

PENGARUH KOMUNIKASI, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Adinda Chandralela

DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Ahmad Yani Hazir

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pertiba Pangkalpinang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan adalah untuk menganalisis pengaruh komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Populasi yang dijadikan sampel yang digunakan adalah sebanyak 117 Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner, yang disusun dalam skala 1-5, skor 1 untuk tanggapan yang sangat tidak setuju dan skor 5 untuk tanggapan yang sangat setuju. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reabilitas, uji normalitas, dan pengujian hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan kepemimpinan berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap budaya organisasi serta kepemimpinan dan budaya organisasi juga berkontribusi dan simultan terhadap kinerja pegawai.

Keywords: komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja pegawai

1.1. Latar Belakang

Pesatnya perkembangan teknologi informasi sejak tahun 1980-an memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap perubahan manajemen pemerintahan. Akibatnya, birokrasi pemerintahan kekurangan sumber daya manusia yang berkualitas, baik dari segi kepemimpinan, manajemen, kemampuan, maupun keterampilan teknis yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Pembagian tugas yang tidak jelas menyebabkan ketidak-efisienan penggunaan Sumber Daya Manusia dan hanya penumpukan pegawai dalam satu unit kerja atau instansi (Sundarso, 2007).

Suatu organisasi terdiri atas bagian atau departemen yang saling bekerja sama dan tergantung satu sama lain (Sunyoto, 2011). Secara umum, semakin besar organisasi, semakin besar kebutuhan untuk desentralisasi pengambilan keputusan. Hal ini terjadi karena pertanyaan kompleks yang harus dijawab paling baik diatasi oleh beragam orang dengan area keahlian yang berbeda. (Bessie, 2010). Oleh karena itu, komunikasi sangat penting untuk keberhasilan kepemimpinan dan manajemen. Seorang pemimpin mempunyai kewenangan dan tanggung jawab formal untuk berkomunikasi dengan banyak orang dalam organisasi. Keragaman budaya dan teknologi komunikasi yang berkembang dengan pesat juga menambah kompleksitas komunikasi dalam organisasi ini. Karena kompleksitas ini, pemimpin harus memahami setiap situasi unik dengan cukup baik agar dapat memilih jaringan atau saluran komunikasi internal yang paling tepat. (Bessie, 2010)

Dalam lingkungan instansi pemerintah, dikenal adanya budaya kerja aparatur negara. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 tanggal 09 Juli 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Hal ini biasanya dinyatakan sebagai visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma, nilai, keyakinan, harapan, asumsi, dan filsafat orang di dalamnya.

Oleh karena itu, budaya organisasi juga menjadi dasar praktik di dalam organisasi.

Deal dan Kennedy (1950) mengatakan bahwa untuk menciptakan organisasi yang memiliki kinerja tinggi, perlu dibangun budaya yang kuat dan terpadu dalam berbagai cara agar tercipta hasil yang luar biasa (Romli, 2012). Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Prov. Kep. Bangka Belitung, yaitu sebuah instansi pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang meliputi bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah yang keseluruhan aktivitas bisnisnya sangat mengandalkan manusia. Kegiatan organisasi mencakup aktivitas tujuh inti, yaitu sekretariat, pajak, anggaran, akuntansi dan pelaporan, perbendaharaan dan verifikasi, retribusi dan pendapatan lain-lain, serta asset daerah. Hingga saat ini sebagian besar masih mengandalkan otak dan tenaga manusia. Karena karakteristik semacam ini, pengelolaan organisasi haruslah sejauh mungkin memperhatikan aspek manusia. Banyak kendala yang dihadapi oleh DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung dalam upaya untuk menciptakan kinerja pegawai yang efektif.

Dari pengamatan peneliti, terdapat indikator penurunan kinerja pegawai DPPKAD Provinsi Kep. Bangka Belitung. Hal ini diindikasikan dengan masih ada pegawai yang datang terlambat ikut apel pagi dan sore. Padahal, kepala dinas menghimbau agar para pimpinan memantau kehadiran apel pagi dan sore setiap harinya. Sanksi pun sudah ditetapkan bagi yang tidak mentaati peraturan tersebut. Selain itu, masih banyak karyawan yang sering meninggalkan tempat pada jam kerja untuk kegiatan di luar kantor. Tingkat kedisiplinan menurun terutama setelah istirahat makan siang, masih banyak pegawai yang belum berada di tempat untuk kembali bekerja. Belum terpenuhinya target kinerja yang ditetapkan oleh bidang pada organisasi, seperti pembuatan laporan kerja bulanan yang tidak tepat waktu. Indikator tersebut berkaitan dengan komunikasi dalam organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi, dan hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 1.1 dan tabel 1.2, dapat dilihat bahwa kehadiran pegawai untuk mengikuti apel pagi dan apel sore belum maksimal. Padahal, baik apel pagi maupun sore, diwajibkan bagi pegawai negeri sipil daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, termasuk pada DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung, yang diatur dalam Peraturan Gubernur No. 3 Tahun 2012 tanggal 20 Januari 2012 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun Anggaran 2012. Pada pasal 3, dinyatakan bahwa bagi pegawai yang tidak melaksanakan apel pagi dan apel sore tanpa ada pemberitahuan, baik lisan maupun tulisan kepada atasan, diadakan pemotongan 2,5% per hari yang didasarkan pada daftar kehadiran apel. Secara langsung atau tidak langsung, terbentuk suatu budaya dengan menumbuhkan rasa tanggung jawab pegawai untuk mengikuti apel. Dalam hal ini, apel dapat menjadi ajang komunikasi dan interaksi, baik antar pimpinan dengan pegawai maupun sebaliknya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi dan kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

II. TEORI DAN HIPOTESIS

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu proses yang kompleks, menantang dan menarik. Perubahan yang cepat dalam lingkungan usaha dewasa ini mengharuskan manajer untuk

mengikuti kesempatan bisnis dan tren yang terjadi. Griffin (2004) menjelaskan bahwa manajemen (*management*) adalah sebagai suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Efisien (*efficient*) berarti menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya sedangkan efektif (*effective*) berarti membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasikannya dengan sukses. Daft (2003) mendefinisikan manajemen (*management*) sebagai suatu pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya organisasi. Terdapat dua ide penting dalam definisi di atas: (1) keempat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, serta (2) pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Manajer menggunakan berbagai keterampilan untuk melakukan fungsi ini.

