

Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan & Pariwisata, dan Kepuasan Konsumen Industri Pariwisata di Jawa Timur

H. Eddy Yunus

Pascasarjana Universitas Narotama Surabaya

***Abstract:** This research aims to testify and analyzing the influences of leadership toward employee performance, leadership toward consumer satisfaction, leadership toward organization cultural, individual characteristic toward employee performance, individual characteristic toward consumer satisfaction, organization cultural toward consumer satisfaction, employee performance toward consumer satisfaction. This research designed by using Structural Equation Modeling Analysis. The analysis unit are civil employee performance in Cultural and Tourism Agency on 7 (seven) governments of second regencies in East Java province and its tourism industry consumers, all at once as respondent in this research. The result of Structural Equation Modeling testing: H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , H_6 , H_7 , and H_8 its influences be larger. Satisfy consumer of tourism industry can be done with improving the employee performance of Cultural & Tourism Agency of East Java Province, through human resource development, with increasing people tourism awareness. For the middle and higher level leaders, in running duty shall be more get priority to pay attention in horizontal work system and improving their leadership effectiveness, developing their capabilities, to creating work climate which supporting and motivating their subordinates. For people of East Java is necessary to improving tourism awareness, either public people, Employees of Cultural & Tourism Agency, and inter Agencies in Province Governmental; and it can be seen from findings of researchers in East Java, Yogyakarta, and Bali.*

***Keywords:** Leadership, individual characteristic, organization culture, employee performance, consumer satisfaction.*

Pembangunan Nasional dilaksanakan Pemerintah bersama masyarakat yang mengarahkan, membimbing, dan menciptakan suasana menunjang pembangunan karenanya, dituntut peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) berkelanjutan dalam hal ini Pemerintah sebagai administrator pembangunan, berkewajiban mengupayakan pengembangannya.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang telah dilakukan oleh pemerintah berupa pelatihan maupun berbagai seminar yang dilaksanakan bersama masyarakat. Namun demikian upaya tersebut masih

belum optimal hasilnya, sehingga masih dibutuhkan upaya meningkatkannya.

Rekrutmen SDM belum profesional, dari itu penjurangan SDM harus berbasis kompetensi; karena kenyataan mutasi kepala dinas dan beberapa Staf adalah pindahan dari Pemerintah Kabupaten Malang yang berbeda profesi, sehingga dalam pengembangan SDM memerlukan biaya dan waktu orientasi yang lama.

Dengan budaya organisasi, terdapat perubahan yang dapat dialami seorang individu. *Pertama* perpindahan ke tempat lain dengan budaya yang lain. *Kedua* perubahan dalam lingkungannya sekarang. Pegawai perlu menyesuaikan diri untuk menghindari timbulnya konsekuensi negatif (Davis, Keith and Newstrom, 2002).

Alamat Korespondensi:

H. Eddy Yunus, Pascasarjana Universitas Narotama Surabaya
Jl. Arif Rahman Hakim No. 51 Surabaya

Salah satu permasalahan yang dapat muncul dari kegagalan adaptasi dengan budaya organisasi adalah konflik individu maupun kelompok dalam organisasi; kondisi dapat ini, sumber daya manusia justru akan membebani organisasi.

Apabila budaya organisasi telah menyentuh hal mendasar dan mengarahkan perilaku serta mengoptimalkan kemampuan Pegawai sesuai tujuan, maka kelangsungan hidup organisasi akan bertahan lama. Penelitian sebelumnya menunjukkan secara signifikan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja; karenanya untuk mendapatkan kinerja yang baik dibutuhkan sumber daya manusia berkualitas.

Kinerja pegawai merupakan interaksi antara motivasi dan kemampuan, dimana kinerja merupakan hal penting yang dibutuhkan dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi. Tujuan akan tercapai jika terdapat semangat kerja atau motivasi kerja yang tinggi dari para pegawai.

Kepuasan wisatawan tergantung nilai kinerja produk wisata yang dirasakan secara relatif terhadap harapan wisatawan. Jika kinerja produk wisata lebih rendah dari harapan wisatawan berarti wisatawan kecewa. Jika kinerja produk wisata memenuhi harapan wisatawan, wisatawan merasa puas. Jika kinerja produk wisata melebihi harapan wisatawan, wisatawan tidak hanya merasa puas, tapi juga merasa menyenangkan. Perusahaan wisata yang baik adalah perusahaan yang dapat menyenangkan wisatawan dengan mempromosikan apa yang dapat mereka berikan, kemudian memberikan lebih dari yang dijanjikan (Ginting, 2005).

Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai, juga kepuasan konsumen, sehingga perpindahan pegawai dari satu instansi ke instansi lain, khususnya Dinas Pariwisata supaya dihindari, karena ada perbedaan budaya antar dinas/instansi. Apabila itu yang terjadi, pegawai harus menyesuaikan budaya organisasi ditempat baru dan penyesuaiannya ini perlu waktu lama, terlebih bila Kepala Dinas yang diganti sebagai sosok pemimpin, akan sangat mempengaruhi budaya organisasi yang sudah tertata baik.

