

Pengaruh Peran Tiga Tungku (Tokoh Pemerintah, Tokoh Adat dan Tokoh Agama) dalam Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparat Kampung di Kota Jayapura

Musa Yan Jouwe
Pemerintah Kota Jayapura
Eka Afnan Troena
Surachman
Margono Setiawan
Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

***Abstract:** The objectives of this research is to (1) Determine the influence of government figures, traditional figures and religious figures on the performance of village officials; 2) Determine the influence of government figures, traditional figures and religious figures of the leadership style of the village authorities; 3) Determine the influence of leadership style on the performance of village officials; 4) Knowing the influence of government leaders, traditional leaders and religious figures on the performance of village officials through a leadership style. Respondents of this research is the leadership component in the village in Jayapura, amounting to 172 people. The research location is in Jayapura. Data analysis method used was path analysis. The result of this research: 1) Traditional figures and religious figures influence significantly toward leadership styles; 2) government figures has influence less significant toward leadership styles; 3) Government figure and traditional figures influence significantly toward performance of village officers; 4) Religious figures has influence less significant toward performance of village officers; 5) leadership style significantly toward performance of village officers.*

***Keywords:** Leadership role, Leadership style, Performance of village officers*

Sistem penyelenggaraan pemerintahan baik secara struktural maupun non struktural, diharapkan kelompok masyarakat diintegrasikan ke dalam sistem yang lebih luas yang mencakup bagian-bagian terendah dari strata pemerintahan, dengan berbagai macam sebutan: desa, negari, kampung, dan sebagainya (provinsi Papua di sebut kampung).

Undang-undang Nomor 21 Tahun 2001, pada bab ketentuan umum pasal 1 huruf (L) bahwa: kampung atau yang di sebut dengan nama lain adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat

setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dalam sistem pemerintahan nasional dan berada di daerah Kabupaten/Kota, hal ini diatur dalam Peraturan Daerah Kota Jayapura Nomor 10 Tahun 2002 tentang kampung dan Peraturan Daerah Kota Jayapura Nomor 11 Tahun 2002 tentang Badan Perencanaan Pembangunan Kampung/Kelurahan, dengan maksud melindungi hak-hak masyarakat.

Peranan hubungan dan pengaruh tingkat interaksi antara tokoh pemerintah, tokoh adat, dan tokoh agama sebagai faktor determinan yang bersifat kreatif sangat mendukung gaya kepemimpinan dalam kinerja aparat kampung sesuai hasil penelitian Mansoben J.R (1995). Kepemimpinan berdasarkan dasar kebudayaan sebagai gagasan keadilan yang saling melengkapi, berkesinambungan, fungsional, menguatkan, dinamis,

Alamat Korespondensi:

Musa Yan Jouwe, Pemerintah Kota Jayapura, Papua



Gambar 1. Konsep Tiga Tungku

kreatif, dan dapat diandalkan. Hal ini dapat terlihat pada Gambar 1 menunjukkan konsep 3 (tiga) tungku yakni: 1) tokoh pemerintah, 2) tokoh adat, dan 3) tokoh agama, mendukung gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparat kampung.

Sejalan dengan konsep tersebut, maka aspek-aspek penting dari komponen tiga tungku dapat diuraikan, sebagai berikut: 1) Model konsep pemerintahan intersepsi, model ini di dasarkan pada konfigurasi peran tokoh pemerintah dalam mendukung gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparat kampung. Konfigurasikan visi dan misi dengan batas-batas kewenangannya masing-masing, yaitu: tokoh pemerintah dan perangkatnya, tokoh adat, dan tokoh agama. Implementasinya tokoh agama lebih berperan sebagai mediator antara tokoh pemerintah dan tokoh adat untuk urusan-urusan pemerintahan. Berdasar pada formasi model ini, ada jaminan yang lebih besar terhadap akomodasi asal-usul dan adat-istiadat masyarakat dalam sistem pemerintahan kampung; 2) Model konsep pemerintahan afiliasi, posisi tokoh adat secara totalitas dalam tata pemerintahan formal di kampung, dengan memposisikan tokoh adat sebagai pimpinan kampung. Komposisi ini memberikan jaminan yang kuat bagi tingginya partisipasi masyarakat dalam mendukung jalannya pemerintahan dan suksesnya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparat kampung. Dengan demikian, afiliasinya menjadi jelas terarah pada kepentingan masyarakat kampung.

Akbar Silo (2006), dalam hasil studinya menyatakan adanya hubungan positif antara tokoh pemerintah, tokoh adat, dan tokoh agama. Otonomi kampung terletak pada gaya kepemimpinan tentunya akan

meningkatkan kinerja aparat kampung itu sendiri, wujud menciptakan kesejahteraan masyarakat. Robert O. Tillman (1988), hasil penelitian mengungkapkan bahwa peran tokoh pemerintah dapat dipengaruhi oleh kurangnya keterampilan (*skill*) kepemimpinan, yaitu (1) *Managerial skill*; (2) *Technical skill*; dan (3) *Technological skill*. Caring Canadians and Involved Canadians (2000), mengemukakan bahwa peran tokoh agama dengan kepemimpinan terhadap kinerja aparat secara eksplisit disebutkan bahwa ada kewenangan mengatur dan mengurus sendiri kepentingan masyarakat, tetapi dalam tata susunan struktur dan fungsi pemerintahan secara implisit masih lebih banyak mengakomodasi kepentingan pemerintah. Akibatnya, muncul kekaburan hubungan antara pemerintahan formal dan sekaligus munculnya kebingungan masyarakat karena tidak jelasnya orientasi panutan serta meningkatnya resistensi terhadap pemerintahan formal dengan risiko rendahnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan.

Laporan UNDP (2004), mengemukakan bahwa suatu lembaga adat yang dilegalkan dengan dasar hukum formal, di mana kampung memiliki otonomi tetapi bukan merupakan daerah otonomi, telah menimbulkan kerancuan format tata pemerintahan kampung. Kampung dianggap sebagai bagian dari suatu wilayah administratif di bawah distrik, karena bentuk dan susunan pemerintahannya ditentukan oleh pemerintah Propinsi menurut keadaan dan adat masing-masing dan sesuai dengan hasrat dan kehendak penduduknya.

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peranan dalam membangun sumberdaya yang memiliki dedikasi dan kinerja yang mendukung tujuan

organisasi. Gibson (1997) mengartikan kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruhnya yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasinya agar mencapai tujuan. Kepemimpinan berperan dalam merumuskan visi yang jelas, menciptakan kepercayaan diri bawahan, dan menciptakan koordinasi dan komunikasi antar anggota organisasi. Kepemimpinan menyangkut sosok pemimpin, sikap, sifat dan kegiatan berinteraksi dengan bawahan dalam pengelolaan kegiatan organisasi.

