

Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Stepanus*

* Dinas Kehutanan, Kab. Barito Selatan

Article Info	Abstract
Keywords: <i>Organizational culture, leadership style, work motivation, job performance</i>	<i>This study reports the effect of organizational culture, leadership style and work motivation toward job performance of the employees. The research was a survey conducted in October 2009 with Sample 80 taken randomly. Data were analyzed by using path analysis. Result shows that job performance is directly affected by leadership style and motivation.</i>
Corresponding Author: stepanus_kg@yahoo.co.id	Penelitian ini melaporkan pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan. Penelitian ini merupakan survei yang dilakukan pada bulan Oktober 2009 dengan 80 sampel diambil secara acak. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja secara langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi.

©2013 JSAB. All rights reserved.

Pendahuluan

Kinerja instansi pemerintah sering menjadi sorotan rakyat, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai

mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Walaupun telah banyak anggaran dihabiskan, nampaknya masyarakat belum puas atas kualitas pelayanan jasa maupun barang yang diberikan oleh instansi pemerintah.

Keberhasilan mencapai tujuan organisasi didukung sepenuhnya dari perilaku pegawai. Oleh karena itu, pegawai mempunyai peranan penting dalam membentuk/mengelola organisasi dan memanfaatkan teknologi yang ada. Lagi pula, pegawai mempunyai berbagai tanggapan yang bervariasi dari tekanan lingkungan organisasi. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan kompensasi yang diberikan kepada anggota/bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin suatu organisasi dapat menentukan berhasil tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan peran pegawai, maka pelaksanaan prinsip-prinsip komunikasi perlu lebih ditingkatkan dan gaya kepemimpinan perlu diperhatikan. Hubungan yang harmonis antara pegawai dan pimpinan merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan jika dihubungkan dengan tingkat kepuasan kerja.

Di samping berasal dari lingkungan eksternal, kekuatan perubahan budaya juga bisa berasal dari dalam/internal. Sebagai contoh jika kepala kantor menerapkan pendekatan-pendekatan baru untuk manajemen organisasi agar tercipta kinerja yang baik. Kinerja suatu instansi tidak dapat berhasil atau tidak dapat tercapai dengan baik, hal ini disebabkan karena setiap pegawai atau para pelaku dalam suatu organisasi atau instansi belum menyumbangkan tenaga dan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan instansi dan pimpinan belum mengetahui bagaimana cara mengukur tingkat sumbangan tenaga kerja dalam bentuk kinerja pegawai serta belum mengetahui kapan kinerja pegawai harus dinilai sehingga pegawai tidak bekerja secara optimum.

Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja perorangan dengan kinerja instansi. Dengan perkataan lain bila kinerja

perorangan/pegawai baik maka kemungkinan besar kinerja instansi akan baik pula. Kinerja pegawai akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena di gaji atau di beri upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan untuk masa depan yang lebih baik. Kinerja pegawai merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka. Selain itu kinerja pegawai merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa faktor di lingkungan kerja, seperti kondisi kerja yang dialami pegawai, kebijakan dan prosedur, gaya kepemimpinan, hubungan kelompok kerja, dan tunjangan tambahan. Di sisi lain tinggi rendahnya kinerja pegawai juga dipengaruhi kecocokan pegawai dengan kepribadian seseorang.

Gibson (2009) mendefinisikan *performance is considered to be a multiplicative function of motivation (the force) and ability*. Kinerja juga diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ivancevich (2008) bahwa *Job performance may be viewed as a function of capacity to perform, the opportunity to perform, and the willingness to perform*.

Kinerja sebagai sesuatu yang nampak, di mana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Robbins dan Judge (2009) mengatakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu $Performance = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali pegawai itu.

Lawyer yang dikutip oleh Mathis dan Jackson (2001) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh (1) *effort*; (2) *ability* (3) *role perceptions*, yaitu kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan

syarat pekerjaan yang ada (*job requirement*). Sedangkan menurut Mathis dan Jackson faktor-faktor memengaruhi kinerja individu, yaitu; (1). kemampuan; (2). motivasi; (3) dukungan yang diterima; (4) keberadaan pekerjaan yang dilakukan; (5). hubungan pegawai dan organisasi.