Berdasar studi empiris dan teori, Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset penting dalam perusahaan maupun organisasi publik. Pegawai akan berpotensi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi bila dikelola dengan tepat dan benar, tetapi sebaliknya akan

menjadi beban manakala terjadi salah kelola atau mismanajemen pengelolaan SDM.

Pfeffer dalam Herlina (1998) menyatakan bahwa sejumlah perusahaan, untuk mencapai keunggulan kompetitif tidak lagi hanya bergantung pada teknologi, hak paten ataupun posisi strategis, tetapi lebih menekankan pada bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerjanya (SDM). Demikian juga dengan Foalkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis.

Ackoff dalam Tjiptono dan Syakhoza (1999) mengungkapkan bahwa kepemimpinan mencakup upaya memadu, mendorong (*encouraging*), dan memfasilitasi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu, di mana tujuan dan cara tersebut ditentukan atau disepakati oleh orang-orang tersebut. Setiap kelompok membutuhkan pemimpin yang berfungsi menentukan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan, membina komunikasi antar pribadi dan pengikutnya, serta menetapkan arah yang tepat apabila terjadi kemunduran atau kegagalan organisasi.

Selanjutnya pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan diperkuat oleh temuan Jansen, *et al.* (1996); Rogers (1991); Blau (1999); dan pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja atau produktivitas seperti dikemukakan Suprihanto, dkk. (2003:25–26) bahwa untuk indikator umur banyak orang percaya produktivitas akan menurun seiring bertambahnya usia, namun beberapa penelitian telah membuktikan bahwa tidak ada hubungan antara usia dan kinerja Pegawai, sedangkan jumlah tanggungan yang banyak juga akan meningkatkan produktivitas. Secara empiris pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja didukung hasil penelitian Karatepe, *et al.* (2005) dan Cheney (1984) yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Semua organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung pada kekuatannya. Budaya dapat mempengaruhi dan memberi makna pada sikap perilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2003). Pegawai mulai belajar dan beradaptasi pada budaya organisasi dan diperlukan adanya internalisasi budaya pada Pegawai untuk mencapai keberhasilan manajemen.

Sedang upaya menciptakan kepuasan konsumen bukanlah proses yang mudah karena melibatkan pula komitmen dan dukungan aktif dari para pegawai, dan pemilik perusahaan Tjiptono, *et al.* (2008), oleh sebab itu, sebenarnya proses menciptakan kepuasan konsumen merupakan sebuah siklus proses yang saling terkait antara kepuasan pemilik, kepuasan pegawai dan kepuasan konsumen, upaya ini bukanlah trik jangka pendek yang sifatnya temporer, namun sebaliknya jangka panjang yang konsisten dan berkesinambungan.

Lock dan Crawford (2004) dalam penelitiannya menganalisis pengaruh dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil yang diperoleh adalah adanya dampak budaya organisasi inovatif dan suportif terhadap komitmen, dan dampak budaya inovatif terhadap kepuasan kerja. Namun dampak gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen ternyata tidak signifikan.

Zeithaml, *et al.* (1988) bahwa metode Servqual secara luas digunakan didalam industri-industri layanan/jasa untuk memahami persepsi konsumen target mengenai kebutuhan layanan mereka. Dan untuk menyediakan sebuah ukuran mutu layanan organisasi dan juga dapat diterapkan secara internal untuk memahami persepsi mutu layanan pegawai. Dengan objektif mencapai perbaikan layanan.

Penelitian yang dilakukan pada organisasi pemerintahan, swasta dan di universitas yang relevan dengan penelitian ini diantaranya: Ellickson (2002); LOK dan Crawford (2004); Yoesef (2000); IGALENS dan Roussel (1994); Supartha, W.G. (2006); Yeni Absah (2007); Komariyah, S. (2006); Tobing, S.J. (2006); Tun Huseno (2007); dan Zeithaml, *et al.* (1988). Kesepuluh penelitian ini menguji hubungan antara bentuk kepemimpinan, budaya organisasi dan dimensi-dimensi kepuasan kerja, kinerja maupun kepuasan konsumen.

Beberapa pemikiran tentang Fenomena Actual di Jawa Timur dan dikaitkan dengan Hasil Penelitian Empiris serta Kajian Teoritis tersebut terdapat beberapa pemikiran adanya celah penelitian, antara lain:

Ada 7 penelitian yang menghubungkan variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dari 11 jurnal yang menjadi rujukan. Tetapi belum ada penelitian yang menjadi rujukan tersebut menghubungkan

variabel Kepuasan Konsumen sebagai variabel dependen (Y2). Dari 11 jurnal hasil penelitian yang menjadi rujukan belum ada satupun penelitian yang menggunakan variabel Karakteristik Individu sebagai variabel Independent dari variabel Kinerja Pegawai (Y1). Belum ada satu penelitian dari 11 jurnal yang diteliti menghubungkan variabel Kinerja Pegawai dengan variabel Kepuasan Konsumen.