Rumbewas (2005) mengemukakan bahwa untuk memperkuat posisi, eksistensi dan kemandirian kampung berdasarkan tatanan atau sistem 3 (tiga) tungku (tokoh pemerintah, tokoh adat, dan tokoh agama), meliputi: 1) Reformasi bentuk pemerintahan, seiring dengan dinamika perkembangan paradigma pemerintahan saat ini, kita perlu melakukan adaptasi Tata Pemerintahan Kampung dengan memperhatikan perundangan lainnya. Oleh karena, perubahan *nomenklatur* sebutan desa menjadi kampung, maka perlu ditindaklanjuti dengan penyesuaian bentuk dan model pemerintahan; 2) Revitalisasi kewenangan, menyangkut asal-usul dan adat-istiadat sesuai dengan revitalisasi kewenangan asal-usul selalu diperjuangkan oleh pemimpin adat selama ini seringkali difalilitasi oleh lembaga-lembaga non-pemerintah, lebih bersandar pada sejarah masa lampau. Salah satu aspek krusial dalam hal ini adalah peneguhan entitas lokal sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai hak-hak khusus, seperti: kepemilikan terutama tanah dan hak ulayat, yang selama ini sering muncul ke permukaan. Dalam konteks pemerintahan kampung, kewenangan asal-usul dan adat istiadat tersebut harus diterjemahkan dalam fungsi-fungsi pokok pemerintahan untuk diperankan secara konsisten oleh pemerintah kampung; 3) Redistribusi kewenangan menyangkut kontribusi kewenangan pemerintahan kampung hendaknya beriring dengan otonomi dalam konteks desentralisasi. Semua pengakuan pemerintah terhadap kewenangan dari supra-struktur kampung. Maka, pada konteks ini berlaku sistem pembagian kewenangan secara vertikal antara pemerintahan kampung dan pemerintahan kabupaten/kota, provinsi, bahkan negara, sehingga masih dikenal juga fungsi tugas pembantuan. Walaupun dinyatakan bahwa Pemerintah Kampung berhak menolak tugas pembantuan tersebut dengan alasan yang dapat diterima.

Karl W. Deutsch (1979), Edward W. Weidner (1989), Getrude A. Jacobsen dan Miriam H. Lipman (1984), suatu pemerintahan memerlukan seorang tokoh atau pemimpin untuk melihat seluruh kepentingan-kepentingan dari para anggota (warga) yang tidak sinkron satu sama lainnya. Hal ini untuk menjaga terjadinya pertentangan antara kepentingan-kepentingan antar individu, antar golongan dan antar suku dalam suatu daerah yang mendiami suatu tempat. Tokoh pemerintah merupakan kekuasaan untuk mencegah atau paling sedikit untuk mengurangi timbulnya konflik-konflik yang serius dalam masyarakat.

Robert O. Tillman (1988), tokoh atau pemimpin pemerintah dapat menjalankan tugas administrasi selaku: 1) *Administrative Change Agents* (ACA), yaitu mereka yang mampu untuk bertindak selaku "agen-agen" pengubah sistem administrasi yang lama kepada sesuatu sistem administrasi yang "*capable and clean*" dengan kemampuan adaptasi yang tinggi; 2) *Administrative Reform Agents* (ARA), yaitu mereka yang jika perlu dapat merombak sistem administrasi yang ada dan sekaligus membina suatu sistem administrasi yang berorientasi kepada pembangunan (*development oriented*); 3) *Administrative Modernizing Agents* (AMA), yaitu mereka yang mampu memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam meningkatkan modernitas aparat pelaksanaan.

Hasil penelitian Robert O. Tillman (1988), Milton J. Esman (1999) mengartikan bahwa pemimpin pemerintah memiliki peran menjalankan administrasi pemerintahan, mengkoordinasikan perbaikan kehidupan masyarakat dan memelihara budaya setempat dengan baik. Pengukuran peran tokoh pemerintah dilakukan dengan berdasarkan pada motivasi kerja, komitmen kerja dan disiplin. Penggunaan indikator tokoh pemerintah didasarkan pada teori motivasi Luthans, (2002), Arep Ishak & Tanjung Hendri (2003), (Robbins 2008), teori komitmen dari Neale dan Noerthcraft (1990), Lincoln (1989) serta Bashaw dan Grant (1994), dan disiplin dari Mathis dan Jackson (2006).

Boclaars (1998), tradisi masyarakat Papua dalam kehidupan sehari-hari selalu mengedepankan prinsip-prinsip kebersamaan, keselarasan, dan keseimbangan antara tujuan ekonomi, pelestarian lingkungan dan budaya, estetika dan spiritual. Secara terminologi, ada tiga dasar yang berhubungan untuk menjaga

keharmonisan dan keseimbangan adat di Papua, yaitu: 1) hubungan antar manusia dengan Tuhan, manusia dengan manusia, manusia dengan alam dan makhluk hidup lainnya sebagai penyebab utama terciptanya keseimbangan, keharmonisan, dan kebahagiaan hidup lahir batin.

Mestika Zed (1996) tokoh adat merupakan suatu primordial-konsanguinal (ikatan darah dan kerabat adat) yang bersifat struktural fungsional dalam artian kaitan dengan teritorial dalam menunjang pemerintahan pada kampung yang efektif. Kedudukan tokoh adat mempunyai ciri khas masyarakat bersuku (*tribal society*) demi kepentingan mempertahankan diri dan pelestarian nilai-nilai masing-masing yang fokusnya adalah keragaman. Konon kampung yang dipimpin oleh seorang tokoh adat secara kolektif oleh penghulu suku bersifat otonom dan tidak tunduk pada raja, melainkan berbasis (mewakili) kaum (warga) dan keluarga dalam kampung itu sendiri.

Burns D. (2000), mengemukakan bahwa tokoh adat memiliki beberapa peranan dalam membangun kehidupan masyarakat, yaitu: 1) untuk mencabut akar segala bentuk konflik politik dari kampung, 2) menghapus segmentasi masyarakat kampung yang ber-sumber pada pengelompokan politik dari kehidupan masyarakat kampung, 3) menyelaraskan satu aturan berkenaan dengan mengatur, mengurus, memelihara, dan menjaga keamanan, dan 4) menetapkan aturan menurut kampung sesuai dengan adat yang berlaku.

Beberapa pengertian yang berkaitan dengan tokoh adat dari Boelaars J. H.M.C (1981), Hodgetts dan Luthan (1994), Mestika Zed (1996) Schein, Edgar, H (2004), dan penelitian terdahulu dari Burns D. (2000), dapat dinyatakan bahwa tokoh adat memiliki kemampuan yang besar dalam mengakomodasi berbagai kepentingan yang ada di masyarakat. Beberapa indikator yang digunakan untuk menjelaskan kemampuan tokoh adat meliputi: 1) inovasi; 2) Proaktif; 3) Demokrasi.

