

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA SEKRETARIAT KABUPATEN PIDIE JAYA

Reza Zarvedi^{*1}, Rusli Yusuf², Mahdani Ibrahim³

¹) Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala

^{2,3}) Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala

E-mail korespondensi: ^{*1}reza_zarvedi@yahoo.co.id

Abstract

The phenomenon in this study is the low performance of employee and organizational performance, particularly in providing services to the community in the Regional Secretariat Pidie Jaya District. The purpose of this study was to determine: (1) leadership, organizational culture and competencies, employee performance and the performance of the Regional Secretariat Pidie Jaya District (2) leadership, organizational culture and competencies both simultaneously and partially on the performance of employees, (3) leadership, culture organization and competence, both simultaneously and partially on the performance of the organization (4) the effect of employee performance to the performance (5) leadership, organizational culture and competencies indirectly to the performance of the Regional Secretariat Pidie Jaya District through employee performance. As for the object of this study are leadership, organizational culture, competencies, employee performance and the performance of the Regional Secretariat Pidie Jaya District. The results showed that the leadership, organizational culture, competencies, employee performance and the performance of the Regional Secretariat Pidie Jaya District has been running well, leadership influence on employee performance, organizational culture influence on employee performance, competence influence on employee performance, then the results also prove that organizational culture affect the performance of the organization, competence affect the organization's performance and the performance of employees have an influence in improving the performance of the Regional Secretariat Pidie Jaya District. Conclusion The study proves that the leadership, organizational culture and competencies have a direct influence on employee performance and also have an influence either directly or indirectly to the performance of the Regional Secretariat Pidie Jaya District. As a public organization, the leadership should make efforts to improve its services, both to organizations / institutions, community groups, either as individuals or groups, this is done by socializing on a regular basis about the vision and mission of the organization to all employees in the Regional Secretariat Pidie Jaya District.

Keywords: *Leadership, Organizational Culture, Competence, Employee Performance and Organizational Performance.*

Abstrak

Fenomena dalam penelitian ini adalah masih rendahnya kinerja pegawai maupun kinerja organisasi, terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di Kabupaten Pidie Jaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi, kinerja pegawai dan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya (2) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai, (3) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja organisasi (4) pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja (5) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi secara tidak langsung terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya melalui kinerja pegawainya. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, kinerja pegawai dan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, kinerja pegawai dan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya sudah berjalan dengan baik, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kemudian hasil penelitian juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan kinerja pegawai mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. Kesimpulan penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan juga mempunyai pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. Sebagai suatu organisasi publik maka pimpinan harus melakukan upaya-upaya guna meningkatkan pelayanannya, baik kepada organisasi/institusi lain, kepada kelompok masyarakat, baik secara pribadi maupun golongan, hal ini dilakukan dengan melakukan sosialisasi secara berkala tentang visi dan misi organisasi kepada seluruh pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi, Kinerja Pegawai dan Kinerja Organisasi.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi, perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dari organisasi tersebut. Agar organisasi tetap berkembang maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan. Sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti modal, metode dan alat tidak bisa memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang maksimum.

Sedangkan organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Robbins mengemukakan bahwa organisasi merupakan entitas

sosial. Unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuannya (Wirawan, 2007: 2).

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada job description yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja pegawai dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya.

Sedangkan kinerja sendiri adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Seperti yang dikemukakan Rue & Bryan dalam Tjandra (2005:38) kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil serta merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para individu yang terdapat pada organisasi tersebut. Dengan kata lain, kinerja individu berhubungan sejalan dengan kinerja organisasi.

Selain kinerja individual yang harus sangat diperhatikan dalam suatu organisasi, hal lain yang menjadi salah satu penentu kinerja dari suatu organisasi tersebut adalah kepemimpinan dari organisasi tersebut. Pengaruh kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan cocok apabila tujuan Organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Maka dalam hal ini Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, harus senantiasa memperhatikan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam hal ini juga kepemimpinan di Kabupaten Pidie Jaya masih mempunyai beberapa kekurangan yang harus diperbaiki agar menjadi lebih baik lagi kedepannya.

