

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPEMIMPINAN
DAN KINERJA KARYAWAN PEMERINTAH
KABUPATEN-KABUPATEN DI MADURA**

Iriani Ismail

Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo Madura (UTM)

ABSTRACT

One of big problems for almost all regions in this autonomy era lately is about quality and quantity which less and scarce on human resources in a region. Concerning those problem, the development of human resources become crucial object to be described in this research.

The study was an research which explain causality relation in many variables that study, these blue print research include in prediction classification examine and explain. The data collected by polling to gather primary data, beside that also done by interview with respondent directly. These research analisis unit are the employees of Pemerintah Kabupaten-kabupaten at Madura. This research respondent were focused on structural official functionary IIb and IIa inside Pemerintah Kabupaten-kabupaten at Madura with one hundreds and fifty samples.

The result of contribution theory by Structural Equation Modelling (SEM) analisis is to search empirical evidence that the organizational culture is not significantly influence toward leadership. Empirically this research is also found evidence that Organizational Culture influence toward employee performance. Next, leadership influence toward employee performance.

Key words: organizational culture, leadership, performance.

PENDAHULUAN

Suatu organisasi dapat diartikan sebagai wadah dan proses kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian organisasi terdiri dari individu-individu dan atau kelompok, sehingga hasil yang dicapai organisasi akan tergantung pada hasil karya individu dan kelompok. Dengan kata lain, efektivitas organisasi tergantung pada efektivitas individu dan kelompok. Sinergi antara individu atau kelompok tersebut akan mampu mencapai tingkat hasil karya yang tinggi, sebagaimana tuntutan yang dihadapkan

kepada para manajer dalam mengelola organisasi. Gibson, *et al.*, (1997: 27) mengatakan bahwa efektivitas organisasi merupakan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan berdasar usaha bersama. Selanjutnya, tingkat pencapaian sasaran tersebut menunjukkan tingkat efektivitas. Individu dan kelompok dalam organisasi harus memperoleh perhatian dan dievaluasi dalam rangka upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang akan mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pada saat yang sama akan memuaskan karyawan. Melalui kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, pemimpin akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang atau karyawan, toleransi terhadap risiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, karyawan akan membentuk persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada di dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang disampaikan pemimpin melalui kepemimpinannya. Semua itu dilakukan dalam rangka mempengaruhi kinerja karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang semuanya dapat digolongkan dalam dua (2) kelompok yaitu faktor internal dan faktor eksternal karyawan. Faktor yang berasal dari dalam diri karyawan adalah semua nilai yang dianut, persepsi, motivasi, dan tujuan yang ingin dicapai. Sementara itu, beberapa faktor yang berasal dari luar karyawan adalah kepemimpinan, teman kerja, ruang kerja, keamanan dan keselamatan kerja, politik, ekonomi, sosial, dan budaya organisasi. Ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Fiedler dan Garcia (1987: 36) yaitu bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan bisa berasal dari dalam diri karyawan sendiri (faktor individu) atau faktor dari luar karyawan. Sebagai karyawan suatu organisasi, maka kepemimpinan sangat mempengaruhi keberadaan sekaligus kinerjanya oleh karena dalam kepemimpinan tersebut terkandung makna kemampuan mempengaruhi karyawan untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, maka peran seorang pemimpin adalah sangat besar dalam mendorong karyawan agar dengan kesadaran yang tinggi mau bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Grimes (1978), O'Neill (2004: 9) juga mengatakan bahwa peran pemimpin adalah sangat besar dalam mendorong karyawan untuk memperbesar energi sehingga para karyawan mau berperilaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan bahwa memimpin adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan standar dan mutu di atas rata-rata; dan orang yang dipengaruhi tersebut melakukannya dengan sukarela.

Keberadaan budaya organisasi dapat dirasakan melalui perilaku anggota atau karyawan di dalam organisasi, seperti dari cara berpikir, merasakan, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi (Robbins and Coulter, 1999: 77).

Hal ini menunjukkan bahwa pada setiap perilaku karyawan akan mengindikasikan keberadaan budaya organisasi. Hal yang sama, juga dikatakan oleh Hofstede (1986: 4-5),

bahwa budaya organisasi merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan, dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah semua bentuk usaha, pikiran dan kegiatan dalam menghadapi, menguasai dan mengendalikan diri dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang bersangkutan.