Dalam pemerintahan kampung selain tokoh pemerintah dan tokoh adat berperan dalam pembangunan kampung adalah tokoh agama. Halina Birenbaum dan Marthin Buber (1958), dalam pandangan secara prespektif kedudukan tokoh agama yang fragmentaris mempunyai tujuan dalam perdamaian. Tockary R. (2002), keberadaan tokoh agama dalam pemerintahan sebagai konstataasi yang suci dalam perspektif yang

tepat. Dengan esensi keagamaan adalah hal yang independen tetapi ekspresi keagamaan yang bersifat dependen. Di mana para tokoh agama memandang segala sesuatu dengan tulus ikhlas dan sepenuh hati dalam menetapkan pilihan yang menjadi bagian hidupnya. Sebagai hak-hak dasariah manusia melekat pada setiap individu tidak pada komunitas primordial bahkan tidak pada tataran wilayah psikologi dari masyarakat.

Wiratnoko N. T (2008), fungsi dari peran tokoh agama sesuai tugas dan tanggung jawabnya di masyarakat. Upaya yang bersifat strategis untuk mengembangkan suatu pola pembangunan masyarakat yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, kondisi sosial budaya setempat, potensi sumber daya alam, dan kebijakan pemerintah. John T. Sidel (2001) mengemukakan bahwa dalam kebijakan publik peran tokoh agama untuk memberikan perhatian pada orang miskin, yang bersifat kharitatif, subsidi, dan pemberdayaan. Normn Uphoff (2000), hal yang sangat penting kedudukan tokoh agama dalam komponen sosial, antara lain : relasi, dan hubungan yang dapat dievaluasi dalam pengalaman riil sehari-hari.

Tokoh agama memiliki peranan yang penting dalam membangun masyarakat kampung di Papua. Di mana peran tokoh agama dapat mempercepat upaya pemberdayaan masyarakat, menciptakan sumber-sumber kehidupan yang baru, melibatkan masyarakat lokal dalam kegiatan pembangunan yang produktif, meningkatkan kesejahteraan sosial-ekonomi dan harga diri mereka, dan menyiapkan sumber daya manusia Papua yang terampil, ahli, dan tangguh untuk meraih peluang kerja dan kesempatan berusaha di masa depan.

Gaya kepemimpinan sebagai variabel antara, di mana gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh aparat kampung dalam menjalankan peran dan fungsinya membina dan membangun masyarakat kampung di Kota Jayapura. Pengukuran gaya kepemimpinan aparat kampung digunakan teori *Leader Member Exchange* (LMX). Teori *Leader Member Exchange* (LMX) yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Deluga, RJ (1998), Liden dan Wayne (1997), Dansereau, Graen, & Haga (1975), Graen dan Ulh-Bien (1995). Pengukuran *Leader Member Exchange* (LMX) dikembangkan oleh Wayne, Lynn dan Liden (1997) dan

Augusta, Hartman dan Galle (1999) dengan menggunakan beberapa komponen yaitu: a) Koordinasi; b) Ekspresi; c) Partisipasi; d) Kebebasan untuk bertanya.

Kinerja aparat kampung sebagai variabel terikat digunakan untuk mengukur peranan tokoh pemerintah, tokoh adat, tokoh agama dan gaya kepemimpinan. Siagian (2000), kinerja aparat/pegawai dalam organisasi adalah kemampuan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, tepat waktu, cermat, dan sesuai prosedur. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *performance evaluation*. Dessler (1998), penilaian kinerja dapat diartikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungannya dengan standar kerja, dan memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai tersebut untuk menghilangkan kemerosotan atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Prawirosentono (1999) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pada penjelasan yang dikaitkan dengan kinerja aparat, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja aparat memiliki peranan yang penting sebagai sarana untuk mengukur pelaksanaan aktivitas yang dilakukan oleh aparat kampung dalam menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya. Pengukuran

ini dikembangkan oleh Berman dan Ilter (1998) dengan menggunakan skala pengukuran 5 (lima). Daftar pertanyaan oleh Berman dan Ilter (1998) dibagi menjadi beberapa komponen yaitu: a) Pemerataan; b) Efektivitas; c) Kapasitas.

Kerangka konseptual penelitian ini, hubungan antara tokoh pemerintah, tokoh adat dan tokoh agama terhadap kinerja aparat kampung melalui gaya kepemimpinan aparat kampung, dijelaskan pada Gambar 1.

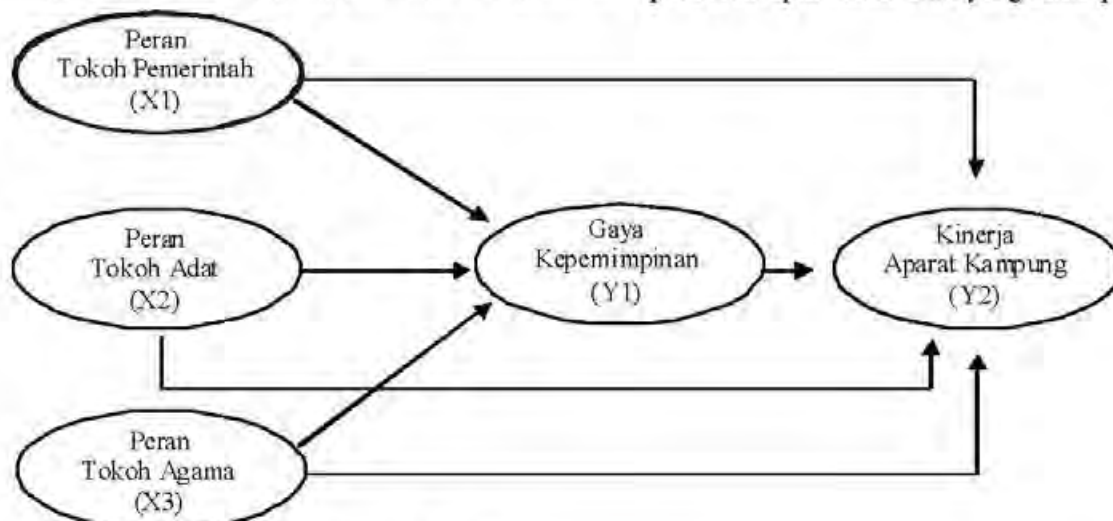
METODE

Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi pada kampung yang terdapat pada wilayah Pemerintah Daerah Kota Jayapura, dengan perincian sebagai berikut: a) Kampung yang berada di daerah pesisir pantai, yakni: kampung Holte Camp, kampung Skouw Sae, kampung Skouw Yambe, dan Kampung Nafri; b) Kampung yang berada di daerah perkotaan, yakni: kampung Kayu Batu, kampung Kayu Pulau, kampung Tobati, dan Kampung Enggros; c) Kampung yang berada di daerah pegunungan, yakni: kampung Yoka, kampung Mosso, kampung Koya Tenggara, dan Kampung Koya Kosso.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa keterangan tentang fakta-fakta yang ditemui pada lokasi penelitian. Data yang dikumpulkan dalam



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

penelitian adalah berskala interval dengan skala 1 (sangat tidak setuju sampai 5 (sangat setuju). Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup dan terbuka, serta observasi langsung.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini dilakukan pada 14 kampung dengan melibatkan pimpinan pemerintahan kampung yang terdiri dari 12 komponen pada masing-masing kampung secara total jumlah keseluruhan 168 orang. Jumlah seluruh populasi dalam penelitian ini sebanyak 168 orang. Untuk melengkapi informasi penelitian ini ditambah 4 orang yang berasal dari Bagian Pemerintahan di Kota Jayapura yang banyak terlibat dalam pemerintahan kampung. Sehingga secara keseluruhan jumlah sebanyak 172 orang, dan kesemuanya dipilih sebagai responden. Penelitian ini adalah penelitian sensus dimana semua populasi dipilih sebagai responden.