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai, baik tujuan individu maupun organisasi. Menurut Flippo dalam Hasibuan (1980), pengertian manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi masyarakat. Menurut Hasibuan (2005), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat. Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Dalam manajemen sumber daya manusia, fokus kajian dalam hal ini adalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.3. Kinerja Pegawai

Menurut Iswanto (2005), kinerja didefinisikan sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu (Bernardin dan Russel, 1998). Menurut Bernadin dan Russel (1998), ada enam kriteria untuk menilai suatu kinerja, yaitu (Iswanto, 2005): 1) Kualitas, Tingkat seberapa sempurna suatu proses atau hasil dari melaksanakan suatu pendekatan baik itu berkaitan dengan penyesuaian terhadap suatu cara pelaksanaan aktivitas yang ideal atau memenuhi tujuan aktivitas yang diharapkan, 2) Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, 3) Ketepatan batas waktu, Tingkat seberapa sempurna atau lengkap suatu aktivitas diselesaikan atau menghasilkan produk pada waktu tercepat dari waktu yang diinginkan, baik dilihat dari koordinasi dengan keluaran lain maupun dari maksimisasi waktu yang tersedia bagi aktivitas lain 4) Keefektifan biaya, Tingkat seberapa maksimum penggunaan sumber daya organisasi (manusia, uang, teknologi, dan material) dalam kaitannya untuk mencapai keuntungan paling tinggi atau mengurangi kerugian pada setiap unit atau instansi yang menggunakan sumber daya, 5) Kebutuhan terhadap supervise, Tingkat seberapa perlu pegawai yang dinilai tersebut terhadap bantuan atau intervensi supervisor dalam melaksanakan fungsi pekerjaannya, dan 6) Dampak interpersonal, Tingkat seberapa meningkat perasaan percaya diri, nama

baik, dan kekooperatifan di antara mitra kerja dan bawahan sehingga pegawai mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

2.1.4. Komunikasi dalam Organisasi dan Kinerja Pegawai

Komunikasi merupakan perpindahan dan pemahaman makna (Robbins, 2010). Hal ini berarti bahwa jika informasi atau ide belum disampaikan, komunikasi belum dilakukan. Komunikasi antara para atasan dan para pegawai adalah penting karena komunikasi memberikan informasi yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi.

Komunikasi merupakan salah satu elemen penting dalam kehidupan organisasi. Fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, sampai dengan pengawasan, semuanya melibatkan komunikasi. Komunikasi membantu para anggota organisasi untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi, merespons dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengoordinasikan aktivitas organisasi, serta ikut berperan dalam semua tindakan organisasi yang relevan. Komunikasi efektif juga membantu organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuannya (Sunyoto, 2011). Menurut Sunyoto (2011), elemen dasar yang membentuk komunikasi terdiri dari komunikator, pengkodean, pesan, media perantara, pengurai-pesan, umpan balik, dan *noise* yang dijelaskan sebagai berikut (Ivancevich, et. al., 2007; Kreitner dan Kinicki, 2005).

2.1.5. Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang mendukung menghasilkan kinerja pegawai dan tingkat kepuasan yang tinggi ketika bawahan mengerjakan pekerjaan terstruktur. Dalam situasi ini, pemimpin hanya perlu mendukung bawahannya, bukan memerintahkan apa yang harus dilakukan (Robbins, 2010). Mengapa bawahan harus mempercayai pemimpinnya? Penelitian telah membuktikan bahwa rasa percaya di dalam kepemimpinan itu sangat berhubungan dengan hasil kerja yang positif, termasuk kinerja, perilaku anggota organisasi, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Robbins, 2010).

Kepercayaan sangat terkait dengan konsep kredibilitas, bahkan, kedua terminologi ini dapat saling bertukar fungsi. Rasa percaya (*trust*) didefinisikan sebagai keyakinan di dalam integritas, karakter, dan kemampuan seorang pemimpin. Bawahan yang mempercayai pemimpinnya bersedia menerima perbuatan pemimpin karena mereka yakin bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan. Penelitian telah mengidentifikasi lima dimensi yang mendasari konsep rasa percaya (Robbins, 2010): Integritas-kejujuran dan kebenaran; Kompetensi-pengetahuan dan keahlian teknis serta keahlian interpersonal; Konsistensi-dapat diandalkan, dapat diprediksi, dan penilaian yang baik dalam menangani situasi; Loyalitas-kemauan untuk melindungi seseorang, baik secara fisik maupun emosi; dan Keterbukaan-kemauan untuk berbagi ide dan informasi. Dari lima dimensi tersebut, integritas merupakan hal yang sangat penting di saat seseorang menilai hal yang dapat dipercaya dari orang lain.

Perubahan tempat kerja telah memperkuat mengapa kualitas kepemimpinan tersebut sangat penting. Sebagai contoh, kecenderungan terhadap pemberdayaan dan kelompok kerja yang dikelola sendiri telah mengurangi jumlah mekanisme kendali tradisional yang digunakan dalam mengawasi para pegawai. Jika kelompok kerja itu bebas membuat jadwal kerjanya sendiri, mengevaluasi kinerjanya sendiri, dan bahkan

membuat keputusan atas perekrutan diri mereka sendiri, rasa percaya menjadi aspek yang sangat penting. Pegawai harus percaya bahwa pimpinan akan memperlakukan mereka dengan adil, dan pimpinan juga harus percaya bahwa pegawai dapat memenuhi tanggung jawabnya.

2.1.6. Budaya Organisasi

Robbins dan Judge mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. (Sunyoto, 2012). Para peneliti berusaha untuk mengidentifikasi berbagai tipe budaya organisasi dengan tujuan untuk mempelajari hubungan antara tipe efektivitas budaya dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh adanya anggapan bahwa budaya tertentu lebih efektif daripada budaya yang lain (Sunyoto, 2012).