Kepemimpinan merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi, oleh karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama di mana tujuan organisasi dapat digerakkan dan dicapai. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Usaha ini tidak dapat dipandang sebagai sesuatu yang berdiri sendiri, karena kepemimpinan hanya dapat terjadi apabila ada yang memimpin, yang dipimpin, dan interaksi di antara mereka.

Pemimpin harus selalu memahami nilai-nilai mereka sendiri, demikian juga nilai dan budaya yang terdapat di dalam organisasi, karena nilai-nilai ini menentukan apakah *sense of direction* yang baru akan ditanggapi dengan antusias, diterima dengan sepenuh hati atau bahkan ditolak karena tidak cocok. Nilai dan budaya sangat berakar, mantap dan sering menghambat arah baru yang diterapkan. Berbagai upaya dapat dilakukan oleh pemimpin, karena pemimpinlah yang mempunyai peluang besar untuk mempengaruhi perilaku karyawan untuk mampu menciptakan kinerja organisasi yang maksimal.

Bagi karyawan organisasi, wadah atau proses organisasi tidak hanya sebagai tempat atau ajang mencari nafkah untuk hidup, akan tetapi juga sebagai tempat untuk menemukan identitas atau jati diri, wadah dan proses dalam mengaktualisasikan diri, wadah untuk membuktikan kemampuan atau keahlian diri, yang pada akhirnya akan menimbulkan kebanggaan diri. Kebanggaan menjadi karyawan pada suatu organisasi atau lembaga merupakan indikator bahwa karyawan tersebut memiliki identitas organisasi yang bersangkutan, yang pada akhirnya hal ini menunjukkan tertanamnya nilai-nilai organisasi di dalam dirinya. Penerimaan dan tertanamnya nilai organisasi hanya mungkin terjadi apabila terdapat seperangkat nilai yang terbentuk sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Pendiri organisasi memiliki pengaruh yang kuat bagi terbentuknya budaya awal organisasi. Mereka memiliki nilai-nilai atas apa yang akan dicapai organisasi. Sementara itu, pimpinan organisasi juga membawa nilai-nilai tertentu yang dipergunakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sementara itu, ketika kepemimpinan menjadi fokus studi, maka di dalamnya akan bersinggungan dengan apa yang dikenal dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan dan melalui orang, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pemimpin tersebut pada saat mempengaruhi orang seperti yang dipersepsikan orang lain. Hersey dan Blanchard (1988: 100-103) mengatakan bahwa gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang

perilaku mereka sendiri di dalam memimpin, tetapi bagaimana persepsi orang lain, terutama karyawannya tentang perilaku atau kepemimpinannya. Jika gaya kepemimpinan dikaitkan dengan budaya organisasi, maka keduanya merupakan persepsi orang lain, khususnya karyawan.

Pada masa sekarang banyak literatur yang dikembangkan dengan sebutan perubahan budaya skala besar dalam organisasi sektor publik. Ini bermaksud agar sektor publik lebih mampu memenuhi tuntutan perubahan secara efektif di lingkungan saat ini (Parry and Thomson, 2003). Hal ini juga menjadi pertimbangan peneliti dalam melatar-belakangi penelitian yang menjadikan sektor publik sebagai obyek. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan analisis empiris mengenai hubungan antara komponen-komponen kunci yang dapat memunculkan strategi perubahan. Strategi perubahan sangat diperlukan dalam rangka menjadikan sektor publik yang ada lebih fleksibel, lebih adaptif, dan inovatif.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan menerima nilai-nilai budaya organisasi, bukan dengan apakah mereka suka atau tidak suka. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Budaya merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu (Robbins, 2002: 248). Budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan faktor yang paling kritis di dalam organisasi. Keduanya menentukan nada untuk seluruh organisasi dan mempengaruhi komunikasi, pengambilan keputusan dan pola kepemimpinan dari seluruh sistem. Kedua hal ini penting karena suatu organisasi dibangun oleh individu-individu, dimana setiap anggota memiliki nilai-nilai, kepercayaan, dan motivasi. Gaya kepemimpinan dari top manajemen dan norma-norma, nilai-nilai serta kepercayaan dari anggota organisasi digabungkan untuk membentuk budaya organisasi.

Pemilihan lembaga pemerintah kabupaten-kabupaten di Madura sebagai obyek dalam penelitian ini dengan pertimbangan bahwa lembaga ini merupakan lembaga yang vital atau bertanggung jawab bagi terlaksananya otonomi daerah, yang diharapkan pada akhirnya melalui kepemimpinan yang ada di dalamnya akan mampu menciptakan budaya organisasi yang baik dan kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Melalui peningkatan kinerja karyawan tersebut, akhirnya dapat lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam kendali Otonomi Daerah (Otda), keberadaan lembaga pemerintah kabupaten ini sangat dimungkinkan menjadi ujung tombak keberhasilan daerah dalam membangun daerahnya sesuai amanat yang tertuang dalam GBHN, yaitu menjadi daerah yang mandiri.

Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura?

Hipotesis Penelitian

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan pada Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura.

BEBERAPA HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Denison dan Mishra (1995) mengenai budaya organisasi dan efektivitas, mencoba mengembangkan sebuah model dari budaya organisasi yang didasarkan pada empat (4) sifat budaya organisasi, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. Sifat-sifat tersebut diuji melalui dua (2) studi berturut-turut. Pertama, studi kasus kualitatif dari lima (5) perusahaan yang mengidentifikasi sifat dan hubungannya dengan efektivitas. Kedua, studi kuantitatif yang memberikan sebuah analisis eksploratori dari persepsi CEO terhadap empat sifat budaya tersebut dan hubungannya dengan pengukuran-pengukuran subyektif dan obyektif dari efektivitas dalam 764 organisasi. Temuan yang diperoleh dari studi ini menunjukkan bahwa masing-masing sifat budaya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Neelankavil, *et al.*, (2000) dalam kajiannya terhadap penentu kinerja, juga menemukan bahwa budaya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (*successful job performance*).

Sirianni dan Frey (2001) dalam kajiannya mengenai perubahan suatu budaya, menemukan bahwa budaya (seperti *training* karyawan) mempengaruhi kinerja karyawan (*participant job performance*).

Dari pengaruh tersebut, akan menimbulkan dan meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan *turn over* karyawan, dan memperbaiki nilai.

Sheridan (1992) dalam kajiannya mengenai budaya organisasi dan retensi karyawan, menemukan bahwa nilai-nilai dalam budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Keadaan ini juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari temuan tersebut diketahui bahwa terdapat banyak nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dalam mempelajari budaya organisasi, dan semua itu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Parry dan Thomson (2003) mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja, yang merupakan studi kasus sektor publik di New Zealand, menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Barney (1986) mengenai budaya organisasi yang mengarah pada apakah budaya organisasi dapat menjadi suatu sumber keunggulan kompetitif, menemukan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang sehingga dapat meraih *Sustainable Competitive Advantage*. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Gotwon dan Ditomaso (1992) mengenai budaya organisasi dan kinerja perusahaan, menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Marcoulides dan Heck (1993) mengenai budaya organisasi dan kinerja, menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hope (2003) mengenai budaya organisasi dan kinerja pelayanan publik, menemukan bahwa nilai-nilai organisasi yang dipegang teguh karyawan publik (*public servants*) di Botswana telah membawa daerah tersebut mempunyai reputasi yang tinggi (*good governance*). Dengan kata lain, keadaan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000) mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja, yang bertujuan untuk menguji sifat hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja organisasi, menemukan bahwa

kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Innes (2004) mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap persepsi kebijakan organisasi, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi, menemukan bahwa konstruk kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap persepsi kebijakan organisasi. Selanjutnya, persepsi kebijakan organisasi berpengaruh signifikan (hubungan negatif) terhadap keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

Budaya dan kepemimpinan merupakan konsep-konsep dasar untuk memperbaiki kinerja. Kedua konsep tersebut terkait erat dan harus dipahami secara bersama agar relevan (Blair, 2003). Pemahaman terhadap asumsi-asumsi dasar dapat membantu mengurangi frustrasi dan kegiatan yang dapat mengakibatkan adanya pemborosan. Karena hampir dapat dikatakan tidak mungkin untuk merubah asumsi, maka yang menjadi fokus utama adalah mengubah perilaku. Budaya diciptakan oleh sebagian besar pemimpin. Kepemimpinan merupakan komponen budaya yang paling kuat.

Cornelius (2003) mengatakan bahwa pemimpin dapat meningkatkan usahanya untuk menciptakan suatu budaya, tidak hanya melakukan perubahan budaya, tetapi menerima budaya dan berupaya mengadakan perubahan budaya. Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan budaya organisasi.

Geletkanycz (1997) dalam kajiannya mengenai konsekuensi-konsekuensi budaya yang menonjol, menemukan bahwa terdapat hubungan atau pengaruh yang signifikan antara budaya dan kepemimpinan, dan sebaliknya bahwa kepemimpinan dapat menanamkan budaya melalui sosialisasi budaya sehingga membentuk orientasi pemimpin.