Pengujian Instrumen

Salah satu instrumen yang sering digunakan dalam penelitian ilmiah adalah angket, yang bertujuan untuk mengetahui pendapat seseorang mengenai suatu hal. Ada dua syarat yang berlaku pada sebuah angket yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS 15.

Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Penggunaan analisis jalur (*path analysis*) dilakukan dengan pertimbangan bahwa arah hubungan antar variabel adalah searah, sehingga penggunaan alat analisis ini sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Penghitungan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan regresi berganda, dan penghitungan dilakukan dengan menggunakan SPSS 15.

Untuk membuktikan hipotesis dengan menggunakan model regresi linear berganda, diperlukan pengujian terhadap model dengan menggunakan:

Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2003).

Uji signifikansi individual (uji t)

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel terikat (Kuncoro, 2003).

Uji signifikansi parsial (uji F)

Untuk uji signifikansi budaya organisasi, kepemimpinan, organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi, secara parsial dapat diketahui dengan menggunakan rumus uji. Nilai F_{hitung} dibandingkan dengan F_{tabel} pada Tabel Distribusi F dengan tingkat kesalahan 5% sehingga didapatkan apakah diterima atau ditolak hipotesis yang telah diajukan.

HASIL

Hasil Analisis Model 1

Hasil analisis variabel Variabel X1 (Tokoh Pemerintahan), X2 (Tokoh Adat), X3 (Tokoh Agama), terhadap Y1 (Kepemimpinan), adalah sebagai berikut.

$$Y1 = -1,424E^{-17} + 0,069 X1 + 0,654X2 + 0,151X3$$

Setelah dibakukan menjadi:

$$XY1 = 0,069 X1 + 0,654X2 + 0,151X3$$

Hasil ini menunjukkan peningkatan kemampuan X1 (Tokoh Pemerintahan) akan meningkatkan Y1 (Kepemimpinan) dan pengaruhnya tidak signifikan. Peningkatan kemampuan X2 (Tokoh Adat) akan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Y1 (Kepemimpinan). Peningkatan kemampuan X3 (Tokoh Agama) akan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Y1 (Kepemimpinan).

Besarnya pengaruh error dapat dihitung berdasarkan perolehan R square yaitu sebesar 0,543, adapun perhitungan pengaruh error sebagai berikut:

$$P_{et} = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,543} = \sqrt{0,457} = 0,676$$

Hasil Analisis Model 2

Hasil analisis variabel Variabel X1 (Tokoh Pemerintahan), X2 (Tokoh Adat), X3 (Tokoh Agama), Y1 (Kepemimpinan), terhadap Y2 (Kinerja Aparat Kampung) sebagai berikut:

$$Y2 = 4,887E^{-17} + 0,091 X1 + 0,151X2 + 0,036X3 + 0,801Y1$$

Setelah dibakukan menjadi:

$$XY2 = 0,091 X1 + 0,151X2 + 0,036X3 + 0,801Y1$$

Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan X1 (Tokoh Pemerintah) akan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Y2 (Kinerja Aparat Kampung). Peningkatan kemampuan X2 (Tokoh Adat) akan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Y2 (Kinerja Aparat Kampung). Peningkatan kemampuan X3 (Tokoh Agama) akan meningkatkan Y2 (Kinerja Aparat Kampung) dan pengaruhnya tidak signifikan. Peningkatan Y1 (Kepemimpinan) akan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan Y2 (Kinerja Aparat Kampung).

Besarnya pengaruh *error* dapat dihitung berdasarkan perolehan R square yaitu sebesar 0,910, adapun perhitungan pengaruh *error* sebagai berikut:
 $P_{e2} = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,910} = \sqrt{0,090} = 0,3$

Besarnya Pengaruh antar Variabel

Berdasar pada hasil analisis regresi yang pertama dan kedua dapat disusun pengaruh langsung antar variabel, hasilnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Pengaruh langsung antar variabel menunjukkan, terdapat 2 (dua) hubungan yang tidak signifikan yaitu:

- Variabel X1 (Tokoh Pemerintah) terhadap Y1 (Kepemimpinan), dengan signifikansi t sebesar 0,197 lebih besar dari 0,05, hubungannya tidak signifikan.
- Variabel X3 (Tokoh Agama) terhadap Y2 (Kinerja Aparat Kampung) dengan signifikansi t sebesar 0,163 lebih besar dari 0,05, hubungannya tidak signifikan.

Besarnya Pengaruh Tidak Langsung

Berdasar pada hasil analisis regresi yang pertama dan kedua dapat disusun pengaruh tidak langsung, hasilnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Pemeriksaan validitas model dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu melihat besarnya koefisien determinasi total dan *theory trimming*. Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan:

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - P^2_{e1} - P^2_{e2} - \dots - P^2_{ep} \\ R^2_m &= 1 - (0,676)^2 - (0,3)^2 \\ &= 1 - 0,041 \\ &= 0,959 \end{aligned}$$

Perolehan koefisien determinasi total sebesar 0,959, artinya keragaman yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 95,9% atau dengan kata lain, informasi yang terkandung dalam data 95,9% dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 4,1% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat pada model) dan *error*. Perolehan angka yang besar tersebut dari koefisien determinasi total menunjukkan bahwa model tersebut layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang berkenaan dengan hipotesisi yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil pengujian hipotesis akan dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 2. Pengaruh Langsung Antar Variabel

Hubungan Variabel	Koefisien	Keputusan
X1 (Tokoh Pemerintah) terhadap Y1 (Kepemimpinan)	0,069	Tdk. Signifikan
X2 (Tokoh Adat) terhadap Y1 (Kepemimpinan)	0,654	Signifikan
X3 (Tokoh Agama) terhadap Y1 (Kepemimpinan)	0,151	Signifikan
X1 (Tokoh Pemerintah) terhadap Y2 (Kinerja Aparat Kampung)	0,091	Signifikan
X2 (Tokoh Adat) terhadap Y2 (Kinerja Aparat Kampung)	0,151	Signifikan
X3 (Tokoh Agama) terhadap Y2 (Kinerja Aparat Kampung)	0,036	Tdk. Signifikan
Y1 (Kepemimpinan) terhadap Y2 (Kinerja Aparat Kampung)	0,801	Signifikan

Tabel 3. Pengaruh Langsung antar Variabel

Hubungan Variabel	Koefisien	Keputusan
X1 (Tokoh Pemerintah) terhadap Y1 (Kepemimpinan)	0,069	Tdk. Signifikan
X2 (Tokoh Adat) terhadap Y1 (Kepemimpinan)	0,654	Signifikan
X3 (Tokoh Agama) terhadap Y1 (Kepemimpinan)	0,151	Signifikan