Menurut Robbins, (2000) mengajukan sepuluh karakteristik budaya organisasi yang meliputi dimensi struktural dan perilaku, yaitu meliputi:

- a. Inisiatif individual; tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.
- b. Toleransi terhadap tindakan berisiko; sejauh mana para anggota dianjurkan untuk - bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
- c. Arah; sejauh mana organisasi tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas.
- d. Integrasi; sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan dari manajemen; sejauh mana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. Kontrol; sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota.
- g. Identitas; sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- h. Sistem imbalan; sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji dan promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dan senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- i. Toleransi terhadap konflik; sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. Pola komunikasi; sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

2.1.7. Komunikasi dalam Organisasi dan Budaya Organisasi

Robbins dan Judge mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. (Sunyoto, 2012). Para peneliti berusaha untuk mengidentifikasi berbagai tipe budaya organisasi dengan tujuan untuk mempelajari hubungan antara tipe efektivitas budaya dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh adanya anggapan bahwa budaya tertentu lebih efektif daripada budaya yang lain (Sunyoto, 2012)

Budaya organisasi adalah sistem simbol dan interaksi unik pada setiap organisasi. Ini adalah cara berpikir, berperilaku, berkeyakinan yang sama-sama dimiliki

oleh anggota unit. Berbagi tujuan dan budaya organisasi membutuhkan komunikator yang jelas, efektif, dan antusias (Marquis, 2010). Budaya organisasi adalah keseluruhan nilai organisasi, bahasa, riwayat, jaringan komunikasi formal dan informal, ritual, dan “sapi suci”—beberapa hal yang ada dalam institusi yang tidak pernah dibahas atau diubah. Sebagai contoh, logo rumah sakit yang dirancang oleh dewan komisaris awal adalah item yang tidak mungkin dapat diperbarui atau diubah. Bagan organisasi membantu membentuk budaya institusi (Marquis, 2010).

Budaya organisasi sering keliru dengan iklim organisasi—bagaimana pegawai memersepsikan organisasi. Sebagai contoh, pegawai dapat memersepsikan organisasi tersebut adil, ramah, dan informal atau formal dan sangat terstruktur. Persepsi mungkin akurat atau tidak akurat, dan orang dalam organisasi yang sama mungkin memiliki persepsi yang berbeda tentang organisasi yang sama (Marquis, 2010). Menurut Sunyoto (2011), sosialisasi merupakan salah satu cara penting untuk menanamkan budaya organisasi. Sosialisasi adalah proses yang mengadaptasi pegawai atau individu dengan budaya organisasi. Ketika pegawai pertama kali bergabung dengan suatu organisasi, mereka belum memahami secara benar budaya organisasi, sehingga dapat mengganggu kegiatan organisasi. Oleh sebab itu organisasi membantu para pegawai baru tersebut agar dapat beradaptasi dengan budaya organisasi melalui sosialisasi (Robbins dan Judge, 2007).

Selanjutnya, dalam Sunyoto (2011), Daniel Feldman seorang peneliti perilaku organisasional, mengusulkan model tiga tahap sosialisasi, yaitu: Tahap 1, sosialisasi anti sipasi/*anticipatory socialization*, proses belajar yang dilakukan sebelum bergabung dengan organisasi. Sosialisasi organisasi biasanya dimulai sebelum individu bergabung dengan organisasi. Informasi sosialisasi dapat datang berbagai sumber seperti iklan atau cerita yang tersebar luas. Semua informasi tersebut dapat membantu individu mengantisipasi kenyataan organisasi. Tahap 2, pertemuan/*encounter*. Nilai, keterampilan dan perilaku mulai berubah ketika pegawai baru menemukan seperti apa sebenarnya organisasi tersebut. Tahap ini dimulai ketika kontrak kerja sudah ditandatangani. Banyak organisasi yang menggunakan kombinasi antara pelatihan dan orientasi untuk mensosialisasikan para pegawai selama tahap pertemuan. Selama tahap ini individu dituntut untuk dapat menyelesaikan berbagai macam konflik yang terjadi antara pekerjaan dan kepentingan di luar. Tahap 3, perubahan dan pemahaman yang bertambah/*acquisition*. Pegawai menguasai keterampilan, peran, dan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai dan norma kelompok kerja.

2.1.8. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Menurut Marquis (2010), Wolf dan rekan (1994) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai “hubungan interaktif, berdasarkan pada kepercayaan, yang secara positif berdampak pada pemimpin dan pengikutnya. Tujuan pemimpin dan pengikutnya menjadi terfokus, menciptakan kesatuan, tujuan menyeluruh dan kolektif”. Kinerja pemimpin transformasional yang tinggi menampilkan komitmen yang kuat pada profesi dan organisasi serta mampu mengatasi hambatan dengan menggunakan kelompok belajar. Kepercayaan diri ini datang dari rasa terkendali yang kuat. Pemimpin transformasional ini juga mampu menciptakan lingkungan sinergis yang mempercepat perubahan. Perubahan terjadi karena pemimpin transformasional memiliki fokus nilai kreativitas dan inovasi ke masa depan. Pemimpin transformasional juga memiliki nilai budaya organisasi dan nilai yang kuat, mempertanggungjawabkan nilai yang sama dan perilaku tersebut pada stafnya.

2.1.9. Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Hasil sosialisasi budaya organisasi dapat berupa hasil tingkah laku dan hasil yang bersifat afektif. Hasil tingkah laku berupa pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, memiliki komitmen untuk tetap berada di organisasi, dan berinovasi serta bekerjasama secara spontan. Sementara itu hasil yang bersifat afektif (berhubungan dengan kinerja) berupa adanya rasa puas secara umum, memiliki motivasi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan, dan terlibat dalam pekerjaan yang membutuhkan kemampuan tinggi (Sunyoto, 2011).

Dari sudut pandang pegawai, budaya memberi pedoman bagi pegawai akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Wheelen & Hunger dalam Nimran (1997). Sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi adalah (Romli, 2011):

- a. Membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi pegawai
- b. Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi
- c. Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial
- d. Menyajikan pedoman perilaku sebagai basil dan norma perilaku yang sudah dibentuk.

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi (Kempton, 1995, dalam Nurfarhati, 1999) atau sosialisasi, yaitu melalui proses transformasi budaya organisasi (Robert, 1994, dalam Nurfarhati, 1999). Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang secara substantif berdampak kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan, dan kinerja (Nelson, 1991; Young & Lunberg, 1996, dalam Nurfarhati, 1999).

Ada tiga tipe budaya organisasi, yaitu budaya konstruktif, budaya pasif-defensif, dan budaya agresif-defensif, serta masing-masing tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif menunjukkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari suatu kelompok atau organisasi diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain (Sunyoto, 2012). Menurut Luthans (1995), beberapa langkah sosialisasi yang dapat membantu dan mempertahankan budaya organisasi adalah melalui seleksi calon pegawai, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, penanaman kesetiaan pada nilai luhur, perluasan cerita dan berita, pengakuan kinerja, dan promosi (Romli, 2011). Menurut Romli (2011), berbagai praktik tersebut dapat memperkuat budaya organisasi dan memastikan pegawai yang bekerja sesuai dengan budaya organisasi, memberi imbalan sesuai dukungan yang diberikan. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan, serta kemungkinan keluar dari pekerjaan (Peters, 1997, dalam Nurfarhati, 1999).

2.2. Penelitian Terdahulu

Kegunaan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sehingga bisa dijadikan sebagai studi pembandingan untuk penelitian ini. Deskripsi beberapa hasil penelitian terdahulu. Pada tabel 2.1 dapat dilihat dan dibandingkan pengaruh komunikasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, terhadap kinerja pegawai yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Apakah variabel tersebut memiliki kesamaan atau mungkin terdapat perbedaan satu dengan yang lain.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin, 2006	<i>Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Kasus pada PT. Pos Indonesia, Semarang)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Path Analysis</i> • <i>Budaya organisasi</i> • <i>Kinerja pegawai</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tahun penelitian 2006 • Sistem statistik AMOS
2.	Setyaningsih, Sumarni, dan RTS Ratnawati, 2009	<i>Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan, dan Catatan Sipil Kota Jambi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Path Analysis</i> • <i>Budaya organisasi</i> • <i>Kinerja pegawai</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tahun penelitian 2009
3.	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008	<i>Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Path Analysis</i> • <i>Budaya organisasi</i> • <i>Kepemimpinan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tahun penelitian 2008
4.	Hsin Kuang Chi, Huery Ren Yeh, dan Chiou Huei Yu, 2006	<i>The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-Profit Organization</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Path Analysis</i> • <i>Budaya organisasi</i> • <i>Kepemimpinan</i> • <i>Organisasi nonprofit</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tahun penelitian 2006
5.	Peter Lok dan John Crawford, 1999	<i>The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Path Analysis</i> • <i>Budaya organisasi</i> • <i>Kepemimpinan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tahun penelitian 1999
6.	Hui wang, Anne S. Tsui, dan Katherine R. Xin, 2011	<i>CEO Leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Path Analysis</i> • <i>Kepemimpinan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tahun penelitian 2011
7.	Pankaj Tiwari, 2011	<i>Impact of Selected HRM Practices on Perceived Employee Performance: Employee</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kinerja pegawai</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tahun penelitian 2010

		<i>Performance: An Empirical Study</i>		• Regresi
8.	Somaye Gharibvand, 2012	<i>The Relationship between Malaysian Organizational Culture, Participative Leadership Style, and Employee Job Satisfaction among Malaysian Employees from Semiconductory Industry</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Path Analysis • Budaya organisasi • Kepemimpinan 	• Tahun penelitian 2012

Sumber: Data Sekunder

Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dan simultan antara komunikasi dan kepemimpinan terhadap budaya organisasi DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap budaya organisasi DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dan simultan antara komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara signifikan dan simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
11. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.
12. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil DPPKAD Prov. Kep. Bangka Belitung.

III. METODOLOGI PENELITIAN

1.1.1. Desain Penelitian

Berkaitan dengan tujuan penelitian ini, termasuk penelitian penjelasan atau *explanatory research* atau menjelaskan hubungan klausul atau sebab akibat antara variabel dan penguji hipotesa.

1.1.2. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2011), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh

peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Riduwan (2011), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah pegawai DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Untuk menghasilkan yang representatif, digunakan teknik Sampling Jenuh atau Sensus yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2011). Jumlah pegawai DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung per Oktober 2015 adalah 119 orang. Dengan dikurangi kepala dinas dan peneliti, populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 117 orang.

1.1.3. Variabel Penelitian

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu variabel independen (X_1 dan X_2), variabel intervening (X_3), dan variabel dependen (Y). Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang diajukan, maka variabel penelitian diklasifikasikan sebagai berikut (Sugiyono, 2011): Variabel Independen/bebas, Variabel independen sering disebut sebagai variabel stimulus, predictor, *antecedent* atau variabel bebas karena variabel ini merupakan variabel yang menjadi sebab pengaruh terhadap variabel independen yaitu variabel komunikasi dalam organisasi (X_1) dan variabel kepemimpinan (X_2)., Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel yang dimaksud adalah budaya organisasi (X_3) dan Variabel dependen/terikat Variabel dependen sering disebut variabel output, kriteria, konsekuen atau variabel terikat karena variabel ini merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel independen, yaitu kinerja pegawai (Y).

Data dikumpulkan dengan metoda kuesioner dengan menyusun daftar pernyataan yang diberikan kepada responden untuk mengetahui kenyataan yang terjadi di lapangan. Penyebaran kuesioner bersifat tertutup guna mendapatkan data tentang pengaruh komunikasi dalam organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai DPPKAD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan skala likert yang bersifat interval yakni skala 5 nilai yang akan mengukur pandangan responden melalui pernyataan pada dua sisi yang berbeda. Skala ini memungkinkan responden untuk mengeresikan intensitas perasaan mereka melalui pernyataan (kuesioner) yang sesuai dengan masing-masing variabel yang diteliti. Pilihan dibuat berjenjang mulai dari intensitas yang paling rendah sampai dengan paling tinggi dengan penjelasan sebagai berikut: Sangat Setuju (SS) = skor 5, Tidak Setuju (TS) = skor 4, Netral (N)= skor 3, Tidak Setuju (TS)= skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1.

1.1.4. Teknik Analisis Data

2.3.6.4 Analisis Korelasi Berganda

Koefisien korelasi adalah indeks atau bilangan yang digunakan untuk mengukur derajat hubungan, meliputi kekuatan hubungan dan bentuk atau arah hubungan tersebut (Iqbal, 2002:99). Untuk kekuatan hubungan, nilai koefisien korelasi berada +1 dan - 1. Untuk bentuk atau arah hubungan, nilai koefisien korelasi

dinyatakan dalam positif (+) dan negatif (-) atau $(-1 \leq KK \leq +1)$. Ada 4 pedoman pengambilan keputusan dalam menjelaskan koefisien korelasi:

1. Jika koefisien korelasi bernilai positif, variabel berkorelasi positif. Artinya, jika variabel yang satu naik atau turun, variabel yang lain juga sama. Semakin dekat nilai dari koefisien korelasi ke +1, semakin kuat korelasi positifnya.
2. Jika koefisien korelasi bernilai negatif, variabel berkorelasi negatif. Artinya, jika variabel yang satu naik atau turun, variabel yang lain juga sama. Semakin dekat nilai dari koefisien korelasi ke -1, semakin kuat korelasi negatifnya.
3. Jika koefisien korelasi bernilai 0 (nol), variabel tidak menunjukkan korelasi.
4. Jika koefisien korelasi bernilai +1 atau -1, variabel menunjukkan korelasi positif atau negatif sempurna.

2.3.6.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Riduwan (2007:2-3), *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Kategori hubungan dan pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen dalam model, ditetapkan pada tabel berikut: Analisis ini akan digunakan peneliti untuk menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur dan mengetahui derajat komunikasi (X_1), kepemimpinan (X_2), dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) berdasarkan hasil kuesioner yang telah diuji dengan program SPSS. Persamaan struktural untuk diagram jalur, yaitu (Ghozali, 2011:221):

$$\begin{aligned} Y &= \beta_{yx1} X_1 + \beta_{yx2} X_2 + \beta_{yx3} X_3 + \beta_{yx4} X_4 + \varepsilon_1 \\ Z &= \beta_{zy} Y + \varepsilon_2 \end{aligned}$$

Keterangan:

β = koefisien jalur (*path coefficient*), yang menunjukkan pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen

ε = faktor residual, yang menunjukkan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti atau kekeliruan pengukuran variabel

2.3.6.6 Pengujian Hipotesis

1. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F) Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho: Variabel bebas, yaitu komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai.

Ha: Variabel bebas, yaitu komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila probabilitas signifikansi $< 0,05$, Ho ditolak dan Ha diterima.

2. Analisis Koefisien Determinasi (R^2), Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2005). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel bebas (komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja pegawai) sangat terbatas sehingga berdampak terhadap kinerja. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

3. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t), Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X_1 , X_2 , dan X_3 (komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja pegawai) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho: Variabel bebas (komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Ha: Variabel bebas (komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, Ho ditolak dan Ha diterima.

IV. ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1.4. Analisis Korelasi Berganda

Salah satu persyaratan yang penting dan harus dipenuhi dalam pengujian model adalah adanya korelasi yang signifikan antara variabel yang terkait. Pedoman pengambilan keputusan dalam menjelaskan koefisien korelasi:

1. Jika koefisien korelasi bernilai positif, variabel berkorelasi positif. Artinya, jika variabel yang satu naik atau turun, variabel yang lain juga sama. Semakin dekat nilai dari koefisien korelasi ke +1, semakin kuat korelasi positifnya.
2. Jika koefisien korelasi bernilai negatif, variabel berkorelasi negatif. Artinya, jika variabel yang satu naik atau turun, variabel yang lain juga sama. Semakin dekat nilai dari koefisien korelasi ke -1, semakin kuat korelasi negatifnya.
3. Jika koefisien korelasi bernilai 0 (nol), variabel tidak menunjukkan korelasi.
4. Jika koefisien korelasi bernilai +1 atau -1, variabel menunjukkan korelasi positif atau negatif sempurna.

Tabel 4.7 Hubungan Korelasi Antar Variabel

		Y	X ₁	X ₂	X ₃
Y	Pearson Correlation	1	.594**	.769**	.788**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	86	86	86	38
X ₁	Pearson Correlation	.594**	1	.525**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	86	117	117	38
X ₂	Pearson Correlation	.769**	.525**	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	86	117	117	38
X ₃	Pearson Correlation	.788**	.826**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah peneliti (2013).

Berdasarkan penghitungan SPSS pada tabel 4.7, diketahui bahwa hubungan korelasi antar variabel sebagai berikut:

- 1) Korelasi antara komunikasi dengan kinerja sebesar 0,594, dengan kriteria sedang positif, dengan signifikansi 0,000 atau 0%, yang berarti sangat signifikan.
- 2) Korelasi antara komunikasi dengan kepemimpinan sebesar 0,525, dengan kriteria sedang positif, dengan signifikansi 0,000 atau 0%, yang berarti sangat signifikan.
- 3) Korelasi antara komunikasi dengan budaya organisasi sebesar 0,826, dengan kriteria kuat positif, dengan signifikansi 0,000 atau 0%, yang berarti sangat signifikan.
- 4) Korelasi antara kepemimpinan dengan kinerja sebesar 0,769, dengan kriteria kuat positif, dengan signifikansi 0,000 atau 0%, yang berarti sangat signifikan.
- 5) Korelasi antara kepemimpinan dengan budaya organisasi sebesar 0,692, dengan kriteria sedang positif, dengan signifikansi 0,000 atau 0%, yang berarti sangat signifikan.
- 6) Korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja sebesar 0,788, dengan kriteria kuat positif, dengan signifikansi 0,000 atau 0%, yang berarti sangat signifikan.
- 7) Korelasi antara budaya organisasi dengan komunikasi sebesar 0,826, dengan kriteria kuat positif, dengan signifikansi 0,000 atau 0%, yang berarti sangat signifikan.

4.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dari hasil diperoleh lima buah koefisien jalur, yaitu $\rho_{x_3x_1}$, $\rho_{x_3x_2}$, ρ_{yx_1} , ρ_{yx_2} , dan ρ_{yx_3} dan enam buah koefisien korelasi, $r_{x_1x_2}$, $r_{x_1x_3}$, r_{x_1y} , $r_{x_2x_3}$, r_{x_2y} , dan $r_{x_3x_4}$. Hasil koefisien korelasi yang diperoleh (tabel 4.7) dihitung dan diuji keberartiannya dengan menggunakan statistik t dan apabila jalur tersebut menunjukkan nilai koefisien yang tidak berarti atau tidak signifikan, jalur tersebut dihilangkan dan kemudian koefisien jalurnya dihitung lagi tanpa menyertakan yang sudah dihilangkan tersebut (Sandjojo, 2011: 98).

4.2.1.1. Substruktur 1

Hasil pengolahan data dengan menggunakan perangkat lunak SPSS pada substruktur tersebut dapat dirangkum hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur pada tabel 4.11

1) Pengujian secara simultan (keseluruhan)

Tabel 4.8 merupakan hasil penghitungan Anova komunikasi dan kepemimpinan terhadap budaya organisasi, yang menunjukkan uji secara keseluruhan atau uji F pada substruktur 1.

Tabel 4.8 Anova Model 1- Sub Struktur 1

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3329.961	2	1664.981	62.863	.000 ^a
	Residual	927.012	35	26.486		
	Total	4256.974	37			
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Komunikasi						
b. Dependent Variable: Budaya Organisasi						

Dari Tabel 4.8, diperoleh nilai F untuk Model 1 sebesar 62,863 dengan nilai probabilitas (sig)=0,0000. Karena nilai sig < 0,005, keputusannya adalah Ho ditolak sehingga pengujian secara individual dapat dilakukan dan dilanjutkan.

2) Pengujian secara individual sub-struktur 1

Tabel 4.9 merupakan hasil penghitungan koefisien komunikasi dan kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

Tabel 4.9 Koefisien Model 1- Sub Struktur 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-	14.322		-	.003
		46.103			3.219	
	Komunikasi	3.070	.439	.640	6.989	.000
	Kepemimpinan	1.070	.267	.367	4.011	.000
a. Dependent Variable: Budaya Organisasi						

3) Komunikasi berkontribusi secara signifikan terhadap budaya organisasi

Dari Tabel 4.9, pada kolom signifikan didapat nilai 0,000. Karena nilai sig lebih besar dari nilai probabilitas atau 0,05>0,000, Ha diterima dan Ho ditolak, yang berarti koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, komunikasi berkontribusi secara signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa komunikasi berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi.

4) Kepemimpinan berkontribusi secara signifikan terhadap budaya organisasi

Dari Tabel 4.9, pada kolom signifikan didapat nilai 0,000. Karena nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas atau 0,05>0,000, Ha diterima dan Ho ditolak, yang berarti koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, kepemimpinan berkontribusi secara signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa kepemimpinan

berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi. Berdasarkan tabel 4.9, masing-masing diperoleh nilai:

$$\rho_{x_3x_1} = \text{Beta} = 0,640 \text{ (} t = 6,989 \text{ dan probabilitas [sig] = 0,000)}$$

$$\rho_{x_3x_2} = \text{Beta} = 0,367 \text{ (} t = 4,011 \text{ dan probabilitas [sig] = 0,000)}$$

Tabel 4.10 Rangkuman Model 1- Sub Struktur 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 ^a	.782	.770	5.146
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Komunikasi				

Hasil analisis membuktikan bahwa semua koefisien jalur signifikan sehingga model pada gambar 4.2 tidak perlu diperbaiki dengan metode *trimming*. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.11, diperoleh nilai koefisien jalur X_1 terhadap X_3 sebesar $\rho_{x_3x_1} = 0,640$ dan X_2 terhadap X_3 sebesar $\rho_{x_3x_2} = 0,367$. Berdasarkan tabel 4.10, koefisien determinan atau kontribusi X_1 dan X_2 terhadap X_3 adalah $R_{\text{square}} = R^2_{x_3x_2x_1} = 0,782$. Hal ini berarti bahwa 78,2% variabel budaya organisasi dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi dan kepemimpinan. Besar koefisien residu yang merupakan pengaruh variabel lain di luar X_1 dan X_2 dapat dihitung sebagai berikut:

$$\rho_{x_3\varepsilon_1} = \sqrt{1 - R_{x_3x_2x_1}}$$

$$\rho_{x_3\varepsilon_1} = \sqrt{1 - 0,782}$$

$$\rho_{x_3\varepsilon_1} = \sqrt{0,218}$$

$$\rho_{x_3\varepsilon_1} = 0,467$$

Tabel 4.11 Rangkuman Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur Sub Struktur 1

Jalur	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}		Keterangan
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
$\rho_{x_3x_1}$.640	6.989	1,67	2,39	Signifikan
$\rho_{x_3x_2}$.367	4.011	1,67	2,39	Signifikan

Kerangka hubungan kausal empiris antara X_1 , X_2 , terhadap X_3 dapat dibuat melalui persamaan struktural sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Struktur: } X_3 &= \rho_{x_3x_1}X_1 + \rho_{x_3x_2}X_2 + \rho_{x_3\varepsilon_1} \\ &= \mathbf{0,640}X_1 + \mathbf{0,367}X_2 + \mathbf{0,467}\varepsilon_1 \end{aligned}$$

4.2.1.2 Substruktur 2

1) Pengujian secara simultan (keseluruhan)

Tabel 4.12 merupakan hasil penghitungan Anova komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan uji secara keseluruhan atau uji F pada substruktur 2.

Tabel 4.12 Anova Model 1 - Sub Struktur 1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	27.522	3	9.174	27.554	.000 ^a
Residual	11.320	34	.333		
Total	38.842	37			

a. Predictors: (Constant), Budaya, Kepemimpinan, Komunikasi
 b. Dependent Variable: Kinerja

Dari Tabel 4.12 diperoleh nilai F untuk Model 2 sebesar 27,554 dengan nilai probabilitas (sig)=0,000. Karena nilai sig < 0,05, keputusannya adalah Ho ditolak sehingga pengujian secara individual dapat dilakukan dan dilanjutkan.

2) Pengujian secara individual

Tabel 4.13 Koefisien Model 1 - Sub Struktur 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.676	1.828		8.028	.000
	Komunikasi	-.031	.076	-.067	-.406	.687
	Kepemimpinan	.111	.036	.399	3.072	.004
	Budaya Organisasi	.054	.019	.568	2.862	.007

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari Tabel 4.13, pada kolom signifikan didapat nilai 0,687. Karena nilai sig lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau 0,05 < 0,687, Ha ditolak dan Ho diterima, yang berarti koefisien analisis jalur adalah tidak signifikan. Jadi, komunikasi tidak berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa komunikasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

3) Kepemimpinan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai

Dari Tabel 4.13, pada kolom signifikan didapat nilai 0,004. Karena nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau 0,05 > 0,004, Ha diterima dan Ho ditolak, yang berarti koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, kepemimpinan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

4) Budaya organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai

Dari Tabel 4.13, pada kolom signifikan didapat nilai 0,007. Karena nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau 0,05 > 0,007, Ha diterima dan Ho ditolak, yang berarti koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, budaya organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.14 Rangkuman Model 1 - Sub Struktur 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 ^a	.782	.770	5.146

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Komunikasi

Hasil analisis membuktikan bahwa terdapat dua koefisien jalur yang signifikan, yaitu koefisien jalur antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai (ρ_{yx_2}) dan koefisien jalur antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai (ρ_{yx_3}) serta satu koefisien jalur

yang tidak signifikan, koefisien jalur antara komunikasi dengan kinerja pegawai (ρ_{yx_1}). Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 (X_1 , X_2 , X_3 , dan Y) yang terlihat pada Tabel 4.13 Coefficient Model 1- Sub Struktur 2, masing-masing diperoleh nilai:

$$\rho_{yx_1} = \text{Beta} = -0,67 \text{ (} t = -0,406 \text{ dan probabilitas [sig] = 0,687)}$$

$$\rho_{yx_2} = \text{Beta} = 0,399 \text{ (} t = 3,072 \text{ dan probabilitas [sig] = 0,004)}$$

$$\rho_{yx_3} = \text{Beta} = 0,568 \text{ (} t = 2,862 \text{ dan probabilitas [sig] = 0,007)}$$

Hasil analisis membuktikan bahwa karena ada koefisien jalur yang tidak signifikan, yaitu antara komunikasi (X_1) dengan kinerja pegawai (Y), model yang ada pada gambar 4.4 perlu diperbaiki melalui metode *trimming*. Perbaikan yang perlu dilakukan adalah dengan tidak menyertakan variabel komunikasi (X_1) dalam penghitungan berikutnya karena hasil analisis koefisien jalurnya tidak signifikan. Kemudian, model tersebut diuji ulang atau diuji kembali tanpa menyertakan variabel komunikasi (X_1). Hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel 4.15 sampai dengan tabel 4.17. Tabel 4.15 merupakan hasil penghitungan Anova kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan uji secara keseluruhan atau uji F pada model 1-substruktur 2.

Tabel 4.15 Anova Model 2- Sub Struktur 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.467	2	13.734	42.258	.000 ^a
	Residual	11.375	35	.325		
	Total	38.842	37			
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan						
b. Dependent Variable: Kinerja						

Dari Tabel 4.15 diperoleh nilai F untuk Model 1 Sub Struktur 2 sebesar 42,258 dengan nilai probabilitas (sig)=0,000. Karena nilai sig < 0,05, keputusannya adalah H_0 ditolak sehingga pengujian secara individual dapat dilakukan dan dilanjutkan. Berikut ini koefisien kepemimpinan (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y), yang merupakan penghitungan individual atau uji t.

Tabel 4.16 Koefisien Model 2- Sub Struktur 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.063	1.017		13.834	.000
	Kepemimpinan	.113	.035	.407	3.214	.003
	Budaya Organisasi	.048	.012	.506	3.998	.000
a. Dependent Variable: Kinerja						

Berdasarkan tabel 4.16, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi kepemimpinan lebih kecil dari 0,05 atau $0,05 > 0,003$ sehingga kepemimpinan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan budaya

organisasasi yang nilai signifikansinya lebih kecil dari kinerja pegawai sehingga dapat ditafsirkan bahwa budaya organisasi secara signifikan dan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.17 Rangkuman Model 2- Sub Struktur 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.841 ^a	.707	.690	.570

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Rangkuman Hasil Uji Substruktur 2

Tabel 4.18 Rangkuman Anova Model 1 dan 2- Sub Struktur 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1*	Regression	27.522	3	9.174	27.554	.000 ^a
	Residual	11.320	34	.333		
	Total	38.842	37			
2*	Regression	27.467	2	13.734	42.258	.000 ^a
	Residual	11.375	35	.325		
	Total	38.842	37			

*Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan
 ** Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan
 b. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 4.19 Rangkuman Koefisien Model 1 dan 2-Sub Struktur 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.676	1.828		8.028	.000
	Komunikasi	-.031	.076	-.067	-.406	.687
	Kepemimpinan	.111	.036	.399	3.072	.004
	Budaya Organisasi	.054	.019	.568	2.862	.007
2	(Constant)	14.063	1.017		13.834	.000
	Kepemimpinan	.113	.035	.407	3.214	.003
	Budaya Organisasi	.048	.012	.506	3.998	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 4.20 Rangkuman Model 1 dan 2- Sub Struktur 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1*	.884 ^a	.782	.770	5.146
2**	.841 ^a	.707	.690	.570

*Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Komunikasi
 **Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan

Tabel 4.21 Rangkuman Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur Sub Struktur 2

Jalur	Koefisien Jalur	t _{hitung}	t _{tabel}		Keterangan
			α = 0,05	α = 0,01	
ρ _{yx2}	.407	3.214	1,67	2,39	Signifikan
ρ _{yx3}	.506	3.998	1,67	2,39	Signifikan

Berdasarkan tabel 4.21, semua koefisien jalur signifikan pada α = 0,05 karena semua t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel}. Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 (X₂, X₃, dan Y) pada Tabel 4.21, masing-masing diperoleh nilai:

$$\rho_{yx2} = \text{Beta} = 0,407 \text{ (} t = 0,3214 \text{ dan probabilitas [sig] = 0,003)}$$

$$\rho_{yx3} = \text{Beta} = 0,506 \text{ (} t = 0,3998 \text{ dan probabilitas [sig] = 0,000)}$$

Besar koefisien determinan (kontribusi) kepemimpinan (X₂) dan budaya organisasi (X₃) secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y) adalah R_{square} = R²_{Yx3x2} = 0,707 (lihat Tabel 4.10), yang berarti bahwa 70,7% variabel kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan (X₂) dan budaya organisasi (X₃). Besar koefisien residu yang merupakan pengaruh variabel lain di luar X₂ dan X₃ dapat dihitung sebagai berikut:

$$\rho_{Y\varepsilon_2} = \sqrt{1 - R_{Yx3x2}}$$

$$\rho_{Y\varepsilon_2} = \sqrt{1 - 0,707}$$

$$\rho_{Y\varepsilon_2} = \sqrt{0,293}$$

$$\rho_{Y\varepsilon_2} = 0,541$$

Hasil koefisien jalur pada substruktur 1 dan substruktur 2 berubah menjadi persamaan struktur, yaitu:

$$X_3 = \rho_{x3x1} X_1 + \rho_{x3x2} X_2 + \rho_{x3\varepsilon_1} \text{ dan } R^2_{x3x1} = 0,640X_1 + 0,367X_2 + 0,467\varepsilon_1 \text{ dan } R^2_{x3x1} = 0,782$$

$$Y = \rho_{yx2} X_2 + \rho_{yx3} X_3 + \rho_{y\varepsilon_2} \text{ dan } R^2_{yx3x2} = 0,407X_2 + 0,506X_3 + 0,541\varepsilon_2 \text{ dan } R^2_{yx3x2} = 0,707$$

4.3 Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Antar Variabel

Berdasarkan hasil analisis pengujian yang disimpulkan p pengaruh (*direct effect*) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel bebas dengan variabel terikat serta pengaruh total (*total effect*):

1. Pengaruh langsung

- Pengaruh langsung variabel komunikasi terhadap budaya organisasi (ρ_{x3x1}) adalah 0,640.
- Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap budaya organisasi (ρ_{x3x2}) adalah 0,367.
- Pengaruh langsung variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai adalah 0.
- Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (ρ_{yx2}) adalah 0,407.
- Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (ρ_{yx3}) adalah 0,506.

2. Pengaruh tidak langsung

- Pengaruh tidak langsung variabel komunikasi (X₁) dan kinerja pegawai (Y) melalui budaya organisasi (X₃) (X₁..X₃..Y) adalah 0 x 0,506 = 0.
- Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan (X₂) dan kinerja pegawai (Y) melalui budaya organisasi (X₃) (X₂..X₃..Y) adalah 0,367 x 0,506 = 0,1857.

3. Pengaruh total

- a. Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan(X_2) dan kinerja pegawai (Y) melalui budaya organisasi(X_3) ($X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$) adalah $0,367 + 0,506 = 0,873$.
- b. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (ρ_{YX_2}) adalah 0,407.
- c. Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (ρ_{YX_3}) adalah 0,506.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa komunikasi dan kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap budaya organisasi. Pengujian juga menyimpulkan kepemimpinan dan budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

Beberapa saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah karena komunikasi dan budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja pegawai, untuk menghasilkan kinerja yang optimal, maka organisasi perlu menguasai teknik berkomunikasi sehingga dapat membentuk suatu budaya organisasi yang kuat dalam bekerja; Komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai, sebaiknya organisasi perlu untuk memperhatikan teknik kepemimpinan sehingga tidak terbentuk suatu kesenjangan komunikasi, baik antara sesama pemimpin, antara pemimpin dan bawahan, maupun antara bawahan dan bawahan.

Penelitian selanjutnya sebaiknya meneliti pada objek dan *setting* yang berbeda sehingga konsep yang dimodelkan dapat ditingkatkan generalisasinya dan memberikan gambaran yang lebih luas. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel lain yang belum ada dalam penelitian ini sehingga dapat menyempurnakan pemahaman terhadap faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael & Helen Murlis. 2003. Manajemen Imbalan. Strategi dan Praktik Remunerasi. Buku Pertama. Jakarta: Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Boulter, Nick, Murray Dalziel dan Jackie Hill (Editor). 2003. Manusia dan Kompetensi. Panduan Praktis untuk Keunggulan Bersaing. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer untuk Gramedia Direct Selling.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135.
- Chi, Hsin Kuang, Huery Ren Yeh dan Chiou Huei Yu. 2006. The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-Profit Organization.
- Ghozali, Imam, 2011, Ekonometrika Teori, Konsep dan Aplikasi SPSS, Cetakan Kedua. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Griffin, Ricky W. 2004. Manajemen. Edisi Ketujuh. Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Gharibvand, Somaye, 2012. The Relationship between Malaysian Organizational Culture, Participative Leadership Style. and Employee Job Satisfaction among

- Malaysian Employees from Semiconductory Industry. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No. 16 [Special Issue–August 2012]
- Iswanto, Yun. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Lok, Peter dan John Crawford, 1999. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal* 20/7 [1999]. MCB University Press.
- Lestari, Endang & MA, Maliki. 2009. *Komunikasi yang Efektif. Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III (Edisi Revisi III)*. Jakarta: LAN.
- Madlock, Paul E. The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, And Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*. Volume 45, Number 1, January 2008 61-78.
- Mulyodiharjo, Sumartono. 2010. *Komunikasi, Kekuatan Dasyat untuk Menjadi Spektakuler*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia. Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja dan Aspek-Aspek Kerja Karyawan Lainnya (Edisi Revisi)*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Poels, Frans. 2003. *Strategi Evaluasi Kerja dan Renumerasi*. Jakarta: Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Romli, Khomsahrial. 2011. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo.
- Sandjoyo, Nidjo. 2011. *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: Fokusmedia.
- Sunyoto, Danang & Burhanuddin. 2011. *Perilaku Organisasional*. Jakarta: Penerbit CAPS.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Metode Analisis Jalur untuk Riset Ekonomi*. Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Suhardi, Suhardi. (2015). Persepsi Pemakai Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Terhadap Independensi Auditor Badan Pemeriksa Keuangan. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 10 (2), 1-29. doi:10.19184/jauj.v10i2.1249.
- Suhardi dan Darus Altin. 2013. Analisis Kinerja Keuangan Bank BPR Konvensional di Indonesia Periode 2009 sampai 2012. *Pekbis Jurnal*. Vol. 5, No.2, Juli 2013: 101-110.
- Timpe, A. Dale. 1993. *Memotivasi Pegawai*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Tiwari, Pankaj, 2011. Impact of Selected HRM Practices on Perceived Employee Performance: Employee Performance: An Empirical Study. *Global Management Journal*.
- Wang, Hui, Anne S. Tsui, dan Katherine R. Xin. 2011. CEO Leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*. 22 (2011) 92–105.
- Yuan, Cheng-Kang, Chuan-Yin Lee. 2011. Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 25 (2011) 123 – 136.