Dari teori dan faktor-faktor yang memengaruhi tersebut maka dapat disintesis bahwa Kinerja adalah perilaku pegawai yang berkontribusi baik secara negatif maupun positif untuk mencapai tujuan organisasi, meliputi; memahami tanggung jawab dan wewenang, ketepatan, ketelitian, dan keterampilan.

Menurut Colquitt, *et al* (2009) bahwa *organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms and values that shape the attitudes and behaviors of its employees*. Pernyataan ini mengandung makna bahwa di dalam budaya itu mengandung nilai-nilai ideal yang diyakini oleh seseorang, tidak harus dapat bersifat informal, namun keberadaannya dapat dirasakan dan diyakini oleh orang-orang yang terlibat dalam berperilaku.

Asumsi dasar (*underlying assumptions*) merupakan bagian dari budaya organisasi yang utama dan menjadi jaminan (*taken for granted*) dalam pemecahan masalah. Pada asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi yang menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan, memikirkan sesuatu.

Kreitner dan Kinicki (2008) mengemukakan pentingnya budaya organisasi atas dasar empat alasan, yaitu: “(1) *give members an organizational identity*, (2) *facilitate collective commitment*, (3) *promote social system stability*, (4) *shape behavior by helping members make sense of their surroundings*.”

Sedangkan W.G Ouchi dengan teori Z yang dikutip oleh Griffin dan Moorhead (2007), berpendapat bahwa *organization culture is a set of symbols, ceremonies, and myths that communicates the underlying value and beliefs of that organization to its employees*. Teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem pemaknaan simbol, *ceremony* dan mitos bersama

yang dianut oleh anggota organisasi dalam bentuk nilai, dan keyakinan (*belief*) yang organisasi berikan kepada karyawan.

Dari teori dan faktor-faktor budaya organisasi di atas maka dapat disintesisakan Budaya organisasi adalah Pemaknaan bersama seluruh pegawai yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, simbol-simbol dan cara berpikir yang telah lama berjalan, meliputi; lingkungan dan kegiatan pegawai, berkaitan dengan waktu, berkaitan dengan pegawai, hubungan antar pegawai.

Masalah kepemimpinan mendapat perhatian dari berbagai ahli, karena gejala ini menunjukkan peranannya yang seringkali menentukan di dalam hidup bernegara dan bermasyarakat. Kepemimpinan tidak hanya berarti memimpin terhadap manusia, tetapi juga memimpin terhadap perubahan. Seorang pemimpin tidak hanya memengaruhi bawahan, tetapi juga sebagai sumber inspirasi dan motivasi bawahannya. Oleh karena itu, Ivancevich (2008) menyatakan bahwa *Leadership as a process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goal*. Artinya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, yang dilakukan melalui hubungan interpersonal dan proses komunikasi untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional adalah salah satu pendekatan terbaru terhadap kepemimpinan. Kedua pandangan ini mencoba menyederhanakan kerumitan teoritis yang telah ada sehingga lebih mudah di bedakan. Yukl (2006) menyatakan “Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas”. Secara eksplisit pemimpin ini termasuk pemimpin yang *task oriented* dimana penyelesaian tugas menjadi hal utama dengan petunjuk rinci yang wajib dijalankan oleh pengikutnya.

Yukl (2006) “Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma”. Pemimpin seperti ini mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengikutnya, mereka mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara

baru dan mereka mampu membangkitkan serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan kelompok.

Dari beberapa teori dan faktor-faktor yang telah dibahas maka dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin untuk memengaruhi dan menggerakkan perilaku pengikutnya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan, meliputi; menegur pegawai, mengarahkan pegawai, membimbing pegawai, dan memberikan penilaian pegawai.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula.

Keberhasilan perusahaan sekarang ini diyakini sangat tergantung dari pegawainya. Tidak ada pekerjaan, betapapun bentuk dan desainnya, dan betapapun besar imbalannya, dapat mengatasi minat pegawai dan calon karyawannya, tanpa usaha motivasi. Jika tidak memiliki kepedulian kepada pekerjaannya, pegawai tidak akan berusaha melakukan tugasnya dengan tepat dan dengan produktif. Motivasilah yang menjadi tenaga pendorong untuk bekerja dan berprestasi, dan yang menjadi dasar dari upaya mendesain pekerjaan supaya menarik, supaya pegawai mau melakukan tugasnya.