Mengetahui kemampuan sumber daya manusia khususnya dinas pariwisata, dalam mengimplementasikan Visi kunjungan wisata 2008 dalam memberikan pelayanan kepada turis propinsi Jawa Timur. Pada umumnya para pemimpin dalam organisasi pemerintahan di dapatkan dari jenjang karier yang kurang memperhatikan profesionalisme Pegawai dan tidak memperhatikan seperti yang dimaksud oleh Ackoff dalam Tjiptono dan Syakhroza (1999).

Kebanyakan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya, disebabkan kurangnya pemahaman terhadap arti pentingnya budaya organisasi, padahal budaya organisasi merupakan mata rantai proses, dimana tiap kegiatan berkaitan dengan proses lainnya atau suatu hasil pekerjaan merupakan suatu masukan bagi proses pekerjaan lainnya. Dalam suatu organisasi bekerja melalui serangkaian proses yang saling berkaitan, yang terjadi melalui dan melewati batas-batas birokrasi (Triguno, 2002)

Masih rendahnya motif empati dan altruistik Dinas Kebudayaan & Pariwisata Propinsi Jawa Timur untuk mengetahui kepuasan kerja dan kinerja, diperlukan penelitian secara komprehensif dengan mengelaborasi sekaligus menganalisis variabel yang diduga dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan konsumen yaitu variabel kepemimpinan dan karakteristik individu serta budaya organisasi.

Menurut Suyanto, B., dalam Surya, 24 April 2003, halaman 21 dengan topik "Menggugat kinerja birokrasi dan pelayanan publik" menyatakan : Di era otonomi seperti sekarang ini, semestinya disadari bersama bahwa tidak pantas jika birokrasi hanya bekerja di bawah garis komando atau instruksi-instruksi yang sifatnya top-down, kreativitas, sikap inovatif, dan kepekaan pada persoalan di tingkat lokal adalah modal awal yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja birokrasi dan meningkatkan kualitas birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Birokrasi yang usang, mereka bukan saja menghambat

pembangunan, tetapi mereka juga akan menjadi sumber kegagalan pembangunan itu sendiri.

Menurut Karyono, Harsojo, dan Irawan, dalam jawa Pos, 27 Mei 2008, mengatakan: Pemerintah dinilai kurang greget dalam mempromosikan Program Visit Indonesia year 2008.

Berdasarkan informasi (data) dari Departemen Kebudayaan & Pariwisata RI tahun 2001 sampai dengan tahun 2008, peningkatan jumlah wisatawan asing kurang menggembirakan, hal ini nampak dari jumlah wisatawan asing yang datang ke Indonesia naik turun.

Penurunan kunjungan wisatawan itu disebabkan: Penemuan di lapangan, bahwa apa yang dikomunikasikan oleh Pegawai Dinas Kebudayaan & Pariwisata tidak mencerminkan apa adanya. Sadar wisata untuk masyarakat Jawa Timur masih sangat kurang dibandingkan dengan Propinsi lain seperti Propinsi DIY dan Propinsi Bali. Kepemimpinan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mempunyai tanggung-jawab yang besar atas keberhasilan kepariwisataan di Jawa Timur, sehingga pergantian Kepala Dinas, sebaiknya mendasarkan kepada kompetensi, tidak seperti yang sekarang terjadi.

Sepengetahuan peneliti, belum ada penelitian yang mengelaborasi variabel kepemimpinan, karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dinas kebudayaan & pariwisata dan kepuasan konsumen industri pariwisata.

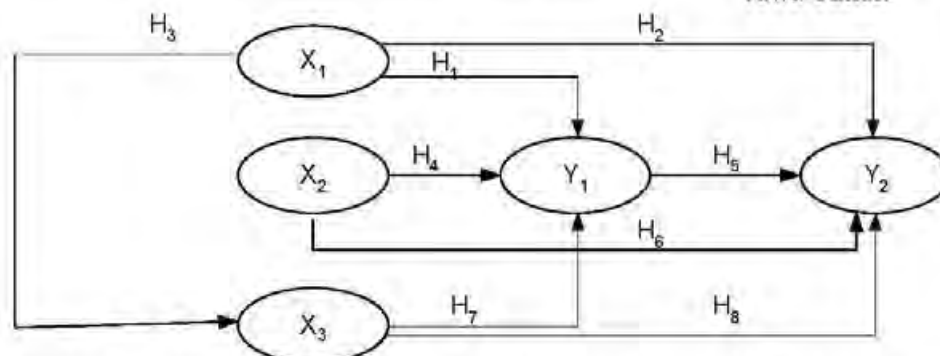
Berdasar pada telaah teoritik dan empirik maka secara umum masalah penelitian (RESEARCH PROBLEM) dapat dikemukakan sebagai berikut: "Bagaimanakah peran kepemimpinan, karakteristik individu, dan budaya organisasi mampu meningkatkan

kinerja pegawai dinas pariwisata Jawa Timur dan dapat meningkatkan kepuasan konsumen industri pariwisata Jawa Timur". Untuk menciptakan tujuan tersebut digambarkan kerangka konsep sebagaimana Gambar 1.

Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual, maka pola hubungan variabel bebas dan variabel terikat dalam hipotesis dapat disusun sebagai berikut :

- H₁ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kebudayaan & pariwisata.
- H₂ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen industri pariwisata Propinsi Jawa Timur.
- H₃ : Kepemimpinan berparuh signifikan terhadap budaya organisasi dinas pariwisata Propinsi Jawa Timur.
- H₄ : Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kebudayaan & pariwisata Propinsi Jawa Timur.
- H₅ : Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen industri pariwisata propinsi Jawa Timur.
- H₆ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kebudayaan & pariwisata Propinsi Jawa Timur.
- H₇ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen industri pariwisata Propinsi Jawa Timur.
- H₈ : Kinerja pegawai dinas kebudayaan & pariwisata berpengaruh signifikan terhadap kepuasan konsumen industri pariwisata Propinsi Jawa Timur.

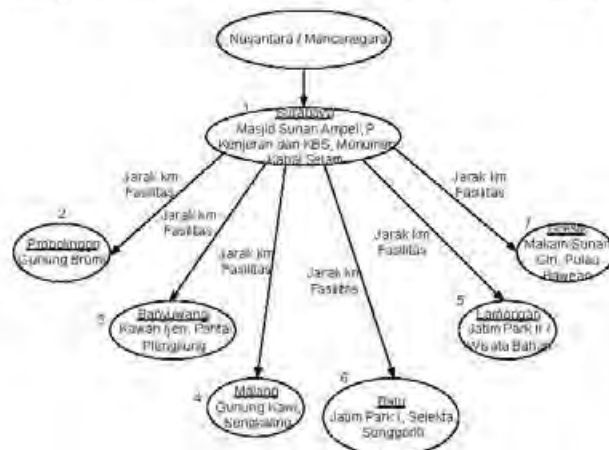


Gambar 1. Hubungan variabel kepemimpinan, karakteristik individu, budaya organisasi, terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata dan kepuasan konsumen

METODE

Penelitian ini termasuk jenis penelitian survey, yaitu penelitian yang mengambil sample dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama (Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi, Ed., 1995) dan menganalisis data sample dengan statistic induktif dan statistik deskriptif yang digeneralisasi untuk kesimpulan populasi (Arikunto, 2002).

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas kebudayaan & Pariwisata dari 7 pemerintah kabupaten kota, masing-masing sebanyak 32 orang, mereka adalah pegawai bagian *marketing*/petugas lapangan/guide, sehingga mereka faham apa yang diinginkan oleh konsumen wisata, dan pengunjung.



Gambar 2. Peta perjalanan wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara

(Sumber: Peta perjalanan hasil kajian akademik Disbudpar Propinsi Jatim (2008) dan diolah penulis.)

Tabel 1. Ringkasan pengujian *goodness of fit model overall* pada SEM.

Goodness of fit	Cut-off	Keterangan
<i>Chi-square</i>	Nonsignifikan, tergantung alpha yang digunakan	Model baik bilamana <i>chi-square</i> dengan df-nya tidak jauh berbeda
RMSEA	= 0.08	
GFI	= 0.90	Mirip dengan R^2 dalam regresi
AGFI	= 0.90	Mirip dengan R^2 <i>adjusted</i> dalam regresi
CMIN /DF	= 2.00	
TLI	= 0.95	
CFI	= 0.95	Tidak sensitif terhadap besar sampel

(Sumber: Diadaptasi dari Hair et al. (1995), Ferdinand A (2000), dan Solimun (2002))

Analisis statistik deskriptif untuk menginterpretasikan data empirik hasil penelitian melalui penggunaan tabel distribusi frekuensi, persentase, dan nilai rerata (*mean*) dari masing-masing indikator. Analisis ini menarik suatu kesimpulan seperti *mean*, dan mendeskripsikan data apa adanya berdasarkan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian ini.

Model penelitian dibentuk untuk menguji pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen melalui variabel moderator, kemudian menguji variabel independen bersama-sama melalui variabel moderator terhadap variabel dependen. Bentuk hubungan kausal seperti ini membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan tentang hubungan tersebut. Sehingga metode statistik yang digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Evaluasi kriteria pengujian *goodness of fit* selengkapnya diringkas pada Tabel 1.

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model – model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair, et al. (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model.