Selain itu budaya organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota (pegawai) organisasi. Budaya juga memiliki fungsi penting bagi perusahaan. Budaya organisasi

merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi akan mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan kinerja organisasi (Wirawan, 2007).

Kemudian selain beberapa hal yang telah disebutkan diatas, hal lainnya adalah kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut yang harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan pimpinan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Untuk itu, kompetensi individu berupa keahlian, kemampuan dan pengetahuan harus dikembangkan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan upaya pengembangan kompetensi secara sistematis.

TINJAUAN TEORITIS

Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Bernadine R. Wirjana dan Susilo Supardo, Pada bukunya yang berjudul “Kepemimpinan: Dasar-Dasar dan Pengembangannya”, mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang kepemimpinan uraian dibawah ini akan dikutip beberapa pendapat para ahli mengenai kepemimpinan.

Menurut R. Terry, 1997 dalam Jurnal Nasional “Yubersios Tongo-Tongo, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Detasemen A Pelopo Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen. Vol. 2, No. 4, 2014:

103-117”. Kepemimpinan adalah hubungan antar orang, dimana pemimpin mempengaruhi orang lain kearah kemauan yang bersama dalam hubungannya dengan tugas-tugas untuk memperoleh sesuatu yang diinginkan. James et. al. (1996), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Kemudian menurut Hasibuan (2005) dalam Jurnal Nasional “Siswanto Wijaya Putra, Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil. Jurnal Modernisasi. Vol. 11, Nomor 1, Februari 2015”, menyatakan kepemimpinan adalah cara seseorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan Pandji Anoraga (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktifitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok kearah pencapaian tujuan.

Pemimpin mempunyai sifat, watak, kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga kepribadiannya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Didalam suatu kepemimpinan adanya gaya-gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Budaya Organisasi

Organisasi sering dipahami sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama (Poerwanto, 2008:10). Menurut Schmerhorn, organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Chester J. Bernerd, organisasi adalah kerjasama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas dan kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar (Tika, 2006: 3). Di dalam suatu organisasi peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya semakin penting. Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi karyawan, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis.

Budaya organisasi dikonseptualisasikan sebagai keyakinan bersama dan nilai-nilai dalam organisasi yang membantu untuk membentuk pola perilaku karyawan, (Menurut Martins dan Terblanche, 2003) dalam Jurnal Internasional “Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva, Saad Md. Maroof Hossian, *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 2; 2013”. Budaya sangat terkait dengan nilai-nilai dan keyakinan bersama

oleh personil dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai, norma, cerita, kepercayaan dan prinsip-prinsip dan menggabungkan asumsi ini untuk organisasi sebagai aktivitas dan perilaku.

Menurut (Robbins dan Timothy 2008) dalam Jurnal Internasional “Mutmainah, Eka Afnan Troena, Noermijati. *Organizational Culture, Leadership Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers. International Journal of Business and Behavioral Sciences*. Vol. 3, No.10; October 2013”. Menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain . Dengan kata lain, budaya memberikan identitas bagi anggotanya . Robbins dan Timothy menemukan tujuh karakteristik utama adalah esensi dari budaya keseluruhan organisasi , yaitu : inovasi dan keberanian mengambil resiko , perhatian terhadap detail , orientasi hasil , orientasi orang , orientasi tim , agresivitas dan stabilitas.

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi , yang mempengaruhi cara manajerial dari fungsi perencanaan , pengorganisasian , staffing , memimpin , dan mengendalikan karyawan (Ikyanyon dan Gundu, 2009). Menurut (Northouse, 2004) dalam jurnal internasional “Ezekiel Saasongu Nongo, Darius Ngutor Ikyanyon, *The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the OrganizationI. International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 22; 2012”. Budaya organisasi merupakan salah satu komponen yang sangat dasar, yang berguna untuk keunggulan kompetitif perusahaan serta mempertahankan kinerja. Dia menegaskan bahwa semua pemimpin memiliki agenda, seperangkat keyakinan, proposal, masalah, ide-ide dan nilai-nilai yang mereka ingin masukkan ke dalam tabel.