"Work motivation is the set of internal and external forces that cause an employee to choose a course of action and engage in certain behaviors. (Newstrom, 2008) Pendapat dari Newstrom diperluas lagi oleh Colquitt "Motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee, initiates work-related effort, and determines its direction, intensity, and persistence". Diterjemahkan secara bebas, Motivasi adalah sekelompok pendorong yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut, berasal baik dari dalam maupun dari luar individu; dapat menimbulkan perilaku bekerja; dan

juga dapat menentukan bentuk, tujuan, intensitas, dan lamanya perilaku bekerja tadi.

Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Sebagaimana yang diungkap oleh Greenberg (2008) bahwa *motivation as the set of processes that arouse, direct, and maintain human behavior toward attaining some goal*. Bila seorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor *motivator* (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor *motivator* memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, (faktor intrinsik).

Dari beberapa teori dan faktor-faktor yang telah dibahas maka dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk bekerja lebih giat yang ditimbulkan oleh faktor dari dalam dan luar untuk mencapai tujuan organisasi, meliputi; dorongan internal pegawai, dorongan eksternal pegawai, gaji yang mencukupi

Berdasarkan kajian teoretik dan kerangka berpikir sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: (1) terdapat pengaruh langsung secara positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja; (2) terdapat pengaruh langsung secara positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja; (3) terdapat pengaruh langsung secara positif budaya organisasi terhadap kinerja; (4) terdapat pengaruh langsung secara positif gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja; (5) terdapat pengaruh langsung secara positif motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan pemahaman yang tepat dan dapat dipercaya tentang pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Barito Selatan. Secara operasional tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara: terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi, terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi, terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja.

Pelaksanaan penelitian dilakukan di Kantor Pemerintahan Daerah Kabupaten Barito Selatan, antara bulan September sampai dengan bulan November 2009. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei. Metode ini tepat digunakan karena selain dapat menggambarkan kondisi saat ini, dapat juga menjawab pertanyaan tentang karakteristik variabel, hubungan dan pengaruh antar variabel. Untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) digunakan model analisis jalur (*path analysis*).

Populasi untuk penelitian ini terdiri dari pegawai dinas-dinas di Kabupaten Barito Selatan. Populasi terjangkau adalah pegawai eselon IV yang berjumlah 445 orang digunakan sebagai kerangka sampel. Dengan demikian hasil penelitian dapat merepresentasikan pegawai Pemerintahan Daerah Kabupaten Barito Selatan, secara keseluruhan. Sedangkan jumlah sampel adalah 80 orang pegawai yang menduduki jabatan eselon IV di Kabupaten Barito Selatan, dengan menggunakan cara *simple random sampling*. Teknik penyebaran angket adalah dengan menitipkannya kepada pihak dinas dan mengambilnya dalam jangka waktu yang telah disepakati.

Penelitian ini dilakukan melalui studi lapangan kuantitatif dengan menggunakan angket yang dikirimkan kepada responden. Angket berisi sejumlah

pernyataan dengan penjelasan sehingga responden dapat mengisi angket secara benar. Komunikasi langsung juga dilakukan dengan responden dengan tujuan untuk menjamin obyektivitas/kejujuran pengisian angket, selain sebagai upaya agar pengembalian angket yang telah diisi dapat dilakukan secara maksimal.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi data yang disajikan dalam bagian ini meliputi data variabel: budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), motivasi (X_3), kinerja (X_4). Penelitian ini bersifat kausal yang mengkaji kompleksitas hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, dimana jenis variabel yang digunakan adalah variabel *endogenous*: (a) variabel terikat, variabel antara (*intervening*), dan variabel *exogenous* atau variabel bebas.