HASIL

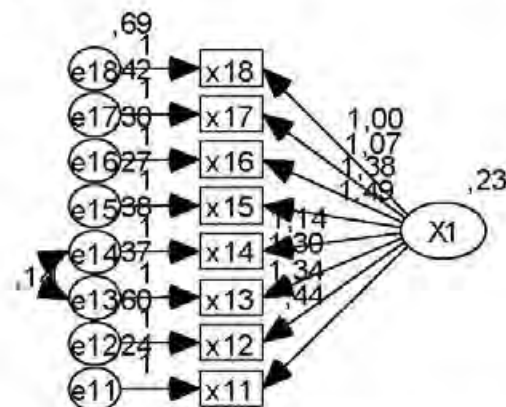
Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam

penelitian. Beberapa karakteristik responden dibagi berdasarkan Jenjang Pendidikan Formal, Usia, Jenis Kelamin, dan Status Perkawinan. Kuisioner sejumlah 224 bendel yang disebar ke 7 Dinas Kebudayaan & Pariwisata Pemerintah Kabupaten Kota di Jawa Timur ternyata hanya kembali 189 bendel, sedang 35 bendel kuisioner tidak kembali dengan alasan cuti biasa, cuti sakit, cuti hamil dan ada juga yang tanpa informasi (khusus pegawai dinas). Karakteristik responden pengunjung diambil dengan jumlah yang sama yaitu 189 orang, yang terdiri dari 166 orang pengunjung wisatawan nusantara dan 23 orang pengunjung wisatawan mancanegara.

Deskripsi Variabel Kepemimpinan, mean (rata-rata) jawaban responden sebesar 3,96; Variabel Karakteristik Individu, mean (rata-rata) jawaban responden adalah sebesar 3,94; Variabel Budaya Organisasi, mean (rata-rata) jawaban responden adalah sebesar 3,50; Variabel Kinerja Pegawai, mean (rata-rata) jawaban responden adalah sebesar 3,67; Variabel Kepuasan Konsumen, mean (rata-rata) jawaban responden adalah sebesar 3,96. Dari semua deskripsi variabel tersebut diatas, semua nilai rata-ratanya apabila dibulatkan memiliki skor 4,00, dengan demikian rata-rata dari semua variabel memiliki nilai yang tinggi.

Uji CFA Variabel Kepemimpinan

Confirmatory Factor Analysis (CFA) terhadap Kepemimpinan dilakukan untuk menguji *unidimensionalitas* 8 indikator. Hasil uji CFA dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3. *Confirmatory Factor Analysis Kepemimpinan*
(Sumber: Data Primer Diolah (Lampiran 9))

Hasil uji CFA menunjukkan hasil analisis yang memiliki nilai dalam kriteria "baik" karena tingkat *probabilitas* memiliki nilai sebesar 0,324 dari nilai yang diharapkan pada *probabilitas* sebesar $\geq 0,05$; dengan demikian jawaban responden pada variabel kepemimpinan sesuai dengan konsep yang diterapkan dalam penelitian ini.

$$CR = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum e_j} = \frac{(5.112)^2}{(5.112)^2 + 4.601} = 0.850$$

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas maka nilai *CR* sebesar 0.850 berarti lebih besar dari nilai yang digunakan untuk menilai diterima atau tidaknya sebuah tingkat *CR* sebesar 0.70. Dengan demikian indikator dari variabel kepemimpinan memiliki nilai yang *valid* dan *reliabel* secara signifikan.

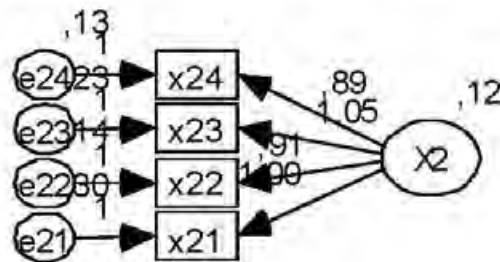
Bila dilihat dari loading faktor sebagai pembentuk variabel kepemimpinan, maka X15 mempunyai loading faktor sebesar 0,809. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi memberikan andil terbesar terhadap kepemimpinan.

Uji CFA Variabel Karakteristik Individu

Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) terhadap Karakteristik Individu dilakukan untuk menguji *unidimensionalitas* 4 indikator. Hasil uji CFA dapat dilihat dalam Gambar 4.

Berdasarkan perhitungan hasil *goodness of fit index* menunjukkan hasil analisis dengan kriteria "baik" karena tingkat *probabilitas* memiliki nilai sebesar 0.966 dari nilai yang diharapkan pada *probabilitas*

Chi-Squares=21,240
Probabilitas=.324
Df=1,118
GFI=.972
AGFI=.947
TLI=.994
CFI=.996
RMSEA=.025



Chi-Squares=,068
 Probabilitas=,966
 Df=,034
 GFI=1,000
 AGFI=,999
 TLI=1,049
 CFI=1,000
 RMSEA=,000

Gambar 4. *Confirmatory Factor Analysis* Karakteristik Individu

sebesar ≥ 0.05 . Dengan demikian jawaban responden pada variabel Karakteristik Individu memiliki nilai yang baik sehingga hasil *goodness of fit index* telah sesuai dengan konsep yang diterapkan dalam penelitian ini.