- Hasil uji t terhadap X1 (Tokoh Pemerintah) terhadap Y1 (Gaya Kepemimpinan) perolehan angka signifikansi t sebesar 0,197, yang lebih besar dari 0,05. Hasil ini menolak Hipotesis 1 penelitian yang menyatakan adanya pengaruh variabel X1 (Tokoh Pemerintah) terhadap variabel Y1 (Gaya Kepemimpinan).
- Hasil uji t terhadap X2 (Tokoh Adat) terhadap Y1 (Gaya Kepemimpinan) perolehan angka signifikansi t sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mendukung Hipotesis 2 penelitian yang menyatakan adanya pengaruh variabel X1 (Tokoh Adat) terhadap variabel Y1 (Gaya Kepemimpinan).
- Hasil uji t terhadap X3 (Tokoh Agama) terhadap Y1 (Gaya Kepemimpinan) perolehan angka signifikansi t sebesar 0,008, yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mendukung Hipotesis 3 penelitian yang menyatakan adanya pengaruh variabel X3 (Tokoh Agama) terhadap variabel Y1 (Gaya Kepemimpinan).
- Hasil uji t terhadap X1 (Tokoh Pemerintah) terhadap Y2 (Kinerja Aparat Kampung) perolehan angka signifikansi t sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menerima Hipotesis 4 penelitian yang menyatakan adanya pengaruh variabel X1 (Tokoh Pemerintah) terhadap variabel Y2 (Kinerja Aparat Kampung).
- Hasil uji t terhadap X2 (Tokoh Adat) terhadap Y2 (Kinerja Aparat Kampung) perolehan angka signifikansi t sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menerima Hipotesis 5 penelitian yang menyatakan adanya pengaruh variabel X1 (Tokoh Adat) terhadap variabel Y2 (Kinerja Aparat Kampung).
- Hasil uji t terhadap X3 (Tokoh Agama) terhadap Y2 (Kinerja Aparat Kampung) perolehan angka signifikansi t sebesar 0,163, yang lebih besar dari 0,05. Hasil ini menolak Hipotesis 6 penelitian yang menyatakan adanya pengaruh variabel X1 (Tokoh Adat) terhadap variabel Y2 (Kinerja Aparat Kampung).

Hasil uji t terhadap Y1 (Gaya Kepemimpinan) terhadap Y2 (Kinerja Aparat Kampung) perolehan angka signifikansi t sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menerima Hipotesis 5 penelitian yang menyatakan adanya pengaruh variabel Y1 (Gaya

Kepemimpinan) terhadap variabel Y2 (Kinerja Aparat Kampung).

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini memberikan sumbangan bagi pengembangan teori kepemimpinan *The Leader Member Exchange* (LMX). Pimpinan mengembangkan hubungan pertukaran yang terpisah dengan masing-masing anggota. Kebanyakan pimpinan membuat hubungan pertukaran yang khusus dengan sejumlah kecil anggota yang dipercaya yang berfungsi sebagai penasihat Yulk (2007). Dalam penelitian ini pimpinan kampung tidak membuat hubungan pertukaran dengan sejumlah kecil anggota tapi dengan sebagian besar anggota yaitu tokoh adat dan tokoh agama. Hasil ini dikarenakan dalam memimpin masyarakat adat memerlukan dukungan yang besar dari komponen masyarakat yang dipercaya oleh masyarakat. Pada masyarakat kampung di Kota Jayapura tokoh adat dan tokoh agama diberikan kepercayaan yang tinggi, sehingga mereka diberikan keleluasaan yang besar untuk berperan serta dalam membina dan membangun masyarakat kampung. Sedangkan tokoh pemerintah dianggap kurang memiliki dukungan yang kuat terhadap pimpinan kampung, sehingga tidak banyak diberikan peran yang besar dalam membina dan membangun masyarakat kampung.

The Leader Member Exchange (LMX) teori merupakan proses kepemimpinan yang efektif yang terjadi ketika pemimpin dan pengikutnya dapat mengembangkan hubungan yang matang. Pemimpin dan pengikutnya yang terlibat dalam proses pembuatan-peran untuk membangun kemitraan kerja. Kemitraan ini adalah salah satu pertukaran berkualitas tinggi yang dicirikan oleh saling percaya, menghormati, dan kewajiban atau rendahnya kualitas hubungan karena rendahnya kepercayaan, menghormati dan kewajiban (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Kepemimpinan kampung merupakan kepemimpinan yang bersifat kolektif, dimana terdapat tokoh pemerintah, tokoh adat dan tokoh agama yang memiliki peran masing-masing dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kemitraan yang terjadi dalam kepemimpinan masyarakat kampung ditandai dengan adanya saling percaya antar pimpinan kampung yaitu tokoh pemerintah, tokoh adat dan tokoh agama, tiga tungku tersebut saling menghormati antara yang satu dengan yang lain dalam menjalankan

fungsi dan tugasnya, sehingga mereka dapat mempererat hubungan secara timbal balik dengan baik. Adanya saling menghormati dari tiga tungku tersebut membuat masyarakat kampung dapat hidup dengan nyaman tanpa adanya pertentangan yang berarti yang dapat menimbulkan konflik antar kelompok atau individu.

Tokoh agama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja aparat kampung, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya. Hasil penelitian Halina Birenbaum dan Marthin Buber (1958), menyatakan bahwa adanya pengaruh antara kedudukan tokoh agama dan kinerja, di mana kedudukan masyarakat tumbuh dan berkembangnya sesuai dengan sasaran program. Ketidaksesuaian ini dapat dilihat dari peran tokoh agama, dimana mereka lebih cenderung berkonsentrasi terhadap pembinaan masyarakat di bidang keagamaan, dan sedikit memberikan perhatian dalam ikut serta dalam penataan pemerintahan kampung. Kondisi ini disebabkan tokoh agama membatasi diri ikut campur terlalu banyak terhadap kegiatan pemerintahan kampung yang ke arah pemerintahan dan tata adat dari masyarakat. Keikutsertaan secara aktif dalam kegiatan pemerintahan dan tata adat dikhawatirkan akan mendapatkan kesan yang kurang baik, sehingga dapat menurunkan kewibawaan dari para tokoh agama. Dengan demikian dapat dikesankan bahwa tokoh agama kurang memiliki pengaruh terhadap kinerja aparat kampung.