Tabel 1
Rangkuman Hasil Uji Normalitas

No.	Variabel	Harga a_{Maks}	Harga Asymp. Sig	Kesimpulan
1.	X_1	0,046	0,705	Normal
2.	X_2	0,058	0,618	Normal
3.	X_3	0,055	0,970	Normal
4.	X_4	0,094	0,475	Normal

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa harga Asymp. Sig lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan data X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 berdistribusi normal.

Analisis uji linieritas dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel, diantaranya memenuhi syarat bahwa variabel-variabel tersebut harus mempunyai hubungan linear dan keberartian regresi (signifikan). Selain itu juga digunakan untuk mengetahui seberapa besar korelasi dari variabel-variabel yang ada hubungannya secara kausal sebagai dasar dalam perhitungan analisis jalur. Signifikan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, untuk prasyarat linearitas jika $F_{hitung} < F_{tabel}$. Nilai koefisien korelasi merupakan angka perhitungan yang menyatakan adanya tingkat kekuatan hubungan. Kekuatan korelasi mempunyai tingkat signifikan yang diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hasil perhitungan/analisis data diperoleh rangkuman sebagai berikut.

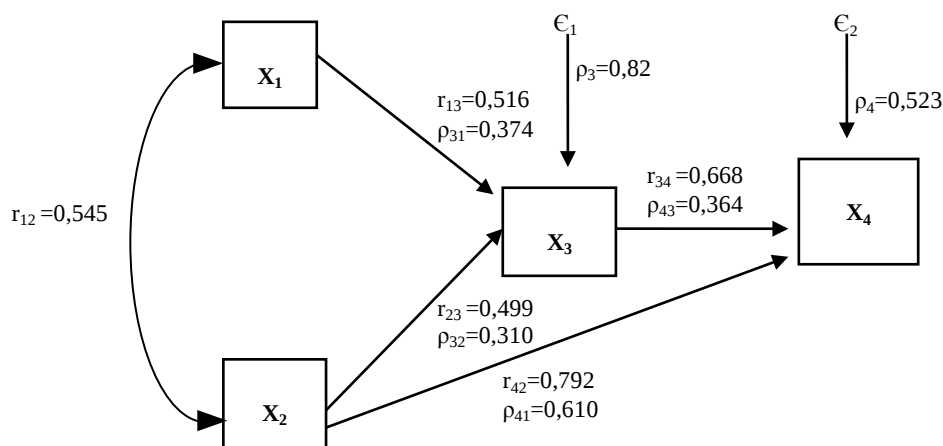
Tabel 2
Rangkuman Uji Linearitas dan Signifikansi Koefisien Regresi

Variabel	t _{hitung}	Sig	F _{hitung}	Sig	Kesimpulan
$X_3 \rightarrow X_1$ $X_3 = 38,827 + 0,583X_1$	3,133	0,000	32,592	0,000	Linear dan Signifikan
$X_3 \rightarrow X_2$ $X_3 = 58,946 + 0,261X_2$	2,797	0,000	29,922	0,000	Linear dan Signifikan
$X_4 \rightarrow X_3$ $X_4 = 10,689 + 0,997X_3$	5,152	0,000	60,150	0,000	Linear dan Signifikan
$X_4 \rightarrow X_1$ $X_4 = 38,827 + 0,583X_1$	-0,589	0,000	29,017	0,000	Linear dan Signifikan
$X_4 \rightarrow X_2$ $X_4 = 35,169 + 0,618X_2$	8,367	0,000	138,661	0,000	Linear dan Signifikan

Pengujian model yang dibuat untuk penelitian ini (yaitu evaluasi kesesuaian model dengan data) dihasilkan tingkat kesesuaian yang layak sehingga model yang dibangun layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan kemudian diperoleh hasil uji hipotesis penelitian.

Jika $Whitung \geq \chi^2_{tabel}$, diperoleh hasil bahwa $Whitung \geq \chi^2 (1;0,05) = 481,49 \geq 101,87$, maka model signifikan. Artinya model empiris yang diperoleh memiliki kemampuan untuk menjelaskan tentang fenomena yaitu variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja adalah baik.

