (2012). Antecedents and consequences of political behavior in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 470-482.

Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness. *Academy of Management Journal, 39(2)*, 368-396.

DuBrin, & Andrew, J. (2010). *principles of leadership.* south-western: cencage learning.

Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 210-220.

Elbanna, S. (2016). *Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. Tourism Management 52*, 210-220.

Ghazali, I. (2015). *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 22.* Semarang: Undip.

Ghozali, I. (2014). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0.* Semarang: Undip.

Hair, J. F. (1998). *Multivariate Data Analysis.* New Jersey: Prentice-Hall.

Hopwood, A. G. (2009). The economic crisis and accounting: implications for the research community. *Accounting, Organizations and Society, 34(6e7)*, 797-802.

Hudayati, A. (2002). Perkembangan Penelitian Akuntansi Keperilakuan: Berbagai Teori dan Pendekatan yang Melandasi. *JAAI Volume 6 No. 2*, 81-96.

Joreskog, K., & Sorbom, D. (1989). *LISREL 7 : Guideto The Program and Application* . Chicago: SPSS.

Kacmar, k. m., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: the state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.). Dalam K. M. Kacmar, & R. A. Baron, *Research in personnel and human resources management* (hal. 1-39). Greenwich CT: JAI press.

Kreutzer, M., Walter, J., & Cardinal, L. B. (2014). Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*.

Kuchinks, K. P. (1999). Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company's U.S. and German Telecommunivation Employees. *Human Resouces Development Quarterly, 10(2)*, 135-152.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior* . Mc.Graw Hill.

Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2003). Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies 40(1)*, 109-139.

Malmia, T., & A.Brown, D. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 287-300.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies 22(2)*, 133-154.

Pattigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision-making.* london: tavistock.

Pearce II, J., & Robinson, R. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, Seventh Edition.* Malaysia: McGraw-Hill International Edition.

Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research 48*, 96-120.

Pradana, A. F., & Triwijayati, D. (2016). Pengaruh Politik Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Koperasi karyawan (KOPKAR) Sampoerna Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4 Nomor 2*, 101-111.

Robert, N., & Govindarajan, V. (2008). *Management Control Systems, Twelfth Edition.* United States: McGraw-Hill International Edition.

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 563-569.

Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Bisnis.* Jakarta: Salemba Empat.

Steers, R. (1988). *Introduction to Organizational Behavior.* Scott Foresman and Company.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.* Bandung: R & B.

Sugiyono, P. D. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Solo: Alfabeta.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Perihal : Permohonan Pengisian Kuisioner

Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswa dari Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia, sedang melakukan penelitian dengan judul "**Gaya Kepemimpinan, Pengendalian Strategis, Politik Organisasi dan Efektivitas Perencanaan Strategis : Investigasi Empiris Terhadap Sektor Perhotelan di wilayah Yogyakarta**"sebagai syarat untuk menyelesaikan studi jenjang S1 (Strata 1)

Saya mengharapkan Bapak/ Ibu/ Saudara dapat meluangkan sedikit waktu untuk dapat mengisi kuisioner ini. Data yang diisi Bapak/ Ibu/ Saudara dalam kuisioner ini bertujuan untuk kepentingan akademis dan bersifat rahasia sehingga dijamin kerahasiaannya dan tidak akan dilaporkan kepada pihak manapun. Atas partisipasi Bapak/ Ibu/ Saudara saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

(Theana Regalia Firly Pinasti)

KUISIONER

Identitas Responden

1. Nama Hotel :
   .....
2. Alamat :
   .....
3. Usia Hotel :
   .....
4. Hotel Level :
   - ○ Hotel Keluarga
   - ○ ☆ ○ ☆☆ ○ ☆☆☆ ○ : ☆☆☆☆
   - ○ ☆☆☆☆☆

5. Posisi Jabatan :
   .....
6. Jenis Kelamin :
   - ○ Pria ○ Wanita

7. Pendidikan Terakhir :
   - ○ SMA/SMK ○ Strata 2 ○ D3
   - ○ Strata 1 ○ Strata 3

Tanggapan Responden

Pilih salah satu jawaban yang paling sesuai diantara alternatif jawaban yang ada, dengan memberikan tanda silang (X)

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam suatu bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. (Bass & Avolio, 1997)**.**

No.	**Pernyataan**	**Jawaban Pernyataan**			
		STS	**TS**	**S**	**SS**
1.	Atasan Saya membuat karyawannya nyaman berada di sekitar beliau.				
2.	Atasan Saya menunjukkan beberapa kata yang sederhana untuk membimbing karyawan melakukan pekerjaannya.				
3.	Atasan Saya memberitahu karyawannya apa yang harus mereka lakukan jika ingin memperoleh imbalan dari pekerjaan mereka.				
4.	Atasan Saya membuat karyawannya bisa berfikir tentang masalah lama dengan cara yang baru.				
5.	Atasan Saya merasa puas ketika karyawannya bekerja memenuhi standar yang telah disetujui.				
6.	Atasan Saya merasa puas ketika membiarkan karyawannya mampu mengembangkan potensinya.				

Pengendalian strategis

Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi yang dilakukan baik ketika strategi tersebut selesai dirumuskan maupun ketika strategi tersebut sedang berjalan. Elbanna, (2016)**.**

No.	Pernyataan	Jawaban Pernyataan			
		STS	TS	S	SS
1.	Hotel kami terus melakukan pengawasan menyeluruh mengenai seberapa baik perencanaan strategis telah dilakukan.				
2.	Hotel kami secara bertahap melakukan evaluasi kinerja untuk menentukan apakah kami akan mencapai tujuan rencana strategis kami.				
3.	Hotel kami selalu melakukan evaluasi berdasarkan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.				
4.	Hotel kami melakukan evaluasi secara bertahap pada program yang telah terlaksana.				
5.	Hotel kami melakukan evaluasi kinerja berdasarkan ukuran kinerja untuk mengembangkan program selanjutnya.				

Politik Organisasi

Politik organisasi adalah sebuah bentuk komunikasi yang dilakukan secara formal maupun informal yang dapat membentuk sebuah pemikiran dan koalisi dalam organisasi yang dapat berpengaruh juga dalam pengambilan keputusan. (Buenger, *et. Al.* 2007).

No.	Pernyataan	Jawaban Pernyataan			
		STS	TS	S	SS
1.	Selama Saya bekerja di departemen ini, Saya **belum pernah** melihat kebijakan insentif dan promosi diterapkan secara politis.				
2.	Kebijakan insentif dan promosi yang tercantum berkaitan dengan bagaimana insentif dan promisi itu dilakukan.				
3.	Karyawan didorong bebas berpendapat dan memberikan kritikan.				
4.	Selama Saya bekerja di departemen ini, kerjasama tim selalu berhasil dibangun di departemen Saya				
5.	Orang-orang dalam organisasi ini mencoba membangun diri dengan berusaha lebih baik tanpa menjatuhkan orang lain.				
6.	Selama Saya bekerja di departemen ini komunikasi dilakukan secara terbuka untuk saling membangun individu dalam tim.				

Efektifitas perencanaan strategis

Perencanaan strategis adalah proses untuk menentukan program apa saja yang akan dilakukan oleh organisasi dan memperkirakan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program dalam jangka waktu tertentu. Elbanna, (2016)**.**

No.	Pernyataan	Jawaban Pernyataan			
		STS	TS	S	SS
1.	Adanya upaya pengembangan visi yang jelas untuk hotel.				
2.	Manajemen selalu berorientasi pada misi hotel yang terpadu.				
3.	Manajemen selalu menentukan prioritas yang jelas dan memusatkan perhatian pada isu-isu yang penting.				
4.	Manajemen mampu mencapai kesesuaian antara lingkungan eksternal dan kemampuan internal hotel kami.				
5.	Manajemen mampu memberikan kepuasan kepada konsumen dengan meningkatkan pelayanan yang diberikan.				
6.	Manajemen mampu meningkatkan keseluruhan kinerja hotel.				