Implikasi penelitian ini secara umum bahwa penggunaan *The Leader Member Exchange* (LMX) dalam kepemimpinan kampung memberikan hasil yang memadai sesuai dengan situasi dan kondisi kepemimpinan di kampung. Hubungan timbal balik antar pimpinan di kampung dengan dilandasi oleh saling percaya, menghormati dan keterbukaan. Kepemimpinan kampung yang berlandaskan pada hubungan pertukaran tersebut akan meningkatkan komitmen dari pimpinan kampung untuk menjalankan fungsi dan tugasnya dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat lebih memberdayakan dan meningkatkan kemampuan masyarakat kampung dalam menjalankan kehidupannya. Selain itu munculnya kelompok dalam dan kelompok luar, dimana kelompok dalam adalah tokoh adat dan tokoh agama, sedangkan kelompok luar adalah tokoh pemerintah. Sistem kepemimpinan merupakan implementasi dari kepemimpinan timbal balik, dimana dalam

sistem kepemimpinan ini pimpinan akan memberikan kepercayaan yang lebih pada suatu kelompok dan kepercayaan yang rendah pada kelompok lainnya. Kelompok luar yang dimaksudkan berdasarkan hasil penelitian ini adalah tokoh pemerintah. Tokoh pemerintah sebagai aparatur pemerintah yang bertugas dikampung, dalam menjalankan tugasnya didasarkan pada peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, sehingga mereka memiliki otonomi sendiri dalam menjalankan tugasnya. Adanya perbedaan tugas, wewenang dan tanggung jawab antara tokoh pemerintah, tokoh adat, dan tokoh agama membuat mereka tidak dapat memiliki peran yang sama dalam membina dan membangun masyarakat kampung. Tokoh adat dan tokoh agama dalam menjalankan tugasnya lebih bersifat fleksibel sehingga mereka secara bersama-sama dapat menjalin kerjasama yang saling menguntungkan, sehingga mereka dapat secara bersama-sama dapat menjalankan tugasnya dengan saling bekerjasama yang lebih erat. Berbeda dengan kerjasama yang dilakukan dengan tokoh pemerintah, tokoh pemerintah dengan keterbatasannya tidak dapat lebih leluasa untuk bekerjasama secara penuh dengan tokoh adat dan tokoh agama. Tokoh pemerintah memiliki peraturan yang mengikat dan tidak fleksibel sehingga tidak dapat bekerjasama secara optimal dengan tokoh adat dan tokoh agama. Meskipun demikian tiga tungku tersebut dapat menjalin kerjasama yang baik dalam membangun dan membina masyarakat kampung dalam kapasitas yang berbeda dengan saling menghargai dan menghormati antara yang satu dengan yang lainnya.

Peran tokoh pemerintah dan tokoh adat dalam pemerintahan kampung masih belum dilakukan secara optimal, hal ini dapat dilihat dari perolehan skor rata-rata berada dibawah angka 4. Hasil ini menunjukkan bahwa peran tokoh pemerintah dan tokoh adat masih perlu untuk ditingkatkan guna memberikan kontribusi yang besar dalam pengembangan pemerintahan dan pembangunan kampung. Upaya kognitif perlu untuk dilakukan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan guna memberikan pengetahuan yang memadai bagi tokoh pemerintah dan tokoh adat dalam menjalankan fungsi dan perannya dalam menjalankan pemerintahan kampung. Selain memberikan pengetahuan yang berkenaan dengan pemerintahan dan pembangunan kampung, juga diberikan

keterampilan untuk memimpin masyarakat kampung. Keterampilan kepemimpinan dalam bentuk lokakarya perlu untuk ditingkatkan agar memberikan keterampilan yang memadai guna memimpin masyarakat kampung yang efektif. Bentuk-bentuk peningkatan psikomotorik dari tokoh pemerintah dan tokoh adat perlu untuk secara berkelanjutan dilakukan. Kemampuan dan keterampilan yang semakin meningkat dari tokoh pemerintah dan tokoh adat akan memberikan kontribusi yang besar dalam pemerintahan dan pembangunan masyarakat kampung. Selanjutnya akan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat kampung.

Peningkatan afektif dari tiga tungku juga perlu untuk dilakukan, dengan melakukan perubahan sikap mereka dalam menjalankan aktivitasnya dalam pemerintahan dan pembangunan kampung. Pembentukan sikap ini dapat dilakukan dengan melalui program pendampingan yang dilakukan secara berkelanjutan. Pembentukan sikap tersebut memerlukan waktu yang lama, dan diperlukan integrasi dari berbagai komponen untuk mentransformasi sikap dan perilaku yang ada selama ini. Peran tokoh agama menjadi lebih besar dalam membentuk sikap dan perilaku keraha produktif dari tokoh pemerintah dan tokoh adat. Koordinasi dari ketiga tungku untuk menjalankan pemerintahan dan pembangunan kampung hendaknya selalu dilakukan, dan memasukkan unsur-unsur pembinaan sikap dan perilaku dalam kegiatan tersebut. Selain itu pihak pemerintah juga memberikan pembinaan secara berkala untuk dapat melakukan perubahan dalam sikap dan perilaku dari ketiga tungku tersebut dalam mengabdikan dirinya kepada masyarakat kampung.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tiga tungku merupakan bentuk pemerintahan kampung yang mengintegrasikan tiga unsur yaitu unsur pemerintah, adat dan agama. Bentuk pemerintahan tiga tungku merupakan bentuk pemerintahan kampung yang ideal bagi masyarakat Papua dan Kota Jayapura khususnya. Masing-masing unsur memiliki fungsi dan peran yang berbeda-beda yang dibutuhkan oleh masyarakat kampung. Fungsi pemerintahan mengatur sistem administrasi pemerintahan dan

pembangunan kampung agar berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku. Unsur adat memelihara nilai-nilai budaya yang berkembang dimasyarakat kampung. Unsur agama memberikan pemahaman tentang kerohanian bagi masyarakat kampung. Pengintegrasian ketiga unsur yang dinamakan tiga tungku diharapkan dapat memberikan stimuli bagi kemajuan masyarakat kampung.

Peran tokoh pemerintah dan tokoh adat dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan bagi masyarakat kampung masih belum optimal. Tokoh pemerintah dalam menjalankan pekerjaannya berfokus pada pemenuhan tugas dan didasarkan pada otoritas birokrasi, sehingga kurang mendapatkan tanggapan yang baik dari masyarakat kampung. Sedangkan tokoh adat cenderung menjalankan aktivitasnya berdasarkan pada masalah adat, sehingga peranannya dalam pemerintah dan pembangunan kampung menjadi kurang optimal. Meskipun demikian, hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh peran tokoh pemerintah dan tokoh adat terhadap kinerja aparat kampung. Hasil ini menunjukkan bahwa peran tokoh pemerintah dan tokoh adat memberikan sumbangan dalam aktivitas pemerintahan dan pembangunan yang diberikan oleh aparat kampung.

Peran tokoh agama telah dilakukan dengan optimal, meskipun demikian tokoh agama lebih berorientasi pada aktivitas keagamaan, dan kurang memperhatikan pada pemerintahan dan pembangunan kampung. Hal ini dapat dilihat dari pengaruh peran tokoh agama terhadap kinerja aparat kampung yang tidak signifikan. Peningkatan keikutsertaan tokoh agama dalam pemerintahan dan pembangunan kampung dapat memberikan sumbangan yang besar dalam pemerintahan tiga tungku.