Schein dalam (Muchlas, 2005:531) mengatakan pengertian budaya organisasi sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar, yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-probel kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik. Mangkunegara (2005, 113) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan

pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan. Ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah "*Competency*" (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan "*Competence*" (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. (Palan, 2007:5).

Konsep kompetensi berawal dari artikel David McClelland yang mengegerkan, "*Testing for competence rather than intelligence*". Artikel tersebut meluncurkan gerakan kompetensi dalam psikologi industrial. David McClelland menyimpulkan, berdasarkan hasil penelitian, bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah; (1) tidak dapat memprediksi keberhasilan dipekerjaan/kehidupan, (2) biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonomi rendah.

Walau perbedaan arti kedua istilah tersebut diterima secara umum, namun penggunaannya masih sering dipertukarkan, yang menyebabkan setiap orang memiliki pengertian yang berbeda-beda. Umumnya orang menggunakan istilah kompetensi dan sejenisnya menciptakan pengertian sendiri sesuai dengan kepentingannya. Komentar Zamkee (1982) yang dikutip oleh Palan (2007:6) mengatakan bahwa "Kompetensi (competence), model kompetensi dan pelatihan berbasis kompetensi merupakan kata yang bisa diartikan beragam mengikuti pendefinisian. Perbedaan makna tersebut bukan berasal dari kebodohan atau ketamakan pasar, tapi dari beberapa prosedur mendasar dan perbedaan filosofis diantara mereka yang berlomba untuk mendefinisikan dan membentuk konsep tersebut dan menetapkan model bagi kita yang akan menggunakan kompetensi dalam upaya sehari-hari.

Menurut (Francoise dan Winterton 2005) dalam jurnal internasional "Rahmah Ismail, Syahida Zainal Abidin. *Impact of Workers Competence on Their Performance in the Malaysian Private Service Sector. Peer-reviewed & Open access journal, BEH - Business and Economic Horizons*. Vol. 7, Issue 2, July 2010", menjelaskan bahwa kemampuan adalah kompetensi yang merupakan jelas konsep yang menyentuh pengetahuan dan keterampilan dan berbagai elemen yang penting. Mereka melihat bahwa kerangka kompetensi berdasarkan dimensi tidak cukup dan menyarankan satu multidimensi.

Sedangkan menurut (Paloniemi 2006:439) dalam jurnal internasional "Alamsyah Lotunani, M.S Idrus, Eka Afnan, and Margono Setiawan. *The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable. International Journal of Business and*

Management Invention. Vol. 3, Issue 2, February 2014”, mendefinisikan kompetensi sebagai apa yang disorot dalam kehidupan kerja. Selanjutnya ia percaya bahwa kompetensi adalah sumber penting bagi individu, organisasi, dan masyarakat. Penelitian lainnya Streuner dan Bjoruest (1998) menyimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan individu untuk melakukan tugas-tugas yang telah ditetapkan kepadanya. Terlebih lagi konsep kompetensi juga dapat dipahami sebagai pengetahuan, keterampilan, dan identitas profesional. Sejauh komitmen pegawai yang bersangkutan.

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja” (Rahadi, 2010:1). Menurut Maier yang dikutip oleh Asad, kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankannya, sementara itu, Gilbert mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya, dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang karyawan. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Notoatmodjo, 2009: 124).

Menurut Timpe (2003:1) dalam jurnal nasional “Safri, Amri, T. Roli Ilhamsyah Putra. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan dan Kekayaan Aceh. Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Vol. 4, No. 3, Agustus 2015”. Kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan/pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan produktivitas. Menurut Armstrong dan Baron, Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2011: 2).

Dalam buku yang ditulis oleh Veithzal, Rivai, Ahmad Fawzi Mohd Basri dan Basri (2005) yang berjudul “*Performance Appraisal*”, Kata Kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*).
2. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*).