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada sub struktur 1 dan sub struktur 2, maka dapat digambarkan secara keseluruhan yang menggambarkan hubungan kausal empirik antar variabel X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap X_4 sebagai berikut:



Gambar 1. Kausal Empiris Model 2

Hasil dari koefisien jalur pada sub struktur 1 dan sub struktur 2 berubah menjadi persamaan struktur sebagai berikut:

$$X_3 = \rho_{31} X_1 + \rho_{32} X_2 + \rho_3 \epsilon_1 = 0,374X_1 + 0,310X_2 + 0,82\epsilon_1$$

$$X_4 = \rho_{43} X_3 + \rho_{42} X_2 + \rho_4 \epsilon_2 = 0,364X_3 + 0,610X_2 + 0,523\epsilon_2$$

Tabel 3

Rangkuman dari koefisien jalur, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari pengaruh budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), dan motivasi(X_3) terhadap kinerja (X_4)

Pengaruh Variabel	Langsung	Tidak langsung melalui X_3
$X_1 \rightarrow X_3$	0,374	0
$X_2 \rightarrow X_3$	0,310	0
$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow X_4$	0	0,1361
$X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow X_4$	0,610	0,1128
$X_3 \rightarrow X_4$	0,364	0

Tabel 4

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan H_0	Kesimpulan
1	Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja	$H_0 : \rho_{41} \leq 0$ $H_1 : \rho_{41} > 0$	H_0 diterima	Tidak memiliki pengaruh langsung
2	Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja	$H_0 : \rho_{42} \leq 0$ $H_1 : \rho_{42} > 0$	H_0 ditolak	Memiliki pengaruh langsung (signifikan)
3	Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja	$H_0 : \rho_{43} \leq 0$ $H_1 : \rho_{43} > 0$	H_0 ditolak	Memiliki pengaruh langsung (signifikan)
4	Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja	$H_0 : \rho_{31} \leq 0$ $H_1 : \rho_{31} > 0$	H_0 ditolak	Memiliki pengaruh langsung (signifikan)
5	Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja	$H_0 : \rho_{32} \leq 0$ $H_1 : \rho_{32} > 0$	H_0 ditolak	Memiliki pengaruh langsung (signifikan)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tidak ada kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan tidak memengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya,

sehingga tidak membentuk suatu persepsi keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang.

Dalam menjalankan suatu organisasi seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan tersendiri. Artinya kepemimpinan dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahan untuk mencapai suatu tujuan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang dianutnya. Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki ciri atau karakteristik tersendiri. Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Mullins (2005) yang menyatakan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Secara tersirat pendapat ini menyoroti berbagai cara pemimpin memengaruhi bawahannya akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan memegang peran penting dalam membentuk, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja pegawai di Kabupaten Barito Selatan.

Hasil penelitian memberi makna bahwa kepemimpinan dapat memengaruhi bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya. Selain itu juga berpengaruh terhadap caranya dalam menjalankan aktifitas organisasi. Oleh karena itu aspek kepemimpinan ini perlu memperoleh perhatian agar tidak menjadi beban bagi bawahan untuk menjalankan tugasnya. Makna yang lain juga terkandung bahwa kepemimpinan sebagai proses yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan individu atau kelompok individu untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Dengan demikian jelaslah bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Keberhasilan organisasi sekarang ini diyakini sangat tergantung dari pegawainya. Jika tidak memiliki kepedulian kepada pekerjaannya, pegawai tidak

akan berusaha melakukan tugasnya dengan tepat dan dengan produktif. Motivasilah yang menjadi tenaga pendorong untuk bekerja dan berprestasi, dan yang menjadi dasar dari upaya mendesain pekerjaan supaya menarik, supaya pegawai mau melakukan tugasnya.

Temuan penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Vroom berpendapat bahwa kinerja dibangun dari fungsi interaksi perkalian antara motivasi (M) dan kecakapan (A) yang dapat digambarkan dengan rumus $P = f(M \times A)$ arti hubungan adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka kinerjanya akan rendah pula, sehingga bila kinerja seseorang rendah, hal itu merupakan hasil motivasi yang rendah, atau kecakapan (kemampuan) yang tidak baik, atau hasil komponen motivasi dan kemampuan yang rendah. Oleh karenanya diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi.