Gaya kepemimpinan yaitu *The Leader Member Exchange* (LMX) telah berperan dengan baik sebagai mediator untuk meningkatkan kinerja aparat kampung. Peran kepemimpinan *The Leader Member Exchange* (LMX) telah mampu membangun saling percaya antar tiga tungku yaitu tokoh pemerintah, tokoh adat dan tokoh agama dalam menjalankan fungsinya sebagai komponen pimpinan kampung dalam membangun dan membina masyarakat kampung. Masing-masing tokoh yaitu tokoh pemerintah, tokoh adat dan tokoh agama telah dapat memerankan dengan baik fungsi dan tugasnya sehingga tidak

menimbulkan konflik yang menyebabkan perpecahan dalam masyarakat kampung. Sehingga kepemimpinan (LMX) berperan dalam menjaga keharmonisan masyarakat kampung yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja aparat kampung.

Saran

Tokoh pemerintah dalam menjalankan peran dan fungsinya diharapkan dapat meningkatkan hubungan dengan tokoh adat. Peningkatan hubungan ini dimaksudkan agar terjadi keserasian dalam penyusunan program pemerintah dengan kebutuhan masyarakat. Selain itu tokoh pemerintah dapat memberikan pelayanan administrasi pemerintahan yang lebih baik kepada masyarakat kampung. Pemberdayaan masyarakat kampung sebagai bagian dari tugas pemerintah hendaknya lebih banyak diberikan guna membuat masyarakat kampung lebih berdaya baik secara sosial maupun ekonomi. Tokoh agama diharapkan untuk dapat meningkatkan perannya untuk membantu pemerintahan kampung dalam menjalankan tugasnya. Tokoh agama yang selama ini lebih menekankan tugasnya dalam kegiatan keagamaan, diharapkan untuk dapat berperan lebih aktif ikut serta menjalankan tugas yang lain, yaitu membina masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan. Upaya pembinaan dalam kehidupan sosial oleh tokoh agama diharapkan akan dapat mempercepat perkembangan pembangunan masyarakat kampung.

Guna meningkatkan peran tokoh pemerintah, tokoh adat, dan tokoh agama dalam menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing, perlu dilakukan pelatihan. Pelatihan-pelatihan ini akan memberikan lambaian pengetahuan bagi mereka untuk menjalankan pemerintahan kampung secara terintegrasi. Selain itu juga diberikan pendamping pada kampung-kampung di kota Jayapura, guna memberikan pembinaan secara langsung kepada tokoh pemerintah, tokoh adat dan tokoh agama dalam menjalankan sistem pemerintahan tiga tungku.

Bagi kota Jayapura, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan dalam membuat kebijakan yang terkait dengan sistem pemerintahan kampung. Pembinaan kepada tiga tungku (tokoh pemerintah, tokoh adat, tokoh agama), khususnya tokoh adat dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin kampung untuk selalu ditingkatkan. Peningkatan kemampuan

pengelolaan kampung diharapkan dapat menjalin kerjasama dengan berbagai pihak untuk mengembangkan kampung. Bantuan pihak ketiga dalam meningkatkan pembangunan kampung di Papua merupakan peluang yang besar untuk diperoleh kampung di kota Jayapura.

Sumbangan secara teoritis di bidang ilmu manajemen khususnya kepemimpinan, hasil penelitian memberikan sumbangan dalam penerapan teori kepemimpinan *Leader Member Exchange* (LMX) dalam pemerintahan kampung di kota Jayapura. *The Leader Member Exchange* (LMX) secara teori menjelaskan bahwa pertukaran pemimpin anggota organisasi berfokus pada peningkatan kesuksesan dengan menciptakan hubungan positif antara pemimpin dan anggotanya di kampung kota Jayapura telah berlangsung dengan harmonis. Dalam sistem kepemimpinan kampung tokoh adat bertindak sebagai pimpinan dapat berkolaborasi baik dengan tokoh agama dan tokoh pemerintah. Hubungan positif antara pimpinan kampung dengan tokoh agama dan tokoh pemerintah membuat masyarakat kampung dapat hidup dengan harmonis sehingga dapat menjalankan kehidupan sosial dan ekonomi dengan lebih baik. Bagi penelitian selanjutnya, penggunaan teori kepemimpinan *Leader Member Exchange* (LMX) dapat dikembangkan pada pemerintahan kelurahan di kota Jayapura maupun pada kampung-kampung lain yang ada propinsi Papua. Penggunaan variabel independen lain seperti motivasi, komitmen dan budaya dapat dikembangkan dalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Andrew, C., and Goldsmith, M. 1988. "From Local Government to Local Governance and Beyond?". *International Political Science Review* 19.
- Antje, G. 2001. *Deliberative democracy, the public sphere and the internet. Philosophy & Social Criticism*, Vol. 27, No. 4, 21–39, Institute for Philosophy, Philipps-University Marburg, Germany.
- Benedict, A. 2002. *Imagined Community*. Urban Studies London, Vol. 37, pp 5–6.
- Burns, D. 2000. "Can Local Democracy Survive Governance?". *Urban Studies*, Vol. 37, pp 5–6.
- Boelaars, J.H.M.C. 1981. *Head-Hunter About Themselves An Ethnographic Report from Irian Jaya Indonesia*. KITLV, The Hague-Marthinus Nijhoff.