Lampiran 2

Data Penelitian : Sampel Hotel pada Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta

No	Nama Hotel	Alamat	Usia Hotel (Tahun)	Hotel Level	Posisi Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
1.	The Cube	Jl. Parangtritis, no. 16	10	Bintang 3	HR manager	Wanita	Strata 2
2.	Poncowinatan	Jl. Poncowinatan, no. 3 Kranggan	18	Bintang 1	Front Office	Wanita	SMA/SMK
3.	Hotel Absari	Jl. Sunan Kudus, no. 8 Durenan, Tamantirto, kasihan	7	Bintang 1	Front Office	Wanita	SMA/SMK
4.	Viure Hostel	Jl. Perumnas, no. 109A Sleman	8	Hotel Keluarga	Front Office	Wanita	Strata 1
5.	Edu Hostel	Jl. Litjen Suprapto, no. 17 Ngampilan, Wirobrajan	10	Hotel Keluarga	Front Office	Wanita	SMA/SMK
6.	Gaia Cosmo	Jl. Ipda Tut Harsono Timoho, no. 16	6	Bintang 3	HR Manager	Wanita	Strata 2
7.	Hotel Batik Malioboro	Jl. Dagen, Komplek Taman Yuwono, Malioboro	14	Bintang 1	Operasional Manager	Pria	Strata 1
8.	Hotel Perdana	Jl. Jlagran lor, no. 9,Gedong Tengen	18	Bintang 1	Front Office	Wanita	Strata 1
9.	Griya Sentana	Jl. Gowongan lor 65 Tugu	15	Bintang 1	Operasional Manager	Pria	Strata 1
10.	Neo+ Awana	Jl. Mayjen Sutoyo, no. 52	6	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 1
11.	Citihub	Jl. Affandi, no. 8B, Gejayan	5	Bintang 2	HR Manager	Pria	Strata 1

No	Nama Hotel	Alamat	Usia Hotel (Tahun)	Hotel Level	Posisi Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
12.	Airlangga Hotel	Jl. Prawirotaman, no. 6-8, Mergangsan	12	Bintang 1	Front Office	Wanita	SMA/SMK
13.	Kangen Hotel	Jl. Magelang KM 5,8 No. 27	8	Bintang 3	HR Staff	Wanita	SMA/SMK
14.	Amaris Hotel	Jl. Diponegoro, no. 87, Tugu	10	Bintang 2	HR Manager	Pria	Strata 2
15.	D'Senopati	Jl. Panembahan Senopati, no. 40, Prawirodirjan	10	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 1
16.	Grand Orchid	Jl. Laksda Adisucipto KM. 8	4	Bintang 3	HR Manager	Wanita	Strata 1
17.	Jentra Malioboro	Jl. Dagen 85 Malioboro	10	Bintang 2	Front Office	Wanita	Strata 1
18.	Malioboro Palace	Jl. Sosrowijayan, no. 3-5 Malioboro	10	Bintang 1	Front Office	Wanita	Strata 1
19.	Kusuma Condong Catur	Jl. Wijaya Kusuma, no. 29 condong Catur, Sleman	10	Hotel Keluarga	Straff	Pria	SMA/SMK
20.	Hotel Paramitha	Jl. Affandi (Gejayan)	8	Hotel Keluarga	Front Office	Wanita	SMA/SMK
21.	Athrium Premier	Jl Laksda Adisucipto no 157A	8	Bintang 3	HR Staff	Wanita	Strata 1
22.	Hotel Ros-in	Jl. Lingkar Selatan no 110	13	Bintang 3	HR Staff	Wanita	Strata 2
23.	The Cabin	Jl. Gandekan Lor, no 62	14	Bintang 1	HR Manager	Pria	Strata 1
24.	MM UGM	Jl. Colombo, no. 1	16	Bintang 3	Marketing Manager	Pria	Strata 1

No	Nama Hotel	Alamat	Usia Hotel (Tahun)	Hotel Level	Posisi Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
25.	Nueve Hotel	Jl. Mataram, no. 9	10	Bintang 2	Front Office	Wanita	Strata 1
26.	H Boutique	Jl. Prof. Yohanes, no 1, Sagan	7	Bintang 3	HR Manager	Wanita	Strata 1
27.	Zambrud Malioboro	Jl. Tegal Panggung. No. 50, Danurejo	10	Bintang 1	Marketing Manager	Pria	SMA/SMK
28.	Signature Yogyakarta	Jl. Monjali, Sub Jl. Sidodadi, no. 88, Mlati	12	Bintang 1	Front Office	Wanita	Strata 1
29.	Indoluxe Hotel	Jl. Palagan Tentara Pelajar, no. 106	8	Bintang 4	HR Manager	Wanita	Strata 1
30.	Allstay	Jl. Wahid Hasyim no 41	8	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 1
31.	Hotel Arjuna	Jl. Pangeran Mangkubumi, no. 44	20	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 1
32.	Zest Hotel	Jl. Gajah Mada	7	Bintang 2	HR Manager	Wanita	Strata 1
33.	Neo Malioboro	Jl. Pasar Kembang, no. 21	5	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 1
34.	Grand Aston	Jl. Urip Sumoharjo, no. 37	5	Bintang 5	HR Manager	Pria	Strata 2
35.	The 101	Jl. Margo Utomo, no. 103, Gowongan	4	Bintang 4	HR Manager	Pria	Strata 2
36.	Hotel Kusuma	Jl. Lingkar Pasar, Wates	10	Bintang 1	Manager Operasional	Pria	Strata 1
37.	Hotel King’s	Jl. Khudori, no. 20, Wates	7	Bintang 1	Front Office	Pria	SMA/SMK
38.	Heryon	Jl. Mentri Supeno, no. 28D,Sorosutan	13	Bintang 1	Front Office	Wanita	SMA/SMK
39.	Hotel Grand Keisha	Jl.Affandi	5	Bintang 3	HR Manager	Wanita	Strata 1

No	Nama Hotel	Alamat	Usia Hotel (Tahun)	Hotel Level	Posisi Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
40.	Summer Season	Jl. Sosrowijayan No. 6	5	Bintang 3	Front Office	Wanita	SMA/SMK
41.	Pose in	Jl. Mayjend Sutoyo, no. 62	5	Bintang 2	HR Manager	Wanita	Strata 1
42.	Tickle Hotel	Jl. Urip Sumoharjo No 64	9	Bintang 2	HR Manager	Pria	Strata 1
43.	Dermaga Wirobrajan	Jl. RE. Martadinatan No 69	15	Bintang 2	HR Manager	Wanita	Strata 2
44.	Hotel UNY	Jl. Colombo, Sleman	5	Bintang 2	HR Manager	Wanita	Strata 1
45.	Adilla Syariah Ambarukmo	Jl. Nogorojo No. 15 Caturtunggal,Depok Sleman	10	Bintang 2	Operasional Manager	Wanita	Strata 1
46.	The Dacker Lodge	Jl. Malioboro No. 67 Sosrowijayan	8	Bintang 2	HR Manager	Pria	Strata 1
47.	Adya Nalendra Boutique Hotel	Jl. Tn Margo No. 9 Karangwaru, Tegalrejo	9	Bintang 2	Manager Operasional	Pria	Strata 1
48.	Red Doorz Plus Near STIE YKPN	Jl. Waringinsari 5 No. 1 Condong Catur	6	Bintang 3	Staff	Wanita	Strata 1
49.	Tembok Batu	Jl. Sendowo No. 52, Mlati	7	Hotel Keluarga	Staff	Wanita	Strata 1
50.	Tembi Rumah Budaya	Jl. Parangtritis KM 8,4 Timbulharjo, Sewon	15	Bintang 3	HR Manager	Wanita	Strata 2
51.	Hotel Kana	Jl. Boyong 99 Giri	14	Hotel	Front Office	Pria	SMA/SMK

No	Nama Hotel	Alamat	Usia Hotel (Tahun)	Hotel Level	Posisi Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
		Kondang, Kaliurang Barat		Keluarga			
52.	Hotel Parak Sari	Jl. Kaliurang KM 17,5	12	Hotel Keluarga	Front Office	Wanita	SMA/SMK
53.	Rene Hotel	Jl. Margoutomo 57/59	9	Bintang 2	HR Staff	Pria	Strata 1
54.	D'Cokro Hotel	Jl. Taman Siswa No. 56, Mergangsan	16	Bintang 1	Operasional Manager	Pria	Strata 1
55.	Centra Inn Villa Kaliurang	Jl. Giriarum RT 2/ RW 17	8	Hotel Keluarga	Operasional Manager	Pria	Strata 1
56.	Hotel Sewu Mas	Jl. Ringroad Utara no 198, Mlati	8	Bintang 2	Operasional Manager	Pria	Strata 1
57.	Riverside Jogja	Jl. Pakemturi Dusun Kalireso	9	Bintang 1	Front Office	Wanita	Strata 1
58.	Family Syariah 2	Jl. Parangtritis KM 4 No 303	8	Hotel Keluarga	Sales Manager	Wanita	Strata 1
59.	Hotel Star 88	Jl. Tatabumi 3A, Godean, KM 4, Sleman	10	Bintang 1	Front Office Manajer	Wanita	Strata 1
60.	Devata Resort Hotel	Tamansari, Kalasan	9	Bintang 2	Front Office	Wanita	Strata 1
61.	Losmanos Hostel	Jl. Tirtodipuran, gang lesmana. MJ 111/1128, Danurejan	7	Hotel Keluarga	Front Office	Pria	SMA/SMK
62.	Savita Garden Inn	Jl. Palagan Tentara Pelajar KM 9	8	Bintang 2	HR Manajer	Pria	Strata 1
63.	Hotel Sepira	Jl. Pinggokusuman No. 224	7	Bintang 2	HR Manajer	Wanita	Strata 1