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja. Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

Perilaku pegawai atau individu sehari-hari dalam melakukan aktivitas kerja di lingkungan organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dimilikinya. Artinya bagaimana pegawai atau individu berperilaku dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dianutnya. Perilaku individu ini juga sama halnya seperti budaya organisasi yang dimiliki oleh suatu organisasi. Artinya budaya organisasi yang dimiliki oleh suatu organisasi akan memengaruhi individu yang ada di dalamnya.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Newstroom dan Davis (2002) mengatakan: *Organizational Culture is the set of assumption, belief, values, and norms that are shared by organization's members*. Budaya organisasi merupakan suatu makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi. Makna, nilai-nilai dan kepercayaan makna, nilai-nilai dan

kepercayaan menjadi rujukan untuk bertindak dan yang membedakannya dengan organisasi yang lain.

Hal-hal yang berkaitan dengan budaya organisasi misalnya adanya keterbukaan komunikasi dalam organisasi, partisipasi pegawai dalam mengambil keputusan, penghargaan keagresifan dan inovasi serta perlakuan senioritas dibandingkan dengan kemampuannya dalam berbagai kesempatan. Dengan demikian jelaslah bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinan secara luas diartikan sebagai proses yang memengaruhi penafsiran dari peristiwa untuk para pengikut, pilihan dari sasaran hasil untuk kelompok atau organisasi, organisasi dari aktivitas pekerjaan untuk memenuhi sasaran, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan dari pengaruh secara kooperatif dan kerjasama kelompok, dan pendaftaran dari pendukung dan kooperasi dari orang-orang di luar itu kelompok atau organisasi.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Andre (2008) *“motivation is an individual’s direction, intensity, and persistence of effort in attaining a goal”* tiga hal yang ditekankan oleh Andre bila pemimpin ingin memotivasi pegawainya, pertama; harus mengetahui perilaku-perilaku yang merupakan kebiasaan pegawai, kedua; sampai seberapa jauh usaha-usaha yang telah mereka kerjakan, ketiga; berapa lama mereka dapat menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan tujuan organisasi.

Faktor disiplin kerja juga dirasakan menjadi salah satu penyebab disamping faktor pengaruh masing-masing fungsi manajemen yang kurang sehat. Begitu pula dengan komitmen organisasi mungkin menjadi salah satu penyebab penurunan tersebut. Dengan demikian jelaslah bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

Simpulan

Dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mencari faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Penelitian ini menggunakan metode survei, yang bertujuan

untuk mengetahui gambaran umum tentang budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah diuraikan, temuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- (1) Tidak terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mengakibatkan peningkatan kinerja.
- (2) Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Artinya gaya kepemimpinan yang kondusif mengakibatkan peningkatan kinerja.
- (3) Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa meningkatnya motivasi kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja.
- (4) Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Ini menunjukkan bahwa dengan adanya budaya organisasi akan mengakibatkan meningkatnya motivasi kerja.
- (5) Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akan mengakibatkan meningkatnya motivasi kerja.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel eksogen, yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan satu variabel eksogen budaya organisasi, dan satu variabel endogen yaitu motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dari temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Mengacu hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja akan dicapai secara maksimal apabila didasarkan pada kesesuaian budaya organisasi dengan gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Motivasi kerja yang dimaksud ditunjukkan dengan: kreativitas, inovasi, penilaian keputusan, dan evaluasi keputusan tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Implikasi

Setelah melakukan penelitian ini, berdasarkan penemuan empirik yang diperoleh, maka bagian akhir penelitian ini, dalam usaha meningkatkan budaya organisasi, kemampuan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja diharapkan dapat mengetahui adanya kinerja pegawai di Pemda Kabupaten Barito Selatan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat dikemukakan implikasi sebagai berikut:

Kesatu, memberikan kesempatan yang luas kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan/pelatihan baik dalam bentuk *soft skill* maupun *hard skill*, karena hal itu akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan status dan karier pegawai dan merupakan pengembangan sumber daya manusia yang penting dalam rangka menciptakan kinerja pegawai terhadap organisasinya.

Kedua, meningkatkan budaya organisasi dan tata kerja yang sesuai dengan azas keadilan, yang mampu menampung aspirasi pegawai dan tuntutan perubahan situasi globalisasi yang aspiratif, diharapkan dapat meningkatkan partisipasi dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas.