3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*).
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi yang telah dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu tersebut seharusnya sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebagai landasan untuk melakukan tugas yang diemban. Dengan demikian kinerja (performance) merupakan tingkat pencapaian hasil atau the degrees of accomplishment (Keban, 2004 :192).

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan subyektif mungkin karena akan memotivasi pegawai dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku pegawai. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya.

Menurut Robertson (2002) dalam Mahmudi (2007) dalam jurnal Riset Akutansi dan Bisnis “Rini Lestari. Pengaruh Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Organisasi, Vol. 13, No 2, September 2013”. Bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Organisasi juga harus senantiasa berubah mengembangkan efektivitasnya, perubahan tersebut ditunjukan untuk menemukan atau mengembangkan cara menggunakan sumber daya yang ada dan kapabilitas untuk meningkatkan kemampuan menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja (Jones,2004). Rue dan Byars (1981) mengartikan kinerja sebagai pencapaian hasil (degree of accomplishment), semakin tinggi kinerja organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat pencapaian tujuan organisasi. Jadi suatu organisasi dikatakan memiliki kinerja yang optimal, jika menghasilkan sesuatu yang menguntungkan bagi para stakeholders (Hessel,2003).

Mangkunegara (2006) menyatakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

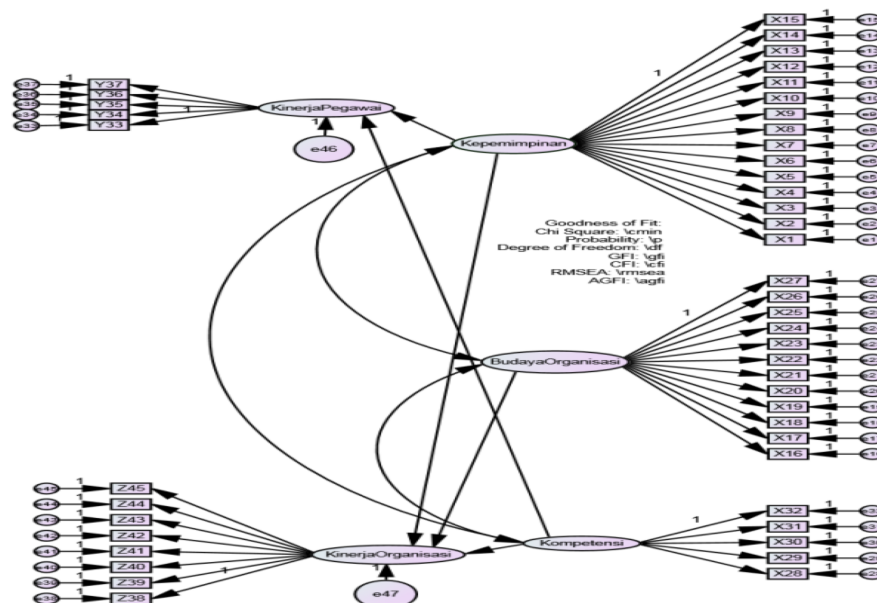
Sampel adalah sebagian dari populasi. Artinya tidak akan ada sampel jika tidak ada populasi. Populasi adalah keseluruhan elemen atau unsur yang akan kita teliti. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Honorer pada Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya yang berjumlah 202 pegawai. Dikarenakan jumlah populasi cukup besar maka dibutuhkan suatu teknik sampling untuk memperoleh sampel representatif. Sama seperti halnya menurut Hair dkk (2006) besarnya sampel, bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan SEM (Structural Equation Model). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum.

Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM (Structural Equation Model) menurut Hair dkk (2006) adalah: $(\text{Jumlah indikator} + \text{jumlah variabel laten}) \times (\text{estimated parameter})$. Maka berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah: $\text{Sampel minimal} = (19 + 5) \times 5 = 120$ responden. Menurut Krejcie dan Morgan (1970) dalam Uma Sekaran (1992) jumlah sampel yang harus diambil dari total populasi pegawai 202 Pegawai yaitu 136 pegawai (sampel).

