

# **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)**

**Nurwati**

Fakultas Ekonomi Universitas Haluoleo Kendari

**Umar Nimran**

Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**Margono Setiawan**

**Surachman**

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang

**Abstract:** *The purpose of this research is to investigate the influence of leadership on organizational culture, job commitment, work behavior and employee performance in the task force area of Southeast Sulawesi Province. This research sampled of 166 employees in nine SKPD in South East Sulawesi Province. The data was collected by distributing questionnaires, followed by conducting in-depth interviews. This research uses descriptive analysis to determine the characteristics of respondents and respondent description of each research variable indicators. Mean while, to examine the patterns of relationships between the variables used in the study of inferential analysis tools, Structural Equation Modeling with AMOS 7 approach. The results of this research indicate that good leadership can improve employee performance when considering the factors that contributed to the Organizational Culture, job Commitment and work behavior in SKPD in Southeast Sulawesi Province. The research also produced findings that in order to improve employee work behavior for the better if the factor of organizational culture and work commitments noted.*

**Keywords:** *leadership, organizational culture, commitment of work, behavior to work and performance*

**Abstrak:** *Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi pengaruh dari kepemimpinan pada budaya organisasi, komitmen pekerjaan, perilaku bekerja, dan kinerja pegawai di Propinsi Sulawesi Tenggara. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner dan melakukan wawancara mendalam. Sampel dari penelitian ini adalah 166 pegawai di 9 SKPN di Sulawesi Tenggara. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menentukan karakteristik dan deskriptif dr responden untuk masing2 indikator variabel. Sementara itu, untuk menguji hubungan antar variabel digunakan alat analisis inferensial dengan metode SEM dan pendekatan AMOS 7. Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti budaya organisasi, komitmen pekerjaan, dan perilaku bekerja di SKPD di Propinsi Sulawesi Tenggara. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa dalam rangka meningkatkan perilaku bekerja pegawai yang lebih baik, pemimpin harus mempertimbangkan faktor budaya organisasi dan komitmen pekerjaan.*

**Kata kunci:** *kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen pekerjaan, perilaku bekerja, kinerja pegawai*

---

## **Alamat Korespondensi:**

Nurwati, Fak Ekonomi Universitas Haluoleo Jalan HEA.  
Mokodompit Kendari Sultra 081 334 862 081, Email: nurwati.husin@yahoo.com

Temuan Halim (2004) menyatakan bahwa tingkat komitmen dan loyalitas pegawai Indonesia relatif masih rendah, bahkan 22% lebih rendah dibanding 10 negara lain di kawasan Asia, dan hasil penelitian terhadap 8000 responden dari 46 organisasi sektor publik di Indonesia, kepemimpinan juga masih rendah karena pegawai menilai tidak mendapat arahan pengembangan karier yang memadai dari pemimpinnya.

Diantara teori-teori manajemen yang ada, salah satunya adalah *model Primal Leadership*, di mana model kepemimpinan ini dibangun berdasarkan kaitannya dengan neurologi, riset mengenai otak, menunjukkan mengapa suasana hati dan tindakan berdampak besar pada pegawai yang dipimpinnya.

Penemuan ini memberi kerangka baru bahwa seseorang pemimpin yang cerdas dalam hal emosi mampu menginspirasi, membangkitkan komitmen, motivasi dan optimisme bawahan dalam melaksanakan pekerjaan dan menumbuhkan atmosfir kerjasama, gairah serta dapat mempengaruhi perilaku bawahan berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. (Goleman, *et al.*, 2004).

Yasin (2001) menyatakan kepemimpinan digambarkan sebagai penyelesaian pekerjaan melalui orang atau kelompok dan kinerja manajer akan tergantung pada kemampuannya sebagai manajer. Hal ini berarti manajer mampu mempengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai hasil yang diinginkan dan ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Pemimpin dari organisasi haruslah mempelajari dan memahami perilaku bawahannya dan mendorongnya demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Nimran, 1999). Peran pemimpin sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dan memberi semangat agar berperilaku dengan baik, dalam upaya mencapai tujuan kelompok. (Grimes, 1978).

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Wibowo, 2007; Rivai, 2006) dan pengelolaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson, *et al.*, 1994) serta hasil kerja yang dicapai oleh orang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi (Kast & Rosenzweig, 2002). Faktor penentu kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan pendekatan teori atribusi yang menyatakan bahwa dua kategori dasar atribusi yang melekat pada diri seseorang karyawan yang akan menentukan kinerjanya, yaitu atribusi yang bersifat internal atau

disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dan yang bersifat eksternal atau situasional yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang (Maurice, 1999). Faktor internal seperti bakat, kemampuan, kemauan dan upaya. Sedangkan faktor eksternal terdiri atas lingkungan kerja, rekan kerja dan pimpinan. Oleh karena itu, agar individu yang ada dalam organisasi berkinerja tinggi, maka organisasi harus memperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka, kemampuan mereka serta membimbingnya secara tepat (Simamora, 1997).

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, telah banyak dilakukan. Ditemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif, terhadap peningkatan kinerja karyawan (Carmeli, 2003; Goleman, *et al.*, 2004; Bierhoff dan Muller, 2005; Amran, *et al.*, 2007). Hal ini terjadi karena seorang pemimpin yang dapat memberi *support* kepada karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shore, *et al.* (2006) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak terlepas dari budaya organisasi.

Grimes (1978), menyatakan bahwa pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk meraih prestasi dalam organisasi. Dari studi dihasilkan bahwa semakin baik kepemimpinan akan memperkuat budaya organisasi yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Tsang, 2007; Xenikou & Simosi, 2006; Lok & Crawford, 2003). Berbeda dengan hasil penelitian (Kuchinke, 2004; Amran, *et al.*, 2007) yang mengkaji hubungan kepemimpinan dengan budaya organisasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mempengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku para pegawai yang menjadi wewenang dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi berarti seorang yang diangkat

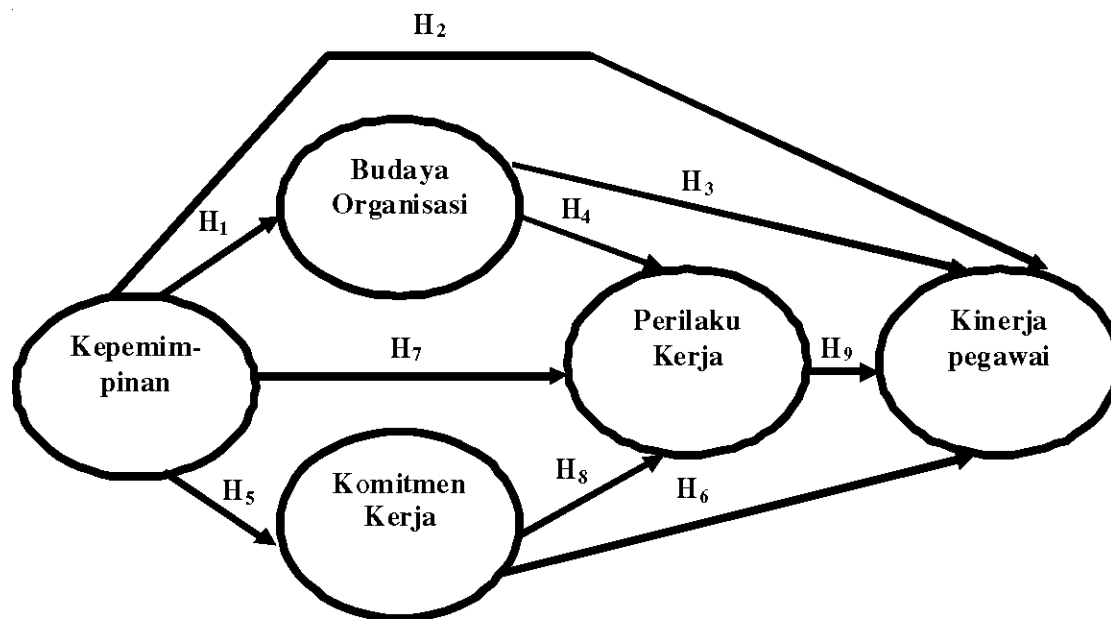
sebagai pemimpin harus mempunyai kompetensi (Robbins, 2003). Selanjutnya Bass (1990) menyatakan para pemimpin memerlukan energi ekstra dalam mempertahankan tehadnya untuk meraih prestasi tinggi dan mampu mempengaruhi perilaku bawahannya dengan baik sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasinya. Dari perspektif tersebut diketemukan bahwa kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan kelompok ke dalam suasana kerja yang bergairah dan kooperatif akan menentukan keberhasilan perusahaan (Bierhoff & Muller, 2005, Shore, *et al.*, 2006,). Namun temuan Gadot (2006), menyimpulkan bahwa peran pemimpin tidak membawa pengaruh positif terhadap perilaku kerja. dan kinerja karyawan.

Goleman (2004) menyatakan bahwa seorang pemimpin mampu membangkitkan komitmen, motivasi, dan optimisme dalam melaksanakan pekerjaan dan menumbuhkan atmosfir kerjasama, gairah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang diberdayakan oleh pemimpin akan berkomitmen tinggi terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya (Gibson, 1982). Dari studi dihasilkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja dan juga berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan (Avolio, *et al.*, 2004; Carmeli, 2003; Gilder, 2003). Berbeda dengan temuan Shore, *et al.* (2006), bahwa

kepemimpinan dan komitmen kerja tidak berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Pembuktian empiris penelitian sebelumnya serta uraian teoritis mengungkap hasil yang tidak konsisten sehingga akan dikembangkan model konseptual penelitian (Gambar 1). Berdasarkan hal tersebut maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis model hubungan kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen kerja, perilaku kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini akan mengintegrasikan variabel kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi, komitmen kerja dan perilaku kerja.

Berdasarkan model konseptual, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut: Grimes (1978), menyatakan bahwa pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk meraih prestasi dalam organisasi. Kepemimpinan dengan budaya organisasi adalah saling terkait, jika manajer hidup dalam berbagai budaya, maka dia merupakan instrumen dalam mengelola dan mengembangkan budaya, oleh karena itu salah satu kewajiban manajer adalah memahami apa yang dihadapi dan apa yang dikerjakan jika mencoba mengelola budaya. Sebaliknya, kewajiban bagi pemimpin adalah menciptakan budaya (Schein, 1991).



Gambar 1. Model Konseptual

Teori perspektif budaya menyatakan keterkaitan antara kepemimpinan dan budaya adalah jika budaya diperkenalkan pada level perusahaan maka akan lebih jelas terlihat bagaimana budaya dikreasi, ditanamkan dan dikembangkan bahkan dirubah oleh seorang pemimpin. Pemimpin dari organisasi dapat menanamkan, mengembangkan dan merubah sesuai dengan kepemimpinannya dalam organisasi. Dengan demikian antara kepemimpinan dan budaya organisasi adalah berhubungan karena tidak ada pemimpin yang terlepas dari budaya (Robbins & Coultner, 1999). Studi yang dilakukan oleh Tsang( 2007); Xenikou dan Simosi (2006); Kuchinke (2004), ditemukan hasil bahwa peran pemimpin dapat memperkuat budaya organisasi, maka semakin tinggi nilai-nilai kepemimpinan maka budaya organisasi akan semakin kuat (H1).

Yasin (2001) menyatakan kepemimpinan digambarkan sebagai penyelesaian pekerjaan melalui orang atau kelompok dan kinerja manajer tergantung pada kemampuannya sebagai manajer. Hal ini berarti manajer mampu mempengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai hasil yang diinginkan dan ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Selanjutnya Bass (1990) menyatakan para pemimpin memerlukan energi ekstra dalam mempertahankan tehadnya untuk meraih prestasi tinggi dan mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mendapatkan kemajuan dalam organisasinya. Selanjutnya studi Bierhoff dan Muller(2005); Carmeli (2003) dan Amran, *et al.* (2007), menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka semakin tinggi nilai-nilai kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat (H2).

Peters dan Waterman (1982) mengaitkan budaya organisasi dengan prestasi dengan menekankan pada teori keunggulan yaitu keberhasilan organisasi ditentukan oleh nilai-nilai yang tertanam dalam organisasi. Peters dan Waterman menegaskan tentang karakteristik organisasi yang unggul, dan menemukan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan prestasi kerja di Amerika Serikat, hal tersebut dihubungkan antara praktek manajemen dengan suatu keberhasilan yang dicapai, menunjukkan bahwa terdapat dimensi budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan

Robbins (2003), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistim makna bersama yang dianut

oleh anggota-anggota yang membedakan antar organisasi lainnya. Demikian juga Robbins menjelaskan bahwa mengukur budaya organisasi dapat memahami tentang bagaimana karyawan memandang organisasi, mendorong kerja tim, menghargai inovasi, dan meningkatkan prakarsa. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Lok & Crawford ( 2003); Xenikou & Simosi (2006); Arogyaswamy & Byles (2002) dan Rashid, *et al.* (2003) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka semakin kuat budaya organisasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat (H3).

Steers (1987), menyatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan sifat-sifat atau ciri yang terdapat pada lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku. Sedangkan Susanto (1997) menyatakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumberdaya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi. Pendapat di atas menekankan bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggotanya, hal senada di perjelas oleh Wigjaseptina (1998) yang menyatakan kekuatan budaya perusahaan adalah intensitas dari dampak internalisasi perusahaan pada perilaku karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan hasil penelitian Arogyaswamy & Byles (2002); Rashid *et al.*, (2003) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja, maka semakin kuat budaya organisasi maka perilaku kerja akan semakin baik (H4).

Seorang pemimpin mampu menginspirasi, membangkitkan komitmen, motivasi dan optimisme dalam melaksanakan pekerjaan, serta menumbuhkan atmosfir kerjasama, gairah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Goleman, 2004). Dari uraian Goleman (2004), Gibson, Ivancevich dan Donnelly, (1982); Neale dan Noertheraft, (1990); Luthans, (1996); dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Shore, *et al.* (2006); Avolio, *et al.* (2004); Lok & Crawford (2003); Carmeli, (2003), maka semakin tinggi nilai-nilai kepemimpinan maka komitmen kerja akan semakin tinggi (H5).

Komitmen mengandung makna suatu rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas/kesetiaan atau derajat, atau sifat hubungan dari seseorang terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan memihak suatu tujuan organisasi, berminat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut, kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1982)

Komitmen ditunjukkan oleh individu melalui keterlibatan dirinya pada organisasi, khususnya ia meyakini atau mempercayai tujuan dan nilai organisasi, berupaya untuk membantu usaha organisasi dalam mencapai tujuan, dan mempertahankan diri untuk tetap menjadi pegawai pada organisasi tersebut sesuai tujuan yang ingin dicapai (Luthans, 2006). Komitmen kerja yang tinggi akan berdampak pada kinerja yang unggul (Gibson, 1982). Komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini didukung oleh temuan Rashid, *et al.* (2003); Gilder (2003); Carmeli (2003), maka Semakin tinggi komitmen kerja maka kinerja pegawai akan semakin meningkat (H6).

Dalam kaitan dengan organisasi, kepemimpinan terletak pada usaha mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, atau proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama (Locke & Associate, 1997). Gibson, *et al.* (1995) menyatakan peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan kelompok. Hal ini didukung oleh hasil kajian empirik; Bierhoff & Muller (2005); Shore, *et al.* (2006); Carmeli (2003), Gadot (2007); yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja, maka semakin tinggi nilai-nilai kepemimpinan maka perilaku kerja akan semakin baik (H7).

Komitmen adalah derajat sejauhmana seorang pegawai memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berminat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins, 2003). Komitmen tersebut ditunjukkan oleh individu (pegawai) melalui keterlibatan dirinya pada organisasi, khususnya ia meyakini atau mempercayai tujuan dan

nilai organisasi, berupaya untuk membantu usaha organisasi dalam mencapai tujuan, dan mempertahankan diri untuk tetap menjadi pegawai di organisasi. dan (4) kebanggaan diri menjadi anggota organisasi (Gibson; Ivancevich; dan Donnelly; 1982). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Carmeli dan Gefen (2005) yang menyimpulkan bahwa Komitmen kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja, juga di dukung oleh penelitian (Gilder (2003); Shore, *et al.* (2006); Carmeli (2003) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen kerja dengan perilaku kerja, maka semakin tinggi komitmen kerja maka perilaku kerja akan semakin baik (H8).

Perilaku kerja menyangkut aktivitas individu pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Gibson, *et al.*, 1996). Sedangkan Hersey & Blanchard (1992) menyatakan perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Tujuan disini tentunya adalah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu perencanaan yang mengikuti seluruh komponen dalam organisasi atau paling tidak para pengambil keputusan yang ada dalam organisasi tersebut. Kast & Rosenzweig (1990) berpendapat perilaku adalah semua tindakan yang dilakukan seseorang baik untuk kepentingan dirinya maupun kelompoknya dan organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Gilder (2003); Carmeli (2003); Shore, *et al.* (2006) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara perilaku kerja dan kinerja karyawan, maka semakin baik perilaku kerja maka kinerja pegawai akan semakin meningkat (H9).

## METODE

### Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif (*positivism*). Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang bekerja dengan angka, datanya berwujud bilangan, dianalisis dengan menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis penelitian yang sifatnya spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel lain (Creswell, 2002).

### Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang berada pada 33 Satuan Kerja

Perangkat Daerah (SKPD) di Propinsi Sulawesi Tenggara yang berjumlah 4659 orang atau pegawai. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* yaitu mengambil 9 SKPD dengan jumlah sampel 166 pegawai (Slovin dalam Umar, 2004). Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *software AMOS Versi 7*.

## HASIL

Untuk memperoleh model struktural yang *powerfull*, maka ditetapkan model tahap akhir hasil pengujian *goodness of fit overall* model yaitu untuk mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik penelitian. Hasil analisis *Structural Equation Modeling*, model empirik secara visual dapat dilihat pada Gambar (2). Berdasarkan hasil analisis SEM tersebut, maka perlu dilakukan pengujian kecocokan model teoritik dan model empirik (*goodness of fit*).

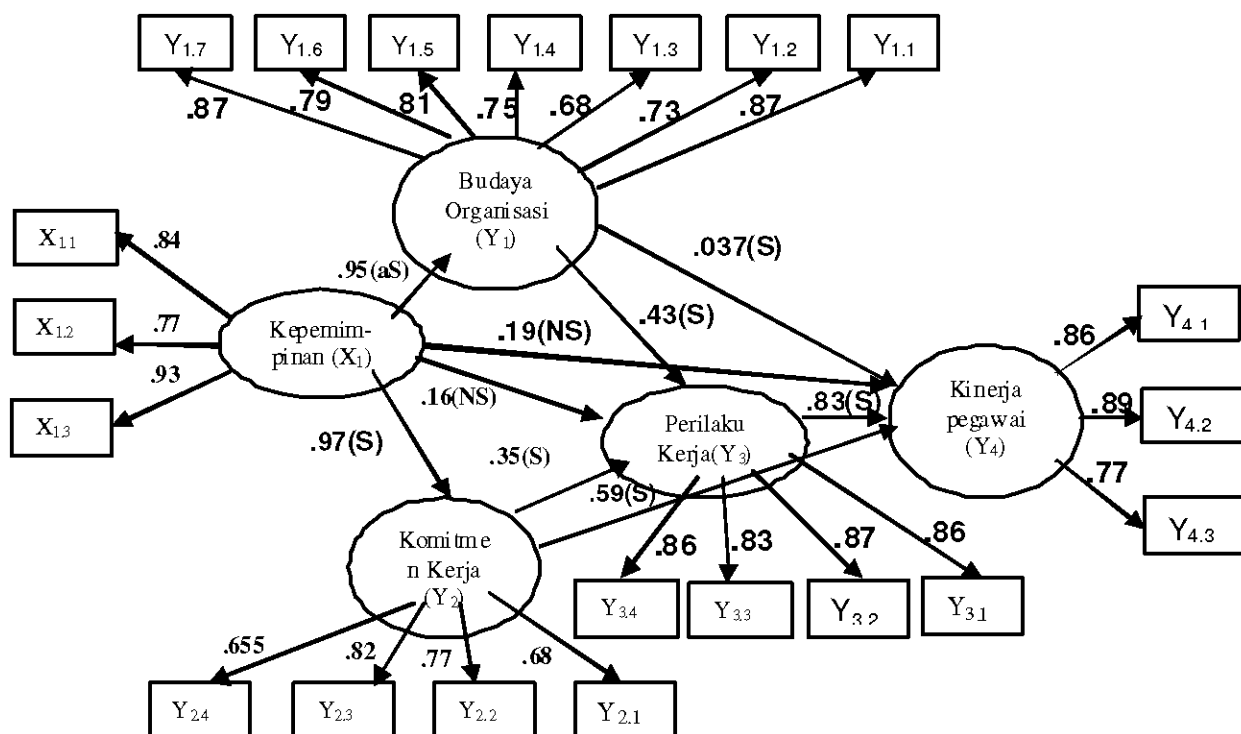
### Evaluasi Model Pengukuran

Penelitian ini menggunakan lima variabel laten dengan 21 indikator. Hasil pengujian kriteria model

SEM yang digunakan menghasilkan keputusan untuk chi square statistic ( $X^2$ )=194,075 ( $p=0,021$ ) artinya model SEM tahap akhir baik karena nilai  $X^2$  relatif kecil dengan tingkat probabilitasnya lebih besar dari 0,05. Untuk nilai *CMIN/DF* tahap akhir adalah baik dibawah 2 atau 1,244 artinya antara model dan data adalah *acceptable fit*, nilai Goodness of Fit Index (GFI) adalah 0,906 artinya model tahap akhir adalah baik (*better fit*) karena nilai GFI nyalebih besar dari 0,90. Untuk *Adjusted Goodness of Fit Index* model tahap menunjukkan hasil yang baik secara statistik karena nilai AGFI model lebih besar dari 0,90, nilai Tucker Lewis Index (TLI) hasil pengujian tahap akhir menunjukkan model tahap akhir adalah baik, Comparative Fit Index (CFI) hasil pengujian tahap akhir adalah baik dan *The Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA) adalah 0,038, dengan demikian keputusan yang diambil model tahap akhir adalah baik karena nilai RMSEA lebih kecil dari 0,08.

### Loading Faktor Over All Model

Berdasarkan hasil uji *Goodness Of Fit Overall* model tahap akhir terhadap indikator-indikator variabel kepemimpinan diketahui bahwa ketiga indikator



Gambar 2. Model Empirik Penelitian

tersebut signifikan membentuk variabel kepemimpinan yaitu indikator kesadaran diri, kesadaran sosial, dan pengelolaan diri dengan nilai masing-masing 0,844; 0,768 dan 0,926. Untuk variabel Budaya Organisasi diketahui bahwa ketujuh indikator budaya organisasi tersebut signifikan membentuk variabel budaya organisasi yaitu indikator inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi pegawai, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian dengan nilai *loading* faktor masing-masing :0,874; 0,731; 0,678; 0,745; 0,811; 0,786 dan 0,870. Variabel komitmen kerja diketahui bahwa keempat indikatornya juga signifikan membentuk variabel komitmen kerja dengan nilai *loading* faktor masing-masing: 0,684; 0,766; 0,820; 0,651. Untuk variabel perilaku kerja juga keempat indikatornya signifikan membentuk variabel komitmen kerja dengan nilai *loading* faktor masing-masing: 0,862; 0,871; 0,833; 0,862. Dan untuk variabel kinerja pegawai ketiga indikatornya juga signifikan membentuk variabel kinerja pegawai dengan nilai *loading* faktor masing-masing: 0,862; 0,889; 0,769.

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis secara langsung antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen kerja, perilaku kerja dan kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 1. Hasil pengujian pengaruh antar variabel penelitian ditunjukkan oleh koefisien jalur dan p-value, berdasarkan kriteria p-value hipotesis yang tidak terdukung fakta empirik adalah H2 dan H7.

## Pembahasan

Penelitian ini mendukung H1. Menurut Schein (2004) yaitu salah satu fungsi dari pemimpin adalah

menciptakan dan membangun budaya serta iklim dalam organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif akan menentukan pembentukan atau perubahan perilaku dalam organisasi. Selanjutnya perilaku ini dianggap sebagai tuntunan perilaku atau budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan lingkungannya (Robbins; 1996). Demikian pula dengan pandangan Schein; (2004) kepemimpinan pada organisasi membentuk dan merubah budaya dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Ciri-ciri dan orientasi yang dibawa pemimpin dalam organisasi akan mempengaruhi budaya yang dianut dalam organisasi yang dipimpinnya (Robbins & Coulter; 1999).

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu Tsang (2007) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara perilaku *entrepreneur* industri software di China dengan budaya organisasi yang ada pada industri tersebut. Juga mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Xenikou & Simosi (2006); menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Sedang hasil penelitian Kuchinke (2004), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memprediksi nilai budaya pada organisasi atau perusahaan.

Temuan penelitian ini tidak mendukung H2. Temuan dalam penelitian ini tidak mendukung konsep Luthans (2006) bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dapat memotivasi para pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Hasil ini mendukung Goleman (2004) bahwa pemimpin mampu untuk menginspirasi, membangkitkan komitmen, motivasi dan antusiasme di dalam melaksanakan pekerjaan, menumbuhkan atmosfir kerjasama dan

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

| Variabel Bebas                      | Variabel Terikat                    | Koefisien Jalur | P- Value | Keterangan       |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|----------|------------------|
| Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )      | Budaya Organisasi (Y <sub>1</sub> ) | 0,945           | 0,000    | Signifikan       |
| Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )      | Kinerja Pegawai (Y <sub>4</sub> )   | 0,188           | 0,647    | Tidak Signifikan |
| Budaya Organisasi (Y <sub>1</sub> ) | Kinerja Pegawai (Y <sub>4</sub> )   | 0,374           | 0,037    | Signifikan       |
| Budaya Organisasi (Y <sub>1</sub> ) | Perilaku Kerja (Y <sub>3</sub> )    | 0,431           | 0,008    | Signifikan       |
| Kepemimpinan (Y <sub>1</sub> )      | Komitmen Kerja (Y <sub>2</sub> )    | 0,968           | 0,000    | Signifikan       |
| Komitmen Kerja (Y <sub>2</sub> )    | Kinerja Pegawai (Y <sub>4</sub> )   | 0,588           | 0,009    | Signifikan       |
| Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )      | Perilaku Kerja (Y <sub>3</sub> )    | 0,159           | 0,511    | Tidak Signifikan |
| Komitmen kerja (Y <sub>2</sub> )    | Perilaku Kerja (Y <sub>3</sub> )    | 0,826           | 0,000    | Signifikan       |
| Perilaku Kerja (Y <sub>3</sub> )    | Kinerja Pegawai (Y <sub>4</sub> )   | 0,626           | 0,000    | Signifikan       |

(Sumber: Hasil Analisis)

gairah serta dapat mempengaruhi perilaku bawahan berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Mendukung konsep Rivai, *et al.* (2004) bahwa perbedaan kultur atau budaya yang disebabkan oleh aspek lingkungan sosial, sumberdaya manusia, sangat berpengaruh terhadap keragaman kinerja seseorang.

Hasil penelitian ini sejalan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jayan (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik tidak mendukung kinerja karyawan. Tetapi hasil penelitian ini tidak mendukung peneliti terdahulu Goleman, *et al.* (2004) yang menyatakan bahwa praktek kepemimpinan yang difasilitasi iklim emosional yang positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Carmeli (2003) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki pengelolaan diri yang baik berpengaruh signifikan terhadap *job performance*.

Penelitian ini mendukung H3. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rashid, *et al.*, bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberikan kinerja yang superior. Juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Arogyaswamy & Byles (2002) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Xenikou & Simosi (2006) menyatakan bahwa kuatnya budaya organisasi menjadi penentu kinerja karyawan. Amran, *et al.* (2007) menyatakan budaya organisasi mempunyai peran yang sangat penting terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan teori Robbins (2003) yang menjelaskan bahwa mengukur budaya organisasi yaitu memahami tentang bagaimana karyawan memandang organisasi, mendorong kerja tim, menghargai inovasi, dan meningkatkan prakarsa. Jadi budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja akan menuntut hasil dan harapan yang tinggi dan menekankan pada keagresifan, kompetisi dan pemanfaatan kesempatan serta mendorong dan mendukung penyebaran informasi dan menghargai kinerja yang baik (O'Reilly, 2002). Keberhasilan ditentukan oleh nilai-nilai yang tertanam dalam organisasi (Peters dan waterman; 1982).

Penelitian ini mendukung H4. Hasil penelitian ini memperkuat teori yang terkait dengan hubungan

antara budaya organisasi dan perilaku kerja. Menurut Steers (1987) bahwa budaya organisasi akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri yang dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku. Sedangkan Susanto (1997) menyatakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumberdaya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi. Pendapat di atas menekankan bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggotanya, hal senada di perjelas oleh Wigjaseptina (1998) yang menyatakan kekuatan budaya perusahaan adalah intensitas dari dampak internalisasi perusahaan pada perilaku karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Arogyaswamy & Byles (2002); Rashid *et al.*, (2003) menyatakan preferensi seseorang dalam budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu, dan pegawai yang melakukan evaluasi budaya terbukti lebih kuat berpartisipasi dan mengimplementasikan budaya tersebut dalam bentuk perilaku.

Penelitian ini mendukung H5. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Avolio, *et al.* (2004) menyimpulkan bahwa karyawan yang diberdayakan oleh pemimpin akan berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Shore, *et al.* (2006) menyatakan bahwa pemimpin yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi serta perhatian akan berdampak pada komitmen terhadap organisasi. Lok & Crawford (2003); yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat teori yang menyatakan seorang pemimpin adalah mampu membangkitkan komitmen, motivasi, optimisme dalam melaksanakan pekerjaan serta menumbuhkan atmosfer kerjasama, gairah yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Goleman, 2004).

Penelitian ini mendukung H6. Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan Luthans (2006), bahwa komitmen individu yang ditunjukkan melalui keterlibatan dirinya pada organisasi, khususnya meyakini atau mempercayai tujuan dan nilai organisasi, membantu usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Demikian pula Gibson, Ivancevich, dan Donnelly



(1982) bahwa komitmen mengandung makna suatu rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas/kesetiaan atau derajat, atau sifat hubungan dari seseorang terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan memihak suatu tujuan organisasi, berminat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut, dan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gilder (2003) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara komitmen kerja dan kinerja karyawan. Mendukung hasil penelitian Rashid, *et al.* (2003) menyatakan terdapat pengaruh positif antara komitmen kerja dan kinerja pegawai.

Penelitian ini tidak mendukung H7. Temuan hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (2003) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mempengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Juga tidak mendukung pendapat Gibson *et al.* (1995) menyatakan peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan kelompok. Serta tidak mendukung pendapat Bass (1990) menyatakan pemimpin memerlukan energi ekstra dalam mempertahankan tekadnya untuk meraih prestasi tinggi dan mampu mempengaruhi perilaku bawahannya dengan baik sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasinya. Mendukung pendapat Rivai, *et al.* (2004) bahwa perbedaan budaya, sumberdaya manusia, latar belakang pendidikan, latar belakang kehidupan, lingkungan yang membentuknya, latar belakang strata ekonomi sangat menentukan dalam membentuk satu karakter bagi kepentingan perusahaan. Perbedaan tersebut mengakibatkan juga perbedaan sikap dan perilaku dalam kegiatan organisasi atau perusahaan.

Hasil penelitian tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bierhoff dan Muller (2005) bahwa gaya kepemimpinan mendapat dukungan yang kooperatif terhadap sikap perilaku. Juga tidak mendukung hasil penelitian terdahulu Shore, *et al.* (2006) menyatakan pemimpin yang mempunyai

tanggung jawab dan perhatian akan berdampak positif terhadap perilaku karyawan.

Penelitian ini mendukung H8. Hasil penelitian ini adalah membuktikan pernyataan yang dikemukakan oleh Robbins (2003), bahwa komitmen merupakan sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota pada organisasi (Gibson; Ivancevich; dan Donnelly; 1982). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gilder (2003); Shore, *et al.* (2006); yang mengemukakan bahwa karyawan yang berkomitmen kerja tinggi akan berperilaku kerja lebih baik.

Penelitian ini mendukung H9. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan yang dikemukakan oleh Gibson, *et al.* (1996) bahwa perilaku kerja menyangkut aktivitas individu pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi pada dasarnya berorientasi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu perencanaan mengikuti seluruh komponen dalam organisasi atau paling tidak para pengambil keputusan yang ada dalam organisasi tersebut (Hersey dan Blanchard; 1992). Sedang Kast & Rosenzweig (1990) menyatakan perilaku adalah semua tindakan yang dilakukan seseorang baik untuk kepentingan dirinya maupun kelompoknya dan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Bierhoff & Muller (2005), menyatakan ada hubungan yang positif antara perilaku kerja dengan kinerja karyawan. Juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Gilder (2003) menyatakan perilaku kerja yang baik akan berdampak positif pada kinerja karyawan. Mendukung hasil penelitian Arogyaswamy & Byles (2002) yang menyatakan bahwa perilaku yang baik berdampak pada kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan secara simultan terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, komitmen kerja, perilaku kerja dan kinerja pegawai maka penelitian ini menemukan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai selain kepemimpinan faktor yang penting untuk diperhatikan dan menjadi pertimbangan adalah budaya organisasi, komitmen kerja dan perilaku kerja.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan maka perlu penelitian yang akan datang menggunakan desain *longitudinal* untuk mengamati kausalitas variabel kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen kerja dan perilaku kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai. Untuk dapat memberikan generalisasi pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, komitmen kerja, perilaku kerja dan kinerja pegawai perlu diadakan penelitian lanjutan selain pada SKPD di Propinsi Sulawesi Tenggara juga SKPD di daerah lain.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdul, H. 2004. *Akuntansi dan Pengendalian Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPPAMPYKFN.
- Amran, T.G., Kusbramayanti, P. 2007. Leadership and Organizational Culture Relationship Analysis On Job Performance And Satisfaction Using SEM At Carita Boat Indonesia. *Proceeding, International Seminar on Industrial Engineering and Management*. Menara Peninsula, Jakarta. August 29–30.
- Arogyaswamy, B., Charles, M.B. 1987. Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management (JOM)*. 13.pp.647–658.
- Avolio. 2004. *Motivasi: Suatu Pendekatan Diagnostik, Dalam Handbook Of Organizations, Kajian dan Teori Organisasi*. Amara Books. Jogjakarta: Halaman 13–33.
- Bass, B.M. 1990. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bierhoff HW, Muller, G.F. 2005. Leadership, Mood, Atmosphere, and Cooperative Support in Project Groups. *Journal Of Management Psychology*. Vol. 20. No. 6. pp. 483–497.
- Carmeli, A. 2003. The Relationship Between Emotional Intelligence and work Attitude, Behaviour and Outcomes. An Examination Among Senior Manager. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18. No. 8. Pp. 788–813.
- Creswell. 2002. *Research Qualitatif Method*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Gadot. 1997. *Managing Individual ands Group Behaviour in Organization*. New York : Mc Graw- HillBook Co.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Jr. 1996. *Organizations* ( 8 Ed). New York: Richard D Irwin, Inc.
- Gilder, D. 2003. Commitmen, Trust and Work Behaviour. The Cases of Contingent Workers. *Personnel Review*. Vol. 32. No. 5. pp588–604.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and Mckee, A. (Alih bahasa Susi Purwioko) 2004. *Primal Leadership (Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Grimes, A.J. 1978. "Authority Power and Social Control: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*. 3.pp.724–737.
- Hersey, P., Kenneth, H.B., Deuley, E.J. 1992. *Management of Organizatioanal Behaviour, Utilizing Human Resources, International Edition, Seven Edition*, Prentice Hall International. Inc, New Jersey USA.
- Jayan. 2006. Emotional Competence, Personality, and Job Attitude, as Predictors of job Performance. *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology*. Vol.32. No. 2. pp. 135–144.
- Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. 1990. *Organisasi dan Manajemen*. Jilid I (Edisi keempat). Jakarta: Bumi Aksar.
- Kuchinke, K.P. 1999. Leadership and culture: Work- Related Values and Leadership Style s Among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees. *Human Resources Development Quarterly*. 10 (2). pp. 135–152.
- Locke EA Associates. 1997. *The Essences of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. New York: Macmillan, Inc.
- Lok, P., Crawford, J. 2004. The Effect Of Organisational Culture and Leadership style on Job Satisfaction and Organisational Commitment. A Cross- national Comparison. *The Journal Of Management Development*. Vol. 23 No.4.pp. 321–338.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behaviour*, Ninth Edition. Boston: McGraw Hill.
- Maurice. 1999. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPPE.
- Neale, M.A., dan Noertheraft, G.B. 1990. *Factors Influencing Organizational Commitment. Motivation and Work Behaviour*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Nimran, U. 1999. *Perilaku Organisasi*. (Edisi Revisi). Surabaya: CV Citra Media.
- O' Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. 2002. People and Organizational Culture: Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academic of Management Journal (AMA)*. 34.pp. 487–516
- Peters, dan Waterman. 2004. How Emotional Intelligence can Improve Management Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 16. No.4. pp 220–230.
- Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M., Rahman, A.A. 2003. The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change. *Leadership and Organizational Development Journal*. Vol.

- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S. 2003. *Organizational Behaviour*. Tenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Schein, E.H. 1991. Dalam Janice Nelson, Book Review: *Organizational Culture and Leadership Organizational Development Journal; Summer 2005; 23 p.383–393*.
- Shore. 2006. Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Reaseach* 55.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: STIE. YKPN.
- Steers, R.M. 1987. *Efektivitas Organisasi*. (Cetakan Kedua). Jakarta: Erlangga.
- Susanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan (Manajemen dan Persaingan Bisnis)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Tsang Denise. Leadership, National Culture and Performance Management in The Chinese Software Industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 56. No. 4. pp 270–284
- Umar, H. 2000. *Riset Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi Pertama. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wigjaseptina, C. 1998. *Pengukuran Kekuatan Budaya Perusahaan dan Identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya (Studi Kasus: PT X)*. <http://digilib.ti.itb.ac.id/go.php?id=jbptitbti-gdl-s2-1998-citawigjas-47>. Diakses tgl . 7 September 2008.
- Xenikou, A., Simosi, M. 2006. Organizational Culture and Transformational Leadership As Predictor of Business Unit Performance. *Journal Of Management Psychology*. Vol.21. No. 26. pp 566–579.
- Yasin. 2001. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi)*, (Cetakan Pertama). Jakarta: CV Rajawali Press.