- Boelaars, J.H.M.C. 1998. *Antropologi Papua*. Jurnal Vol. 2 dan 4. ISSN 1693-2009.
- Caring Canadians, Involved Canadians. 2000. *Highlights from the 2000 National Survey of Giving, Culture, Religion, Volunteering and Participating*, Statistics Canada, Cat No. 71-542-XPE, available at <http://www.statcan.ca>.
- Chermak. 2003. *International Competitiveness Leadership: Empirical Findings from some service*. J Int Mark. Halaman 8-17.
- Covey, S. 1997. *Reciprocal Relationship*. Incentive.
- Danny, Z. 2008. *Dari Segi Kepemimpinan Kristen, Ini Satu Kelemahan Gereja*. Pusat Studi Kawasan Timur Indonesia Universitas Kristen Satya Wacana.
- Dorothy, D., dan Desmond, T. 1979. *Psychological Assault Religion*. Hamburg-Jerman.
- Eden, D. 1992. Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations. *Leadership Quarterly*. 278-279.
- Edward, W.W. 1989. *Development Administration: An Appraisal*. Duke University Press, Durham.
- Fred, W.R. 1993. *Ecology of Public Administration*. Asia Publishing House, Bombay.
- Fritz, M.M. 1987. *The Administrative State*. The University of Chicago Press.
- Gabriel, J.B., and Frank, B. 2007. *Culture's Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style*. Journal of Business. Halaman 168-175.
- Getrude, A.J., dan Miriam, H.L. 1984. *Political Science*. Barnes and Noble. New York.
- Gordon, and Raymond, G., Jr. (ed.). 2005. *Ethnologue: Languages of the World, Fifteenth edition*. Dallas, Tex.: SIL International. Online version.
- Halina, B., dan Marthin, B. 1958. *Non-Violence in The World Religion*. London-Inggris.
- Harris, J. 2000. *How Much Difference Does Politics Make? Regime Differences Across Indian States and Rural Poverty Reduction*. Deskin Working Paper No. 00-01. London: Development Studies Institute, London.
- Harsey, P., and Blanchard, K. 1995. *Management of Organizational Behavior*, Alih bahasa Agus Dharma, Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Hofstede, G. 1994. *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, New York.
- Inis, L., and Claude, Jr. 1989. *Swords Into Plowshares*, Random House. New York. Halaman 3-4.
- Jan-Bernd Lohmoller. 1989. *Analisis Partial Least Square (PLS)*. <http://kiptron.psyc.virginia.edu>.
- Jesse, B. 1999. *Government Budgeting*, John Wiley and Sons, Inc. Halaman 3.
- John, T.S. 2001. *Praktik Local Bossism di Filipina*. Institute for Philosophy, Philipps-University Marburg, Germany.
- Karl, W.D. 1979. *National and Social Communication*. The Massachusetts Institute of Technology Press and John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Kaifeng, C. 2002. *The Influence of Capital Structure on Company Value with Different Growth Opportunities*. Fame and University of Lausanne.
- Kacmar, K.M., Witt, L.A., dan Zivnuska, S. 2003. The Interactive Effect to Leader-Member Exchange and Communication Frequency on Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*. Agustus. No. 4.
- Koprowski, E.J. 1983. *Cultural Myths: Clues to Effective Management*, Organizational Dynamics, Autumn. Halaman 39-51.
- Kunda, G. 1992. *Engineering Culture*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. 1967. *Organization and Environment*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Lee, D.Y., dan Tsang, E.W.K. 2001. *The Effects of Entrepreneurial Personality Background and Net work Activities on Venture Growth*. *Journal of Management Studies*. Vol. 5(3) pp 83-109.
- Lee, S.M., dan Peterson, S.J. 2000. *Culture, Entrepreneurial Orientation, And Global Competitiveness*. *Journal of World Business* 35. pp. 401-416.
- Levinthal, D. 1996, "Learning and Schumpeterian dynamics", in Dosi, G. and Malerba, F. (Eds), *Organization and Strategy in the Evolution of Enterprise*, Macmillan, London.
- Lorsch, J.W. 1985. *Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change*. In R. H. Kilman, M. J. Saxton, R. Serpa, and Associates, *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Louis M. R. 1981. *A Cultural Perspective on Organizations*. *Human System Management*. Vol. 2. Halaman 246-258.
- Lumpkin, G.T., dan Dess, G.G. 1996. *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *Academy of Management Review*. 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T., dan Dess, G.G. 2001. *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 429-451.
- Mansoben, J.R. 2003. *Sistem Pewarisan Kedudukan di Wilayah Kebudayaan Malanesia*. Jurnal Antropologi Papua. Volume 2.

- Mansoben, J.R. 1995. *Sistem Politik Tradisional di Irian Jaya*. Jurnal Antropologi Papua, Volume 1.
- Maslyn, J.M., and Bien, Uhl, M. 2001. Leader Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*. Agustus, 697-708.
- Milton, J.E. 1999. The Politis of Development Administration dalam J.D. Montgomery and William J. Siffin (eds). *Approaches to Development*. New York.
- Monoucher, G. 1988. Administrative Reforms in Iran. *Journal Vol. VIII, No.1*. Halaman 44-69.
- Normn, U. 2000. *Modal Sosial (Social Capital)*. Institute for Philosophy, Philipps-University Marburg, Germany.
- Robbins, Stephen, P., dan Judge, Timothy, A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robert, O.T. 1988. *Adminstration and Development in The New States*. Public Adminstration Review, Vol. XXVIII, No. 5. Halaman 437-444.
- Rumbewas, S. 2005. *Poverty in Three Villages ini Papua*. A Thesis Presented in Fulfilment of The Requi.
- Sackmann, S.A. 1991. *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring The Collective Mind*. Newbury Park.
- Schumpeter, J.A. 1991. *Essays on Entepreneur, innovation, business cycles and The Evolution of Capacities*. London.
- Schein, and Edgar, H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley and Sont, Inc.
- Swarnim, W., and Parmesh, S. 1992. *Participation in Public Expendituyre Systems-An Issue Paper dalam The Participation and Civic Engagement Group Social Development Department*, The World Bank, 1818 H Street, N.W. Washington, D.C. 20433, <http://www.worldbank.org/participation>.
- Selznick, P. 1957. dalam Shoham A. 1998. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. New York.
- Senge, P. 1990. *Organisational Culture and Leadership*. San Fracisco.
- Subanar, B.G. 2002. *Visi dan Relevansi Kelompok-Kelompok antar-Iman dalam Konteks Bermasyarakat*. Forum Refleksi Antar Iman. Jogjakarta.
- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Struktural Equation Modeling & Partial Leas Square*, Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya, Malang.
- Stooner, G.J.A. 1995. *Motivation and Leadership*, Holt Rinehart, and Winston, Inc., New York.
- Stoker, G. 1996. *Introduction: Normative Theories of Local Government and Local Democracy*.
- Sutoro, E. 1999. *Masa Lalu, Masa Kini dan Masa Depan Otonomi Desa*. Institute For Research and Empowerment (IRE). Jogjakarta.
- Triandis, H.C., et al. 1990. *Individualism and Collectivism: Cross-Culture Perspectives on Self-in-Group Relationship*. J Pers Soc Psychol. Halaman 323-338.
- Theofransus, L. 2009. *Tantangan dan Peluang Pembangunan di Papua* (Pengantar diskusi) Oleh: (dosen fakultas hukum UKSW, peneliti di PSKTI UKSW, Materi pengantar diskusi PKTI UKSW tanggal 12 februari 2009).
- Tockary, R. 2002. *Ke Mana Arah dan Tujuan Dialog Antar-Iman*. Institut Dialog antar-Iman Di Indonesia, Gowa-Sulawesi Selatan.
- UNDP. 2004. *Community Livelihoods and Civil Society Organisation in Papua-Indonesia*. A Snapshot by Local Non-Government Organisation.
- Wayne, J., Shore, L.M, Bommer, W.H., and Tetrick, L.E. 2002. The Role of Fair Treatment and Reward in Perceptions of Organizational Support and Leadership Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, Juni, No 3.
- Williams, A. 1998. *Organisational learning and the role of attitude surveys*, Human Resource Management Journal, Vol. 8 No. 4.
- Wheatley, M.J. 1999. *Leadership and The New Science: Learning a bout Organisation From an Orderly Universe*. San Fransisco: Berret-Koehler.
- Whitecotton, J.W. 1992. *Culture and Exchange in Post-classic Oaxaca: A word-System Perspective*, in: Resources, Power: and Interaction Plenum Press, New York and London, pp 51-74.
- Wiessner, E. 1989. *Style and Changing Relations Between The Individual and Society*, in: *The Meaning of Things: Material Culture and Symbolic Expression*. London pp. 57-63.
- Yoffe, N. 1993. *Archaeological Theory: Who Sets The Agenda?* Cambridge University Press, Cambridge, pp. 60-78.
- Yukl, G. 2006. *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yulk, G. 2007. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.