

**PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK DAN *CORPORATE CULTURE*
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. (SUATU STUDI PERSEPSI MANAJER PADA
PERUSAHAAN-PERUSAHAAN ANGGOTA *CÂMARA COMÉRCIO INDÚSTRIA*
TIMOR LESTE (CCI-TL))**

DISERTASI



**OLEH:
ELIDIO DE ARAUJO**

**PROGRAM DOKTOR
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2013**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIK DAN *CORPORATE CULTURE*
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. (SUATU STUDI PERSEPSI MANAJER PADA
PERUSAHAAN-PERUSAHAAN ANGGOTA *CÂMARA COMÉRCIO INDÚSTRIA*
TIMOR LESTE (CCI-TL))**

DISERTASI

**Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
Untuk memenuhi persyaratan gelar DOKTOR**



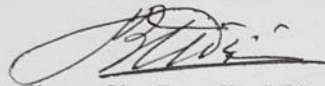
**OLEH:
ELIDIO DE ARAUJO
NPM : 8111409005**

**PROGRAM DOKTOR
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA**

2013

HALAMAN PENGESAHAN
DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL: 2 SEPTEMBER 2013

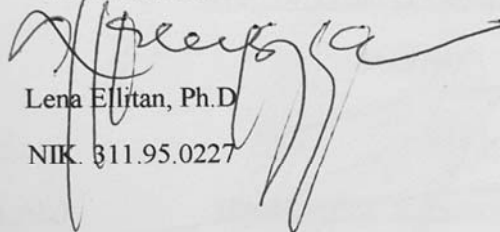
Promotor



Prof. Budiman Chr, Drs., Ec, MA., Ph.D

NIP. 130206173

Ko-Promotor

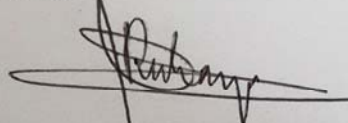


Lena Ellitan, Ph.D

NIK. 311.95.0227

Menyetujui:

Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala



Dr. Mudjilah Rahayu

NIK. 811.09.0629

LEMBAR PERSETUJUAN

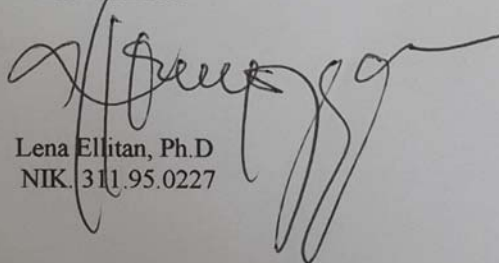
Disertasi Berjudul: “**Pengaruh Kepemimpinan Stratejik dan *Corporate Culture* terhadap Kinerja Perusahaan dengan *Good Corporate Governance* sebagai Variabel Intervening (Suatu Studi Persepsi Manajer pada Perusahaan-Perusahaan Anggota *Câmara Comércio Indústria Timor-Leste (CCI-TL)*” yang ditulis dan diajukan oleh Elidio de Araujo, Lic. Ec., MM. Nomor Induk Mahasiswa 8111409005 telah disetujui untuk diuji.**

Promotor



Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., Ph.D
NIP. 130206173

Ko-Promotor



Lena Ellitan, Ph.D
NIK. 311.95.0227

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI

Disertasi Berjudul: "Pengaruh Kepemimpinan Stratejik dan *Corporate Culture* terhadap Kinerja Perusahaan dengan *Good Corporate Governance* sebagai Variabel Intervening (Suatu Studi Persepsi Manajer pada Perusahaan-Perusahaan Anggota C mara Comércio Ind stri Timor-Leste (CCI-TL))" yang ditulis dan diajukan oleh Elidio de Araujo, Lic. Ec., MM. Nomor Induk Mahasiswa 8111409005 telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji Program Doktor, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Pada tanggal 23 Nopember 2013.

Panitia Penguji

Ketua

(Prof. Dr. Anita Lie, Ed.D)

Promotor

(Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA., PhD)

Ko-Promotor

(Lena Ellitan, PhD)

Anggota

(Prof. Dr. Drs. Ec. Arsono Laksana, Ak.)

Anggota

(Prof. Dr. H.R. Andi Sularso, S.U.)

Anggota

(Prof. Dr. Lucas da Costa, SE, MSi)

Anggota

(Prof. Drs. Ec. V. Henky Supit, Ak.)

Anggota

(Prof. Dr. Nelson Martins, MD, MHM, PhD)

PROGRAM PASCA SARJANA

DIREKTUR,

(Prof. Dr. Anita Lie, Ed.D)

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan atas kasih dan berkatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Disertasi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Strategik dan *Corporate Culture* terhadap Kinerja Perusahaan Dengan *Good Corporate Governance* sebagai Variabel Intervening (Suatu Studi Persepsi Manajer pada Perusahaan-Perusahaan Anggota Camara Comercio Industria Timor-Leste (CCI-TL)”, dan merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi S3 guna memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Penulis menyadari dalam penulisan Disertasi ini sesungguhnya masih ada kekurangan-kekurangan dalam cara penyajian maupun materinya, walaupun demikian penulis telah berusaha keras dengan kemampuan yang ada untuk menyelesaikan Disertasi ini.

Dalam penulisan Disertasi ini, penulis mendapatkan bantuan, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak dan pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu, terutama kepada:

1. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya khususnya Program Doktor Ilmu Manajemen yang bersedia menerima penulis untuk menjadi mahasiswa dan sebagai bagian dari keluarga besar Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Prof. Drs. Budiman Christiananta., MA., Ph.D, selaku Promotor yang telah berkorban meluangkan waktunya untuk membimbing, memotivasi dan mengarahkan penulis dari awal hingga penyusunan sampai penyelesaian Disertasi ini.

3. Lena Ellitan, Ph.D, selaku Ko-Promotor yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan dan juga lewat diskusi-diskusi sehingga membantu penulis dalam penyelesaian Disertasi ini.
4. Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko selaku Direktur Program Pasca Sarjana (Periode 2009-2012) selalu memberikan semangat kepada kami dan juga mengajarkan kepada kami bagaimana menulis karya yang baik serta memotivasi kami agar anti Plagiarisme.
5. Prof. Dr. Anita Lie, Ed.D selaku Direktur Pascasarjana, yang memberikan dukungan kepada kami untuk bisa menyelesaikan Pendidikan kami.
6. Dr. Mudjilah Rahayu, sebagai Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen yang terus memberikan perhatian kepada kami mengenai kemajuan penulisan Disertasi secara berkala.
7. Prof. Drs. Ec. V. Henky Supit, Ak. selaku Dosen penguji dari Pra-Proposal yang memberikan masukan dan motivasi kepada penulis.
8. Prof. Dr. Arsono Laksana, Ak, selaku dosen penguji yang banyak memberikan masukan dan saran dan juga mensupport referensi kepada penulis dalam penyusunan Disertasi ini.
9. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, yang dengan teliti dan sabar memberikan masukan mengenai metode penulisan serta menggunakan bahasa yang baik untuk penulisan Disertasi ini.
10. Prof. Dr. H.R. Andi Sularso, MSM, selaku dosen penguji yang memberikan saran dan masukan yang bermanfaat dalam penulisan Disertasi ini.
11. Dr. Bambang Widjanarko Otok, MSi, yang selaku Konsultan Statistik yang banyak membantu penulis dalam memberikan masukan dan saran dalam penulisan Disertasi ini.

12. Para dosen pengajar pada Program Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Prof. Dr. Bertens, Prof. Dr. Armada Riyanto, Prof. Dr. Augusty Ferdinand., MBA., Prof. Dr. Ruswiyati Suryosaputra, Prof. Syaifiie Idrus, M.Ec., Ph.D, Prof. Dr. Sarmanu, MS, Prof. Dr. Djoko Mursinto, T. Hani Handoko, Ph.D, Budi W. Soetjipto, Ph.D, Tjan Soen Eng, Ph.D, Dr. Bambang Tjahjadi, Ak. Yang telah mendampingi kami dari setiap mata kuliah yang diasuh sehingga bisa membawa kami sampai pada penulisan Disertasi ini.
13. Prof. Dr. Lucas da Costa, SE., MSi sebagai Rektor Universidade da Paz yang memberikan dorongan secara menyeluruh baik secara moral maupun secara finansial kepada penulis untuk melanjutkan Pendidikan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
14. Ibu Felicidade Xavier yang selalu memberikan dukungan kepada penulis
15. Pemerintah Timor-Leste lewat Fundus Dezenvolvimento Capital Humana yang memberikan beasiswa kepada penulis dari 2011 hingga menyelesaikan studi ini.
16. Direktur Camara Comercio Industri Timor-Leste (CCI-TL) yang memfasilitasi dan mengizinkan penulis dalam pengambilan data.
17. Seluruh manajer pada perusahaan-perusahaan Anggota Camara Comercio Industri di tiga belas Distrik yang meluangkan waktu mengisi kuesioner dan memberikan data kepada penulis
18. Ayah Domingos Araujo dan Ibunda Olinda de Jesus Caeiro, Kakak Rogerio, Kakak Tina, Kakak Lele dan Kakak Ipar Edu, Kakak Jose dan kakak Martha, Kakak Eli dan Kakak Epi, Adik Adonia dan Ipar Aqin, Adik Lilia, Adik Gustodio, adik Belina, Adik Onorio dan semua yang setiap saat memanjatkan doa dan memberikan dorongan serta supor keuangan kepada penulis dan khususnya sebagai motivator buat anakku

Valencia dan keponakan-keponakan (Dalia, Marisa, Nice, Cassia, Ajo, Atoi, Ela, Melania, Emilson, Clarinha, Aldo, Alu dan Ali)