Peralatan Analisis Data

Setelah melakukan pengumpulan data, tahap berikutnya adalah menganalisis data tersebut dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*). Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang diajukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Model persamaan struktural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2006:181).

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2006:5).



Gambar 3.1
 Diagram Alur SEM

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

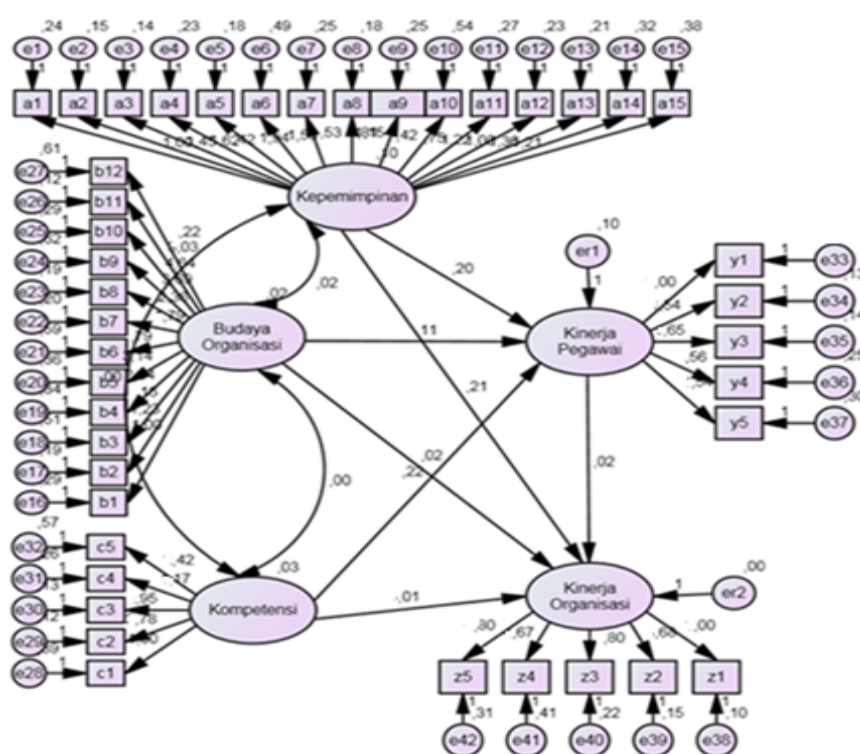
Model dapat diuji dengan menggunakan berbagai cara, dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistic tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dan cut-off value untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2006). Adapun penjelasan dari masing-masing pengujian kesesuaian dan cut-off value dapat dijelaskan pada beberapa tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1
 Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*)
 Berdasarkan *Cut of Value*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 - Chi Square	Diharapkan kecil	65,434	Baik
Significancy Probability	$\geq 0,05$	0,061	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,013	Baik
GFI	≥ 0.90	0,914	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,943	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,0$	1,605	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,940	Baik
CFIA = πr^2	≥ 0.95	0,920	Baik

Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap full model *Structural Equation Model* (SEM) dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada Gambar 4.1. sebagai berikut:



Chi-Square = 65,434
 Probability = .061
 Df = 812
 CMIN/DF = 1,605
 GFI = 0,914
 AGFI = 0,943
 TLI = 0,940
 CFI = 0,920
 RMSEA = 0,013

Gambar. 4.1. Hasil Pengujian *Structural Equation Model* (SEM)

Pengujian Hipotesis

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2,129 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai yang diperoleh tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,129 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2,260 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 2,260 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai CR sebesar 2,056 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut

diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 2,056 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 3,350 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 3,350 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,630 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 2,630 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,143 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H6 yaitu nilai CR sebesar 2,143 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi terhadap kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya menunjukkan nilai CR sebesar 2,775 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H7 yaitu nilai CR sebesar 2,775 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja organisasi adalah 0,198. Sementara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi bila melalui variabel kinerja pegawai adalah 0,112. Ini berarti bila ingin meningkatkan kinerja organisasi oleh pada Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya, maka akan lebih baik bila pengelola kantor langsung memperbaiki maka kepemimpinan yang berjalan selama ini, apakah sudah sesuai dengan keinginan organisasi maupun keinginan dari pegawai itu sendiri

Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah 0,113. Sementara pengaruh budaya organisasi kerja terhadap kinerja organisasi bila melalui variabel kinerja pegawai adalah 0,063. Ini berarti bila ingin meningkatkan kinerja organisasi oleh pada Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya, maka akan lebih baik bila pimpinan dapat mempengaruhi budaya organisasi maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya.

Pengaruh langsung variabel kompetensi terhadap kinerja organisasi adalah 0,222. Sementara pengaruh kompetensi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi bila melalui variabel kinerja pegawai adalah 0,058. Ini berarti bila ingin

meningkatkan kinerja organisasi oleh pada Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya, maka akan lebih baik bila pimpinan dapat meningkatkan kompetensi sesuai dengan beban kerja yang dibebankan kepada pegawai, sehingga target kerja yang ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai sesuai yang direncanakan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, kinerja pegawai dan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya sudah berjalan dengan baik.
2. Hasil penelitian membuktikan baik secara simultan maupun parsial kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya.
3. Hasil penelitian membuktikan baik secara simultan maupun parsial kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya.
4. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kinerja pegawai mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya.
5. Kemudian hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi secara tidak langsung juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya melalui kinerja pegawainya.

Saran

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya berdasarkan perspektif kepemimpinan, maka yang perlu diperhatikan adalah pimpinan harus mampu memperhatikan secara pribadi bawahannya.
2. Masalah budaya organisasi kerja pegawai juga harus menjadi perhatian terutama berkaitan dengan ketika terjadi perbedaan pendapat maka pimpinan harus berusaha mencapai "win-win solution, demi kepentingan bersama.
3. Kemudian masalah kompetensi bagi setiap pegawai harus dapat ditingkatkan terutama berkaitan dengan kemampuan argumentasi dalam suatu pertemuan yang harus ditingkatkan oleh pegawai.
4. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya secara keseluruhan, maka seluruh pegawai harus mampu memberikan pelayanan dengan baik

kepada masyarakat dengan cara menyusun prosedur standar pelayanan dan mempublikasikannya kepada masyarakat melalui spanduk yang ditempatkan pada ruang lobi kantor dan tempat terdekat dengan ruang bagian yang menangani kegiatan tersebut.

5. Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya sebagai suatu organisasi juga harus melakukan upaya-upaya guna meningkatkan pelayanannya, baik kepada organisasi/institusi lain, kepada kelompok masyarakat, maupun kepada masyarakat secara pribadi. Hal ini dilakukan dengan melakukan sosialisasi secara berkala setiap tahunnya tentang visi dan misi organisasi kepada seluruh pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya sehingga setiap berkala mereka menerima pencerahan bahwa organisasi ini adalah merupakan organisasi yang mengutamakan pelayanan publik, bukan organisasi yang didirikan dengan maksud memperoleh keuntungan semata.