No	Nama Hotel	Alamat	Usia Hotel (Tahun)	Hotel Level	Posisi Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
64.	Griya Desa	Jl. Padma No 1A	9	Bintang 1	Operasional Manager	Pria	Strata 1
65.	Bifa Hotel	Jl. Perintis Kemenrdekaan No 87	14	Bintang 2	HR Staff	Pria	Strata 1
66.	Madani Syariah	Jl. Cantel Baru No 1A Umbulharjo	10	Bintang 1	Operasional Manager	Pria	Strata 1
67.	Hotel Wisanti	Jl. Taman Siswa No 79	21	Bintang 1	Front Office	Wanita	SMA/SMK
68.	Java Land	Jl. Nogorojo No 12 Gowok Catur tunggal	6	Bintang 1	Front Office	Wanita	Strata 1
69.	Hotel Cepuri	Jl. Prawirotaman 11 No 839	11	Hotel Keluarga	Front Office	Wanita	Strata 1
70.	Pondok Villa Hotel	Jl. Ikip PGRI 113	8	Hotel Keluarga	Front Office	Wanita	Strata 1
71.	Cyka Raya Malioboro	Jl. KRT Judodiningrat, Siraman	7	Bintang 2	HR Staff	Wanita	Strata 1
72.	Alzara Hotel	Bandasari, Kepek, Wonosari	4	Hotel Keluarga	Front Office	Wanita	SMA/SMK
73.	Hotel Borobudur	Jl. Magelang KM 6,3 Jombor, Sleman	7	Bintang 1	Operasional Manager	Pria	Strata 1
74.	Prima SR Hotel	Jl. Magelang KM 11	5	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 1
75.	Hotel Srikandi	Jl. Solo KM 11 Berbah, Kalasan	11	Bintang 1	Operasional Manager	Pria	Strata 1
76.	Hotel Bugis Asri	Jl. Sugeng Jeroni 46	9	Hotel Keluarga	Front Office	Wanita	SMA/SMK

No	Nama Hotel	Alamat	Usia Hotel (Tahun)	Hotel Level	Posisi Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
77.	The Cabin, Sutomo	Jl. Dr. Sutomo No 2 Baciro	8	Bintang 1	Front Office	Wanita	Strata 1
78.	Santalum Hotel	Jl. Parangtritis, G. Sartono No 826	10	Bintang 1	Front Office	Pria	SMA/SMK
79.	Hotel Quality	Jl. Adisucipto KM 7	17	Bintang 4	HR Staff	Pria	Strata 2
80.	LPP Garden	Demangan	18	Bintang 3	HR Manager	Wanita	Strata 1
81.	Yellow star Gejayan	Jl. Affandi	3	Bintang 3	HR Staff	Pria	Strata 1
82.	Tjokro Style	Jl. Mentri Supeno No. 48	3	Bintang 3	HR Manager	Wanita	D3
83.	Winotosastro Garden	Jl. Sartono MJ 3/825 Mantrijeron	18	Bintang 1	Admin Keuangan	Wanita	Strata 1
84.	Ruba Grha	Jl. Mangkuyuban No 1	18	Bintang 1	FO Manager	Pria	D3
85.	The Grand Palace Hotel	31 Mangkuyudan No 32	8	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 1
86.	Wijaya Imperial	Jl. Janti No. 22	5	Bintang 3	Manager Marketing	Wanita	Strata 1
87.	Sofyan Inn Hotel Unisi	Jl. Pasar Kembang No. 42	2	Bintang 3	General Manajer	Pria	Strata 1
88.	Harper Mangkubumi	Jl. Mangkubumi 52	3	Bintang 4	HR Manager	Pria	Strata 2
89.	Abadi Hotel	Jl. Pasar Kembang No 49	12	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 3
90.	Kayla Hotel	Jl. Gedongkuning Selatan No 118	2	Bintang 3	Sales Manager	Wanita	Strata 1
91.	Yellow Star Ambarukmo	Jl. Adisucipto 23, Sleman	2	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 1

No	Nama Hotel	Alamat	Usia Hotel (Tahun)	Hotel Level	Posisi Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
92.	Best City	Jl. Tentara Pelajar	1	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 1
93.	Royal Homy Syariah	Jl. Kledokan, Blok D 63B Catur Tunggal	1,5	Bintang 2	Manager Operasional	Wanita	Strata 1
94.	Prime Ceilendra	Jl. Taman Siswa 91	3	Bintang 1	Manager Operation	Pria	Strata 1
95.	Grand Ambarukmo	Jl. Laksda Adisucipto	1	Bintang 4	Duty Manager	Pria	SMA/SMK
96.	Pyreness Hotel	Jl. Sosrowijayan No 1	4	Bintang 2	FO SPV	Pria	Strata 1
97.	Grage Hotel	Jl. Sosrowijayan No 33 Malioboro	10	Bintang 3	HR Coordinator	Pria	Strata 1
98.	D'Salvatore Art & Boutique Hotel	Jl. Laksda Adisucipto KM 8	3	Bintang 3	Front Desk Agent	Wanita	SMA/SMK
99.	Hotel Core	Jl. Laksda Adisucipto Km 8	1,5	Bintang 3	Front Desk Agent	Wanita	SMA/SMK
100.	Indah Palace	Jl. Sisingamangaraja No. 74	12	Bintang 3	Front Desk Agent	Wanita	SMA/SMK
101.	Brother Inn	Jl. Babarsari No 47	1	Bintang 2	HR Manager	Wanita	Strata 1
102.	Grand Puri Saron	Jl. Sosrowijayan No. 70	1,5	Bintang 3	HR Manager	Wanita	D3
103.	Whiz Prime Malioboro	Jl. Pasar Kembang No. 9	1	Bintang 3	Supervisor	Pria	Strata 1
104.	Citradream	Jl. AM Sangaji No. 28	3	Bintang 3	CA	Pria	Strata 1

No	Nama Hotel	Alamat	Usia Hotel (Tahun)	Hotel Level	Posisi Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
	Hotel						
105.	Sri Wedari Hotel	Jl. Laksda Adisucipto No. 6 Km 6	43	Bintang 3	HR Manager	Pria	Strata 1
106.	Grha Somaya	Jl. Mentri Supeno No. 28	8	Hotel Keluarga	Operasional	Pria	Strata 1
107.	Grand Dafam Rohan	Jl. Janti Gedong-kuning No. 336	1	Bintang 4	HR Manager	Pria	Strata 1
108.	Metro GH	Jl. Prawirotaman MG III 71	26	Hotel Keluarga	Front Office	Pria	SMA/SMK
109.	Makuta GH	Jl. Prawirotaman MG III 839	25	Hotel Keluarga	Front Office	Pria	SMA/SMK
110.	Cristalit Hotel	Jl. Prawirotaman 2 MG III 633	21	Hotel Keluarga	Front Office	Pria	Strata 1
111.	Hotel Muria	Jl. Prawirotaman MG III 600	23	Hotel Keluarga	Front Office	Pria	SMA/SMK
112.	Hotel Kirana	Jl. Prawirotaman No. 45	42	Hotel Keluarga	Asisten Manager	Wanita	D3
113.	Eclipse Hotel	Jl. Prawirotaman 35	9	Bintang 2	HR Manager	Wanita	Strata 1
114.	Pop Hotel	Jl. AM Sangaji Kav 16-18	29	Bintang 3	Operating Manager	Pria	Strata 1
115.	KJ Hotel	Jl. Parangtritis No. 120	1	Bintang 4	HR Manager	Pria	D3
116.	Ndalem Mantrijeron	Jl. Sartono	30	Bintang 1	Front Office	Pria	SMA/SMK
117.	Hotel Perwitasari	Jl. Prawirotaman 1 No. 31	18	Hotel Keluarga	Front Office	Wanita	SMA/SMK

No	Nama Hotel	Alamat	Usia Hotel (Tahun)	Hotel Level	Posisi Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
118.	Agung Inn	Jl. Prawirotaman 1	7	Hotel Keluarga	Staff	Wanita	Strata 3
119.	Merapi Merbabu	Jl. Seturan Raya, Depok, Sleman	6	Bintang 4	Public Relation	Wanita	Strata 1
120.	Sahid Jaya	Jl. Babarsari	6	Bintang 4	HR Manager	Pria	Strata 1