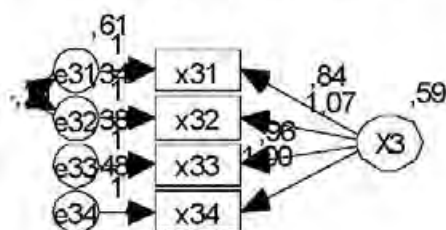
$$CR = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum e_j} = \frac{(1.998)^2}{(1.998)^2 + 1.637} = 0.709$$

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas, nilai CR sebesar 0.709 berarti nilai tersebut lebih besar dari 0.70; ini digunakan untuk menilai diterima atau tidaknya sebuah tingkat CR.

Dengan demikian indikator dari variabel Karakteristik Individu memiliki nilai yang *valid* dan *reliabel* secara signifikan sehingga terhadap nilai variabel tersebut dapat dilakukan analisa lebih lanjut. Bila dilihat dari loading faktor sebagai pembentuk variabel karakteristik individu, maka X24 mempunyai loading faktor sebesar 0,652. Hal ini menunjukkan bahwa belajar memberikan andil terbesar terhadap karakteristik individu.

Uji CFA Variabel Budaya Organisasi

Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) terhadap Budaya Organisasi dilakukan untuk menguji *unidimensionalitas* 4 indikator. Hasil uji CFA dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Chi-Squares=,991
 Probabilitas=,319
 Df=,991
 GFI=,997
 AGFI=,974
 TLI=1,000
 CFI=1,000
 RMSEA=,000

Gambar 5. *Confirmatory Factor Analysis* Budaya Organisasi

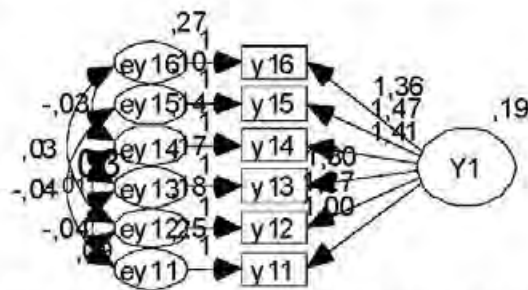
$$CR = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum e_j} = \frac{(2.964)^2}{(2.964)^2 + 1.787} = 0.831$$

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas nilai CR sebesar 0.831 berarti nilai tersebut lebih besar dari nilai yang digunakan untuk menilai diterima atau tidaknya sebuah tingkat CR sebesar 0.70. Dengan demikian indikator variabel Budaya Organisasi memiliki nilai yang *valid* dan *reliabel* secara signifikan sehingga terhadap nilai tersebut dapat dilakukan analisa lebih lanjut. Bila dilihat dari loading faktor sebagai pembentuk variabel budaya organisasi, maka X32 mempunyai loading faktor sebesar 0,815. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap kecermatan memberikan andil terbesar terhadap budaya organisasi.

Uji CFA Variabel Kinerja Pegawai

Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) terhadap kinerja dilakukan untuk menguji *unidimensionalitas* 6 indikator. Hasil uji CFA dapat dilihat dalam Gambar 6.

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas nilai CR sebesar 0.914 berarti nilai tersebut lebih besar dari nilai yang digunakan untuk menilai diterima atau



Chi-Squares=3,038
 Probabilitas=.219
 Df=1,519
 GFI=.995
 AGFI=.944
 TLI=.990
 CFI=.999
 RMSEA=.053

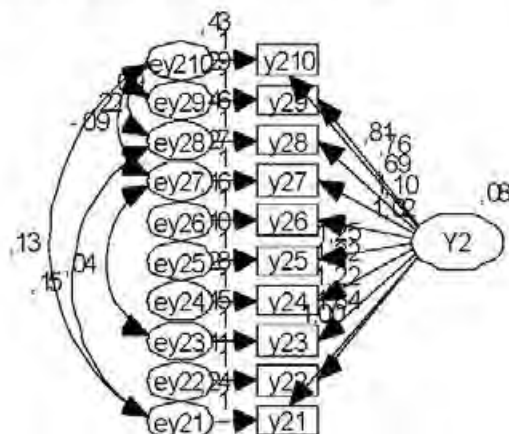
Gambar 6. Confirmatory Factor Analysis Kinerja Pegawai

$$CR = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum e_j} = \frac{(4.781)^2}{(4.781)^2 + 2.156} = 0.914$$

tidaknya sebuah tingkat *CR* sebesar 0.70. Dengan demikian indikator dari variabel kinerja memiliki nilai yang *valid* dan *reliabel* secara signifikan sehingga terhadap nilai variabel tersebut dapat dilakukan analisa lebih lanjut. Bila dilihat dari loading faktor sebagai pembentuk variabel kinerja, maka Y15 mempunyai loading faktor sebesar 0,902. Hal ini menunjukkan bahwa *Need for Supervision* memberikan andil terbesar terhadap kinerja.

Uji CFA Variabel Kepuasan Konsumen

Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) terhadap Kepuasan konsumen dilakukan untuk menguji *unidimensionalitas* 10 indikator. Hasil uji CFA dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Chi-Squares=54,310
 Probabilitas=.008
 Df=1,873
 GFI=.947
 AGFI=.900
 TLI=.940
 CFI=.961
 RMSEA=.068

Gambar 7. Confirmatory Factor Analysis Kepuasan Konsumen

$$CR = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum e_j} = \frac{(5.444)^2}{(5.444)^2 + 6.744} = 0.814$$

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas maka nilai *CR* sebesar 0.814 berarti nilai tersebut lebih besar dari nilai yang digunakan untuk menilai diterima atau

tidaknya sebuah tingkat *CR* sebesar 0.70. Dengan demikian indikator variabel kepuasan konsumen memiliki nilai yang *valid* dan *reliabel* secara signifikan sehingga terhadap nilai variabel tersebut dapat dilakukan analisa lebih lanjut. Bila dilihat dari loading faktor sebagai pembentuk variabel kepuasan konsumen, maka Y22 mempunyai loading faktor sebesar 0,841. Hal ini menunjukkan bahwa *Realibilitas* memberikan andil terbesar terhadap kepuasan konsumen.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian pengaruh variabel Kepemimpinan, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan & Pariwisata dan Kepuasan Konsumen maka akan dilakukan analisa hubungan antar variabel berikut di bawah ini.

Untuk mengetahui diterima dan ditolaknya hipotesis penelitian digunakan parameter yang berdasar pada derajat toleransi kesalahan $\alpha = 5\%$ (0.05) sehingga kriteria nilai $p < 0.05$, serta dengan batasan t_{kritis} sebesar 1.96. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menjawab hipotesis penelitian. Interpretasi hubungan masing-masing variabel yang dihipotesiskan, beserta koefisiennya dapat dilihat pada Tabel 2.

Untuk mengetahui diterima dan ditolaknya hipotesis penelitian digunakan parameter berdasar derajat toleransi kesalahan = 5% (0.05) sehingga kriteria nilai $p < 0.05$, serta dengan batasan t_{kritis} 1.96. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk menjawab Interpretasi hubungan masing-masing variabel yang dihipotesiskan:

Pertama, menunjukkan bahwa t_{hit} ($Cr = 8,674$) $> t_{\text{tabel}}$ ($t_{\text{kritis}} = 1,961$), maka hipotesis pertama dapat diterima,

Kedua, menunjukkan bahwa t_{hit} ($Cr = 4,118$) $> t_{\text{tabel}}$ ($t_{\text{kritis}} = 1,961$), maka hipotesis kedua dapat diterima,

Ketiga, menunjukkan bahwa t_{hit} ($Cr = 4,881$) $> t_{\text{tabel}}$ ($t_{\text{kritis}} = 1,961$), maka hipotesis ketiga dapat diterima,

Keempat, menunjukkan bahwa t_{hit} ($Cr = 13,268$) $> t_{\text{tabel}}$ ($t_{\text{kritis}} = 1,961$), maka hipotesis keempat dapat diterima,

Kelima, menunjukkan bahwa t_{hit} ($Cr = 6,097$) $> t_{\text{tabel}}$ ($t_{\text{kritis}} = 1,961$), maka hipotesis kelima dapat diterima.

Keenam, menunjukkan bahwa t_{hit} ($Cr = 2,656$) $> t_{\text{tabel}}$ ($t_{\text{kritis}} = 1,961$), maka hipotesis keenam dapat diterima.

Ketujuh, menunjukkan bahwa t_{hit} ($Cr = 14,768$) $> t_{\text{tabel}}$ ($t_{\text{kritis}} = 1,961$), maka hipotesis ketujuh dapat diterima.

Kedelapan, menunjukkan bahwa t_{hit} ($Cr = 7,427$) $> t_{\text{tabel}}$ ($t_{\text{kritis}} = 1,961$), maka hipotesis kedelapan dapat diterima.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukan bahwa kedelapan hipotesis berpengaruh positif dan signifikan, yang ditentukan oleh dimensi indikator dari masing-masing hipotesis yang mendasarkan loading faktor. Penelitian ini mendukung penelitian dan teori yang telah dikemukakan oleh Elencov (2002), Bass, (1996), Lako (2004), Yukl, (2005), Gardner dan Avolio, (1998); Klien dan House (1995); Shamir, *et al.* (1993), Huseno, T. (2006), Zeithaml, *et al.* (1988); Robbins (1997) dan Stephen R. Covey (1993); Leonard, *et al.* (2004), Cheney (1984); Churchil, *et al.* (1979); Jansen, *et al.* (1996); Rogers (1991); Blau (1999); Kanwile (2005); Kotter dan Hesketh (1992:144); Lok dan Crawford (2004), M. Teman Koesmono (2005); Schmaars, (1990); Engel, *et al.* (1994) dan Assael (1998), Soejono (2004).

Hubungan Antar Variabel		Estimasi	Standar Estimasi (SE)	Critical Ratio (C.R.)	Probabilitas (p)	Signifikan
Kepemimpinan	Budaya Organisasi	0,317	0,088	3,602	0,000	Signifikan
	Kinerja Pegawai	0,357	0,273	8,674	0,000	Signifikan
Kepemimpinan	Karakteristik Individu	0,911	0,074	13,268	0,000	Signifikan
	Budaya Organisasi	0,332	0,125	2,656	0,008	Signifikan
Kepemimpinan	Kepuasan Konsumen	0,758	0,116	4,118	0,000	Signifikan
	Karakteristik Individu	0,547	0,090	6,097	0,000	Signifikan
Kepemimpinan	Budaya Organisasi	0,913	0,054	14,768	0,000	Signifikan
	Kinerja Pegawai	1,252	0,169	7,427	0,000	Signifikan

(Sumber: Data primer diolah)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari kedelapan hipotesis dapat disusun kesimpulan bahwa : memuaskan konsumen pariwisata dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan & Pariwisata Propinsi Jawa Timur, melalui pengembangan Sumber Daya Manusia, serta meningkatkan kesadaran wisata Masyarakat Jawa Timur.

Saran

Bagi Pegawai termasuk Para Pemimpin Dinas Kebudayaan & Pariwisata Propinsi Jawa Timur, perlu lebih menyadari pentingnya meningkatkan kinerja dan kompetensi Pemimpin untuk memuaskan konsumen industri pariwisata, sehingga dapat meningkatkan kunjungan Pariwisata Nusantara, Maupun Mancanegara, yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan daerah melalui pariwisata.

Bagi masyarakat Jawa Timur perlu meningkatkan sadar wisata, baik masyarakat umum, Pegawai Dinas Kebudayaan & Pariwisata, maupun antar Dinas dalam Pemerintahan Propinsi; dan ini dapat dilihat dari temuan peneliti di Jawa Timur, Yogyakarta, Bali seperti menerima kunjungan wisata dan hendaknya saling menunjang data antar instansi terkait.

Dengan adanya keterbatasan lingkup penelitian ini, maka untuk penelitian yang akan datang diharapkan mengembangkan penelitian khususnya berhubungan dengan jenis wisata yang belum dijadikan objek kajian (wisata Minat Khusus seperti wisata Kuliner, wisata Pendidikan). Penelitian yang akan datang bisa dilakukan dengan berbagai etnik yang ada di Indonesia. Studi yang berhubungan dengan karakteristik individu dan kepemimpinan di Indonesia diharapkan bisa mencakup semua etnis, daerah/wilayah dan bangsa/keturunan.

DAFTAR RUJUKAN

Absah, Y. 2007. *Pengaruh Kemampuan Organisasi terhadap Kompetensi Tingkat Dipersifikasi dan*

Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Di Sumatra Utara, Disertasi (tidak dipublikasikan). Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Aditama, Y.T. 2004. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*, edisi kedua, Universitas Indonesia, Jakarta.

Anshori, Y. 2008. *Pariwisata dengan huruf L*. Malang: Banyumedia Publishing.

Arif, R. 2006. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada instalasi Rawat Inap RS, Dr. MDJamil Padang. *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Negeri Padang.

Badan Pariwisata Daerah Propinsi D.I. Yogyakarta. 2007. *Statistik Kepariwisata Yogyakarta*, Sub. Bagian Data dan Teknologi Informasi.

Carmeli, A., dan Freud, A. 2004. Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Emperical Investigation, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (3):289.

Chatab, N. 2007. *Profil Budaya Organisasi*, Cetakan kesatu. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Dinas Pariwisata Propinsi Bali. 2007. *Statistik Pariwisata Bali*, Marketing Analysis Section.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Propinsi Jawa Timur, 2008. *Kerangka Dasar Pertalian Sistem Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur (Lingkage System of Culture and Tourism)*.

Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Timur, 2008, East Java Map, www.eastjava.com.

Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis dan Desertasi Doktor* Edisi 2. Semarang: BPUNDIP.

Ginting, P. 2005. *Pemasaran Pariwisata: Studi Empiris tentang Kepuasan dan Kunjungan berkelanjutan Pariwisata Sumatera Utara*. Medan: USU Press.

_____. 2008, Mencermati Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Pariwisata Indonesia dengan Tourism Satisfaction (Toursat) Approach, pidato pengukuhan jabatan Guru Besar tetap, Universitas Sumatera Utara, Medan.

Kotler, P., and Keller, K.L. 2007, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit PT. Indeks.

Zeithaml, P., and Berry. 1988. Servqual, http://www.12manage.com/methods_Zeithaml_Servqual.html, /19/2008, 9:00 AM.