Sarros, *et al.*, (2002) dalam kajiannya mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi, menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan. Sementara itu kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi.

Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Hennessy (1998) yang membahas mengenai efektivitas pemerintah, menemukan bahwa:

1. Budaya organisasi memfasilitasi atau merintangai efektivitas organisasi
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Whittall (2003) dalam artikelnya mengatakan bahwa sebagian besar para manajer mempunyai pemahaman yang dangkal atau sedikit mengenai hubungan yang diperlukan para karyawan mereka terhadap tingkatan kinerja yang diperlukan dan pekerjaan mereka. Dengan semakin meningkatnya tekanan terhadap tugas dan hasil, para supervisor menjadi kurang memperhatikan pengembangan para karyawan. Penekanan orientasi hasil ini meningkatkan tingkat *underperformance* di tempat kerja. Beberapa karyawan membutuhkan supervisi terus menerus, sementara beberapa karyawan lain ingin berusaha keras melaksanakan tugas secara mandiri atau tanpa supervisi. Realitas ini menunjukkan bahwa setiap karyawan dapat distimulasi untuk memberikan kinerja yang lebih baik melalui pengaruh atau dampak kepemimpinan supervisor. Dengan kata lain, kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Koene, *et al.*, (2002), bertujuan menguji gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap dua (2) pengukuran kinerja finansial dan tiga (3) iklim organisasi pada 50 toko supermarket dari mata rantai supermarket besar di Netherlands. Temuan yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang jelas dari kepemimpinan lokal dengan kinerja finansial dan iklim organisasi. Temuan juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak yang berbeda.

Kepemimpinan kharismatik dan perilaku konsiderasi mempunyai dampak penting terhadap iklim dan kinerja finansial di toko kecil. Kepemimpinan yang *initiating structure* (berorientasi pada tugas) tidak mempunyai dampak terhadap kinerja finansial atau iklim organisasi, di toko yang besar atau toko yang kecil.

Brodbeck, *et al.*, (2002) dalam kajiannya mengenai kepemimpinan di Jerman, menemukan bahwa pemimpin (Jerman) yang efektif dicirikan dengan pemimpin yang tinggi orientasinya terhadap kinerja, rendah hubungan, rendah proteksi diri, rendah orientasi terhadap tim, tinggi orientasi terhadap otonomi, dan tinggi orientasi pada partisipasi. Keadaan ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berorientasi tinggi pada struktur inisiasi, dan orientasi rendah pada konsiderasi atau hubungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Chen (2004) mengenai dampak kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja, melakukan survei pada 84 manufaktur dan organisasi jasa di Taiwan dengan jumlah karyawan sebanyak 1.451 orang. Temuan yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dengan budaya inovasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
2. Upaya memediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Komitmen organisasi memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja, serta budaya birokrasi.

Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dapat mengurangi biaya transaksi dan memperbaiki kinerja ekonomi. Kepemimpinan merupakan mekanisme transmisi yang penting dimana budaya diperhatikan di dalamnya (Casson, 2002). Pemimpin yang baik dapat memperbaiki kinerja ekonomi, tetapi sebaliknya pemimpin yang jelek tidak mungkin melakukannya. Pemimpin yang baik meningkatkan atau mendorong perbedaan kombinasi nilai-nilai, meliputi baik altruisme (sifat yang mementingkan kepentingan orang lain) maupun pertimbangan yang mendalam dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang jelek meningkatkan atau mendorong suatu kombinasi *selfishness* (sifat yang mementingkan kepentingan diri sendiri) dan spontanitas.