REFERENSI

- Agus Dwiyanto. (2006), **Mewujudkan Good Governance Melayani Publik**. Gadjah Mada University, Yogyakarta.
- Alamsyah Lotunani, M.S Idrus, Eka Afnan, and Margono Setiawan. (2014), **“The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable”**, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3, Issue 2, Hal: 13-16.
- Asep Hermawan. (2006), **Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif**, Jakarta: Gramedia Media Sarana Indonesia.
- Augusty, Ferdinand. (2006), **Metode Penelitian Manajemen**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bernadine R. Wirjana, M.S.W dan Prof. Dr. Susilo Supardo. (2005), **Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya**. CV. Andi offset. Yogyakarta.
- Chatab, Nevizond. (2007), **Profil Budaya Organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahan**. Bandung: Alfabeta.
- Chen, C. K. (2004), **“Research on impacts of team leadership on team effectiveness”**, *The Journal of American Academy of Business*, Hal: 266-278.
- Dewi Lina. (2014), **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating”**, *Jurnal Riset Akutansi dan Bisnis*, Vol.1, Hal: 4-6.
- Ghozali, Imam. (2005), **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005), **“Pengaruh Persepsi Pegawai Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja”**, *JRBI*, Vol. 1, No. 1, Hal: 63-74.
- Hair, dkk. (2006), **Multivariate Data Analysis**. 6th Edition. New Jersey : Pearson Education.
- Keban, Yeremias T. (2004), **Enam Dimensi Startegis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu**. Gava Media, Yogyakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2005), **Evaluasi Kinerja SDM**. Bandung : Refika Aditama.
- Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva, Saad Md. Maroof Hossian. (2013), **“Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh”**, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 2, Hal: 16-18.
- Mas’ud, Fuad. (2004), **Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- McKinnon, Jill L et al,. (2003), **“Organizational Culture: Association With Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing In Taiwan”**, *Internantional Journal Of Business Studies*, Vol. 11, No. 1, Hal. 25-44.
- Muchlas, Makmuri. (2005), **Perilaku Organisasi**. Yogyakarta : Gadjah Mada.
- Mutmainah, Eka Afnan Troena, Noermijati. (2013), **“Organizational Culture, Leadershi Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers”**, *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol. 3, No. 10, 3-8.
- Ezekiel Saasongu Nongo, Darius Ngutor Ikyanyon. (2012), **“The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization”**, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 22, Hal: 4-10.
- Rahadi, Dedi Rianto (2010), **Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia**. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Rahmah Ismail, Syahida Zainal Abidin. (2010), **“Impact of Workers Competence on Their Performance in the Malaysian Private Service Secto”**, *Peer – reviewed & Open acces Journal, BEH – Business anf Economic Horizons*, Vol. 7, Issue 2, Hal: 12-18.
- Rini Lestari. (2013), **“Pengaruh Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Organisasi”**, *Jurnal Riset Akutansi dan Bisnis*, Vol. 13, No 2, Hal: 2-8.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd. Basri. (2005), **Performance Appraisal, Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan**. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen. (1994), **Teori Organisasi: Struktur, Disain & Aplikasi**. Terjemahan. Jakarta : Arcan.
- Robbin, Stephen P.,. (2006), **Perilaku Organisasi**. Ahli Bahasa: Handaya Pujaatmaka. Jakarta, Prenhallindo.

- Robbin, Stephen P. (2007), **Perilaku Organisasi**, Edisi Ke-10, Cet 11. PT Indeks.
- Safri, Amri, T. Roli Ilhamsyah Putra. (2015), **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan dan Kekayaan Aceh”**, *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 4, No. 3, Hal: 4-10.
- Siswanto Wijaya Putra. (2015), **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil”**, *Jurnal Modernisasi*, Vol. 11, No. 1, Hal: 2-12.
- Sugiyono. (2010), **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND**. Bandung: Alfabeta.
- Sondang P. Siagian. (2003), **Teori dan Praktek Kepemimpinan**, PT. RINEKA CIPTA Jakarta.
- Tjandra, W. Riawan,dkk. (2005), **Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Pelayanan Publik**. Yogyakarta : Pembaruan.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006), **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**. Jakart: Bumi Aksara.
- Pace R. Wayne, Don F. Paules. (2000), **Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan**. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Palan, R. (2007), **Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi**. PPM. Jakarta.
- Poerwanto. (2008), **Budaya Perusahaan**. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- P. Siagian, Sondang. (2002), **Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Adminitrasi**, Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Wibowo. (2011), **Manajemen Perubahan**. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yubersios Tongo-Tongo. (2014), **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Detasemen A Pelopo Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara”**, *Jurnal Riset Bisnis dana manajemen*, Vol.2, No.4, Hal: 103-117.