19. Istriku Rita Delima Amaral yang dengan kerendahan hatinya selalu memanjatkan doa, memotivasi penulis serta kesabarannya menjaga Putri tercinta kami Liyandra Valencia Delima Araujo (Valencia).
20. Om Eduardu Almeida Barros dan Tante Luiza Corte-Real yang turut memberikan dukungan kepada penulis.
21. Om Romo Guilherme da Costa Barros, OFM yang selalu memanjatkan doa, memotivasi dan memberikan dukungan kepada penulis.
22. Om Anaceto, Om Norberto dan Om Flaviano yang memberikan doa dan dukungan moral kepada Penulis.
23. Om Agustho (Tara), Kakak Guilherme (Sefi Suco Mau-Chiga) dan Kakak Valenti de Araujo atas doa dan dukungan moril kepada Penulis
24. Teman-Teman angkatan pertama Program Doktorat Ilmu Manajemen Pak Denny, Ibu Tuty, Pak Candra, Pak Iwan, Pak Nur, Pak Andri, Pak Ragil, Pak Yan Welly, Pak Sandy yang saling memotivasi dan kompak selalu dari awal kuliah hingga sekarang.
25. Ibu Fifi dan Ibu Novi yang membantu memberikan pelayanan dalam urusan administrasi umum dan keuangan.
26. Semua pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dari pihak-pihak tersebut Disertasi ini tidak akan pernah terselesaikan. Atas bantuan tersebut, penulis tidak dapat memberikan imbalan apapun kecuali rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak.

Semoga Tuhan yang Maha Kuasa membalas bantuan dan budi baik tersebut, akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan semoga Disertasi ini dapat bermanfaat bagi Perusahaan-Perusahaan sebagai praktisi maupun bermanfaat bagi Akademisi.

Penulis

ABSTRAK

Di negara-negara maju dengan ekonomi yang relatif makmur, *Good Corporate Governance* sudah lama menjadi isu. Masalah ini semakin banyak menarik perhatian masyarakat dunia sesudah terjadi krisis besar, seperti krisis di Amerika Serikat tahun 1929 dan krisis perbankan di Inggris tahun 1970. *Camara Comercio Industria* Timor-Leste (CCI-TL) akan mengembangkan dan memberikan berbagai layanan dan solusi bisnis disesuaikan untuk mendukung pertumbuhan bisnis, Ini akan mencakup pelaksanaan alat dan proses pengaturan diri untuk membantu dalam klasifikasi bisnis, sehingga sektor swasta yang kuat, layak dan kompetitif. Dengan menerapkan sejumlah inisiatif fokus pada pertumbuhan bisnis, *Camara Comercio Industria* Timor-Leste (CCI-TL) secara bertahap akan menjadi organisasi berkelanjutan yang mewakili kepentingan bisnis negara Republica Democratika Timor-Leste dan menjadi mitra strategis bagi pembangunan nasional dengan peran utama pertumbuhan ekonomi Timor-Leste.

Studi ini berlawanan dengan Berghe & Ridder (1999) dalam penelitiannya menghubungkan kinerja perusahaan dengan *Good Corporate Governance* tidak mudah dilakukan. Beberapa penelitian menunjukkan tidak ada hubungan *Corporate Governance* dengan Kinerja Perusahaan. Misalnya penelitian Daily dkk (1994) dan hasil survey CBI, Young (2000) yang menganalisis beberapa penelitian yang menghubungkan *Corporate Governance* dengan Kinerja Perusahaan. Sedangkan keempat hipotesis lainnya telah dibuktikan melalui penelitian terdahulu. Kepemimpinan Strategik (KS) berpengaruh signifikan terhadap *Good Corporate Governance* (GCG). Jika dijelaskan secara rinci, penelitian ini didukung oleh beberapa studi dari penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu konsep dari penelitian Wright et al, 1998:231, mengenai implementasi strategik yang efektif diperlukan suatu kekuatan yang mampu mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dalam mengantisipasi adanya perubahan. Bass & Avolio (1993) tentang kepemimpinan strategik merupakan suatu proses di dalam kelompok, dan juga konsep dari penelitian Burns (2008:103-104) menyatakan bahwa kepemimpinan strategik dalam organisasi sangat diperlukan. Widodo (2001: 14) menyatakan bahwa terdapat keterkaitan erat antara perencanaan strategik, pelaksanaan strategik dan fungsi pengendalian.

Studi ini bertujuan untuk melakukan kajian mengenai pengaruh kepemimpinan Strategik dan *Corporate Culture*, terhadap Kinerja Perusahaan dengan *Good Corporate Governance* sebagai variabel intervening. (Suatu Studi Persepsi Para Manajer).

Populasi dimaksud adalah semua perusahaan-perusahaan anggota *Camara Comercio Industria* Timor Leste (CCI-TL) yang berjumlah 126 perusahaan. sampel yang dipilih adalah semua manajer pada perusahaan-perusahaan anggota *Camara Comercio Industria* Timor Leste. Pada analisis SEM jumlah sampel minimal yang akan diambil adalah 5 kali jumlah indikator yang digunakan adalah $5 \times 20 = 100$ perusahaan yang tersebar di 13 Distrik.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa variabel yang mempunyai pengaruh terbesar adalah Variabel Kepemimpinan Strategik (KS) terhadap Variabel *Good Corporate Governance* (GCG) dengan nilai sebesar 0.539 di susul dengan Variabel *Corporate Culture* terhadap Variabel *Good Corporate Governance* (GCG) sebesar 0.399, *Good Corporate Governnce* (GCG) terhadap Kinerja Perusahaan (KP) sebesar 0.390, Variabel Kepemimpinan Strategik (KS) Terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (KP) 0.278 dan terakhir adalah Variabel *Corporate Culture* (CC) terhadap variabel Kinerja Perusahaan (KP) sebesar 0.274.

Kata Kunci: Kepemimpinan Strategik, *Corporate Culture*, *Good Corporate Governance*, Kinerja Perusahaan

ABSTRACT

In developed countries with a relatively prosperous economy, good corporate governance has long been an issue. This issue is getting a lot of attention of the world community after major crises, such as the crisis in the U.S. in 1929 and the banking crisis in the UK 1970. Camara Comercio Industria Timor-Leste (CCI-TL) will develop and provide a variety of services and customized business solutions to support business growth, This will include the implementation of self-regulatory tools and processes to assist in the classification of the business, so that the private sector is strong, viable and competitive. By implementing a number of initiatives focused on business growth, Camara Comercio Industria Timor-Leste (CCI-TL) will gradually become a sustainable organization representing the business interests of the country Republica Democratika Timor-Leste and become a strategic partner for national development with a primary role of economic growth in Timor-Leste.

This is in contrast with studies Berghe and Ridder (1999) in his research linking the performance of the company with good corporate governance is not easy to do. Some studies show no association with the Corporate Governance to Corporate Performance. Eg Daily et al study (1994) and the CBI survey, Young (2000) analyzed several studies linking corporate governance to Corporate Performance. While four other hypothesis has been demonstrated through previous research. Strategic Leadership (SL) significantly influence the Good Corporate Governance (GCG). If explained in detail, the research was supported by several studies of previous studies, the concept of research Wright et al, 1998:231, on the implementation of effective strategic need a force capable of influencing the behavior of the members of the organization in anticipation of the changes. Bass and Avolio (1993) on strategic leadership is a process within the group, and also the concept of research Burns (2008:103-104) stated that the strategic leadership of the organization is needed. Widodo (2001: 14) states that there are close linkages between strategic planning, strategic implementation and function control.

This study aims to conduct a study on the effect of leadership Strategic and Corporate Culture, the Company's performance with good corporate governance as an intervening variable. (A Study of Perception Managers).

Population referred to here are all the member companies Camara Comercio Industria Timor-Leste (CCI-TL) totaling 126 companies. selected samples are all managers at member Companies Camara Comercio Industria Timor-Leste. In the SEM analysis of a minimum number of samples to be taken is 5 times the number of indicators used is $5 \times 20 = 100$ companies spread across 13 districts.

These studies suggest that the variables that have the greatest effect is variable Strategic Leadership (KS) to the variable of Good Corporate Governance (GCG) with a value of 0.539 in one after another with the Variable Variable Corporate Culture of Good Corporate Governance (GCG) of 0.399, Good Corporate Governnce (GCG) to Company Performance (KP) of 0.390, variable Strategic Leadership (KS) variable against Corporate Performance (KP) and the last 0.278 are variable Corporate Culture (CC) of the Company's variable performance (KP) sebesar 0.274.

Keywords: Strategic Leadership, Corporate Culture, Good Corporate Governance, Company's Performance.

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Strategik Dan *Corporate Culture* Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan *Good Corporate Governance* Sebagai Variabel Intervening. (Suatu Studi Persepsi Manajer Pada Perusahaan-Perusahaan Anggota *Câmara Comércio Indústria Timor Leste* (CCI-TL))

Di negara-negara maju dengan ekonomi yang relatif makmur, *Good Corporate Governance* sudah lama menjadi isu. Masalah ini semakin banyak menarik perhatian masyarakat dunia sesudah terjadi krisis besar, seperti krisis di Amerika Serikat tahun 1929 dan krisis perbankan di Inggris tahun 1970. *Camara Comercio Industria Timor-Leste* (CCI-TL) akan mengembangkan dan memberikan berbagai layanan dan solusi bisnis disesuaikan untuk mendukung pertumbuhan bisnis, Ini akan mencakup pelaksanaan alat dan proses pengaturan diri untuk membantu dalam klasifikasi bisnis, sehingga sektor swasta yang kuat, layak dan kompetitif. Dengan menerapkan sejumlah inisiatif fokus pada pertumbuhan bisnis, *Camara Comercio Industria Timor-Leste* (CCI-TL) secara bertahap akan menjadi organisasi berkelanjutan yang mewakili kepentingan bisnis negara Republica Democratika Timor-Leste dan menjadi mitra strategis bagi pembangunan nasional dengan peran utama pertumbuhan ekonomi Timor-Leste.

Studi ini berlawanan dengan Berghe & Ridder (1999) dalam penelitiannya menghubungkan kinerja perusahaan dengan *Good Corporate Governance* tidak mudah dilakukan. Beberapa penelitian menunjukkan tidak ada hubungan *Corporate Governance* dengan Kinerja Perusahaan. Misalnya penelitian Daily dkk (1994) dan hasil survey CBI, Young (2000) yang menganalisis beberapa penelitian yang menghubungkan *Corporate Governance* dengan Kinerja Perusahaan. Sedangkan keempat hipotesis lainnya telah dibuktikan melalui penelitian terdahulu. Kepemimpinan Strategik (KS) berpengaruh signifikan terhadap *Good Corporate Governance* (GCG). Jika dijelaskan secara rinci, penelitian ini didukung oleh beberapa studi dari penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu konsep dari penelitian Wright et al, 1998:231, mengenai implementasi strategik yang efektif diperlukan suatu kekuatan yang mampu mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dalam mengantisipasi adanya perubahan. Bass & Avolio (1993) tentang kepemimpinan strategik merupakan suatu proses di dalam kelompok, dan juga konsep dari penelitian Burns (2008:103-104) menyatakan bahwa kepemimpinan strategik dalam organisasi sangat diperlukan. Widodo (2001: 14) menyatakan bahwa terdapat keterkaitan erat antara perencanaan strategik, pelaksanaan strategik dan fungsi penendalian.. Dengan ini telah terbukti keterkaitan antara kepemimpinan strategik dengan *Good Corporate Governance* (GCG) yang didukung oleh konsep dari penelitian sebelumnya. *Corporate Culture* (CC) berpengaruh signifikan terhadap *Good Corporate Governance* (GCG). Jika dijelaskan secara rinci, penelitian ini didukung oleh hasil studi Moeljono (2005) dan Sobirin (2009 :5) bahwa budaya

organisasi berpengaruh secara teoritis dan empiris terhadap *Good Corporate Governance* (GCG). Konsep tersebut *semakin* dikuatkan dengan hasil penelitian ini bahwa organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu dalam pengembangan *Good Corporate Governance* (GCG). Kepemimpinan Strategik (KS) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (KP). Jika dijelaskan secara rinci, penelitian ini didukung oleh hasil studi (Olson & Bokor, 1995; Hadjimonalis, 2000; Hadjimonalis & Dickson, 2000) dan Thoyib (2003), yaitu pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi sehingga tercapainya kinerja yang baik pula. Artinya pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi yang kondusif, dari iklim yang lebih kondusif ini terbentuklah tingkat prestasi kerja karyawan yang lebih baik. *Corporate Culture* (CC) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (KP), Misalnya studi Kotter dan Haskett ((1992), (1997)), menyatakan arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi karyawan jika ingin meningkatkan Kinerja Perusahaan dan Rashid, Sambasivan dan Johari (2003) bahwa *Corporate Culture* mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kinerja keuangan perusahaan (ROA dan ROE). Konsep tersebut *semakin* dikuatkan dengan hasil penelitian ini (Ulo Ojo, 2009) bahwa *Corporate Culture* mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Kerja Karyawan, *Corporate Culture* ditentukan oleh tingkat produktivitas organisasi, dan terdapat hubungan yang kuat dan signifikan dan antara *Corporate Culture* dengan produktivitas organisasional.

Studi ini bertujuan untuk melakukan kajian mengenai pengaruh kepemimpinan Strategik dan *Corporate Culture*, terhadap Kinerja Perusahaan dengan *Good Corporate Governance* sebagai variabel intervening. (Suatu Studi Persepsi Para Manajer).

Hipotesis pada studi ini, pertama, Kepemimpinan strategik berpengaruh secara signifikan terhadap *Good Corporate Governance*. Kedua, *Corporate Culture* berpengaruh secara signifikan terhadap *Good Corporate Governance*. Ketiga, Kepemimpinan Strategik berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Keempat, *Corporate Culture* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Kelima, *Good Corporate Governance* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Populasi yang dimaksud adalah semua perusahaan yang terdaftar di *Camara Comercio Industria* Timor-Leste (CCI-TL) yang berjumlah 126 perusahaan. Dan sampel yang di ambil adalah 5 x 20 indikator sama dengan 100 responden. Metode analisis data adalah dengan Structure Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan program AMOS 20 dan SPSS versi 19.0

Hasil Studi menunjukkan bahwa Kepemimpinan Strategik (X_1) berpengaruh signifikan terhadap *Good Corporate Governance* (Y_1). *Corporate Culture* (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap *Good Corporate Governance* (Y_1). Kepemimpinan Strategik (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y_2). *Corporate Culture* (CC) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja perusahaan (Y_2). *Good Corporate Governance* (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y_2).

Hasil studi ini menunjukkan bahwa variabel yang mempunyai pengaruh terbesar adalah Variabel Kepemimpinan Strategik (KS) terhadap Variabel *Good Corporate Governance* (GCG) dengan nilai

sebesar 0.539 di susul dengan Variabel *Corporate Culture* terhadap Variabel *Good Corporate Governance* (GCG) sebesar 0.399, *Good Corporate Governnce* (GCG) terhadap Kinerja Perusahaan (KP) sebesar 0.390, Variabel Kepemimpinan Stratejik (KS) Terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (KP) 0.278 dan terakhir adalah Variabel *Corporate Culture* (CC) terhadap variabel Kinerja Perusahaan (KP) sebesar 0.274.

Keterbatasan pada studi ini adalah belum tersedianya literatur mengenai budaya perusahaan baik secara teoritis maupun secara empirik yang bisa diambil sebagai referensi dalam menganalisis *Corporate Culture* (CC) yang dimiliki oleh masyarakat Timor-leste sendiri sehingga literatur yang digunakan pada studi ini pada umumnya dari ilmuwan barat dengan konsep dan pengalaman empiris dari dunia atau budaya yang berbeda. Ada Pro dan Kontra antara *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Perusahaan (KP) jadi studi lebih lanjut bagi Doktor baru nanti masih sangat diperlukan terutama untuk mengkaji variabel *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai variabel Moderating.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Dalam	i
Halaman Pengesahan	iii
Pernyataan	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Abstrak	xi
Ringkasan	xiii
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xvii
 BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	13
1.4.1 Manfaat bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan	13
1.4.2 Manfaat bagi Pengembangan Kebijakan Praktis	13
1.5 Batasan Penelitian.....	14
 BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Teori Kepemimpinan Stratejik	16

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Strategik	16
2.1.2 Power	23
2.1.3. Dimensi Kepemimpinan Stratejik	25
2.2 <i>Corporate Culture</i>	27
2.2.1 Definisi <i>Corporate Culture</i>	27
2.2.2 Fungsi <i>Corporate Culture</i>	36
2.2.3 Tipologi <i>Corporate Culture</i>	40
2.2.4 Dimensi <i>Corporate Culture</i>	46
2.2.5 Pemb.entukan <i>Corporate Culture</i>	62
2.3 <i>Good Corporate Governance</i>	70
2.3.1 Teori Keagenan (Agency Theory)	70
2.3.2 Implementasi <i>Corporate Governance</i>	74
2.3.3 Prinsip-prinsip <i>Corporate Governance</i>	81
2.3.4 Kriteria <i>Corporate Governance</i>	90
2.3.5 Pihak-pihak yang Terlibat dalam <i>Corporate Governance</i>	94
2.3.6 Manfaat <i>Corporate Governance</i>	100
2.4 Kinerja Perusahaan	102
2.4.1 Definisi Kinerja Perusahaan	102
2.4.2 Dimensi Kinerja Perusahaan	110
2.5 Hubungan antar Variabel	113
2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Stratejik terhadap GCG	113
2.5.2 Pengaruh <i>Corporate Culture</i> terhadap GCG	114
2.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Stratejik terhadap Kinerja Perusahaan	115
2.5.4 Pengaruh <i>Corporate Culture</i> terhadap Kinerja Perusahaan	118
2.5.5 Pengaruh GCG terhadap Kinerja Perusahaan	125

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berpikir.....	131
3.2 Kerangka Konseptual	133
3.3 Hipotesis	134
3.4 Rancangan Penelitian	135
3.5 Populasi dan Sampel	136
3.5.1 Populasi	138
3.5.2 Sampel	138
3.6 Variabel Penelitian	140
3.6.1 Identifikasi Variabel	140
3.6.2 Definisi Operasional Variabel	141
3.7 Instrumen Penelitian	152
3.8 Prosedur Pengumpulan Data	153
3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas	154
3.10 Teknik Analisis Data	155
3.10.1 Perancangan Model berdasarkan Konsep dan Teori	156
3.10.2 Pemeriksaan Asumsi Analisis Jalur	157
3.10.3 Pendugaan Parameter	160
3.10.4 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	160

BAB 4 ANALISIS HASIL PENELITIAN

4.1 Gambara Umum Camara Comercio Industria Timor-Leste	164
4.2 Analisis Karakteristik Responden	165
4.2.1 Responden Menurut Domisili	165
4.2.2 Responden Menurut Jenis Kelamin	166

4.2.3 Responden Menurut Tingkat Pendidikan	167
4.3 Diskripsi Variabel-Variabel Penelitian	167
4.3.1 Deskripsi Variabel Laten Kepemimpinan Stratejik	167
4.3.2 Deskripsi Variabel Laten <i>Corporate Culture</i>	172
4.3.3 Deskripsi Variabel Laten <i>Good Corporate Governance</i>	176
4.3.4 Deskripsi Deskripsi Variabel Laten Kinerja Perusahaan	181
4.4 Valitas dan Reliabilitas	184
4.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Komposit	185
4.4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Laten	226
4.5 Persamaan Struktur pada Kinerja Perusahaan	238
4.5.1 Uji Normalitas	239
4.5.2 Uji Singularitas	239
4.5.3 Uji Multikolinearitas	239
4.5.4 Outlier	240
4.6 Analisis <i>Equation Modelling</i> (SEM)	240
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Stratejik, CC terhadap KP melalui GCG	240
4.6.2 Uji Kesesuaian Model (Goodness of Fit Test)	241
4.7 Pengaruh antar Variabel Penelitian	247
4.7.1 Pengaruh langsung antar Variabel Penelitian	247
4.7.2 Pengaruh tidak langsung antar Variabel Penelitian	248
4.7.3 Pengaruh Total antar Variabel Penelitian	249

BAB 5 PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan Hasil Studi	250
5.2 Pembahasan Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	253
5.3 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis	259

5.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Stratejik (KS) terhadap GCG.....	259
5.3.2 Pengaruh <i>Corporate Culture</i> (CC) terhadap GCG	262
5.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Stratejik (KS) Terhadap Kinerja Perusahaan (KP)	265
5.3.4 Pengaruh <i>Corporate Culture</i> (CC) terhadap Kinerja Perusahaan (KP)	268
5.3.5 Pengaruh GCG terhadap Kinerja Perusahaan (KP)	271
5.4 Temuan Implikasi Studi	274
5.4.1 Implikasi Teoritis	274
5.4.2 Implikasi Praktis	277
5.5 Keterbatasan Penelitian	278

BAB 6 PENUTUP

6.1 Kesimpulan	280
6.2 Saran-Saran	286

DAFTAR PUSTAKA	289
-----------------------------	------------

DAFTAR LAMPIRAN

1. a. Peta Teori	301
b. Angket Penelitian	307
c. Karakteristik Responden	313
2. Rekapitulasi Data Penelitian	314
3. Output Deskripsi aitem Penelitian	317
4. Validitas dan Reliabilitas Indikator Komposit	334
5. Output Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Stratejik	355
6. Output Validitas dan Reliabilitas <i>Corporate Culture</i>	359
7. Output Validitas dan Reliabilitas <i>Good Corporate Governance</i>	364
8. Output Validitas dan Reliabilitas Kinerja Perusahaan	368
9. Output Persamaan Struktur Kinerja Perusahaan	372

DAFTAR TABEL

3.1 Distribusi Sampel	139
3.2 Klasifikasi Variabel Penelitian	140
3.3 Klasifikasi Variabel dan Indikator	152
3.4 Evaluasi <i>Goodness of Fit model</i> secara Keseluruhan	163
4.1 Responden Menurut Domisili	166
4. 2 Responden menurut Jenis Kelamin	166
4. 3 Responden menurut Tingkat Pendidikan.....	167
4.4 Deskripsi Indikator Variabel Visioner (KS1)	168
4.5 Diskripsi Indikator Variabel Kemampuan untuk berpikir secara Strategis (KS2)	169
4.6 Diskripsi Indikator Variabel Kemampuan untuk mengelola Perubahan (KS3)	170
4.7 Diskripsi Indikator Variabel Keahlian dalam mempengaruhi secara Informal (KS4)	171
4.8 Diskripsi Indikator Variabel Kemampuan melakukan Komunikasi (KS5)	171
4.9 Diskripsi Indikator Variabel Struktur Tugas (CC1)	173
4.10 Diskripsi Indikator Variabel Hubungan Imbalan Hukum (CC2)	173
4.11 Diskripsi Indikator Variabel Sentralisasi Keputusan (CC3)	174
4.12 Diskripsi Indikator Variabel Tekanan pada Prestasi (CC4)	175
4.13 Diskripsi Indikator Variabel Kejelasan (CC5)	175
4.14 Diskripsi Indikator Variabel Standar Organisasi (CC6)	176
4.15 Diskripsi Indikator Variabel Tingkat Transparansi (GCG1)	177
4.16 Diskripsi Indikator Variabel Tingkat Akuntabilitas (GCG2)	178
4.17 Diskripsi Indikator Variabel Tingkat Responsabilitas (GCG3)	179
4.18 Diskripsi Indikator Variabel Tingkat Independensi (GCG4)	179
4.19 Diskripsi Indikator Variabel Tingkat Kewajaran (GCG5)	180
4.20 Diskripsi Indikator Variabel Aspek Keuangan (KP1)	182

4.21	Diskripsi Indikator Variabel Aspek Pelanggan (KP2)	182
4.22	Diskripsi Indikator Variabel Aspek Bisnis Internal/Profitabilitas (KP3)	183
4.23	Diskripsi Indikator Variabel Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan (KP4)	184
4.24	Uji Validitas Variabel Komposit Visioner (KS1)	186
4.25	Uji Reliabilitas Visioner (KS1)	187
4.26	Uji Validitas Variabel Komposit Kemampuan untuk Berpikir secara Strategis (KS2)	188
4.27	Uji Reliabilitas Kemampuan untuk Berpikir secara Strategis (KS2)	189
4.28	Uji Validitas Variabel Komposit Kemampuan untuk Mengelola Perubahan (KS3)	190
4.29	Uji Reliabilitas Kemampuan untuk Mengelola Perubahan (KS3)	191
4.30	Uji Variabel Komposit Keahlian dalam mempengaruhi secara Informal (KS4)	193
4.31	Uji Reliabilitas Keahlian dalam mempengaruhi secara Informal (KS4)	194
4.32	Uji Validitas Variabel Komposit Kemampuan melakukan Komunikasi (KS5)	195
4.33	Uji Reliabilitas Kemampuan melakukan Komunikasi (KS5)	196
4.34	Uji Validitas Variabel Komposit Struktur Tugas (CC1)	197
4.35	Uji Reliabilitas Struktur Tugas (CC1)	198
4.36	Uji Validitas Variabel Komposit Hubungan Imbalan hukum (CC2)	199
4.37	Uji Reliabilitas Imbalan Hukum (CC3)	200
4.38	Uji Validitas Variabel Komposit Sentralisasi Keputusan (CC3)	200
4.39	Uji Reliabilitas Sentralisasi Keputusan (CC3)	202
4.40	Uji Validitas Variabel Komposit Tekanan pada Prestasi (CC4)	202
4.41	Uji Reliabilitas Tekanan pada Prestasi (CC4)	203
4.42	Uji Validitas Variabel Komposit Kejelasan (CC5)	204
4.43	Uji Reliabilitas Kejelasan (CC5)	205
4.44	Uji Validitas Variabel Komposit Standar Organisasi (CC6)	206
4.45	Uji Reliabilitas Standar Organisasi (CC6)	207

4.46 Uji Validitas Variabel Komposit Tingkat Transparansi (GCG1)	208
4.47 Uji Reliabilitas Tingkat Transparansi (GCG1)	209
4.48 Uji Validitas Variabel Komposit Tingkat Akuntabilitas (GCG2)	210
4.49 Uji Reliabilitas Tingkat Akuntabilitas (GCG2)	211
4.50 Uji Validitas Variabel Komposit Tingkat Responsabilitas (GCG3)	212
4.51 Uji Reliabilitas Tingkat Responsabilitas (GCG3)	214
4.52 Uji Validitas Variabel Komposit Tingkat Independensi (GCG4)	215
4.53 Uji Reliabilitas Tingkat Independensi (GCG4)	216
4.54 Uji Validitas Variabel Komposit Tingkat Kewajaran (GCG5)	217
4.55 Uji Reliabilitas Tingkat Kewajaran (GCG5)	218
4.56 Uji Validitas Variabel Komposit Aspek Keuangan (KP1)	219
4.57 Uji Reliabilitas Aspek Keuangan (KP1)	220
4.58 Uji Validitas Variabel Komposit Aspek Pelanggan (KP2)	221
4.59 Uji Reliabilitas Aspek Pelanggan (KP2)	222
4.60 Uji Validitas Variabel Komposit Aspek Bisnis Internal/Profitabilitas (KP3)	223
4.61 Uji Reliabilitas Aspek Bisnis Internal/Profitabilitas (KP3)	224
4.62 Uji Validitas Variabel Komposit Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan (KP4)	225
4.63 Uji Reliabilitas Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan (KP4)	226
4.64 Uji Reliabilitas pada Kepemimpinan Stratejik (KS)	235
4.65 Uji Reliabilitas pada <i>Corporate Culture</i> (CC)	236
4.66 Uji Reliabilitas pada <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	237
4.67 Uji Reliabilitas pada Kinerja Perusahaan (KP)	238
4.68 Hasil Pengujian Model KS, CC terhadap KP melalui GCG	242
4.69 Hasil Pengujian Koefisien Jalur Model Kinerja Perusahaan	245
4.70 Pengaruh langsung Variabel Penelitian	247

4.71 Pengaruh tidak langsung Variabel Penelitian	248
4.72 Pengaruh Total Variabel Penelitian	249

DAFTAR GAMBAR

2.1 <i>External and Organizational Change</i>	21
2.2 Evolusi Kultur Organisasi	63
2.3 Mekanisme Penanaman dan Penguatan Kultur Organisasi	64
2.4 Pembentukan Budaya Organisasi	70
2.5 Hubungan antara Perencanaan Strategis	80
2.6 Hubungan antara GCG dengan <i>Good and Result</i>	81
3.1 Kerangka Berpikir	132
3.2 Kerangka Konseptual	133
3.3 Pengembangan Model dan Pengembangan Jalur	157
4.1 Uji Validitas Kepemimpinan Stratejik (KS)	227
4.2 Uji Validitas <i>Corporate Culture</i> (CC)	229
4.3 Uji Validitas <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	231
4.4 Uji Validitas Kinerja Perusahaan (KP)	233
4.5 Pengaruh KS, CC terhadap KP melalui GCG	241