Tannenbaum (2003) mengatakan bahwa para pemimpin organisasi terlalu sering melakukan proses perencanaan strategik jangka panjang tanpa terlebih dahulu mempertimbangkan secara matang masalah-masalah mendasar tertentu terkait dengan keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai organisasi. Pemahaman secara umum mengenai keyakinan-keyakinan yang melekat dalam organisasi memberikan *platform* penyelidikan norma-norma perilaku yang dapat membantu memahami budaya organisasi. Nilai-nilai dan tujuan inti selamanya ada di dalam organisasi, walaupun dalam pelaksanaannya nilai-nilai tersebut berubah secara terus menerus. Tidak seperti nilai-nilai inti, pelaksanaan nilai-nilai merupakan hal yang prinsip dalam memandu proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Apabila para manajer dalam suatu organisasi dapat menentukan prinsip-prinsip pengambilan keputusan, dan apabila dapat memadukan prinsip-prinsip pengambilan keputusan tersebut dengan nilai-nilai inti, maka para manajer dapat memfokuskan pada organisasi, meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta mengembangkan tenaga kerja yang mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Parry dan Thomson (2003) mengenai kepemimpinan, budaya dan kinerja, merupakan sebuah studi kasus di sektor publik, New Zealand. Langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan mengajukan tes hipotesis hubungan antara kepemimpinan, jenis budaya dan efektivitas dalam sektor publik dengan menggunakan SEM (*structural equation model*). Konstruk yang diukur dalam penelitian ini meliputi budaya organisasi transformasional/transaksional, iklim untuk mengadakan inovasi, kepemimpinan transformasional individu, kepemimpinan transformasional tim, dan hasil-hasil tim dan organisasi. Data dikumpulkan dalam dua kali survey yang dilakukan secara berurutan. Pertama, 388 sektor publik, kedua, 190 sektor publik di bidang kesehatan publik dan pendidikan. Kedua survey tersebut didesain sebagai kelengkapan investigasi beberapa aspek kepemimpinan di New Zealand. Kesimpulan yang diperoleh bahwa terdapat korelasi negatif antara budaya organisasi transaksional

dan hasil, korelasi positif antara budaya organisasi transformasional dan hasil. Temuan di atas menunjukkan bahwa bentuk dan dinamika dampak budaya dan iklim dalam sektor publik bisa berbeda dari hubungan serupa yang diperoleh dalam sektor privat. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
2. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas organisasi atau kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah para karyawan (PNS) Pemerintah Kabupaten-kabupaten yang ada di Madura, yang menduduki eselon IIb dan IIIa. Pemerintah Kabupaten Bangkalan mempunyai jumlah karyawan sebanyak 8.216 orang, dan mempunyai karyawan pada eselon tersebut sebanyak 100 orang. Pemerintah Kabupaten Sampang mempunyai karyawan sebanyak 6.002 orang, dan mempunyai karyawan pada eselon tersebut sebanyak 112 orang. Pemerintah Kabupaten Pamekasan mempunyai jumlah karyawan sebanyak 8.028 orang, dan mempunyai karyawan pada eselon tersebut sebanyak 117 orang. Pemerintah Kabupaten Sumenep mempunyai karyawan sebanyak 10.010 orang, dan mempunyai karyawan pada eselon tersebut sebanyak 137 orang. Penelitian ini mengambil lokasi di Pemerintah Kabupaten-kabupaten yang ada di Madura, yaitu Pemerintah Kabupaten Bangkalan, Pemerintah Kabupaten Sampang, Pemerintah Kabupaten Pamekasan, dan Pemerintah Kabupaten Sumenep.

Jumlah populasi, adalah sejumlah karyawan dari pemerintah kabupaten Bangkalan, Sampang, Pamekasan, dan Sumenep, yaitu terdiri dari karyawan yang berkedudukan pada eselon IIb dan eselon IIIa. Jumlah karyawan pada eselon tersebut sebanyak 468 orang. Untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, tujuan yang hendak dicapai serta pengujian hipotesis, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi dengan menggunakan kuisioner sebagai instrumen pengumpulan data utama. Dengan kata lain, data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para karyawan yang terpilih menjadi sampel. Selanjutnya, dilakukan wawancara yang cukup mendalam dalam rangka melengkapi data-data pendukung yang diperlukan. Definisi operasional variabel-variabel yang akan diteliti, adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi

Variabel-variabel eksogen (X_1) dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, pola pikir, dan perilaku yang dimiliki pemerintah kabupaten-kabupaten di Madura. Indikator-indikator budaya organisasi dalam penelitian ini mengangkat kajian dari Denison and Mishra (1995), dan Gordon and Cummins (1979), yaitu:

- a. *Involvement*, menggambarkan tingkatan seberapa besar para karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dan tujuan organisasi.
 - b. *Consistency*, menggambarkan tingkatan seberapa kuat para karyawan memegang teguh norma atau aturan yang berlaku.
 - c. *Adaptability*, menggambarkan tingkatan kemampuan mengadakan perubahan secara internal untuk merespon lingkungan.
 - d. *Sense of Mission or long term vision*, menggambarkan tingkatan pemahaman para karyawan terhadap arah atau tujuan organisasi.
2. Kepemimpinan
- Variabel endogen intervening (X_2) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu proses pelaksanaan tugas pemimpin, mengalir dari atas ke bawah, yang berfungsi untuk mendisiplinkan, kegiatan para karyawan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui kepemimpinan ini, maka diminta tanggapan kepada para karyawan pemerintah kabupaten-kabupaten di Madura terhadap kepemimpinan lembaga tersebut. Dalam melakukan pengukuran, variabel kepemimpinan ini digolongkan dalam dua (2) indikator, seperti yang dilakukan dalam studi Ohio State yang dikembangkan oleh studi Michigan, yaitu perilaku-tugas dan perilaku-hubungan.
- a. Perilaku-tugas (*initiating structure* atau *task oriented*), merupakan indikator bahwa tingkat ke kepemimpinan berorientasi pada penugasan dan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan yang benar-benar diprosedurkan. Dengan demikian, pengukuran dilakukan melalui jawaban atas kuesioner yang diberikan seputar tinggi dan rendahnya orientasi pemimpin terhadap tugas yang diprosedurkan yang harus dilaksanakan oleh karyawan.
 - b. Perilaku-hubungan (*consideration oriented*). Ini merupakan indikator bahwa tingkat kepemimpinan berorientasi pada perilaku hubungan pribadi (hubungan berdasar pada sosioemosional) pemimpin dengan para karyawan. Dengan demikian, pengukuran dilakukan melalui jawaban atas kuesioner yang diberikan seputar tinggi dan rendahnya orientasi pemimpin terhadap tugas yang diprosedurkan yang harus dilaksanakan oleh karyawan.
3. Kinerja karyawan (endogen terkait)
- Kinerja karyawan adalah variabel endogen atau variabel terikat. Kinerja karyawan merupakan suatu proses terstruktur yang digunakan untuk mengukur, dan menilai pelaksanaan kerja karyawan. Indikator-indikator dari kinerja karyawan dalam penelitian ini mengangkat hasil kajian Certo (1985), dan juga Dessler (2003) yaitu:
- a. *Absenteeism*, menggambarkan tingkat kemangkiran kerja para karyawan.
 - b. *Tardiness*, menggambarkan tingkat kelambanan atau keterlambatan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - c. *Length of service*, menggambarkan panjangnya (lamanya) waktu yang dipergunakan para karyawan dalam memberikan pelayanan publik.

- d. *Dependable task accomplishment*, menggambarkan tingkat keterandalan pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan pada periode waktu tertentu. Keterandalan dimaksudkan bahwa pengukuran pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut didasarkan pada kemampuan melaksanakan pekerjaan baik dari aspek kuantitas maupun aspek kualitas.
- e. *Cooperation*, menggambarkan tingkat kemampuan bekerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
- f. *Protective acts*, menggambarkan tingkat karyawan dalam menghalau atau pengeliminir ancaman-ancaman organisasi.
- g. *Constructive ideas*, menggambarkan tingkat kemampuan karyawan dalam memberikan atau menyumbangkan ide-ide yang mendukung dan kreatif untuk memperbaiki organisasi.
- h. *Self-training*, menggambarkan tingkat kemampuan karyawan dalam memperoleh pelatihan sendiri untuk menjadi tenaga terlatih dalam organisasi.
- i. *Afaorable attiudes*, menggambarkan tingkat upaya yang dimiliki karyawan untuk mengembangkan sifat-sifat (*attitudes*) di antara para karyawan, pelanggan atau publik, yang menguntungkan organisasi.

MODEL ANALISIS

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Model (SEM)* dengan menggunakan paket program AMOS 4.0.

HASIL ANALISIS

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diajukan dalam hipotesis penelitian ini, maka selanjutnya dilakukan uji dengan cara melihat secara parsial masing-masing jalur pengaruh langsung pada hasil analisis SEM. Ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1
Koefisien Path Pengaruh Langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur Direct Effect		Keterangan
		Standardize	p-value	
Budaya Organisasi	Kepemimpinan	-0,095	0,769	Nonsigniikan
Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	0,100	Fix	Signifikan
Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	0,144	Fix	Signifikan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari *p value* yang memiliki nilai *fix* dengan nilai koefisien *path* yaitu sebesar 0,100. Hasil ini menyimpulkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat didukung dengan temuan hasil penelitian ini.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan

Hasil pengujian hipotesis seperti terlihat pada Tabel 1 di atas, juga menunjukkan hubungan antara variabel budaya organisasi dan kepemimpinan. Variabel budaya organisasi ternyata memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepemimpinan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien *path* sebesar -0,095 dan *p value* 0,796. Temuan hasil penelitian ini berarti tidak mendukung hipotesis kedua bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebagaimana juga tercantum dalam Tabel 1 di atas, dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien *path* sebesar 0,144 dan *p value* adalah *fix*. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga yang mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan temuan dari hasil penelitian ini dapat didukung secara nyata.