Sumber: Data Primer, Kuesioner (2018

Lampiran 3

Data Penelitian : Tabulasi Data Analisis

No	GK 1	GK 2	GK 3	GK 4	GK 5	GK 6	GK T	PS 1	PS 2	PS 3	PS 4	PS 5	PS T	PO 1	PO 2	PO 3	PO 4	PO 5	PO 6	PO T	EP S1	EP S2	EP S3	EP S4	EP S5	EP S6	EP ST
1	3	4	4	3	4	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
2	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	3	4	16	3	4	4	3	3	4	21	3	3	3	4	4	3	20
3	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	2	2	10	3	3	2	2	2	2	14	3	3	3	3	3	3	18
4	4	3	3	4	4	3	21	3	4	4	3	3	17	4	3	4	3	4	3	21	3	3	4	4	4	3	21
5	3	2	3	2	2	2	14	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18
6	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	2	3	14	3	3	3	3	3	3	18
7	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	3	18
8	3	3	3	3	4	4	20	4	3	3	3	3	16	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	4	3	3	19
9	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	4	4	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
10	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	4	17	3	4	4	4	4	3	22	3	3	3	3	3	3	18
11	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	24
12	3	3	3	3	4	4	20	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	4	3	3	3	3	19
13	3	3	3	4	4	4	21	4	3	3	3	3	16	4	3	4	4	4	4	23	3	3	3	3	4	4	20
14	2	2	1	2	2	2	11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
15	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	3	16	3	2	4	4	4	3	20	3	3	3	3	3	3	18
16	3	3	3	3	4	4	20	4	4	4	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	4	3	21
17	3	3	3	3	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24
18	4	3	3	3	3	4	20	3	3	4	3	3	16	3	3	3	4	3	3	19	4	4	3	3	3	3	20
19	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	3	20
20	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	4	18	4	3	3	3	4	3	20	3	3	3	3	3	3	18
21	3	3	3	4	4	4	21	3	3	3	3	4	16	4	3	3	4	4	3	21	4	4	4	4	4	4	24
22	2	3	2	2	2	1	12	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	3	3	19	2	2	3	2	2	2	13
23	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	3	4	19	3	3	3	4	4	4	21
24	4	4	3	4	4	3	22	4	4	4	3	3	18	3	4	3	3	3	3	19	4	3	3	4	4	4	22
25	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	3	17	3	4	3	3	4	3	20	4	3	3	4	4	4	22

26	3	3	3	3	4	3	19	3	4	4	3	3	17	4	4	3	3	3	3	20	3	3	2	4	4	4	20
27	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	4	4	17	3	3	3	4	4	3	20	3	3	3	3	3	3	18
28	2	2	3	3	2	2	14	3	3	3	3	3	15	3	2	3	2	2	2	14	3	3	2	2	2	3	15
29	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	3	3	14	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	18
30	3	3	3	4	4	4	21	4	3	3	3	3	16	1	3	3	3	3	3	16	3	3	2	2	3	3	16
31	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	4	3	21	3	3	2	3	4	3	18
32	4	4	4	3	3	3	21	3	3	3	4	4	17	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	3	4	3	19
33	3	3	3	3	4	4	20	4	3	3	3	3	16	3	3	3	4	4	3	20	3	3	3	3	3	3	18
34	3	3	3	4	4	4	21	3	4	3	3	3	16	3	4	3	4	4	3	21	4	4	4	3	4	4	23
35	2	2	1	3	2	2	12	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	2	2	2	14
36	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
37	3	3	3	3	4	4	20	4	4	3	3	3	17	3	3	4	3	3	3	19	4	3	4	4	4	4	23
38	4	3	3	3	4	4	21	3	2	3	3	3	14	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	3	4	3	19
39	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	4	17	3	4	4	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	18
40	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	4	3	20
41	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	16	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	18
42	3	3	3	2	2	3	16	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	4	3	21	3	3	3	4	4	4	21
43	3	4	4	4	3	3	21	3	3	3	4	4	17	4	4	3	3	3	3	20	2	3	2	3	3	3	16
44	2	3	3	2	2	3	15	4	4	4	4	4	20	2	2	3	3	3	2	15	2	2	2	3	2	3	14
45	4	4	4	3	3	3	21	3	4	3	4	4	18	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	4	4	4	21
46	3	3	3	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	4	4	20
47	4	4	4	3	3	3	21	3	3	2	3	3	14	3	3	3	2	4	3	18	3	3	3	2	3	2	16
48	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	3	3	18	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	3	3	3	18
49	4	4	4	4	3	3	22	3	3	3	3	4	16	4	3	3	4	4	4	22	3	3	3	4	4	4	21
50	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	3	21
51	3	3	3	3	4	4	20	4	4	3	3	3	17	3	4	3	3	4	4	21	4	4	3	3	3	4	21
52	3	2	2	2	2	2	13	3	3	3	3	3	15	2	3	3	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	12

53	3	3	3	4	4	3	20	3	3	3	3	3	15	4	3	4	4	4	3	22	3	3	3	4	4	4	21
54	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	3	3	22	4	4	2	3	3	3	19
55	3	3	3	4	3	4	20	3	4	4	3	3	17	3	3	4	3	4	3	20	3	3	3	3	3	3	18
56	4	4	3	4	3	4	22	3	4	4	4	4	19	3	3	4	3	4	4	21	3	3	3	3	3	3	18
57	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	3	17	3	3	4	3	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24
58	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	4	4	4	24
59	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	4	18	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	3	3	3	18
60	3	3	3	2	3	3	17	3	2	2	3	3	13	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18
61	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	3	2	15	2	3	2	2	2	2	13
62	3	3	3	3	2	2	16	2	3	2	2	2	11	3	2	3	3	2	2	15	4	4	3	3	3	3	20
63	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	4	3	21	3	3	3	3	3	3	18
64	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	14	4	4	4	4	3	3	22	3	3	4	4	4	4	22
65	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
66	3	3	3	4	4	4	21	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	3	4	20
67	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	4	21	4	4	4	3	3	3	21
68	3	3	3	4	4	4	21	4	4	3	4	4	19	3	4	4	4	3	3	21	3	3	4	4	3	3	20
69	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	18
70	4	4	4	3	4	4	23	3	3	3	4	4	17	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	4	4	3	20
71	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	3	3	3	21
72	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	4	3	21	3	3	3	3	4	4	20
73	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	4	21	4	4	4	3	3	4	22
74	4	4	2	3	3	3	19	2	3	3	3	3	14	3	3	2	2	3	3	16	3	3	3	2	3	3	17
75	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	3	3	20
76	3	3	3	3	3	3	18	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	3	18
77	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	19	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18
78	3	3	4	4	3	3	20	3	2	3	3	3	14	3	2	2	3	3	3	16	4	4	3	3	4	4	22
79	3	3	3	2	2	3	16	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	4	4	4	21

80	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	4	4	17	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	4	4	4	24
81	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	3	20	3	3	2	4	4	4	20
82	3	2	3	3	3	3	17	4	3	4	4	4	19	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	18
83	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	4	16	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	3	3	3	21
84	2	2	2	2	2	2	12	3	2	3	3	3	14	3	3	3	2	3	3	17	4	4	3	3	3	3	20
85	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	4	21	3	3	4	4	3	3	20
86	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	18	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	4	4	4	24
87	4	4	3	3	3	3	20	3	4	4	3	3	17	4	3	3	3	4	3	20	3	4	4	4	4	4	23
88	3	4	3	4	3	4	21	3	3	3	3	4	16	4	4	3	3	4	4	22	3	4	4	4	4	4	23
89	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	4	22	4	4	3	3	3	3	20
90	3	3	4	3	4	3	20	3	3	4	3	3	16	3	3	4	3	3	3	19	4	4	4	4	4	4	24
91	3	4	3	4	3	3	20	4	4	3	4	4	19	4	4	3	3	3	3	20	3	3	4	4	4	3	21
92	4	4	4	3	3	3	21	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	4	21	4	4	3	4	3	4	22
93	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	4	4	4	22
94	4	4	3	3	4	3	21	3	4	4	4	4	19	3	3	4	4	3	4	21	4	4	4	4	4	4	24
95	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	3	3	3	21
96	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	3	13	4	4	3	3	3	3	20	4	4	3	3	3	4	21
97	2	3	2	2	3	2	14	3	3	4	4	4	18	3	2	2	3	3	4	17	4	4	4	4	4	4	24
98	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	4	16	4	4	3	3	3	3	20	4	4	2	3	3	2	18
99	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	18	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	3	3	3	18
100	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	18
101	3	4	3	4	4	4	22	3	3	3	3	4	16	4	4	3	4	4	3	22	3	3	3	3	3	3	18
102	4	4	3	3	4	3	21	3	3	3	3	3	15	4	4	4	3	3	4	22	3	3	3	3	3	4	19
10	3	3	3	2	4	4	19	3	3	4	4	4	18	3	4	4	4	3	4	22	3	3	4	4	3	3	20

3																											
104	3	3	3	3	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	4	4	4	24
105	3	4	3	3	4	3	20	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	3	13	1	1	3	2	2	2	11
106	3	3	4	4	2	4	20	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	4	3	3	22
107	3	3	3	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	22
108	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	4	4	4	21
109	3	3	2	2	2	2	14	3	3	3	4	4	17	2	2	2	2	2	1	11	2	2	3	1	1	2	11
110	4	4	4	4	3	3	22	3	3	3	4	4	17	3	4	3	3	3	3	19	4	4	4	4	4	4	24
111	4	4	3	3	3	2	19	3	3	3	3	4	16	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	3	3	3	21
112	3	3	3	4	3	3	19	2	2	2	2	2	10	3	2	2	2	2	2	13	4	4	2	3	3	3	19
113	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	3	3	3	21
114	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	3	3	20
115	2	2	2	2	2	2	12	3	3	3	3	3	15	2	2	3	2	2	3	14	3	2	2	2	3	2	14
116	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	4	18	3	3	3	4	4	4	21	3	3	3	4	4	4	21
11	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24

7																											
118	4	4	4	3	3	3	21	4	4	3	3	3	17	3	4	3	3	4	4	21	3	3	3	4	4	3	20
119	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12	3	2	2	3	2	2	14
120	4	4	3	3	4	2	20	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	4	21	4	3	3	3	4	4	21

Sumber: Data Primer, kuesioner (2018)

Lampiran 4

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Korelasi Variabel Gaya Kepemimpinan (GK)

Correlations

		GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GKT
GK1	Pearson Correlation	1	,769**	,282	,160	,279	,046	,599**
	Sig. (2-tailed)		,000	,132	,399	,135	,810	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
GK2	Pearson Correlation	,769**	1	,545**	,309	,344	,133	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,097	,063	,484	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
GK3	Pearson Correlation	,282	,545**	1	,652**	,339	,357	,741**
	Sig. (2-tailed)	,132	,002		,000	,067	,053	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
GK4	Pearson Correlation	,160	,309	,652**	1	,533**	,582**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,399	,097	,000		,002	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
GK5	Pearson Correlation	,279	,344	,339	,533**	1	,555**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,135	,063	,067	,002		,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
GK6	Pearson Correlation	,046	,133	,357	,582**	,555**	1	,653**
	Sig. (2-tailed)	,810	,484	,053	,001	,001		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
GKT	Pearson Correlation	,599**	,723**	,741**	,766**	,731**	,653**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	6

Korelasi VariabelPengendalian Strategi (PS)

Correlations

		PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PST
PS1	Pearson Correlation	1	,718**	,448*	,350	,489**	,777**
	Sig. (2-tailed)		,000	,013	,058	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30
PS2	Pearson Correlation	,718**	1	,633**	,414*	,529**	,846**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,023	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30
PS3	Pearson Correlation	,448*	,633**	1	,464**	,395*	,740**
	Sig. (2-tailed)	,013	,000		,010	,031	,000
	N	30	30	30	30	30	30
PS4	Pearson Correlation	,350	,414*	,464**	1	,661**	,735**
	Sig. (2-tailed)	,058	,023	,010		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
PS5	Pearson Correlation	,489**	,529**	,395*	,661**	1	,800**
	Sig. (2-tailed)	,006	,003	,031	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
PST	Pearson Correlation	,777**	,846**	,740**	,735**	,800**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	5

Korelasi Variabel Politik Organisasi (PO)

Correlations

		PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	POT
PO1	Pearson Correlation	1	,461*	,447*	,411*	,648**	,518**	,790**
	Sig. (2-tailed)		,010	,013	,024	,000	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PO2	Pearson Correlation	,461*	1	,288	,358	,430*	,195	,651**
	Sig. (2-tailed)	,010		,122	,052	,018	,302	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PO3	Pearson Correlation	,447*	,288	1	,279	,369*	,422*	,655**
	Sig. (2-tailed)	,013	,122		,135	,045	,020	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PO4	Pearson Correlation	,411*	,358	,279	1	,558**	,636**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,024	,052	,135		,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30

PO5	Pearson Correlation	,648**	,430*	,369*	,558**	1	,428*	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,045	,001		,018	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PO6	Pearson Correlation	,518**	,195	,422*	,636**	,428*	1	,722**
	Sig. (2-tailed)	,003	,302	,020	,000	,018		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
POT	Pearson Correlation	,790**	,651**	,655**	,743**	,783**	,722**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	6

Korelasi Variabel Efektivitas Perencanaan Strategis (EPS)

Correlations

		EPS1	EPS2	EPS3	EPS4	EPS5	EPS6	EPST
EPS1	Pearson Correlation	1	,671**	,492**	,426*	,509**	,524**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,019	,004	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
EPS2	Pearson Correlation	,671**	1	,399*	,217	,236	,327	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000		,029	,249	,208	,078	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
EPS3	Pearson Correlation	,492**	,399*	1	,463**	,183	,492**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,006	,029		,010	,333	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
EPS4	Pearson Correlation	,426*	,217	,463**	1	,471**	,719**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,019	,249	,010		,009	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
EPS5	Pearson Correlation	,509**	,236	,183	,471**	1	,655**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,004	,208	,333	,009		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
EPS6	Pearson Correlation	,524**	,327	,492**	,719**	,655**	1	,843**
	Sig. (2-tailed)	,003	,078	,006	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
EPST	Pearson Correlation	,809**	,624**	,701**	,754**	,691**	,843**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

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

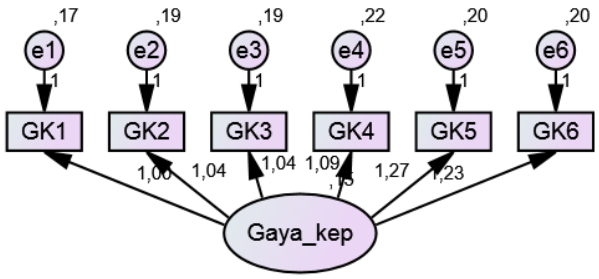
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	6

Lampiran 5

Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Correlation of Leadership Style (LS)



Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GK1	<---	Gaya_kep	1,000				
GK2	<---	Gaya_kep	1,036	,162	6,385	***	
GK3	<---	Gaya_kep	1,044	,163	6,405	***	
GK4	<---	Gaya_kep	1,093	,172	6,355	***	
GK5	<---	Gaya_kep	1,267	,185	6,854	***	
GK6	<---	Gaya_kep	1,226	,180	6,796	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

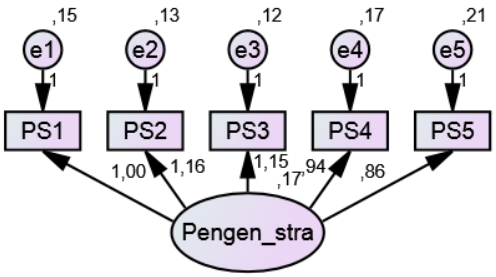
			Estimate
GK1	<---	Gaya_kep	,680
GK2	<---	Gaya_kep	,678
GK3	<---	Gaya_kep	,680
GK4	<---	Gaya_kep	,674
GK5	<---	Gaya_kep	,739
GK6	<---	Gaya_kep	,731

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gaya_kep	,150	,038	3,928	***	
e1	,174	,027	6,543	***	
e2	,189	,029	6,554	***	
e3	,190	,029	6,538	***	
e4	,215	,033	6,578	***	
e5	,200	,033	6,069	***	
e6	,196	,032	6,144	***	

Item	Loading (λ)	Error (ε)	Σ (λ)	Σ(ε)	Composite Reliability	AVE
GK1	0.680	0.174	4.182	1.164	0.938	0.715
GK2	0.678	0.189				
GK3	0.680	0.190				
GK4	0.674	0.215				
GK5	0.739	0.200				
GK6	0.731	0.196				

Correlation of Strategic Control (SC)



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PS1	<---	Pengen_stra	1,000				
PS2	<---	Pengen_stra	1,157	,148	7,826	***	
PS3	<---	Pengen_stra	1,150	,145	7,937	***	
PS4	<---	Pengen_stra	,940	,138	6,825	***	
PS5	<---	Pengen_stra	,860	,142	6,077	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

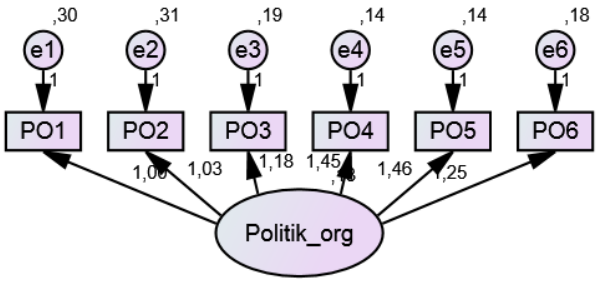
			Estimate
PS1	<---	Pengen_stra	,725
PS2	<---	Pengen_stra	,792
PS3	<---	Pengen_stra	,807
PS4	<---	Pengen_stra	,681
PS5	<---	Pengen_stra	,605

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Pengen_stra	,166	,039	4,292	***	
e1	,150	,024	6,269	***	
e2	,132	,024	5,478	***	
e3	,118	,022	5,243	***	
e4	,169	,026	6,589	***	
e5	,213	,031	6,973	***	

Item	Loading (λ)	Error (ε)	Σ (λ)	Σ(ε)	Composite Reliability	AVE
PS1	0.725	0.150	3.610	0.782	0.943	0.771
PS2	0.792	0.132				
PS3	0.807	0.118				
PS4	0.681	0.169				
PS5	0.605	0.213				

Correlation of Organizational Politics (OP)



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PO1	<---	Politik_org	1,000				
PO2	<---	Politik_org	1,030	,220	4,688	***	
PO3	<---	Politik_org	1,183	,217	5,443	***	
PO4	<---	Politik_org	1,448	,246	5,891	***	
PO5	<---	Politik_org	1,461	,248	5,898	***	
PO6	<---	Politik_org	1,247	,225	5,551	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

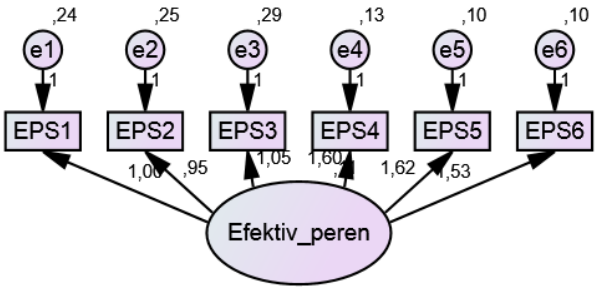
			Estimate
PO1	<---	Politik_org	,546
PO2	<---	Politik_org	,552
PO3	<---	Politik_org	,698
PO4	<---	Politik_org	,812
PO5	<---	Politik_org	,814
PO6	<---	Politik_org	,722

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Politik_org	,127	,042	3,032	,002	
e1	,298	,041	7,227	***	
e2	,307	,043	7,211	***	
e3	,187	,028	6,613	***	
e4	,137	,025	5,425	***	
e5	,138	,026	5,389	***	
e6	,181	,028	6,442	***	

Item	Loading (λ)	Error (ε)	Σ (λ)	Σ(ε)	Composite Reliability	AVE
PO1	0.546	0.298	4.144	1.248	0.932	0.702
PO2	0.552	0.307				
PO3	0.698	0.187				
PO4	0.812	0.137				
PO5	0.814	0.138				
PO6	0.722	0.181				

Correlation of Effectiveness of Strategic Planning



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EPS1	<---	Efektiv_peren	1,000				
EPS2	<---	Efektiv_peren	,951	,199	4,779	***	

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EPS3	<--- Efektiv_peren	1,048	,217	4,839	***	
EPS4	<--- Efektiv_peren	1,603	,254	6,308	***	
EPS5	<--- Efektiv_peren	1,625	,253	6,421	***	
EPS6	<--- Efektiv_peren	1,532	,241	6,365	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
EPS1	<--- Efektiv_peren	,562
EPS2	<--- Efektiv_peren	,537
EPS3	<--- Efektiv_peren	,546
EPS4	<--- Efektiv_peren	,830
EPS5	<--- Efektiv_peren	,861
EPS6	<--- Efektiv_peren	,845

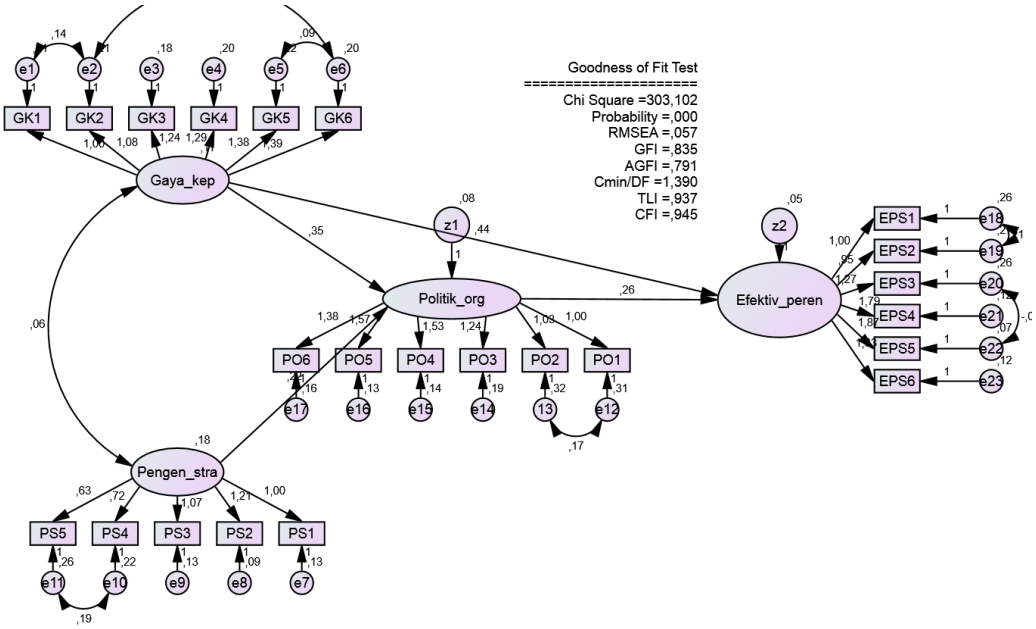
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Efektiv_peren	,111	,035	3,184	,001	
e1	,242	,033	7,309	***	
e2	,249	,034	7,358	***	
e3	,288	,039	7,340	***	
e4	,130	,023	5,690	***	
e5	,102	,020	5,069	***	
e6	,105	,019	5,411	***	

Item	Loading (λ)	Error (ε)	Σ (λ)	Σ(ε)	Composite Reliability	AVE
EPS1	0.562	0.242	4.181	1.116	0.940	0.732
EPS2	0.537	0.249				
EPS3	0.546	0.288				
EPS4	0.830	0.130				
EPS5	0.861	0.102				
EPS6	0.845	0.105				

Lampiran 6

Analisis Model Persamaan Struktural *full model*



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Politik_org	<---	Gaya_kep	,351	,131	2,677	,007	
Politik_org	<---	Pengen_stra	,224	,092	2,446	,014	
Efektiv_peren	<---	Politik_org	,257	,106	2,423	,015	
Efektiv_peren	<---	Gaya_kep	,435	,129	3,385	***	
GK1	<---	Gaya_kep	1,000				
GK2	<---	Gaya_kep	1,075	,117	9,200	***	
GK3	<---	Gaya_kep	1,240	,220	5,627	***	
GK4	<---	Gaya_kep	1,290	,231	5,574	***	
GK5	<---	Gaya_kep	1,385	,249	5,552	***	
GK6	<---	Gaya_kep	1,395	,247	5,657	***	
PS1	<---	Pengen_stra	1,000				
PS2	<---	Pengen_stra	1,210	,134	9,005	***	
PS3	<---	Pengen_stra	1,069	,127	8,421	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PS4	<---	Pengen_stra	,719	,125	5,734	***	
PS5	<---	Pengen_stra	,626	,131	4,794	***	
PO1	<---	Politik_org	1,000				
PO2	<---	Politik_org	1,026	,163	6,283	***	
PO3	<---	Politik_org	1,238	,243	5,087	***	
PO4	<---	Politik_org	1,529	,279	5,486	***	
PO5	<---	Politik_org	1,567	,284	5,526	***	
PO6	<---	Politik_org	1,381	,259	5,323	***	
EPS1	<---	Efektiv_peren	1,000				
EPS2	<---	Efektiv_peren	,947	,101	9,379	***	
EPS3	<---	Efektiv_peren	1,275	,267	4,772	***	
EPS4	<---	Efektiv_peren	1,788	,309	5,794	***	
EPS5	<---	Efektiv_peren	1,874	,318	5,897	***	
EPS6	<---	Efektiv_peren	1,628	,285	5,721	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Politik_org	<---	Gaya_kep	,354
Politik_org	<---	Pengen_stra	,287
Efektiv_peren	<---	Politik_org	,284
Efektiv_peren	<---	Gaya_kep	,485
GK1	<---	Gaya_kep	,592
GK2	<---	Gaya_kep	,617
GK3	<---	Gaya_kep	,704
GK4	<---	Gaya_kep	,693
GK5	<---	Gaya_kep	,703
GK6	<---	Gaya_kep	,725
PS1	<---	Pengen_stra	,761
PS2	<---	Pengen_stra	,871
PS3	<---	Pengen_stra	,789
PS4	<---	Pengen_stra	,548
PS5	<---	Pengen_stra	,462
PO1	<---	Politik_org	,513
PO2	<---	Politik_org	,516
PO3	<---	Politik_org	,685
PO4	<---	Politik_org	,805
PO5	<---	Politik_org	,820

			Estimate
PO6	<---	Politik_org	,751
EPS1	<---	Efektiv_peren	,510
EPS2	<---	Efektiv_peren	,485
EPS3	<---	Efektiv_peren	,603
EPS4	<---	Efektiv_peren	,839
EPS5	<---	Efektiv_peren	,901
EPS6	<---	Efektiv_peren	,815

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gaya_kep	<-->	Pengen_stra	,058	,019	3,063	,002	
e18	<-->	e19	,210	,032	6,602	***	
e12	<-->	13	,169	,035	4,786	***	
e10	<-->	e11	,188	,030	6,301	***	
e1	<-->	e2	,145	,028	5,200	***	
e5	<-->	e6	,094	,030	3,124	,002	
e2	<-->	e6	-,020	,014	-1,512	,131	
e20	<-->	e22	-,064	,019	-3,438	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Gaya_kep	<-->	Pengen_stra	,400
e18	<-->	e19	,796
e12	<-->	13	,529
e10	<-->	e11	,775
e1	<-->	e2	,683
e5	<-->	e6	,448
e2	<-->	e6	-,099
e20	<-->	e22	-,460

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gaya_kep	,114	,035	3,230	,001	
Pengen_stra	,184	,040	4,621	***	
z1	,079	,029	2,765	,006	
z2	,051	,018	2,802	,005	
e1	,211	,031	6,790	***	
e2	,214	,033	6,568	***	
e3	,178	,029	6,090	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e4	,205	,033	6,188	***	
e5	,223	,038	5,902	***	
e6	,199	,035	5,640	***	
e7	,133	,022	6,022	***	
e8	,085	,022	3,935	***	
e9	,128	,023	5,653	***	
e10	,221	,031	7,221	***	
e11	,265	,036	7,397	***	
e12	,313	,043	7,313	***	
13	,324	,044	7,306	***	
e14	,194	,029	6,723	***	
e15	,142	,025	5,617	***	
e16	,134	,025	5,380	***	
e17	,165	,026	6,251	***	
e18	,261	,035	7,505	***	
e19	,267	,035	7,530	***	
e20	,261	,038	6,952	***	
e21	,123	,021	5,990	***	
e22	,074	,018	4,042	***	
e23	,123	,019	6,344	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
Politik_org	,224	,351	,000	,000
Efektiv_peren	,058	,525	,257	,000
EPS6	,094	,855	,419	1,628
EPS5	,108	,985	,482	1,874
EPS4	,103	,939	,460	1,788
EPS3	,073	,670	,328	1,275
EPS2	,055	,498	,244	,947
EPS1	,058	,525	,257	1,000
PO6	,309	,484	1,381	,000
PO5	,351	,549	1,567	,000
PO4	,342	,536	1,529	,000
PO3	,277	,434	1,238	,000
PO2	,230	,360	1,026	,000

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
PO1	,224	,351	1,000	,000
PS5	,626	,000	,000	,000
PS4	,719	,000	,000	,000
PS3	1,069	,000	,000	,000
PS2	1,210	,000	,000	,000
PS1	1,000	,000	,000	,000
GK6	,000	1,395	,000	,000
GK5	,000	1,385	,000	,000
GK4	,000	1,290	,000	,000
GK3	,000	1,240	,000	,000
GK2	,000	1,075	,000	,000
GK1	,000	1,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
Politik_org	,287	,354	,000	,000
Efektiv_peren	,082	,585	,284	,000
EPS6	,066	,477	,231	,815
EPS5	,073	,527	,256	,901
EPS4	,068	,491	,238	,839
EPS3	,049	,353	,171	,603
EPS2	,040	,284	,138	,485
EPS1	,042	,298	,145	,510
PO6	,216	,266	,751	,000
PO5	,235	,290	,820	,000
PO4	,231	,285	,805	,000
PO3	,197	,242	,685	,000
PO2	,148	,182	,516	,000
PO1	,147	,181	,513	,000
PS5	,462	,000	,000	,000
PS4	,548	,000	,000	,000
PS3	,789	,000	,000	,000
PS2	,871	,000	,000	,000
PS1	,761	,000	,000	,000
GK6	,000	,725	,000	,000
GK5	,000	,703	,000	,000
GK4	,000	,693	,000	,000

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
GK3	,000	,704	,000	,000
GK2	,000	,617	,000	,000
GK1	,000	,592	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
Politik_org	,224	,351	,000	,000
Efektiv_peren	,000	,435	,257	,000
EPS6	,000	,000	,000	1,628
EPS5	,000	,000	,000	1,874
EPS4	,000	,000	,000	1,788
EPS3	,000	,000	,000	1,275
EPS2	,000	,000	,000	,947
EPS1	,000	,000	,000	1,000
PO6	,000	,000	1,381	,000
PO5	,000	,000	1,567	,000
PO4	,000	,000	1,529	,000
PO3	,000	,000	1,238	,000
PO2	,000	,000	1,026	,000
PO1	,000	,000	1,000	,000
PS5	,626	,000	,000	,000
PS4	,719	,000	,000	,000
PS3	1,069	,000	,000	,000
PS2	1,210	,000	,000	,000
PS1	1,000	,000	,000	,000
GK6	,000	1,395	,000	,000
GK5	,000	1,385	,000	,000
GK4	,000	1,290	,000	,000
GK3	,000	1,240	,000	,000
GK2	,000	1,075	,000	,000
GK1	,000	1,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
Politik_org	,287	,354	,000	,000
Efektiv_peren	,000	,485	,284	,000
EPS6	,000	,000	,000	,815
EPS5	,000	,000	,000	,901

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
EPS4	,000	,000	,000	,839
EPS3	,000	,000	,000	,603
EPS2	,000	,000	,000	,485
EPS1	,000	,000	,000	,510
PO6	,000	,000	,751	,000
PO5	,000	,000	,820	,000
PO4	,000	,000	,805	,000
PO3	,000	,000	,685	,000
PO2	,000	,000	,516	,000
PO1	,000	,000	,513	,000
PS5	,462	,000	,000	,000
PS4	,548	,000	,000	,000
PS3	,789	,000	,000	,000
PS2	,871	,000	,000	,000
PS1	,761	,000	,000	,000
GK6	,000	,725	,000	,000
GK5	,000	,703	,000	,000
GK4	,000	,693	,000	,000
GK3	,000	,704	,000	,000
GK2	,000	,617	,000	,000
GK1	,000	,592	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
Politik_org	,000	,000	,000	,000
Efektiv_peren	,058	,090	,000	,000
EPS6	,094	,855	,419	,000
EPS5	,108	,985	,482	,000
EPS4	,103	,939	,460	,000
EPS3	,073	,670	,328	,000
EPS2	,055	,498	,244	,000
EPS1	,058	,525	,257	,000
PO6	,309	,484	,000	,000
PO5	,351	,549	,000	,000
PO4	,342	,536	,000	,000
PO3	,277	,434	,000	,000
PO2	,230	,360	,000	,000

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
PO1	,224	,351	,000	,000
PS5	,000	,000	,000	,000
PS4	,000	,000	,000	,000
PS3	,000	,000	,000	,000
PS2	,000	,000	,000	,000
PS1	,000	,000	,000	,000
GK6	,000	,000	,000	,000
GK5	,000	,000	,000	,000
GK4	,000	,000	,000	,000
GK3	,000	,000	,000	,000
GK2	,000	,000	,000	,000
GK1	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
Politik_org	,000	,000	,000	,000
Efektiv_peren	,082	,100	,000	,000
EPS6	,066	,477	,231	,000
EPS5	,073	,527	,256	,000
EPS4	,068	,491	,238	,000
EPS3	,049	,353	,171	,000
EPS2	,040	,284	,138	,000
EPS1	,042	,298	,145	,000
PO6	,216	,266	,000	,000
PO5	,235	,290	,000	,000
PO4	,231	,285	,000	,000
PO3	,197	,242	,000	,000
PO2	,148	,182	,000	,000
PO1	,147	,181	,000	,000
PS5	,000	,000	,000	,000
PS4	,000	,000	,000	,000
PS3	,000	,000	,000	,000
PS2	,000	,000	,000	,000
PS1	,000	,000	,000	,000
GK6	,000	,000	,000	,000
GK5	,000	,000	,000	,000
GK4	,000	,000	,000	,000

	Pengen_stra	Gaya_kep	Politik_org	Efektiv_peren
GK3	,000	,000	,000	,000
GK2	,000	,000	,000	,000
GK1	,000	,000	,000	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e21	<-->	Pengen_stra	9,472	,047
e16	<-->	e21	6,440	-,038
e14	<-->	e15	4,326	,037
e12	<-->	z2	7,483	,030
e12	<-->	e19	4,591	,029
e9	<-->	e10	6,363	,028
e6	<-->	e22	4,269	-,027
e6	<-->	e19	4,446	,025
e5	<-->	e22	4,207	,028
e5	<-->	e21	4,395	-,032
e5	<-->	e19	6,398	-,031
e3	<-->	e21	5,200	,037
e3	<-->	e5	5,285	-,042
e2	<-->	e14	5,444	-,034
e2	<-->	e11	6,357	,026
e1	<-->	e18	4,374	,020

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
EPS4	<---	Pengen_stra	8,705	,259
EPS4	<---	PS3	5,854	,147
EPS4	<---	PS2	8,219	,170
EPS4	<---	PS1	6,891	,164
EPS3	<---	EPS2	5,442	,191
EPS2	<---	PO1	7,765	,123
PO3	<---	GK2	4,262	-,150
PO1	<---	Efektiv_peren	5,315	,346
PO1	<---	EPS6	5,626	,172
PO1	<---	EPS5	4,396	,146

			M.I.	Par Change
PO1	<---	EPS4	4,456	,143
PO1	<---	EPS2	6,671	,191
PS5	<---	PO2	5,391	,104
PS5	<---	PO1	6,531	,117
PS3	<---	PS4	5,377	,152
PS2	<---	GK2	6,528	,150
PS2	<---	GK1	4,106	,123
GK4	<---	EPS3	4,242	-,145
GK2	<---	PS5	7,729	,150

Minimization History (Default model)

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	12		-,917	9999,000	1769,060	0	9999,000
1	e	10		-,490	2,979	1019,253	20	,427
2	e	5		-,499	,918	716,175	5	,925
3	e	3		-,093	,269	622,436	5	,898
4	e*	0	2474,704		1,003	462,531	7	,678
5	e	0	633,132		,598	418,052	5	,000
6	e	0	243,942		,900	354,547	2	,000
7	e	0	382,986		,745	313,015	1	1,167
8	e	0	543,339		,519	304,867	1	1,189
9	e	0	862,619		,350	303,314	1	1,167
10	e	0	1025,327		,166	303,111	1	1,116
11	e	0	1070,4		,043	303,10	1	1,039

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
12	e	0	27 1040,767		,003	2 303,102	1	1,003
13	e	0	1038,853		,000	303,102	1	1,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	58	303,102	218	,000	1,390
Saturated model	276	,000	0		
Independence model	23	1809,647	253	,000	7,153

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,028	,835	,791	,659
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,120	,294	,230	,270

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,862	,717	,815
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,057	,041	,072	,218
Independence model	,227	,218	,237	,000

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	100	106
Independence model	20	21

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
EPS6	2,000	4,000	-,216	-,965	-,594	-1,327
EPS5	1,000	4,000	-,552	-2,468	,347	,775
EPS4	1,000	4,000	-,518	-2,317	,178	,398

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
EPS3	2,000	4,000	-,206	-,920	-,661	-1,478
EPS2	1,000	4,000	-,407	-1,820	,713	1,594
EPS1	1,000	4,000	-,427	-1,908	,677	1,513
PO6	1,000	4,000	-,339	-1,515	,456	1,020
PO5	2,000	4,000	-,289	-1,291	-,691	-1,545
PO4	2,000	4,000	-,217	-,970	-,646	-1,445
PO3	2,000	4,000	-,131	-,584	-,481	-1,077
PO2	2,000	4,000	-,345	-1,541	-,787	-1,760
PO1	1,000	4,000	-,499	-2,232	,101	,225
PS5	2,000	4,000	-,307	-1,372	-,730	-1,631
PS4	2,000	4,000	-,088	-,393	-,642	-1,435
PS3	2,000	4,000	-,096	-,428	-,469	-1,049
PS2	2,000	4,000	-,148	-,663	-,519	-1,161
PS1	2,000	4,000	-,011	-,050	-,380	-,851
GK6	1,000	4,000	-,394	-1,761	,076	,169
GK5	2,000	4,000	-,287	-1,284	-,785	-1,756
GK4	2,000	4,000	-,124	-,556	-,545	-1,219
GK3	1,000	4,000	-,517	-2,313	1,720	3,845
GK2	2,000	4,000	-,126	-,565	-,488	-1,092
GK1	2,000	4,000	-,029	-,129	-,351	-,785
Multivariate					33,938	5,481

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
106	45,496	,003	,340
44	43,633	,006	,155
105	42,132	,009	,089
4	40,694	,013	,069
97	40,096	,015	,035
25	39,135	,019	,029
109	38,391	,023	,022
47	37,611	,028	,020
22	37,383	,030	,010
30	36,620	,036	,011
88	35,293	,049	,032
119	34,600	,057	,041
115	33,670	,070	,078
61	32,999	,081	,107
120	32,604	,088	,107

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
34	32,542	,089	,069
38	32,498	,090	,042
62	32,475	,091	,023
2	31,986	,100	,031
91	31,659	,107	,031
51	31,545	,110	,021
103	31,209	,118	,023
98	30,974	,123	,021
18	30,714	,130	,020
43	30,171	,145	,036
102	29,658	,159	,061
78	29,543	,163	,047
26	29,211	,173	,057
24	29,152	,175	,041
90	28,493	,198	,095
87	27,451	,237	,326
74	27,426	,238	,263
28	27,045	,254	,331
82	26,924	,259	,305
35	26,779	,266	,289
66	26,758	,266	,231
112	26,602	,273	,222
56	26,474	,279	,205
84	26,424	,281	,167
83	26,326	,286	,146
37	26,277	,288	,117
101	25,822	,309	,193
15	25,781	,311	,155
40	25,745	,313	,122
49	25,372	,331	,179
118	25,174	,341	,191
21	25,151	,343	,150
13	24,987	,351	,152
68	24,896	,356	,134
54	24,793	,361	,121
8	24,639	,369	,121
116	24,460	,379	,128
92	24,104	,398	,188
111	23,804	,415	,244
31	23,777	,416	,199

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
108	23,352	,440	,312
55	23,232	,447	,301
42	22,948	,464	,367
64	22,883	,468	,331
94	22,790	,473	,309
32	22,495	,491	,382
75	22,141	,512	,494
52	21,878	,528	,560
46	21,596	,545	,635
85	21,220	,568	,748
110	20,911	,587	,818
5	20,719	,598	,838
23	20,717	,598	,789
79	20,674	,601	,751
45	20,558	,608	,743
71	20,426	,616	,742
70	20,425	,616	,678
93	20,223	,628	,711
53	20,211	,629	,650
12	19,423	,676	,902
60	19,352	,681	,886
57	18,361	,738	,992
81	18,287	,742	,990
1	18,265	,743	,985
19	17,917	,762	,993
96	17,772	,770	,994
95	17,771	,770	,989
16	17,589	,779	,991
48	17,502	,784	,988
20	17,311	,794	,990
17	17,252	,797	,987
29	17,249	,797	,978
89	17,222	,798	,967
113	17,097	,804	,964
107	17,073	,806	,948
14	16,598	,829	,981
72	15,929	,858	,998
77	15,706	,868	,998
69	15,479	,877	,999
73	15,352	,882	,998

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
86	15,312	,883	,997
63	15,133	,890	,997
67	15,052	,893	,996
80	14,960	,896	,994
104	14,944	,897	,989

Number of distinct sample moments:	276
Number of distinct parameters to be estimated:	58
Degrees of freedom (276 - 58):	218