Ketiga, partisipasi pegawai dilibatkan dalam pengembangan karier pegawai. Bagi pegawai yang memiliki dedikasi tinggi, memiliki pengetahuan, dan keterampilan, serta disiplin yang baik, harus diberikan peluang yang pertama untuk menduduki jabatan dan tugas yang lowong atau tersedia dengan memperhatikan peraturan perundangan yang ada. Keempat, membina interaksi dan kemitraan kerja di antara pegawai dan pegawai dengan pimpinan, karena sistem tersebut diharapkan dapat menimbulkan kreativitas, motivasi dan kepedulian sosial antara pegawai dan pimpinan.

Kelima, Mendorong pegawai untuk berprestasi karena hal itu dapat menimbulkan kebanggaan dan kinerja pegawai terhadap organisasinya. Keenam, memberikan peran dan kesempatan kepada pegawai untuk ikut menyusun perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap tugas yang dikerjakan sesuai dengan kewenangan dalam organisasi. Pemberian peran dan kewenangan seperti

itu akan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan akurasi motivasi sehingga menimbulkan sikap yang positif dan dapat meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi.

Daftar Pustaka

- Anthony, William P, *et al.* (1994). *Human Resources Management*. Orlando: The Dryden Press.
- Clawson, James G. (2009). *Level Three Leadership; Getting Below The Surface*. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Colquit, Jason A., *et al.* (2008). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Cooper, Donald *et al.* (2008). *Business Research Methods*. Singapore: McGraw-Hill.
- Deresky, Helen. (2006). *International Management; Managing Across Borders and Cultures*. Australia: Pearson Education.
- Gibson James L. *et al.* (2004). *Organization; Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Gravetter, Frederick J. and Larry B Wallnau. (2004). *Statistics For Behavioral Sciences*. Australia: Thomson Learning Inc.
- Greenberg, Jerald. (2008). *Behavior In Organizations*. Singapore: Pearson International Edition.
- Hodget, Richard M., *et al.* (2006). *International Management; Culture, Strategy and Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hughes, Richard L., *et al.* (2009). *Leadership; Enchanging The Lesson Of Experience*. Singapore: McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M., *et al.* (2008). *Organizational Behavior and Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M. (2008). *Human Resources Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Jones, Gareth R. (2008). *Contemporary Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Judith, Dwyer. (2005). *Communication In Business*. Australia: Pearson Education.

- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. (2008). *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- _____. (2008). *Organization Behavior; Key Concept, Skill & Best Practices*. Singapore: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2007). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Mullins, Laurie. (2005). *Management and Organization Behavior*. Singapore: Prentice Hall.
- Newstrom, John W. (2007). *Organization Behavior; Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw-Hill.
- Pearson, Jody et al., (2008). *Human Communication*. Singapore: McGraw-Hill.
- Porter, Michael. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Singapore: Prentice Hall.
- Putrawan, Made. (2008). *Bahan-bahan Kuliah Metodologi Penelitian*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Quick, Campbell James and Debra L. Nelson. (2009). *Principles of Organizational Behavior; Realities and Challenges*. Oklahoma: International Student Edition.
- Robbin, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2009). *Organizational Behavior*. Singapore: Pearson International.
- Schermerchorn, Hunt Osborn. (2005). *Organizational Behavior*. Singapore: John Willey & Sons.
- Shane, Mc and Von Glinow. (2009). *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Shani A.B. et al., (2009). *Behavior in Organizations*. Singapore: McGraw-Hill.
- Stewart, Greg L., et al. (1999). *Team Work and Group Dynamics*. New York: John Willey and Sons.
- Stone, Raymond. J., (2005). *Human Resources Management*. Australia: John Willey & Son.
- Thomson, Leigh L. (2008). *Making The Team*. Singapore: Pearson International.
- Wageman, Ruth et al., (2008). *Senior Leadership Teams*. English: Harvard Business School Press.

Werther, William B. Jr. and Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Singapore: McGraw-Hill.

Yukl, Gary. (2006). *Leadership In Organization*. Singapore: Pearson Prentice Hall.