Temuan Teoritis

Temuan teoritis yang diperoleh dari penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah penentu dari kinerja karyawan (Barney, 1986; Sheridan, 1992; Gotwan dan Ditomaso, 192; Marcoulides and Heck, 1993; Denison and Mishra, 1995; Hennessy, 1998; Hatch, 1998; Neelankavil et al., 2000; Sirianni and Frey, 2001; Hope, 2003; Innes, 2004). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi pada pemerintah kabupaten-kabupaten di Madura berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian ini tidak mendukung teori yang mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepemimpinan, seperti dinyatakan oleh Rauch and Behling (1984: 46), Szilagyi (1984: 431), Hsking (1998: 153), Jacobs and Jacques (1990: 281), Plungkett (1994: 430), Hughes et al., (1996: 8), Stoner (1996: 161), Geletkanycs (1997), Sarros et al., (2002), Cornelius (2003), Lewis et al., (2004: 204), dan Yki (2004: 402).
3. Penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti dinyatakan oleh Griffin (1997: 592), Nagel (1995: 19), Koene et al., (2001), Brodbeck et al., (2002), Whittall (2003), dan Chien (2004).

Keterbatasan Penelitian

Penelitian empiris ini merupakan yang mengambil obyek pemerintah kabupaten-kabupaten di Madura. Hasil penelitian ini tidak dapat diperlakukan secara general/umum, karena setiap daerah dihadapkan pada keunikannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang secara spesifik menggambarkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui variabel-variabelnya yaitu *involvement*, *adaptability*, *consistency*, dan *mission*. Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat *diterima*. Kesimpulan tersebut mempunyai makna bahwa budaya organisasi yang tertanam atau ada di pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura sangat menentukan prestasi kerja atau kinerja para karyawannya.

2. Budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepemimpinan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan *ditolak*. Kesimpulan ini mengandung makna bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepemimpinan secara tidak signifikan.
3. Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat *diterima*. Kesimpulan ini mempunyai makna bahwa kepemimpinan pada pemerintah Kabupaten-kabupaten di Madura sangat menentukan kinerja para karyawannya.
 - a. Bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, adalah suatu temuan yang mendukung banyak temuan dan teori yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - b. Bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepemimpinan, adalah suatu temuan yang tidak mendukung banyaknya temuan dan teori yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan.
 - c. Bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, adalah suatu temuan yang mendukung banyak temuan dan teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B.J., and Bass, B.N. 1985. *Transformational leadership, charisma and beyond*, School of management, State university of New York, Binghamton.
- Barney, Jay B. 1986. Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, p.p. 656- 665.
- Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbooks of Leadership Theory: Research and Managerial Applications*, New York: The Free Press.
- Blair, Earl. 2003. Culture and Leadership. *Professional Safety (PFS)*, Vol 48, Iss. 6, p. 18.
- Brodbeck, Felix C., Frese, Michael, Javidan, Mansour. 2002. Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance, *Academy of Management Executive (AEX)*, ISSN: 1079-5545, Vol. 16, Iss:1, p.16.

- Casson, Mark. 2002. Leadership and Cultural Change; An Economic Analysis. *The Economist (ECM)*, Vol. 150, Iss. 4, p. 409.
- Certo, Samuel C. 1985. *Management of organizations and human resources*, USA: Wm. C. Brown Company Publisher.
- Chen, Li Yueh. 2004. Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 5, Issue 1/2, p. 432.
- Chien, Mien-Huei, Someswar. 2004. A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol.4, Issue 1/2, p. 289.
- Cornelius, Ed. 2003. Leading a culture ready for change, *Executive Excellence (EEX)*, Vol. 20, Iss. 7, p. 15.
- Denison, Daniel R., Ancil K. Mishra. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organizational Science*, Vol. 6, No. 2.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Ninth Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Fiedler, F.E., and Garcia, J.E. 1987. *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*, New Delhi: John Wiley.
- Geletkanycz, Marta A. 1997. The Salience of Culture's Consequences: The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No. 8, p.p. 615- 634.
- Gibson, Invanchevich, Donnelly. 1997. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi ke-4, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gotwon, George G., and Ditomaso, Nancy. 1992. Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Issue 6, p.783.
- Griffin, R.E., and Ebert, R.J. 1989. *Business*, New York: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Grimes, A.J. 1978. Authority, power, influence, and social control: A theoretical synthesis, *Academy of Management Review*, 3, 724-735.

- Hatch, Mary Jo. 1993. The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, p.p. 657- 693.
- Hennessey, J. Thomas, Jr. 1998. Reinventing Government: Does Leadership make the difference., *Public Administration Review*, Bol. 58, No. 6, p.p. 522-532.
- Hersey, Paul, and Blanchard, Kenneth H. 1988. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hofstede, Geert. 1986. *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, New Delhi: Sage Publication, Beverly Hills, London.
- Hope, Kempe Ronald Sr., 2003. Employee Perceptions of Leadership and Performance Management in The Bostwana Public Service. *Public Personal Management (PPM)*, Vol. 32, Issue 2, p. 301.
- Hosking, D.M. 1988. Organizing, leadership, and skillful process, *Journal of Management Studies*, 25, pp. 147-166.
- House, Robert J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, p.p. 321- 339.
- Hughes, Ginnett, Curphy. 1996. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Second Edition, USA: Irwin/McGrw-Hill.
- Innes, Pamela Brownrigg. 2004. *The Influence of Leadership on Perceptions of Organizational Politics, job Involvement, and Organizational Commitment*, Dissertation, Regent University.
- Jacob. T.O., and Jaques, E. 1990. Military executive leadership. In K.E. Clark and M.B. Clark (eds.), Measures of leadership, west Orange, NJ: *Leadership Library of America*, pp.. 281-295.
- Koene, Bas A.S., Vogeelar, Ad LW., Soeters, Joseph L. 2002. Leadership effects on organizational climate and financial performance Local leadership effectinchain organizations, *Leadership Quarterly (LED)*, ISSN: 1048-9843, Vol 13, Iss:3, p.193
- Lewis, Pamela S., Stephen H. Goodman, and Fandt, Patricia M. Goodman, 2004. *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*, Fourth Edition, Canada: South-Western.

- Marcoulides, George A. , and Heck, Ronald H. 1993. Organizational Culture and Performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, Vol. 4, No. 2, 209-225.
- Negel, Kurt, 1995. *Enam Kunci Keberhasilan Perusahaan*, Jakarta: Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Neelankavil, James P., Mathur, Anil, and Zhang, Yong. 2000. Determinants of Managerial Performance: A cross-cultural comparison of the perceptions of middle-level managers in the four countries, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, Issue 1, p.p. 121-140.
- Ogbonna, Emmanuel, Lloyd C. Harris. 2000. Leadership style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *The International Journal of Human resource Management*, Vol. 11, No. 4, p.p. 766-788.
- O'Neill, Brian. 2004. *Bakat Kepemimpinan*, Jakarta: Penerbit Restu Agung.
- Parry, Ken W., and Thomson, Sarah B. Proctor. 2003. Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector, *Journal of Change Management*, London, Vo. 3, Iss. 4: p. 376.
- Plunkett, Warren R., Raymond F. Attner. 1994. *Introduction to Management*, Fifth Edition, USA: International Thompson Publishing.
- Rauch, C.F., and Behling, O. 1984. Functionalism, Basis of alternate approach to the study of leadership. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.) *Leaders and Manager*.
- Robbins, Stephen P., and Coulter, Mary. 1999. *Management*, Sixth Edition, New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Robins, Stephen P. 2002. *Organization Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, Fifth Edition, USA: Prentice Hall International, Inc.
- Sarros, James C.m Judy Gray, Iaian L. Densten. 2002. Leadership and its Impact on Organizational Culture, *International Journal of Business Studies*, Vol. 10, No. 2, p.p. 1-26.
- Sheridan, John E. 1992. Organizational Culture and Employee Retention, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 5, p.p. 1036- 1056.

- Sirianni, Patricia M., Barbara A. Frey. 2001. Changing a Culture: Evaluation of a Leadership development program an Mellon Financial Services, *International Journal of Training and Development*, p.p. 290-301
- Stoner, James A. F. and Freeman Edward R. Gilbert. 1996. *Management*, Jakarta PT. Prenhallindo.
- Szilagyi, Andrew D. Jr. 1984. *Management Performance*, USA: Scott, Foresman and Company.
- Tannenbaum, Mark A. 2003. Organizational values and leadership, *Public Manager (BUR)*, Vol. 32, Iss. 2, p. 19.
- Whittal, Al. 2003. Understanding workers' level of independence. *Canadian HR Reporter (CHRR)*, Vol 16, Iss. 13, p.8
- Yukl, Gary A. 1998. *Leadership in Organizations*, 3e, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhallindo.