

KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI

Dr. Mahadin Shaleh, M.Si.



**Lembaga Penerbit Kampus
IAIN PALOPO**

Kepemimpinan dan Organisasi

@2018, Dr. Mahadin Shaleh, M.Si.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

vii + 88 hlm; 14,5 x 20,5 cm

ISBN:

Cetakan I: November 2018

Penulis : **Dr. Mahadin Shaleh, M.Si.**

Editor : **Dodi Ilham**

Layout : **Rasyid**

Desain Sampul: **Hidayat**

Diterbitkan oleh:

Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo

Jalan Agatis, Kel. Balandai Kec. Bara Kota Palopo

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin penulis dari penerbit, kecuali kutipan kecil dengan menyebutkan sumbernya dengan layak.

Kata Pengantar

Sejarah terbentuknya sebuah organisasi sesungguhnya telah seusia dengan peradaban manusia di muka bumi ini. Sejak hidup manusia pertama, telah menyatukan diri dengan orang lain untuk mencapai tujuan hidupnya. Tetapi pada faktanya tidak semua orang menyadari bahwa mereka sebenarnya telah berorganisasi. Pentingnya berorganisasi ini telah diungkapkan oleh sahabat nabi empat belas abad yang lalu bahwa kejahatan yang terorganisasi dapat mengalahkan kebaikan yang tidak terorganisasi. Tetapi kesadaran berorganisasi itu agak lambat perjalanannya dibandingkan kemajuan peradaban manusia. Karena organisasi barulah dirasa sangat penting dalam beberapa dasawarsa terakhir. Ciri utama sebuah organisasi adalah sekelompok orang yang berinteraksi dan bekerjasama yang berpegang pada komitmen atas etika, norma, peraturan serta kebijakan yang telah disepakati untuk ditaati bersama demi kelangsungan organisasi.

Terdapat dua hal utama yang dikaji dalam buku ini, yaitu komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Komitmen organisasi mengacu pada tanggung jawab pegawai kepada organisasi. Sedangkan kinerja pegawai mengacu pada prestasi kerja seorang pegawai dalam periode tertentu dibandingkan standar, target, sasaran, atau kriteria yang

harus dicapai.

Alhamdulillah buku ini dapat disusun dan terima kasih yang tak terhingga penulis ucapkan kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi sehingga buku ini dapat diterbitkan.

Palopo, Nopember 2018

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantariii

Daftar Isiv

BAB I

Pendahuluan1

BAB II

Kepemimpinan.....15

A. Teori Atribut Pemimpin.....16

B. Teori Perilaku Pemimpin17

C. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen

Organisasi26

BAB III

Budaya Organisasi37

A. Tipe Budaya Organisasi.....43

B. Budaya Kuat dan Budaya Lemah.....	45
C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.	49

BAB IV

Komitmen Organisasi.....	53
A. Definisi Komitmen Organisasi.....	53
B. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.....	55

BAB V

Kinerja Pegawai.....	63
A. Pengantar.....	63
B. Penilaian Kinerja.....	65
C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	67
D. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	70

BAB VI

Penutup	75
A. Simpulan.....	75
B. Saran.....	76

Daftar Pustaka	79
Tentang Penulis	87

BAB I

Pendahuluan

Pembukaan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945 alinea keempat telah dirumuskan bahwa tujuan Nasional Negara Indonesia adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Pernyataan inilah yang hendaknya menyemangati kegiatan penyelenggaraan Negara utamanya pembangunan yang sementara digalakkan oleh pemerintah bersama masyarakatnya. Oleh karena itu, perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dalam wujud pelaksanaan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab menjadikan pemerintah daerah sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai konsekuensi dari perubahan tersebut, maka perlu adanya penataan ulang berbagai elemen dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka manifestasi pelaksanaan otonomi daerah, karena pada dasarnya

tujuan pelaksanaan otonomi daerah adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam rangka mewujudkan sasaran yang diinginkan diperlukan upaya pembinaan aparatur pemerintah daerah agar dapat bekerja secara profesional melalui manajemen pelayanan umum (public service) yang efektif, efisien dan akuntabel. Yang perlu dikedepankan oleh Pemerintah Daerah adalah bagaimana pemerintah daerah mampu membangun, meningkatkan, dan mendayagunakan kelembagaan daerah yang kondusif sehingga dapat mendesain standar pelayanan publik yang mudah, murah, dan cepat. (Tanjung Jamaluddin, 2004).

Pelayanan publik (public service) oleh birokrasi publik merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pelayanan publik oleh birokrasi publik dimaksudkan untuk mensejahterakan masyarakat (warga negara) dari satu negara (welfare state). Dengan demikian pelayanan publik diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. (Moleong, 2004).

Kondisi masyarakat yang mengalami perkembangan dinamis, tingkat kehidupan masyarakat yang semakin baik, mengakibatkan masyarakat semakin sadar akan apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai warga negara dalam hidup bermasyarakat, mengajukan tuntutan keinginan dan aspirasinya kepada pemerintah. Masyarakat semakin kritis dan semakin berani untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintahnya. Kenyataan yang ada mengisyaratkan hal yang kurang melegakan. Hal tersebut

terkait dengan kinerja pemerintah selama ini, dengan kata lain pelayanan yang diberikan selama ini masih belum memenuhi harapan pelanggan atau masyarakat, bahkan seringkali terjadi mal-pelayanan karena masih banyak dirasakan kelemahan-kelemahan yang dampaknya sering merugikan masyarakat (Widodo Djoko, 2000).

Terciptanya kualitas pelayanan tentunya akan menciptakan kepuasan terhadap pengguna pelayanan sebagai salah satu wujud dari implementasi kebijakan otonomi daerah, maka indeks kepuasan pelayanan publik merupakan salah satu strategi untuk mengatasi adanya mal-administrasi dalam usaha meningkatkan kinerja aparatur publik. Untuk itu, maka diperlukan perhatian khusus dan mendalam terhadap pelayanan yang diberikan. Apakah pemerintah daerah telah memberikan kepuasan pelanggan atau penerima pelayanan atau sebaliknya. Peranan pelayanan sangat penting artinya di dalam penyelenggaraan pemerintahan terlebih pada otonomi daerah, karena dengan kebijakan otonomi daerah maka daerah harus mampu mengelola daerahnya secara mandiri (Ganie Rahman, 2000).

Di dalam era globalisasi yang ditandai dengan ketatnya persaingan di segala bidang, maka organisasi publik akan dapat bertahan dan berkembang bila mengetahui apa yang terbaik bagi pelanggannya, seperti pendapat (Thoha, 1998) yang mengatakan bahwa untuk meningkatkan pelayanan publik, organisasi publik (birokrasi publik) harus mengubah posisi dan peran (revitalisasi) dalam memberikan layanan publik. Dari suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani. Dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel, kolaborasi, dan dialogis serta dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistis pragmatis dan efisien sehingga

tercapai apa yang dinamakan “Good Local Governance”.

Pelayanan masyarakat bisa dikatakan baik (profesional) bila masyarakat dapat dengan mudah mendapatkan pelayanan dengan prosedur yang tidak panjang, biaya murah, waktu cepat, dan hampir tidak ada keluhan yang diberikan kepadanya. Kondisi tersebut dapat terwujud bilamana organisasi publik didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni, baik dari kualitas maupun kuantitas.

Paradigma persaingan yang dulunya bersifat material atau physical aset telah bergeser menuju persaingan pengembangan pengetahuan (knowledge based composition). (Lancurt & Savage, 1995; Urlich, 1998 dalam Mangkunegara, 2002:67). Pemanfaatan sumber daya manusia sebagai modal dasar harus diikuti dengan pengembangan dan pembaharuan terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki pekerja agar setiap anggota organisasi mampu merespon dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi sehingga anggota organisasi mendukung terjadinya pembaharuan organisasi (Harvey & Brown, 1996 dalam Mardjuki, 2001:69).

Peran sumber daya manusia telah mengalami pergeseran yang signifikan karena dengan inovasi membutuhkan ide dan kreativitas yang dapat dihasilkan dari brain power sumber daya manusia. Kapasitas intelektual seseorang dapat menjadi kekuatan yang luar biasa untuk berimajinasi, berkreasi dan kemudian diimplementasikan dalam realita. Sejalan dengan pemikiran di atas, maka peran dari manajemen sumber daya manusia tidak lagi reaktif tetapi proaktif. Proaktif berarti organisasi perlu mendayagunakan sumber daya untuk secara aktif dan antisipatif menghadapi berbagai ancaman dan peluang. Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang perlu dilakukan penilaian kinerja, (Rao, 1996:89) berpendapat bahwa

penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka.

Adapun dimensi kinerja meliputi : 1) Pencapaian sasaran perusahaan; 2) Inisiatif; 3) Kerjasama; 4) Sumbangan kepada kemajuan karyawan; dan 5) Perilaku lain. Sebagian besar literatur memusatkan perhatian kepada enam faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja (pretasi kerja) seorang pegawai. Faktor-faktor penentu dimaksud adalah : 1) Lingkungan; 2) Perilaku manajemen (kepemimpinan); 3) Desain jabatan; 4) Penilaian kinerja; 5) Umpan balik; 6) Administrasi pengupahan. Mc. Greger (1996:137) dalam "Human Site of Enterprise" mendeteksi bahwa lingkungan kerja seseorang individu merupakan variabel penting yang mempengaruhi perkembangan (termasuk prestasi). Mc. Greger beranggapan bahwa suasana kerja yang kondusif sebagai prasyarat sekaligus pemicu seseorang untuk berprestasi. McClelland (1961:93) dalam "Achieving Society" menemukan bahwa nilai-nilai kepercayaan dan ideologi merupakan sumber penting bagi prestasi atau kinerja yang kuat terhadap prestasi seseorang. Sebagian pegawai tidak akan termotivasi dalam sistem kinerja yang lebih sempurna, namun Brace (2004) telah menemukan bahwa sejumlah kecil masalah kinerja berasal dari keadaan ini. Para individu yang termasuk dalam kategori ini cenderung orang-orang yang mengalami krisis sementara atau orang yang seharusnya tidak berada di dalam pekerjaan tersebut karena keadaan-keadaan fisik, mental atau emosi yang menghambat kinerja optimum. Sebagai kesimpulan, Brace (2004) mengatakan bahwa manajer organisasi harus mampu memproses diagnosis sistem kinerja memeriksa bukan saja faktor-faktor orang, tetapi juga

faktor-faktor lingkungan yang berada dalam kendali mereka. Sejalan dengan Brace (2004), Abelson dalam Morgan (1999:6) mengemukakan bahwa suasana organisasi dipandang dalam tiga tahap yang lebih merumitkan pengukurannya yaitu : Pertama, suasana individual (psikologis) atau persepsi individu tentang lingkungan kerja. Kedua, suasana kelompok adalah persepsi kelompok atau sub kelompok kerja. Ketiga, suasana organisasi adalah persepsi kolektif dari semua pegawai dalam suatu unit kerja.

Studi Pfeffer (1996:35) tentang “Competitive advantage through people” mendeteksi bahwa sumber daya manusia yang bekerja dalam kelompok, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan kini semakin penting. Selain sebagai kontributor kinerja juga merupakan faktor-faktor keunggulan bersaing yang lestari dengan ciri : 1) Membedakan mereka daripada pesaing; 2) Memberikan maslahat ekonomi yang positif; dan 3) sukar ditiru. Selanjutnya Pfeffer (2004) mengemukakan, sumber sukses perusahaan secara tradisional, yakni : a) Teknologi produk dan proses; b) Pasar yang diproteksi atau diregulasi; c) Akses ke sumber daya keuangan; dan d) skala ekonomis yang masih berdaya saing dan sekarang keampuannya sudah kurang dibanding masa lalu. Oleh sebab itu, kepemimpinan budaya organisasi, motivasi kerja dan cara kerja pegawai dalam organisasi secara komparatif menjadi lebih vital.

Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam. Schein (Kreitner & Kinieki, 2003:35) dalam pengertian tersebut menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu Pertama, budaya organisasi ditanamkan

kepada para pegawai baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggota kelompok di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahap terhadap perubahan. Menurut Watson, pendiri IBM (dalam Sadler, 1994:25) bahwa filosofi, nilai-nilai, dan semangat organisasi jauh lebih berpengaruh terhadap kinerja dari pada sumber daya ekonomi, teknologi, struktur organisasi, inovasi, dan ketepatan waktu. Dalam kondisi ekonomi yang tidak menentu sekarang ini, pengembangan budaya organisasi semakin penting sebab budaya organisasi mempengaruhi dinamis tidaknya organisasi dalam menanggapi berbagai perkembangan yang terjadi (Djojohadikusumo, 1998:22) organisasi yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Drucker dalam Harsey & Blanchard (1992:98) mengemukakan bahwa manajer (pemimpin bisnis) merupakan sumber daya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi bisnis.

Gordon (Rosnani, 2001) mengatakan bahwa pemimpin mempunyai peran strategi dalam proses pengembangan agen perusahaan karena dalam pemberdayaan ada proses distribusi kekuasaan sehingga pemimpin dituntut untuk memiliki kesadaran terhadap distribusi kekuasaan dan wewenangnya sebagai proses kaderisasi dan peningkatan kemampuan secara berkesinambungan sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu mencapai produktifitas dan kinerja yang optimal.

Selain yang telah dijelaskan pada bagian terdahulu, prestasi kerja aparatur pemerintah dapat diukur secara kuantitas dan kualitas

melalui pemberian pelayanan kepada masyarakat. Rendahnya motivasi akan berpengaruh secara langsung terhadap prestasi. Selain faktor motivasi juga faktor kepemimpinan dan budaya organisasi.

Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi yang harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Siagian, 2002).

Snyder dalam Swasto (2003) menjelaskan bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling berharga dan ilmu pengetahuan menyediakan berbagai teknik dan program yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih efektif. Berbagai upaya yang dilakukan oleh pihak pimpinan organisasi sebagian dilakukan untuk tujuan meningkatkan prestasi kerja bawahan.

Ron, Basu (2001) menjelaskan bahwa proses review secara formal yang dilakukan oleh manajemen senior dengan komunikasi dua arah untuk semua bimbingan kerja merupakan faktor penting menuju kesuksesan. Komunikasi dua arah akan memberikan pengaruh positif untuk meningkatkan prestasi kerja sumber daya manusia yang berada dalam organisasi tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktifitas tenaga kerja menurut Irianto (2001) dapat dijelaskan sebagai berikut : sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antara tenaga kerja dengan pimpinan, manajemen produktifitas, efisiensi tenaga kerja, dan kewiraswastaan dari individual tersebut. Faktor lain yang juga mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah : 1) Sikap mental yang meliputi motivasi, disiplin, dan etika; 2) Pendidikan yang terdiri dari pendidikan formal maupun non formal; 3) Keterampilan yang terdiri

dari kecakapan (ability) dan pengalaman (experience); 4) Manajemen merupakan sistem diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola atau memimpin serta mengendalikan staf atau bawahannya; 5) Hubungan kerja yang harmonis yang berarti menciptakan lingkungan kerja, keserasian hubungan yang dapat memberikan motivasi; 6) Tingkat penghasilan sangat menentukan dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik, jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawai akan berpengaruh kepada peningkatan pengabdian yang pada akhirnya akan menghasilkan produktifitas kerja; 7) Lingkungan dan iklim kerja yang baik mendorong pegawai senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik; 8) Kesempatan berprestasi merupakan harapan pegawai.

Stephen Robbins (1996) mengemukakan tiga teknik untuk meningkatkan kinerja seseorang yaitu : 1) Meningkatkan kinerja seorang karyawan dengan memperbaiki kemampuan (ability); 2) Meningkatkan motivasi (motivation); 3) Memberikan kesempatan untuk berkembang. Beberapa hasil penelitian secara empiris menjelaskan bahwa diantara ketiga faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan tersebut, faktor motivasi lebih dominan pengaruhnya daripada kedua faktor lainnya yaitu kemampuan dan kesempatan.

Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Minzberg, 2000:54). Motivasi tersebut merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu sesuai yang diinginkan. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi cenderung melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan berusaha

meningkatkan kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan.

Pada dasarnya, motivasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari dalam dirinya (internal) maupun dari luar dirinya (eksternal). Motivasi internal akan dipengaruhi pikiran dan mengarahkan sikap dan perilaku seseorang. Motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu yang dipengaruhi faktor-faktor luar yang sifatnya dapat dikendalikan. Faktor-faktor-faktor luar tersebut meliputi kepuasan kerja, gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan organisasi, dan hubungan kerja seperti penghargaan dan kenaikan pangkat atau jabatan. Sebagian besar faktor-faktor ini dikendalikan oleh pimpinan organisasi. Di samping itu, ada faktor eksternal lain di lingkungan organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku dan sikap pegawai serta sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi (Ndraha, 1997:92). Dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan serta pelayanan kepada masyarakat sesuai intensitas Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah, maka Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Kabupaten Luwu telah menyusun Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Luwu (tanggal 7 Agustus 2009) yang meliputi Inspektorat, Badan, Kantor, dan Rumah Sakit (Lembaga Teknis Daerah (LTD)), Lembaga Dinas Daerah Dengan Perda No. 4 Tahun 2009 tanggal 7 Agustus 2009 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Luwu, Lembaga Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu No. 5 Tahun 2009 tanggal 7 Agustus 2009 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Staf Ahli Bupati, jumlah jabatan

struktural sebanyak 765 orang yang terdiri dari masing-masing Kabupaten/Kota (Eselon II.A : 1 orang, Eselon II.B : 34 orang, Eselon III : 183 orang, Eselon IV : 548 orang).

Berdasarkan data yang ada hingga Agustus 2011 menunjukkan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Luwu 7.067 orang, terdiri dari PNS Struktural sebanyak 765 orang. Dari tingkat pendidikan dapat dirinci sebagai berikut : Strata Dua (S.2) sebanyak 284 orang, Strata Satu (S.1) sebanyak 3.061 orang, Diploma Tiga (D.III) dan Diploma Dua (D.II) sebanyak 1.667 orang, SLTA sebanyak 1.912 orang, SLTP sebanyak 89 orang, dan SD sebanyak 54 orang, sehingga total keseluruhannya yaitu 7.067 orang.

Sedangkan dalam rangka meningkatkan kualitas kepemimpinan telah dilakukan Diklat Penjurangan sebagai berikut : SPAMEN sebanyak 8 orang, SPAMA/SPADYA sebanyak 280 orang, dan ADUM/ADUMLA sebanyak 160 orang.

Tantangan dalam menghadapi persaingan era perdagangan bebas antar negara harus didukung kemajuan strategis serta teknologi informasi yang canggih dan handal sehingga menuntut kesiapan dan profesionalisme SDM Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Kabupaten Luwu. Kepemimpinan budaya organisasi dan motivasi kerja yang baik diharapkan mampu mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dibarengi dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai serta menjadi penopang dalam meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Kabupaten Luwu. Maka, melalui pendekatan yang komprehensif dan holistik terhadap pengelolaan dan pembinaan sumber daya manusia diharapkan lahir alternatif-alternatif dalam upaya meningkatkan motivasi kerja sumber daya manusia pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota

Kabupaten Luwu. Pola pembinaan yang selama ini dilaksanakan belum sepenuhnya memberikan daya dorong yang optimal bagi perkembangan dan kemampuan pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja mereka.

Turunnya kinerja pegawai karena banyak sebab, misalnya kepemimpinan yang diterapkan, budaya organisasi, motivasi kerja yang buruk, kepuasan kerja dan sebagainya. Oleh karena itu, perlu motivasi yang tinggi dengan berbagai bentuk dan cara untuk menciptakan kinerja yang efektif dan efisien.

Menurut Halliriegel dan Slocum (1984) dalam Sujak (1990:249) ada tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi seseorang, yakni kompensasi, penghargaan, dan lingkungan kerja atau organisasi. Ketiga faktor tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi kehidupan suatu pemerintahan, terutama dalam meningkatkan kinerja, serta kepuasan kerja pegawai secara optimal sehingga diharapkan para pemimpin Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu dapat mempertimbangkan hal-hal yang dimaksud di atas.

Era globalisasi yang terjadi saat ini cenderung pada manajemen yang orientasinya pada sumber daya manusia (MSDM). Hal ini didasarkan pada kecepatan informasi dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi yang tidak bisa lagi diatasi dengan cara-cara tradisional yang lamban dan kaku. Apabila perubahan manajemen dapat dikelola secara baik dan benar maka akan dihasilkan keuntungan berupa tumbuhnya prakarsa, aneka ragam kreativitas dan dorongan partisipasi yang lebih besar.

Triguna (2003) menjelaskan bahwa perubahan manajemen akan

dapat terlaksana apabila didahului oleh perubahan sikap dan perilaku SDM yang merupakan pendukung utama perubahan. Diperlukan langkah kegiatan untuk mencapai nilai-nilai baru, kemudian dimasyarakatkan atau dilatihkan, dilaksanakan dan disempurnakan secara terus-menerus yang akhirnya menjadi kebiasaan kerja yang kemudian akan menjadi budaya baru.

Pemerintah Daerah dalam hal ini Kepala SKPD di semua sektor berperan untuk menambah pengetahuan, keterampilan, sikap, dan motivasi yang kemudian diharapkan pada pengelola kegiatan bersifat terbuka, aktif, dan dinamis dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sehingga diharapkan seluruh aparat dapat bekerja dan berprestasi pada bidang kegiatan masing-masing.

Prestasi kerja para aparat pemerintah daerah sangat dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pelayanan. Faktor yang menentukan dalam menumbuhkan motivasi adalah gaji atau tunjangan kesejahteraan yang memadai, suasana kerja, kesempatan untuk berprestasi, kemampuan fisik, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja.

Peningkatan motivasi kerja serta komitmen yang ditanamkan kepada pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah kepada mereka yang berprestasi tinggi sehingga terjadi persaingan yang sehat di antara para aparat pelaksana kegiatan, baik sebagai tenaga pelayanan publik maupun petugas-petugas yang mendukung terlaksananya pelayanan seperti pengelola administrasi keuangan sehingga semua pelaksana mempunyai motivasi yang tinggi.

Kepemimpinan merupakan faktor penentu di dalam mekanisme suatu organisasi yang berarti kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja aparat birokrasi.

BAB II

Kepemimpinan

Dalam beberapa kasus, kepemimpinan dipandang sebagai sebuah proses, dalam kasus lain kepemimpinan dipandang sebagai persoalan memahami orang. Ada dua kecenderungan utama yang berkembang dalam kajian mengenai teori kepemimpinan (Homer, 1997). Kecenderungan tersebut adalah :

Pertama kecenderungan mengenai atribut atau sifat dari pemimpin besar (sukses). Kecenderungan ini membedakan antara sifat pemimpin dan pengikut. Masalah kepribadian, fisik dan mental menjadi masalah utama dalam mendefinisikan seorang pemimpin.

Kedua, adalah kecenderungan mengkaji kepemimpinan dari perilaku pemimpin untuk melihat keberhasilannya, bukan pada bagaimana seharusnya kelihatan bagi orang lain. Kecenderungan kedua ini menekankan pada konteks organisasi kepemimpinan; bagaimana hubungan pemimpin dan struktur; dalam team; dan apa saja yang dilakukan agar kepemimpinannya dapat berhasil dalam konteks-konteks yang ada. Dengan dua kecenderungan tersebut di atas teori kepemimpinan dapat dikelompokkan dan dipetakan.

A. Teori Atribut Pemimpin

Dalam kelompok ini juga membuat definisi mengenai kepemimpinan menurut beberapa peneliti. Menurut Winardi (1998) pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sarana tertentu.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (dalam Anoraga, 1995) di dalam mempelajari kepemimpinan ada banyak teori yang dapat dijadikan acuan. Salah satunya adalah pendekatan yang menekankan pada sifat pemimpin, antara lain sebagai berikut :

1) Kecerdasan (intelligence)

Salah satu penemuan yang penting ialah bahwa perbedaan kecerdasan yang mencolok antara pemimpin dan pengikutnya mungkin akan tidak fungsional. Suatu kecenderungan umum menunjukkan bahwa pemimpin lebih cerdas dari pengikutnya.

2) Kepribadian (personality)

Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa sifat kepribadian seperti keuletan, orisinalitas, integritas pribadi dan kepercayaan diri berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Individu yang menampilkan kepribadiannya adalah pemimpin yang efektif.

3) Karakteristik fisik (physical characteristic)

Studi tentang hubungan antara kepemimpinan yang efektif dengan karakteristik fisik seperti umur, tinggi, dan berat badan, dan penampilan mengungkapkan hasil yang bertentangan. Di satu sisi, tubuh yang terlalu tinggi dan terlalu berat dibanding rata-rata kelompok tentunya tidak menguntungkan untuk mencapai

posisi kepemimpinan, namun di sisi lain banyak organisasi yang membutuhkan orang dengan fisik yang besar untuk menjamin kepatuhan pengikutnya.

4) Kemampuan supervisi

Kemampuan supervisi didefinisikan sebagai pendayagunaan segala bentuk praktek supervisi secara efektif ditunjukkan oleh persyaratan situasi tertentu. Ciri-ciri kepemimpinan tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan kombinasi dalam upaya mempengaruhi pengikut. Interaksi ini mempengaruhi hubungan pemimpin dengan pengikut.

B. Teori Perilaku Pemimpin

Teorinya mengkaji perilaku pemimpin dan dampaknya atas prestasi dan kepuasan kerja karyawan. Sekarang terdapat sejumlah teori kepemimpinan perilaku pribadi yang terkenal. Namun ada dua penelitian yang terbesar dan terkenal yang pernah dilakukan, yaitu :

1) Penelitian Universitas Michigan

Pada tahun 1947, para peneliti yang diilhami Likert memulai penelitian tentang cara terbaik mengelola upaya orang-orang untuk mencapai sasaran prestasi dan kepuasan yang diharapkan. Tujuan dari tim riset kepemimpinan ini adalah untuk menemukan prinsip-prinsip dan metode kepemimpinan yang efektif. Melakukan wawancara dengan para pemimpin dan pengikutnya, para peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yang disebut dengan berorientasi pada pekerjaan (job centered) yang mana pemimpin menggunakan penyeliaan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugas mereka dengan

menggunakan prosedur yang ditentukan dengan jelas. Gaya lainnya adalah yang berorientasi pada karyawan (*employee centered*) yang mana pemimpin menerapkan perlunya pendelegasian pengambilan keputusan dan upaya membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan mereka dengan menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendorongnya.

2) Penelitian Universitas Negeri Ohio

Program penelitian yang diketuai oleh Fleishman ini menghasilkan teori dua faktor tentang kepemimpinan. Penelitian tersebut memisahkan dua faktor kepemimpinan. Yang pertama, diacu sebagai pemrakarsa struktur (*initiating structure*) yang merupakan perilaku di mana pemimpin yang mengorganisasi dan menetapkan hubungan dalam kelompok tersebut, cenderung membentuk pola dan saluran komunikasi yang diterapkan dengan baik dan saluran komunikasi, dan menunjukkan cara-cara penyelesaian pekerjaan. Dan yang kedua, diacu sebagai pertimbangan (*consideration*) yaitu menyangkut perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, respek, kehangatan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut (Luthan, 2002).

Dalam perkembangannya, teori kepemimpinan perilaku memperluas kajiannya tidak hanya pada perilaku individu tetapi perilaku pemimpin dalam konteks atau situasi tertentu dalam organisasi. Dalam hal ini ada beberapa teori yang dapat diajukan, yaitu teori situasional. Teori situasional mengemukakan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi.

Ada tiga pendekatan kepemimpinan yang berorientasikan situasi yaitu (Luthan, 2002) :

a) Model Kepemimpinan Kontigensi

Dalam model kontigensi ini dikembangkan oleh Fiedler. Model tersebut mendalilkan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan tidaknya situasi. Kepemimpinan dipandang sebagai suatu hubungan yang didasarkan atas kekuasaan dan pengaruh. Jadi, keefektifan kepemimpinan tergantung pada tepat tidaknya gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dengan situasi yang ada di dalam organisasi tersebut.

b) Model Kepemimpinan Vroom-Yetton

Vroom dan Yetton telah mengembangkan sebuah model pengambilan keputusan kepemimpinan yang menunjukkan jenis-jenis situasi di mana berbagai tingkatan pengambilan keputusan partisipatif akan tepat. Mereka mencoba menyediakan suatu model normatif. Pendekatan mereka berasumsi bahwa suatu gaya kepemimpinan tunggal adalah tepat untuk segala situasi. Tidak seperti Fiedler, Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus cukup luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan mereka agar sesuai dengan situasi. Fiedler berpendapat bahwa situasi harus diubah agar cocok dengan gaya kepemimpinan yang berlaku.

c) Model Jalan-Tujuan (Path-Goal)

Model jalan-tujuan mencoba memperkirakan keefektifan kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. Menurut model ini, pemimpin efektif karena dampak positifnya terhadap

motivasi bekerja dan kepuasan pengikutnya. Dikatakan sebagai jalan-tujuan karena menitik-beratkan atas cara pemimpin mempengaruhi persepsi pengikut tentang tujuan kerja, tujuan pengembangan diri dan jalan untuk mencapai tujuan. Beberapa karya pemula tentang teori jalan-tujuan menyatakan bahwa pemimpin akan efektif dengan menyediakan imbalan bagi bawahan dan menjadikan imbalan tersebut tergantung pada kemampuan bawahan mencapai tujuan khususnya.

Karya pemula jalan-tujuan ini mengarah pada pengembangan suatu teori yang rumit yang melibatkan empat gaya khas perilaku pemimpin yaitu direktif, suportif, partisipatif, dan prestasi. Pemimpin yang direktif cenderung memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengetahui hal-hal yang diharapkan dari mereka. Pemimpin yang suportif memperlakukan bawahan sederajat. Pemimpin yang partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran dan gagasan mereka sebelum mencapai keputusan. Pemimpin yang berorientasi prestasi menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan berprestasi pada tingkat yang paling tinggi, dan terus berupaya meningkatkan prestasi. Berbagai studi riset mengungkapkan bahwa keempat gaya tersebut dapat dipraktikkan oleh pemimpin yang sama dalam berbagai situasi.

Perkembangan teori kepemimpinan pada akhirnya sampai pada pembahasan mengenai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menunjukkan adanya sifat dan perilaku pemimpin dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin orang lain (Boone dan Kurtz dalam Anoraga, dkk, 1995). Gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-

kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

Davis dan Newstrom (2003) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap memimpin dalam politik. Gaya tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa, atau orientasi terhadap tugas dan orang.

Hasil penelitian dari Ohio State University memberi indikasi bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya pertama-tama dalam kaitannya dengan dua dimensi atau kategori dari perilaku yaitu *consideration* dan *initiating structure*. Sedangkan hasil dari penelitian dari University of Michigan menggolongkan dua perilaku atau gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan indikator kepemimpinan yang efektif yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau *task-oriented* yang sama dengan *initiating structure* dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan atau *relationship-oriented* yang sama dengan *consideration*.

Pada intinya, dari kedua penelitian tersebut, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin digolongkan menjadi dua yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan.

a. Gaya Kepemimpinan yang Berorientasi pada Tugas

Menurut Yuki (1998) berorientasi pada tugas atau *initiating structure* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal

kelompok. Initiating structure adalah tingkat dimana seorang pemimpin mendefinisikan dan merancang peran dirinya serta peran-peran bawahannya ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok.

Davis dan Newstorm (2003) berpandangan bahwa para pemimpin yang berorientasi pada tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi.

Robbins (1996) menyebut berorientasi tugas dengan berorientasi produksi, dimana pemimpin menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota mereka adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

b. Gaya Kepemimpinan yang Berorientasi pada hubungan

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan atau consideration adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Konsiderasi adalah tingkat dimana seorang pemimpin bertindak dalam cara yang hangat dan supportive serta menunjukkan perhatian kepada bawahan.

Sementara Davis dan Newstrom (2003) berpendapat bahwa pemimpin yang sangat berorientasi pada konsiderasi (orientasi hubungan) akan mencapai tingkat kepuasan kerja dan produktivitas yang agak lebih tinggi, sebab pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan manusiawi para pegawai. Pemimpin seperti ini biasanya berusaha untuk membina kerja tim dan

membantu para pegawai untuk menanggulangi masalah mereka.

Perilaku pemimpin yang meliputi kepercayaan, saling menghargai, persahabatan, dukungan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah definisi mengenai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang juga disebut sebagai pertimbangan. Sedangkan Robbins (1996) menyebut berorientasi pada hubungan ini dengan istilah berorientasi karyawan dimana seorang pemimpin menekankan hubungan antar pribadi. Mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan karyawan atau bawahan mereka dan menerima baik perbedaan individu di antara anggota-anggota. Secara umum, ada tiga macam gaya kepemimpinan yaitu (1) gaya kepemimpinan yang otoriter, yaitu kepemimpinan yang berdasarkan kekuasaan mutlak dimana segala keputusan dianggap syah dan menerima tanpa pertanyaan, dimana pemimpin bentuk ini dianggap manusia super, (2) gaya kepemimpinan yang demokratis dimana pemimpin bentuk ini akan mendelegasikan semua wewenangnya, keputusannya selalu dirundingkan dengan para bawahannya dan menjalankan pekerjaannya dalam satu tim, dan (3) gaya kepemimpinan yang bebas adalah menjalankan peranannya secara pasif dimana pemimpin cenderung menyerahkan sepenuhnya semua wewenang kepada anggota kelompok atas segala usaha untuk menentukan tujuan dan kegiatan perusahaan.

Kepemimpinan (leadership) didefinisikan sebagai proses kelompok, personalitas, pemenuhan perilaku tertentu, persuasi, kekuatan, tujuan, pencapaian, diferensiasi peran, inisiasi struktur, serta kombinasi dari dua atau lebih dari hal tersebut (Luthan, 2002). Namun demikian, menurut Luthan mendefinisikan

mengenai kepemimpinan juga sangat beragam tergantung orientasi teori dan pendekatan yang melatar belakangi. Berkaitan dengan hal tersebut perlu memperhatikan Robbins (1993), yang menyatakan adanya kecenderungan perkembangan teori kepemimpinan sampai saat ini. Dia mencatat ada tiga kecenderungan perkembangan teori kepemimpinan (Robbins, 1993). Ketiga kecenderungan pendekatan teori kepemimpinan adalah :

- a. Teori kepemimpinan atribut, misalnya teori gaya kepemimpinan.
- b. Teori kepemimpinan kharismatik, misalnya teori *path-goal frame*, teori kompetensi Bernis.
- c. Teori kepemimpinan transaksional vs transformasional, yang memfokuskan pada cara-cara kepemimpinan dijalankan, hubungan dengan bawahan, jadi bukan persoalan sifat atau karakter seorang pemimpin.

Dalam penelitian ini menggunakan kecenderungan yang ketiga dari teori kepemimpinan. Hal ini didasarkan atas ketertarikan antar variabel penelitian yang ada. Manajemen strategik sangat membutuhkan kepemimpinan yang strategis, membutuhkan pemimpin yang menguasai cara menggerakkan bawahan, menggunakan kemampuan intelektual dan inspiratif. Konteks penelitian ini adalah konteks perubahan, perubahan sistem pemerintahan dari sentralistik ke desentralistik. Oleh karena itu, teori kepemimpinan yang tepat adalah yang memfokuskan pada dorongan intelektual, pemilihan strategi dan perhatian bawahan sehingga dia mendapat kharisma yang kuat. Kepemimpinan yang seperti itu adalah kepemimpinan transformasional.

Bass (dalam Luthan, 2002) membedakan ciri-ciri kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan transaksional mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :
 - 1) *Contingent reward* : kontrak pertukaran imbalan dengan kerja, memberikan imbalan terhadap kinerja baik.
 - 2) *Management by exception (active)* : mengawasi dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar untuk tindakan koreksi.
 - 3) *Management by exception (passive)* : intervensi ketika terjadi pelanggaran.
 - 4) *Laisses-faire* : menghindari pengambilan keputusan, melimpahkan tanggung jawab.
- b. Kepemimpinan transformasional mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :
 - 1) *Charisma* : memberi visi dan peka pada misi, menanamkan kebanggaan, membangun kepercayaan dan rasa hormat.
 - 2) *Inspiration* : komunikasi sangat baik, menggunakan simbol untuk fokus usaha, mengungkapkan tujuan dengan cara mudah.
 - 3) *Intellectual stimulation* : mendorong intelegensi, rasionalitas, dan hati-hati menyelesaikan masalah.
 - 4) *Individual consideration* : memberi perhatian personal, memperlakukan bawahan secara individual, melatih, mengarahkan, membimbing.

Dari uraian teori-teori di atas, maka teori kepemimpinan yang

relevan dengan manajemen strategik adalah teori kepemimpinan transformasional karena didalamnya terdapat nilai-nilai ideal bagi seorang pemimpin yang dibutuhkan organisasi dalam penerapan manajemen strategik.

C. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik pemimpin dalam menjalankan fungsinya, maka komitmen pegawai terhadap organisasi akan semakin baik. Dengan kata lain seorang pemimpin harus senantiasa menjaga kondisi psikologis pegawai terutama yang berkaitan dengan unsur perasaan, kenyamanan, dan memelihara hubungan antara pimpinan dan pegawai serta antar pegawai dengan pegawai. Jika hal ini dilakukan dengan konsisten maka pegawai akan nyaman dan aman bekerja dan ini akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini sesuai dengan teori kepemimpinan situasional dan model kontijensi oleh Fred Fieldler (1967) dalam Thoha (2008:209) yang menyatakan bahwa setiap pemimpin perlunya memelihara hubungan kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan dilihat dari tiga dimensi, yaitu:

- (1) Hubungan pemimpin dengan anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting didalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- (2) Derajat dan struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- (3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketika dalam situasi yang menyenangkan.

Hasil uji deskripsi indikator variabel kepemimpinan yang memberi kontribusi terbesar adalah bahwa seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu selalu melibatkan pegawai dengan cara berdiskusi terutama dalam pengambilan keputusan yang rumit, misalnya, adanya pekerjaan yang harus diselesaikan secara bersamaan, dan dalam waktu yang bersamaan, maka hal ini ditempuh dengan menggunakan skala prioritas. Pengambilan keputusan ini didasarkan berbagai pertimbangan dan masukan para pegawai dalam mencari solusi penyelesaian pekerjaan. Hal ini sangat terkait dengan indikator lainnya yakni adanya kesempatan bawahan untuk mengajukan usul dan pendapat berkaitan dengan persoalan suatu pekerjaan.

Berdasarkan kedua indikator penelitian tersebut sebagaimana diuraikan diatas menggambarkan bahwa kepemimpinan yang dijalankan oleh para pemimpin (SKPD) selama ini, menunjukkan suatu tipe kepemimpinan yang mengarah kepada kepemimpinan situasional yakni, disatu sisi pemimpin berusaha menjaga kondisi psikologis pegawai agar bekerja dengan nyaman dan aman serta aspek yang berkaitan dengan semua kebutuhan dan keinginan pegawai tersebut. Terciptanya kenyamanan dan rasa aman akan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap pemimpin itu sendiri sehingga menciptakan komitmen organisasi pegawai yang kuat, loyalitas terhadap pimpinan semakin tinggi dan ini akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

Disisi lain tanggungjawab atas pekerjaan perlu diselesaikan dalam waktu yang bersamaan. Jika ini tidak mendapatkan tanggapan dan perhatian pegawai secara serius, maka tanggungjawab tugas akan selalu menjadi beban yang pada akhirnya hasil kerja yang ingin dicapai dengan sendirinya akan tertunda. Disinilah peranan pemimpin dalam

menghadapi situasi yang terjepit berusaha bagaimana tugas dan tanggungjawab tugas tersebut dapat dipecahkan dan diselesaikan bersama melalui winwin solution.

Dalam buku Sejarah Hidup Muhammad Saw. karangan Muhammad Husain Haikal halaman 350 diceritakan bahwa pada masa terjadinya perang Handak awalnya umat Islam gentar menghadapi kekuatan musu karena Kabilah Arab yang ribuan orang dengan berbagai perlengkapan telah bersatu menuju Madinah hendak menumpas kaum Muslimin, namun berkat saran Salman al-Farisi adalah orang yang banyak mengetahui seluk-beluk peperangan yang belum dikenal di daerah Arab, ia menyarankan agar supaya di sekitar Madinah digali parit dan keadaan kota diperkuat dari dalam. Saran ini segera dilaksanakan oleh kaum Muslimin. Ketika menggali parit itu, Nabi alaihissalam juga dengan tangannya sendiri juga ikut bekerja. Ia ikut mengangkat tanah dan sambil terus memberi semangat sampai parit itu selesai digali. Pada saat kaum Arab datang mereka pun tidak berani menerobos masuk di Kota Madinah akhirnya mereka pulang dengan tangan hampa.

Hal yang paling mendasar bagi seorang pemimpin dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya adalah selalu berorientasi pada visi dan misi organisasi. Indikator ini juga memberi kontribusi paling baik dalam penelitian ini, dimana para pemimpin diindikasikan memahami dengan baik tentang visi dan misi organisasi yang dipimpinnya, implementasi pelaksanaan tugas-tugas dilapangan selalu didasarkan pada visi dan misi organisasi. Tugas-tugas yang dijalankan selalu berorientasi pada visi dan misi organisasi berarti tugas-tugas tersebut mengarah pada langkah-langkah strategis yang telah dibuat dan disusun berdasarkan rencana strategis (renstra) masing-masing

SKPD. Langkah-langkah tersebut berdasarkan tahapan-tahapan dengan skala prioritas. Dengan demikian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mengacu pada apa yang telah ditentukan sehingga memudahkan pegawai merealisasi kannya dengan baik.

Untuk itu diperlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, mempunyai pandangan ke depan, dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi organisasi menuju arah yang pasti sesuai kesepakatan beresama dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan sebagaimana firman Allah dalam surah al-Isra' (17); 36:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ
وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Terjemahnya:

Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.

Pimpinan yang baik akan selalu memberi dorongan dan motivasi kepada semua anggota organisasi untuk maju dan berkembang sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki, mendorong dan memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan pada masa lalu agar dapat bekerja lebih baik lagi. Hal ini merupakan motivasi bagi pegawai untuk membangun diri dari keterpurukan masa lalu menuju masa depan yang lebih baik. Secara keseluruhan indikator kepemimpinan dalam penelitian ini berindikasi baik

sebagaimana ditunjukkan nilai rerata secara keseluruhan. Fakta empiris menunjukkan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menggerakkan dan mengarahkan pengikutnya atau bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dr. M. Quraish Shihab dalam bukunya “Wawasan al-Qur’an” halaman 480-481 mengatakan:

“Dalam konteks memusyawarahkan persoalan-persoalan masyarakat, praktek yang dilakukan nabi Muhammad Saw beragam, terkadang Beliau memilih orang tertentu yang dianggap cakap untuk bidang yang dimusyawarahkan, terkadang juga melibatkan pemuka-pemuka masyarakat, bahkan menanyakan kepada semua yang terlibat di dalam masalah yang dihadapi”.

Selanjutnya Quraish Shihab mengatakan bahwa sebagian pakar tafsir membicarakan musyawarah dan orang yang terlibat di dalamnya ketika mereka menafsirkan firman Allah Swt. dalam al-Qur’an surah al-Nisa’ (4) ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ
وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ
إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Terjemahnya:

Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Menurut Prof. Dr. H. Feithsal Rifa'i, M.B.A. dan Ir. H. Arfian Arifin mengutarakan bahwa “mengutamakan musyawarah sebagai prinsip yang harus diutamakan dalam kepemimpinan Islam”. Al-Qur’an dengan jelas mengatakan bahwa seorang yang menyebut dirinya sebagai pemimpin wajib baginya melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik.”

Allah berfirman dalam al-Qur’an surah al-Syura’ (42); 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ
وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ
يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Terjemahnya:

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan

kepada mereka.

Hasil penelitian ini mendapat dukungan positif dari beberapa hasil penelitian sebelumnya, antara lain yang dilakukan oleh Teman Koesmono (2007:30-40) bahwa kepemimpinan yang baik berpengaruh terhadap komitmen organisasi, hal ini diperkuat Robbins (2006:475) bahwa matangnya efektifitas kepemimpinan seorang pemimpin dapat mendorong dan mengembangkan komitmen organisasi pada individu.

Seyogianya setiap pribadi muslim melekat padanya atribut kepemimpinan karena kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam kehidupan bermasyarakat, terlebih lagi bagi seorang muslim yang memiliki jabatan dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta dan bahkan seorang muslim walaupun tidak memiliki jabatan namun sekurang-kurangnya dapat memimpin dirinya sendiri untuk melaksanakan perannya dalam suatu organisasi termasuk di tengah-tengah keluarganya sendiri sehingga atribut kepemimpinan betul-betul mewarnai setiap individu dalam suatu organisasi. Nikhi Alma Febriani Fauzi dalam Suara Muhammadiyah mengungkapkan bahwa: seorang pemimpin diibaratkan seperti nakhoda kapal yang harus siap siaga dalam setiap pelayaran guna bertanggung jawab atas kesejahteraan dan keselamatan seisi kapal mulai dari lingkup kecil, sosok ayah sebagai tulang punggung rumah tangga adalah pemimpin bagi setiap anggota keluarganya. Sementara di lingkup yang lebih besar (masyarakat), sosok lurah, bupati, gubernur, dan juga presiden atau pemimpin negara merupakan figur-figur yang harus bertanggung jawab atas kesejahteraan para rakyatnya.

Menjadi sosok pemimpin yang dicintai anggotanya adalah mimpi dan harapan besar dari setiap pemimpin. Hal ini dapat dimengerti karena salah satu parameter sederhana yang dapat digunakan untuk mengukur seorang pemimpin itu sukses atau tidak adalah dengan melihat respons serta kecintaan masyarakat kepadanya. Bila respons masyarakat kepadanya baik, maka dapat dipastikan bahwa pemimpin itu telah sukses dalam mengayomi para anggotanya namun sebaliknya bila respons masyarakat kepadanya buruk maka besar kemungkinan bahwa ia telah gagal dalam melaksanakan amanah sebagai pemimpin rakyat.

Islam sebagai pemimpin dan penyempurna bagi agama-agama sebelumnya dalam sejarahnya telah mampu melahirkan sosok-sosok pemimpin yang dicintai rakyatnya contoh paling mashur dan nyata adalah Nabi Muhammad Saw, yang selain menjadi Rasul (utusan) juga menjadi pemimpin negara kala itu. Islam melalui tangan Rasulullah mampu menyejahterakan bahkan mengayomi tanpa memandang ras, suku bahkan agama. Rasulullah tidak hanya dicintai oleh kaum muslimin tapi lebih dari itu orang-orang non-muslim juga merasa mendapat perlindungan serta pengayoman di bawah payung kepemimpinannya. Sosok pemimpin seperti inilah yang senantiasa dirindukan kehadirannya oleh ummat. Sosok pemimpin yang bertanggung jawab, adil, jujur, tidak otoriter. Berpihak kepada yang lemah dan merakyat. Meskipun Rasulullah sekarang telah tiada, namun paling tidak spirit kepemimpinan beliau dapat terus terwariskan ke dalam setiap diri pemimpin yang benar-benar berusaha meneladaninya.

Dalam pembahasan ini dikemukakan hadis terkait kepemimpinan sebagai berikut:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كُلكُمْ رَاعٍ فَمَسئُولٌ عَنْ رَعِيَّةٍ فَلَئِمِيرُ الَّذِي عَلِي النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسئُولٌ عَنْهُمْ. وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلِي أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسئُولٌ عَنْهُمْ. وَالْمَرَأَةُ رَعِيَّةٌ عَلِي بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسئُولَةٌ عَنْهُمْ. وَالْبَعْلُ رَاعٍ عَلِي مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسئُولٌ عَنْهُ إِلَّا فَكُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ مَسئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.

Artinya:

Dari Abdullah Ibnu Umar ra. Berkata Rasulullah Saw bersabda: "Setiap orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan dimintai pertanggung jawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang istri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggung jawab dan tugasnya (kepada anaknya) bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya perihal yang dipimpinnya. Ketahuilah, kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (dimintai pertanggung jawaban) dari hal yang dipimpinnya. (H.R. Bukhari dalam Sahih Bukhari. Vol III, nomor 2554, 2409, dan 2558).

Satu pesan dari hadis ini adalah spirit tanggung jawab. Siapa pun dia dan apa pun propesinya, pada hakekatnya ia adalah pemimpin. Pemimpin yang akan dimintai pertanggung jawaban kelak di akhirat. Seorang suami akan ditanya tentang kepemimpinannya terhadap keluarga. Seorang istri akan ditanya tentang tugasnya dalam rumah

tangga. Seorang penuntut ilmu akan ditanya tentang ilmu yang dia dapatkan. Seorang pemimpin negara akan ditanya tentang tanggung jawabnya terhadap rakyat yang dipimpinnya. Tanggung jawab dalam hal ini tidak semata-mata bermakna melaksanakan saja, kemudian setelah itu tidak memberikan dampak apapun bagi yang dipimpinnya, melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggung jawab di sini adalah lebih kepada upaya seorang pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpinnya.

Sebagai bentuk empiris upaya pelaksanaan tanggung jawab pimpinan pemerintah daerah Kabupaten Luwu terhadap organisasi maupun kepada anggotanya adalah antara lain:

1. Setiap informasi yang akan dipublikasikan di tengah-tengah masyarakat harus sepengetahuan pimpinan unit kerja, apabila memang informasi tersebut telah diyakini keakuratan datanya.
2. Apabila suatu waktu salah seorang anggota organisasi di unit manapun yang mendapat panggilan dari pihak keamanan dalam hal ini kepolisian dalam rangka konfirmasi data, maka haruslah sepengetahuan pimpinan unit organisasi dan melaporkan hal tersebut kepada sekretaris daerah kemudian dimintakan izin kepada Bupati Luwu.

Kebijakan pemerintah sengaja dibangun seperti ini agar integritas pegawai tetap terjaga sekaligus merupakan kebijakan nyata dalam mengayomi seluruh pegawai pemerintah Kabupaten Luwu agar pegawai tetap nyaman dalam melaksanakan tugas dan fungsi di masing-masing unit organisasi, dan bahkan menjadi perekat antara Pemerintah Kabupaten Luwu dengan Aparatnya agar tetap berkomitmen untuk menjaga dan mempertahankan organisasi

serta bekerja keras untuk mencapai tujuan visi dan misi organisasi ke depan.

BAB III

Budaya Organisasi

Gagasan organisasi sebagai budaya adalah fenomena yang relatif baru. Sekitar 20 tahun yang lalu organisasi diartikan secara sederhana, yakni mengkoordinasikan dan mengawasi kelompok manusia, yang didalamnya terdapat jenjang vertikal, bagian-bagian, hubungan kekuasaan dan sebagainya. Tetapi ternyata organisasi lebih dari pada itu. Organisasi juga memiliki kepribadian seperti manusia. Organisasi dapat luwes dan juga dapat kaku, tidak bersahabat atau sportif dan inovatif. Setiap organisasi memiliki karakter dan perasaan yang unik di luar karakteristik strukturnya (Robbins, 1993).

Wilkins (1983), mendefinisikan budaya sebagai “sesuatu yang dianggap biasa dan dapat dibagi bersama yang diberikan orang terhadap lingkungan sosialnya”. Lingkungan sosial dalam pengertian ini bisa dalam bentuk sebuah organisasi. Arti yang dapat dibagi bersama tersebut dinyatakan sebagai kebiasaan.

Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai :Organizational culture is the pattern of basic assumptions invented,

discovered or developed by a group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration a pattern of assumptions that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.

“Budaya organisasi adalah pola asumsi-asumsi dasar, bentuk, temuan, atau pengembangan oleh suatu kelompok orang yang telah bekerja dengan cukup baik untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal, sehingga dianggap perlu untuk diajarkan juga kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir dan merasa tentang masalah-masalah yang dihadapinya.”

Berdasarkan definisi di atas, budaya organisasi dapat dipahami atas tiga dimensi yaitu berbeda, yakni asumsi dasar, nilai-nilai kepercayaan dan benda-benda yang terlihat (*visible artifacts*). Asumsi dasar adalah respons yang tanpa disadari menentukan bagaimana anggota-anggota kelompok menerima, berpikir dan merasa. Benda-benda yang terlihat merupakan budaya organisasi yang langsung dapat dilihat pada penataan ruang kantor, pakaian dan buku-buku yang berkaitan dengan sejarah, cerita-cerita, dongeng-dongeng dan simbol-simbol perusahaan.

Ketiga dimensi budaya organisasi secara tegas menentukan kehidupan organisasi, dan secara intuitif menggabungkannya ke dalam eksekutif yang digunakan untuk mengatur orang-orang dalam merumuskan strategi dan merubah organisasi (Brown, 1983).

Budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman

tingkah laku sehari-hari dalam membuat keputusan untuk laku. Karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang berarti bahwa tindakan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi dapat dicerminkan dari nilai-nilai budaya organisasi yang dianut oleh seluruh komponen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Konsep utama di dalam budaya organisasi adalah pembagian arti (sharing), karena tanpa pembagian nilai, tujuan, norma dan sebagainya tidak akan ada budaya. Kebersamaan adalah hal yang vital dalam pembentukan budaya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1996) yang mengatakan bahwa budaya organisasi adalah persamaan persepsi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dalam memberikan arti dari suatu sistem nilai yang ada. Persamaan persepsi ini penting mengingat bahwa organisasi mempunyai latar belakang dan level yang berbeda. Selanjutnya Robbins (1996) ada sepuluh karakteristik budaya organisasi :

- a. Identitas anggota, pegawai mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian profesional.
- b. Penekanan kelompok, kegiatan-kegiatan kerja diorganisir dalam suatu kelompok/grup bukannya perseorangan/individu.
- c. Fokus pada manusia, pengambilan suatu keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampak outcome bagi manusia di dalam organisasi.
- d. Integrasi unit-unit di dalam organisasi didukung untuk beroperasi di dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.
- e. Pengawasan, peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan

langsung dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

- f. Toleransi terhadap resiko, pegawai didorong untuk menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- g. Kriteria penghargaan bahwa penghargaan seperti kenaikan upah dan promosi dialokasikan sesuai dengan prestasi atau kinerja pegawai dan bukan berdasarkan senioritas, favoritisme atau faktor-faktor non kinerja lainnya.
- h. Toleransi terhadap konflik, pegawai didorong dalam suasana konflik dan saling menerima kritik.
- i. Orientasi pada hasil akhir manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil atau outcomes, bukannya pada teknik-teknik dan proses untuk mencapai hasil.
- j. Mengutamakan sistem terbuka, organisasi selalu memantau dan menanggapi setiap perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi.

Menurut Harvey dan Brown (1992) budaya organisasi yang disebut sebagai corporate culture, adalah suatu sistem pembagian nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang berinteraksi dengan orang-orang di dalam organisasi, struktur dan sistem organisasi untuk menghasilkan nilai-nilai perilaku. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan cara dalam menyelesaikan tugas.

Budaya perusahaan adalah sistem nilai yang dikembangkan dari pola kebiasaan, falsafah dasar pendirinya yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi acuan yang dipakai sebagai pedoman berpikir dan bertindak dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang

akhirnya dapat membentuk nilai-nilai individu.

Aspek budaya bergerak dari asumsi dasar, kepercayaan dan nilai untuk menghasilkan suatu benda (artifacts) dalam bentuk cerita-cerita, dongeng-dongeng dan simbol-simbol yang pada akhirnya mengeksploitasi dimensi-dimensi budaya (Brown, 1992).

Gibson (1995) mengutip beberapa definisi budaya organisasi yang juga menjadi budaya organisasi sesuatu hal yang penting dalam mencapai efektivitas perusahaan. Budaya organisasi dengan istilah sederhana adalah “kepribadian” atau “perasaan” organisasi. Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi. Bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depan yang sebagian besar ditentukan oleh norma budaya, nilai-nilai dan kepercayaan.

Budaya organisasi adalah cara melihat dan berpikir mengenai perilaku dari dan dalam organisasi, suatu perspektif untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi. Dalam kaitan ini budaya organisasi ditujukan pada sekumpulan pokok pikiran yang mencoba menjelaskan dan memperkirakan bagaimana organisasi dan manusia bertindak dalam lingkungan yang berbeda.

Budaya organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma kekhasan dan pola perilaku. Budaya yang ditunjukkan pada suatu organisasi berupa kepribadian seperti yang dipunyai oleh individu tersembunyi, bahkan relatif seragam, yang memberikan arti, arah, dan mobilitas. Budaya dalam suatu organisasi membantu pekerjaan memberikan tanggapan atas ketidakpastian yang tidak bisa dihindarkan dan keruwetan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Jika dilaksanakan dengan baik, budaya dapat menjembatani pelaksanaan strategi formal organisasi sehingga dapat

mempengaruhi organisasi tersebut menjadi lebih efektif.

Budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi melalui pembagian nilai, alat-alat simbolis dan ide-ide sosial. Kuat atau lemahnya budaya organisasi tergantung pada keterpaduan, kesepakatan, nilai dan komitmen individu terhadap tujuan bersama (Krietner dan Kinichi, 2000). Robbins (1993) mengatakan bahwa budaya yang kuat akan membangun keterpaduan, loyalitas dan tanggung jawab pada organisasi. Pada akhirnya tentu akan meningkatkan efektivitas organisasi. Pada umumnya budaya organisasi ditemukan atau diciptakan oleh pendiri perusahaan atau pimpinan paling atas (top management) yang mendirikan atau merintis perusahaan tersebut. Falsafah atau strategi yang diterapkan oleh para pendiri ini lalu menjadi petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam melaksanakan tugas.

Bila implementasi strategi ini ternyata berhasil baik dan dapat bertahan beberapa tahun, maka filosofi atau visi, yang diyakini tersebut akan berkembang menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi oleh pendiri atau top management akan diterapkan pada semua sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut, dengan demikian budaya organisasi dapat diartikan sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Definisi tersebut menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Budaya organisasi juga dapat menumbuhkan komitmen

yang melebihi tujuan pribadinya sendiri.

Budaya organisasi juga menjadi mekanisme kontrol yang memberikan bimbingan dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Sama seperti peraturan-peraturan organisasi, budaya organisasi mendorong terjadinya konsistensi pada sikap karyawan. Keduanya bisa saling menunjang, bila dalam peraturan dinyatakan bahwa penyalahgunaan aset membentuk sikap mental karyawan untuk tidak melakukan penyalahgunaan aset organisasi, maka peraturan-peraturan mengenai hal tersebut bisa sangat efektif dan tidak perlu pengawasan maksimal.

A. Tipe Budaya Organisasi

Agar penerapan suatu budaya organisasi ini sesuai, maka perlu diketahui mengenai tipe-tipe budaya organisasi. Sonnenfeld dari Universitas Emory (Robbins, 1996) mengemukakan empat tipe budaya organisasi :

Akademi. Suatu akademi adalah tempat untuk memanjat ajek (steady) yang ingin menguasai benar-benar tiap pekerja baru yang menerimanya. Perusahaan suka merekrut para lulusan muda universitas, memberikan mereka banyak pelatih istimewa dan kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerja terkhusus di dalam suatu fungsi tertentu. Contoh perusahaan tipe akademi adalah IBM, Coca-Cola dan General Motors.

Kelap. Ini menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem, kesetiaan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci dalam kelap. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Kontras dengan akademi, kelap menumbuhkan manajer sebagai generalisasi. Contoh kelap adalah United Parcel Service, Delta Airlines, Perusahaan Operasi Bell, Badan

Pemerintah dan Militer.

Tim Bisbol. Organisasi ini adalah pelabuhan yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil resiko dan inovator. Tim bisbol mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman kemudian memberi imbalan untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan intensitas finansial yang sangat besar. Dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi, loncatan pekerjaan di antara organisasi-organisasi ini merupakan hal yang biasa. Contohnya perusahaan yang bergerak di bidang akuntansi, hukum perbankan, investasi dan konsultasi, agen periklanan.

Benteng. Sementara tim bisbol menghargai keinfentifan, benteng sibuk dengan upaya bertahan hidup (survival). Banyak yang dulunya akademi, kelap atau tim bisbol terperosok ke masa yang sulit dan sekarang berusaha membalikkan nasibnya yang merosot. Benteng tidak banyak menawarkan keamanan pekerja namun perusahaan ini dapat merupakan tempat yang mengasyikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan. Contohnya pengecer besar, perusahaan hasil hutan dan perusahaan eksplorasi gas alam.

Berdasarkan hasil studi kasus tersebut, Robbins (1996) menyimpulkan bahwa kesesuaian antara tipe Budaya Organisasi dan jiwa atau kepribadian seseorang akan mempermudah seseorang meningkatkan karirnya. Pengembangan tipe budaya organisasi ini didasarkan pada tingkat formalisasi dan sentralisasi.

Formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi yaitu : budaya birokrasi. Dimana semua pekerjaan sudah diatur secara sistematis melalui berbagai macam prosedur, kalau perlu dengan waktu dan pembelajaran yang cermat (time and motion study), sehingga pekerjaan

seseorang sudah ditetapkan dan bersifat rutin.

Formalisasi rendah, sentralisasi tinggi yaitu dalam organisasi ini tidak terdapat peraturan atau prosedur. Kekuasaan tertinggi berada di tangan satu orang atau sebuah kelompok kecil yang memberi komando dan pusat, seperti seekor laba-laba yang berada di tengah jaringnya.

Formalisasi tinggi, sentralisasi rendah. Budaya ini terdapat pada kelompok-kelompok kerja interdisipliner yang diorganisasikan berdasarkan suatu proyek atau tugas. Cara kerja masing-masing elemen sangat independen tetapi mereka terikat oleh berbagai prosedur yang ketat.

Formalisasi rendah, sentralisasi rendah : tipe budaya yang sangat desentralisasi dan informal. Para anggotanya mempunyai tujuan atau kepentingan yang sama tetapi masih menikmati kebebasan individu yang tinggi.

Budaya organisasi harus sesuai dengan sikap dan perilaku individu, tingkat kesesuaian tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang dalam perusahaan.

B. Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Budaya organisasi yang dikehendaki oleh suatu lembaga organisasi apapun adalah budaya yang kuat (Strong Culture). Menurut Robbins (1996) ada dua faktor yang menentukan kuat lemahnya budaya perusahaan, yaitu faktor penyebaran (sharedness), yang menunjukkan tingkat seberapa besar karyawan mempunyai nilai-nilai yang sama, dan faktor yang kedua adalah intensitas (intensity) yaitu tingkat komitmen karyawan terhadap nilai inti yang sama tersebut.

Kekuatan budaya perusahaan dapat ditandai dengan adanya homogenitas dan stabilitas dari anggota perusahaan yang berada dalam suatu pengalaman bersama. Suatu kelompok anggota organisasi jika berhasil mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dalam waktu yang panjang pengalaman yang bervariasi dan berintensitas tinggi, akan menguatkan budaya perusahaan dan membedakan perusahaan dari yang lain.

Sedangkan, O'Reilly (Rois, 2003) menyatakan bahwa terdapat dua dimensi yang menentukan kuat lemahnya suatu budaya perusahaan. Dua dimensi tersebut adalah intensity dari budaya, atau jumlah persetujuan atau ketidaksetujuan atas suatu harapan; dan kristalisasi, atau tingkat konsensus atau konsistensi atas kebersamaan norma. Suatu budaya perusahaan akan kuat jika terdapat intensitas dan kristalisasi. Namun demikian, terdapat kemungkinan suatu budaya perusahaan yang kuat tidak sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan (Rois, 2003), sehingga asumsi implisit dari budaya yang kuat adalah komitmen dan harapan yang kuat pula dianut oleh anggota perusahaan dan harus bersifat positif terhadap perusahaan.

Tujuan manajemen budaya perusahaan adalah menciptakan dan memelihara budaya yang kuat. Di dalam manajemen budaya, harus disadari bahwa kristalisasi bukanlah suatu yang mudah untuk diperoleh. Di dalam perusahaan terdapat berbagai sistem nilai yang berbeda dan saling bersaing, yang menciptakan suatu bentuk kebhinnekaan dan bukan suatu keseragaman budaya. Hal ini lebih dikenal sebagai sub-budaya. Karena itu beberapa pemerhati yang menggunakan istilah budaya perusahaan biasanya mengacu pada budaya yang dominan di dalam perusahaan.

Budaya dominan adalah nilai-nilai inti yang dimiliki oleh mayoritas anggota perusahaan. Sub-budaya di perusahaan dapat dibangun pada kelompok-kelompok profesional, seperti bagian pemasaran dan akuntansi, kelompok sosial atau etnis tertentu, kelompok dengan status sosial tinggi versus kelompok dengan status sosial rendah, kelompok-kelompok dengan perbedaan sikap kerja, antar cabang, dan lain-lain. Karena itu, selalu terjadi kemungkinan perusahaan menjadi semacam perang budaya. Sub-sub budaya dapat berkembang dalam bentuk budaya yang berlawanan (*counter culture*), sebagai oposisi terhadap nilai-nilai dominan perusahaan.

Counter culture ini lebih mungkin timbul dalam perusahaan yang besar dan kompleks, karena suatu perusahaan yang kompleks memiliki nilai-nilai, persepsi, dan kepentingan-kepentingan yang berlawanan. Karena itu, suatu organisasi yang kecil cenderung homogen dan memiliki budaya yang lebih kuat dibandingkan dengan perusahaan yang lebih besar. O'Reilly (Rois, 2003) merekomendasikan empat mekanisme yang dapat digunakan untuk mengembangkan budaya yang kuat. Mekanisme tersebut adalah partisipasi serta tindakan-tindakan yang jelas dan nyata dari manajemen di dalam mendukung nilai-nilai yang diinginkan, seperti menginterpretasikan sejarah perusahaan, menceritakan, menggunakan bahasa yang meyakinkan, simbol-simbol dan upacara yang memadai, pesan yang jelas dari manajemen dan sistem imbalan yang tidak hanya sekedar bersifat moneter, melainkan juga dalam bentuk penghargaan dan dukungan. Tiga mekanisme pertama berhubungan dengan komunikasi keyakinan dan nilai-nilai manajemen puncak kepada para pegawai, sehubungan dengan pemeliharaan budaya. Selanjutnya yang berhubungan dengan proses komunikasi dengan memberikan

reward yang bisa memberikan motivasi dan bentuk keterlibatan yang berkelanjutan terhadap organisasi.

Budaya perusahaan yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh sumber daya manusia untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu bervariasi. Oleh karena itu, untuk menjadikan budaya perusahaan itu menjadi kuat ditentukan oleh beberapa faktor utama, yaitu : Pertama, penyebaran nilai budaya yang lebih efektif dijalankan dengan melakukan orientasi tugas dan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai sumber daya manusia yang ada di perusahaan mengetahui secara jelas nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya perusahaan tersebut. Kedua, tingkat komitmen anggota organisasi terhadap inti dari nilai-nilai yang ada (core values). Lebih jauh Triguna (2003) menjelaskan bahwa budaya yang lemah tidak mampu memberi dorongan kepada karyawan untuk memiliki keinginan maju bersama perusahaan. Karakteristik budaya perusahaan yang lemah adalah tidak memiliki nilai-nilai atau keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil di dalam usaha, meskipun mungkin memiliki banyak keyakinan tetapi tidak disepakati sebagai suatu hal yang penting, tokoh panutan hanya merusak pemahaman tentang unsur-unsur budaya yang penting, dan acara-acara ritual yang dilakukan sehari-hari tidak terorganisir dengan baik sehingga masing-masing bagian atau individu bekerja sendiri-sendiri.

Kuat lemahnya budaya suatu organisasi ditentukan oleh dimensi intensitas, homogenitas, dan stabilitas. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi anggotanya

untuk berkembang bersama organisasi, sedangkan budaya lemah tidak akan mampu mendorong karyawan bersama perusahaan.

C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi.

Setiap organisasi memiliki budaya kerja masing-masing, budaya kerja adalah suatu semangat yang tidak terlihat yang mengikat semua individu di dalam organisasi untuk selalu bergerak dan bekerja sesuai dengan irama budaya kerja itu sendiri. Di dalam, praktek budaya kerja sering pula disebut budaya organisasi (*organizational culture*), namun, makna dan esensinya hampir sama, yakni menjadikan organisasi itu tampak berbeda dengan organisasi lainnya, walaupun bergerak dalam bidang usaha yang sama.

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari faktor lingkungannya baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Oleh karena itu kepribadian seseorang juga akan dibentuk melalui lingkungannya agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan diakui serta disepakati bersama sebagai pedoman dalam bertindak. Manusia sebagai pekerja dalam kehidupan organisasi selalu berusaha untuk menentukan dan membentuk suatu kehidupan yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah bagaimana membangun budaya kerja (*job culture*) dimana individu berada, baik yang berkaitan dengan keyakinan, kepercayaan, nilai-nilai sosial yang dijunjung tinggi, serta harapan dan sebagainya. Jika semua ini dilakukan secara konsisten akan mempengaruhi berbagai aspek

baik dalam kehidupan sosial maupun dalam kehidupan kerja yakni memberikan rasa, membangun loyalitas dan komitmen kerja, serta meningkatkan hasil kerja (kinerja)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat koefisien jalur positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai dalam lingkup pemerintah daerah kabupaten Luwu. Dengan demikian hipotesis penelitian diterima karena didukung oleh data dan fakta empiris.

Terdapat 10 Indikator budaya organisasi yang diukur dalam penelitian ini. Indikator pertama merupakan indikator utama memberi kontribusi dalam pembentuk budaya organisasi. Dengan mengacu pada hasil persepsi responden dapat diasumsikan bahwa ternyata para pegawai dalam membangun budaya kerja selama ini cukup efektif, yakni dimana setiap pekerjaan selalu dikomunikasikan dengan teman sekerja sebelum pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan harapan agar pekerjaan tersebut terlaksana dengan baik dan benar, terutama pada pekerjaan kelompok atau tim. Kebiasaan ini diwujudkan untuk menghindari adanya kesalahan atau ketidaksempurnaan kerja. Sehingga ketika terjadi sesuatu tidak harus saling menyalahkan karena semua dikerjakan secara tim. Namun demikian, tidaklah semua pekerjaan itu menjadi sempurna. Pekerjaan tim tetap memiliki kelemahan-kelemahan terutama pada saat dimana pegawai kurang tertarik dengan pekerjaan tersebut apalagi pekerjaan yang tidak mendapatkan perhatian yang serius dari pimpinan organisasi.

Dalam kaitannya dengan dukungan teman tersebut tentu saja

menciptakan atau menjalin hubungan kerja sama diantara sesama teman dalam artian dukungan berarti membantu merupakan bentuk komitmen. Ada keinginan bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Dengan membangun kerja sama akan membentuk senergitas yang pada akhirnya akan menghasilkan sikap komitmen yang tinggi dan menghasilkan kinerja yang baik pula. Dan jika hal ini dilakukan secara terus menerus, maka akhirnya disadari atau tidak maka kebiasaan ini akan membentuk budaya kerja sekaligus budaya organisasi. Dukungan dari berbagai pihak termasuk teman sekerja akan melahirkan kerja sama, dan kerja sama yang baik akan membentuk komitmen, dengan komitmen yang tinggi akan membentuk sinergitas yang pada akhirnya bermuara pada hasil kerja yakni meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawai khususnya pegawai dalam lingkup pemerintah daerah kabupaten Luwu.

Berdasarkan hasil pengamatan terdapat beberapa hasil penelitian yang mendukung dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya antara lain : Idris Azis (2006) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kawasan Industri Makassar). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja pegawai. Setya Budi (2005) Pengaruh Budaya Organisasi dan Stress terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi di Kepolisian Negara RI Sektor Kepolisian Negara RI Daerah Jawa Timur Hasil penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Supriyanto (2008) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, (2) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak signifikan, (5) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, (6) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, dan (7) kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian yang didapatkan adalah pemberdayaan pegawai, motivasi kerja pegawai dan komitmen pegawai secara bersama-sama (simulthan) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan secara parsial motivasi kerja pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

BAB IV

Komitmen Organisasi

A. Definisi Komitmen Organisasi

Salah satu definisi yang diajukan adalah definisi komitmen organisasi yang menurut Fred Luthan (2002) yang mendefinisikan : 1) Sebagai hasrat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi; 2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi kepentingan organisasi yang lebih tinggi; 3) Percaya, menerima nilai dan tujuan organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menunjukkan daya loyalitas karyawan kepada organisasi. Susan dan Finnicombe (1998) menegaskan beberapa makna komitmen yang dapat disimpulkan bahwa dalam dunia kerja ada beberapa konsep yang dapat mewakili komitmen misalnya inovasi, keterlibatan, dan kualitas kerja seseorang.

Komitmen ketika dihubungkan dengan penerapan manajemen mutu (total quality management) maka komitmen mempunyai pengaruh besar. Terlebih komitmen yang muncul dari level manajemen puncak (Ahine dan O' Shaugnessy, 1998) menegaskan

bahwa komitmen mempunyai pengaruh dalam keberhasilan pelaksanaan manajemen kualitas.

Berkaitan dengan variabel penelitian lainnya yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi, maka komitmen mempunyai hubungan, baik itu sifatnya korelasional (Benavides, 2001) maupun lembaga pengaruh (Fortman dkk, 2003) yang mana kepemimpinan mempengaruhi komitmen.

Untuk mengukur komitmen organisasi dalam penelitian ini berdasarkan pada pendapat Meyer dan Allen mengenai dimensi komitmen organisasi (Luthan, 2001) dan kuesioner yang dibuat oleh R.T. Mowday; R.M. Steers, dan L.W. Porter (Luthan, 2002). Komitmen dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu : a). Komitmen afektif yang merupakan bentuk emosi karyawan seperti identifikasi dan keterlibatan pada organisasi; b). Komitmen kontinyu berupa keterlibatan berdasarkan pada keuntungan dan biaya, dan c). Komitmen normatif yang berupa keterikatan pada aturan atau keharusan.

Dengan demikian, variabel komitmen dioperasionalkan ke dalam beberapa indikator (Luthan, 2002), yaitu :

- a. Berusaha demi kesuksesan organisasi.
- b. Kebanggaan pada organisasi.
- c. Kesesuaian nilai individu dan organisasi.
- d. Peduli pada nasib organisasi.
- e. Inspirasi untuk meningkatkan kinerja.
- f. Menerima tugas apapun dari organisasi.
- g. Keterlibatan dalam pengambilan kebijakan organisasi.

- h. Rasa senang memilih/mendapat tugas di organisasi.
- i. Keinginan bertahan bekerja dalam organisasi.
- j. Perasaan loyal kepada organisasi.
- k. Menunjukkan kecintaan kepada orang di luar organisasi akan organisasi tempat bekerja.
- l. Kesetiaan pada organisasi, apapun kondisinya.

B. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Mowday (1982) memberi pengertian komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Dari pengertian tersebut menurut penulis dapat disimpulkan ke dalam tiga perilaku sebagai alasan mendasar, yakni : (1) adanya hubungan emosional karyawan terhadap organisasi sehingga membuat keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi; (2) adanya kepercayaan yang tinggi terhadap tujuan organisasi; (3) adanya rasa memiliki sehingga tercipta kemauan untuk berusaha dan membantu organisasi dalam mewujudkan tercapainya suatu tujuan yang diinginkan . Ketiga alasan tersebut akan berdampak positif terhadap kinerja individu. Untuk menjawab rumusan masalah kelima hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, dapat diamati dari hasil analisis jalur sebagaimana ditunjukkan Tabel 17 Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat koefisien jalur positif signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain semakin tinggi komitmen

organisasi akan berdampak pada hasil kerja yang lebih baik. Dengan demikian hipotesis (H_a) penelitian ini diterima karena didukung data dan fakta empiris. Hasil penelitian sesuai dengan teori yang dikemukakan Steer dalam Dessler (1992) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi berdampak pada tiga hal, yakni; (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi; dan (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Hal tersebut diperkuat oleh Lincoln (1989) dan Bashaw (1994) bahwa komitmen organisasi memiliki tiga indikator, yakni ; adanya kemauan karyawan, adanya kesetiaan karyawan, dan adanya kebanggaan karyawan pada organisasi.

Beberapa indikator komitmen organisasi dalam penelitian ini menjadi parameter dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah para pegawai berusaha secara sungguh-sungguh untuk meraih keberhasilan. Indikator inilah yang memberi kontribusi paling besar dalam menghasilkan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika seorang pegawai memiliki semangat kerja dan motivasi yang tinggi, berarti pada diri pegawai telah tertanam suatu kepercayaan baik terhadap dirinya maupun terhadap organisasi, bahwa apa yang dilakukan semata-mata untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Porter & Lawler (1985) bahwa seseorang yang memiliki usaha dan motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja hasil kerja yang baik, semakin tinggi upaya yang dilakukan semakin tinggi pula harapan yang ingin dicapai.

Indikator lain yang memberi kontribusi dalam menghasilkan kinerja adalah memberi dorongan dan inspirasi untuk bekerja lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan dan motivasi merupakan

inspirasi dalam membentuk suatu kinerja. Hasrat dan keinginan yang timbul pada diri seseorang untuk bekerja, dapat dilihat pada seberapa besar pengorbanan yang dikeluarkan atas pekerjaan tersebut. Semakin tinggi tingkat kesadaran didalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab pekerjaan, semakin tinggi pula kepercayaan dalam menerima tanggungjawab tersebut. Penerimaan dan kepercayaan atas tanggungjawab pekerjaan, membuat seseorang merasakan bahwa apa yang dilakukan merupakan wujud kepedulian terhadap organisasi di dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab. Hal ini juga menunjukkan adanya kesetiaan dan loyalitas terhadap organisasi.

Seorang karyawan yang memiliki suatu keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi, merupakan suatu bukti nyata bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan sesuatu yang harus dilakukan. Meyer, Allen, dan Smith dalam Specor (1998) menyebutnya sebagai *normative commitment*, yaitu adanya tingkat keyakinan dan kepercayaan yang dimiliki karyawan yang begitu kuat untuk melakukan sesuatu terhadap organisasi, membuat keinginan untuk bertahan juga semakin kuat. Beberapa alasan yang mendasar mengapa seorang karyawan ingin mempertahankan diri dalam organisasi tersebut antara lain;

- (1) adanya perasaan nyaman dan aman bekerja dalam organisasi.
Nyaman dan keamanan merupakan bentuk kebutuhan yang harus terpenuhi dalam bekerja yang membuat seseorang semakin bersemangat bekerja karena dirinya merasa terlindungi dari berbagai ancaman. Hal ini sesuai teori motivasi Maslow pada jenjang kedua yakni kebutuhan akan kenyamanan dan keamanan.
- (2) adanya keinginan untuk membangun nilai-nilai kebersamaan.

Nilai-nilai kebersamaan yang dimaksud adalah membangun hubungan sosial baik dengan atasan maupun sesama pegawai. Menciptakan hubungan yang harmonis, saling membantu diantara sesama, saling bekerja sama dalam memecahkan suatu persoalan pribadi atau pekerjaan dan sebagainya. Hal ini sesuai teori motivasi Maslow pada jenjang ketiga yakni kebutuhan sosial.

- (3) adanya perasaan bangga pada dirinya karena dia telah menjadi bagian penting dan terpenting dalam organisasi. Perasaan bangga merupakan faktor psikologis yang dirasakan seseorang atas keberhasilannya menjadi bagian atau anggota organisasi. Terlebih lagi jika organisasi tersebut memiliki reputasi yang cukup signifikan dengan kebijakan organisasi misalnya, kepala dinas, biro keuangan, pimpinan proyek dan sebagainya.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya memberi apresiasi positif terhadap hasil penelitian ini antara lain : Steers (1997) menyatakan bahwa komitmen yang tinggi baik sebagai pimpinan maupun karyawan akan berdampak pada perkembangan karier dalam organisasi, dan juga berdampak kinerja yang tinggi. Sedangkan Hackett & Guinon (1995) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dan juga berdampak terhadap kinerja karyawan yang tinggi.

Kinerja merupakan hasil akhir yang dicita-citakan oleh sebuah organisasi demi eksistensi organisasi itu sendiri serta peningkatan kesejahteraan para anggotanya. Sesuai firman Allah dalam al-Qur'an

surah az-Zumar (39); 39:

قُلْ يُقَوْمٍ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ اَعْمَلٌۢ مِّمَّۙ قَسُوۡفٍ
تَعْلَمُوۡنَ ﴿۳۹﴾

Terjemahnya:

Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui,

Lebih lanjut Allah berfirman dalam surah al-Taubat (9); 105:

وَقُلِ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُوۡنَ ۗ وَسَتُرَدُّوۡنَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْۡبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنۡبِئُكُمۡ بِمَا كُنۡتُمْ تَعْمَلُوۡنَ ﴿۱۰۵﴾

Terjemahnya:

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Berdasarkan dua firman Allah tersebut di atas menggambarkan pentingnya peningkatan kinerja setiap pegawai dalam suatu organisasi di dalam pemerintahan baik di pusat maupun di daerah semakin dibutuhkan sejumlah individu yang berjiwa pekerja yang menghargai

hal-hal baru, berani mengambil inisiatif, dan mampu merealisasikan penemuan-penemuan baru.

Peningkatan kinerja bilamana dikaitkan dengan ciri-ciri etos kerja muslim, Setiadi Rahman menguraikan dalam Suara Muhammadiyah antara lain:

1. Memiliki jiwa kepemimpinan (leadership), karena Nabi Muhammad Saw bersabda: “Bahwa setiap orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawab atas kepemimpinannya.
2. Selalu mengadakan muhasabah, oleh karena Umar ra pernah berwasiat “Hendaklah kamu menghitung dirimu sendiri sebelum datangnya hari yang waktu itu kamu akan diperhitungkan”.
3. Menghargai waktu, mengapa harus menghargai waktu? Karena di dalam al-Qur’an surah al-‘Asr ayat 1-3 merupakan isyarat dan simbolisasi tentang pentingnya makna waktu dan pemanfaatannya.
4. Tidak boleh merasa puas berbuat kebajikan sebab di dalam al-Qur’an terdapat perintah untuk berjihad dengan sebenar-benar jihad di jalan Allah. Allah SWT berfirman dalam surah al-Hajj (22) ayat: 78:

وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ

Terjemahnya:

Dan berjihadlah kamu pada jalan Allah dengan Jihad yang sebenar-benarnya (al-Hajj (22): 78).

5. Hidup hemat dan efisien, orang yang berhemat adalah orang yang memiliki pandangan jauh ke depan (future outlook). Bahwa tidak selamanya waktu itu berjalan lurus, tetapi ada naik turunnya (up and down).
6. Memiliki jiwa wiraswasta, berjiwa wiraswasta adalah meneladani Rasulullah Saw yang pernah menjadi pebisnis yang sukses, sabda beliau “Sesungguhnya Allah sangat cinta kepada orang mukmin yang berpenghasilan”.

BAB U

Kinerja Pegawai

A. Pengantar

Kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlihat didalamnya. Kinerja karyawan atau pegawai pada dasarnya adalah merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan merupakan ukuran terhadap efisiensi dan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu berakibat pada kinerja kelompok selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi.

Kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses, kinerja

memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Soedarmayanti, 2001).

Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari Kerja yang ada pada diri pekerja atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jika tujuan yang dapat tercapai dengan baik, maka kinerja dinyatakan baik dan sukses. Kinerja juga dinyatakan sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. (Griffin, 1987; Cassio, 1995; Stoloviyeh and Keeps, 1992; Schermerhom et.al., 1991; Donnelly et.al., 1994; Hersey and Blanchard, 1993; Rivai, 2005).

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Robbins, 1998). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja

yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

B. Penilaian Kinerja

Notoatmodjo dan Soekidjo (1992) menjelaskan bahwa penilaian kinerja yang baik harus dapat menggambarkan secara akurat tentang apa yang diukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini, maka ada 2 hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

- 1) Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (job related), artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
- 2) Adanya standar pelaksanaan kerja (performance standard). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut, agar penilaian itu efektif maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian standar pelaksanaan kerja menjadi semacam alat ukur kinerja, alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yakni reliabilitas dan validitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila alat itu mengukur apa yang harus diukur, sedangkan alat yang reliabilitasnya tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten.

Pelaksanaan pengukuran atau penilaian terhadap pelaksanaan kinerja dibutuhkan suatu penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Cascio (1995) menyatakan bahwa syarat-syarat dari sistem penilaian kinerja meliputi :

- 1) *Relevance* artinya bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungan antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- 2) *Acceptability* artinya bahwa hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dari kesuksesan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- 3) *Reliability* artinya bahwa hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dari kesuksesan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- 4) *Sensitivity* artinya bahwa sistem penilaian tersebut cukup peka dalam menunjukkan kegiatan yang berhasil atau gagal dilakukan oleh seorang karyawan. Hal ini sangat penting, karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dan karyawan yang tidak berhasil.
- 5) *Practicality* artinya bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas pada karyawan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat timbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Menurut model partner lawyer (dalam Rivai, 2005), kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor :

- 1) Harapan mengenai imbalan.
- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan; kebutuhan dan sifat
- 4) Persepsi terhadap tugas

- 5) Imbalan internal dan eksternal
- 6) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Rivai (2005) menyebutkan faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan; (1) kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) tujuan yang khusus, (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian pada setiap kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; dan (14) memiliki standar yang jelas.

C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti dimiliki bersama. Pola-pola dan kepercayaan, simbol-simbol, ritual, dan mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi (Glaser et.al.,1987). Selanjutnya, budaya merupakan Berbagai intraksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya (Hofstede, 1986:21). Sedangkan pandangan Beach (1993:12) tentang kebudayaan adalah merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu apa yang boleh dilakukan

dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi dalam berbagai organisasi merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Kreitner dan Kinicki (1995:512) bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota organisasi. Dengan kata lain agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan lainnya dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka adanya perekat sosial yang disebut budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 17, bahwa terdapat koefisien analisis jalur yang tidak signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Informasi tersebut mengindikasikan bahwa hubungan kausalitas antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai tidak signifikan (tidak bermakna). Artinya, sebaik apapun budaya organisasi itu diterapkan dan dijalankan sebagaimana mestinya, tidak berdampak banyak terhadap kinerja pegawai. Salah satu indikator budaya organisasi yang memberi kontribusi rendah terhadap kinerja pegawai adalah kurangnya respon dari teman-teman kerja dalam mendukung dan menyikapi persoalan-persoalan yang seharusnya ditindaklanjuti dan ditanggapi secara tuntas. Dengan kata lain ada budaya organisasi yang selama kurang disikapi teman-teman sekerja karena dianggap tidak memberi kontribusi dalam menyikapi kepentingan bersama. Dan jika perilaku seperti ini dipertahankan dan dilakukan secara terus menerus, maka bukan tidak mungkin hal ini

akan berdampak pada hasil kerja pegawai dimasa yang akan datang.

Beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya memberi dukungan dan tanggapan yang berbeda dengan hasil penelitian ini (bertentangan) sebagaimana penelitian yang dilakukan Kotter dan Heskett(1997) dalam penelitiannya tentang Corporate Culture and Performance menyimpulkan bahwa (1) budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat dominan terhadap sukses tidaknya perusahaan membangun kinerja karyawan. (2) Budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja ekonomi perusahaan. (3) budaya organisasi dapat diciptakan dan dibentuk untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Nurfarhaty (1999) menyimpulkan bahwa (1) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang erat dengan kinerja karyawan, (2) budaya organisasi yang terdiri dari inovasi, perilaku pimpinan, dan orientasi tim, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama dikemukakan Khoirul (2002) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen. Teman Koesmono (2005: 171-188) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung signifikan positif terhadap kinerja karyawan dalam lingkup perusahaan industri pengolahan kayu Jawa Timur. Lebih lanjut dikemukakan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia umumnya belum banyak mengenal tentang budaya organisasi, hal ini diperjelas belum adanya pedoman perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada dalam perusahaan, kecuali hanya peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi.

D. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan sangat banyak ditentukan oleh pemimpin organisasi. Pemimpin yang baik dan berhasil adalah pemimpin yang selalu mengedepankan kepentingan dan keinginan serta kebutuhan pengikutnya (bawahan), pengikut yang setia adalah pengikut yang selalu mendengar dan mengikuti apa yang diperintahkan atasannya sepanjang perintah itu berkaitan dengan kepentingan orang banyak.

Seseorang yang menerima tuntutan tugas pekerjaan yang tinggi akan dapat menimbulkan kemauan yang keras untuk mau mengerjakan suatu kegiatan yang menjadi kewajibannya bahkan tugas-tugas diluar peran dan tanggung jawabnya. Sebab bagaimanapun kepemimpinan seseorang akan selalu diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Tidak jarang diantara pekerja atau karyawan berhasil dalam mencapai tujuan organisasi karena merasa apa yang dikerjakan dalam upaya untuk kepentingan bersama, disamping sebagai tanggung jawab yang diamanahkan karena itu harus dilaksanakan dan dipertanggung jawabkan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan demikian kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang selalu mengarahkan pengikutnya untuk bekerja secara sungguh-sungguh dalam meningkatkan kinerja pekerjaan untuk kepentingan bersama.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya koefisien analisis jalur yang positif signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini menggambarkan bahwa ada pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja secara positif signifikan. Artinya, semakin baik sistem kepemimpinan yang diterapkan dalam

mengerahkan dan memerintahkan bawahan akan mendorong semangat dan motivasi kerja pegawai yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan kata lain ada hubungan positif antara kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dengan hasil kerja yang diharapkan. Dengan demikian hipotesis penelitian ini dapat diterima karena didukung oleh data dan fakta empiris.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya sejalan dengan penelitian ini antara lain : Mukzam (2000) dalam penelitiannya Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Hasil dari penelitian ini perilaku tugas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Robert J. Taorima (2007) dalam penelitiannya *Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socializational and Organizational Culture* (pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap sosialisasi organisasi dan budaya organisasi) di Macau, China. Hasil penelitiannya perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Idris Azis (2006) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, budaya organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kawasan Industri Makassar) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, Mamik (2008) dalam penelitiannya Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Motivasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja (Studi pada Industri Kertas di Jawa Timur). hasil penelitian yang didapatkan adalah (a) Gaya Kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (b) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (c) Kepuasan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Ida Ayu Brahmajari dan Agus Supriyanto (2008) tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa (1) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, (2) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak signifikan, (5) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, (6) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, dan (7) kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adapun model-model budaya organisasi yang sekaligus menjadi komitmen organisasi yang telah dilaksanakan/dibangun pemerintah kabupaten Luwu dalam hal penyelesaian tugas dan fungsi dines/badan dan kantor adalah antara lain:

1. Penyelesaian tugas dan fungsi di masing-masing unit kerja harus tepat waktu. Pepatah kuno yang berbunyi: biar lambat asal selamat harus ditinggalkan karena apabila hal ini tidak ditinggalkan organisasi Pemerintah Kabupaten Luwu akan bertambah jauh ke belakang. Tuntutan zaman menghendaki dalam bekerja hendaknya cepat, tepat, akurat, sehingga hasilnya pun juga akan maksimal. penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu

menyebabkan tugas-tugas yang lain menjadi terhalang padahal Allah telah mengingatkan bahwa status waktu dan pergantiannya serta segala macam penanggalan atau kalender yang dibuat manusia harus selalu dikaitkan dengan amal perbuatan dan karya manusia. Allah Swt dalam surah al-Hasyr (59) ayat: 18;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا
قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا
تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Terjemahnya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

2. Pekerjaan dilaksanakan dalam bentuk tim work di masing-masing unit kejar pelaksanaan dan tanggung jawab dilaksanakan secara bersama-sama sehingga terjalin kebersamaan, saling menghargai antara satu dengan yang lain, saling memberi masukan, bermusyawarah/bertukar pikiran. Dalam budaya masyarakat Luwu ada falsafah yang berbunyi dalam mengarungi hidup perlu ditumbuhkan sifat “sipakatau” artinya saling menghargai, “sipakalebbi” artinya saling menghormati sehingga penyelesaian tugas-tugas yang berat menjadi ringan.
3. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi terutama terkait dengan

pelayanan hendaknya ditanamkan motto “Kepuasan Anda Adalah Kebanggaan Kami”, begitupun motto yang berbunyi:

“Tertib Lingkungan”

“Tertib Personil”

“Tertib Administrasi”.

Budaya-budaya organisasi yang disebutkan di atas telah menjadi komitmen bersama dalam mengemban tugas-tugas unit organisasi baik dinas, badan, maupun kantor., sehingga hasil kerja tim work diharapkan menjadi kontribusi terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten secara keseluruhan.

BAB VI

Penutup

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian penelitian serta hipotesis dan pembahasan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka dapatlah disusun suatu simpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa antara variabel kepemimpinan organisasi dan variabel komitmen organisasi terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor Pemerintah Kabupaten Luwu.
2. Variabel budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada kantor Pemerintah Kabupaten Luwu.
3. Variabel kepemimpinan organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Luwu.

4. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, namun demikian budaya organisasi berpengaruh positif signifikan tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hal ini bermakna bahwa budaya organisasi tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.
5. Variabel komitmen berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor Pemerintah Kabupaten Luwu.
6. Bahwa variabel kepemimpinan memberikan kontribusi yang paling besar terhadap variabel kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi.

B. Saran

Sesuai dengan simpulan hasil penelitian sebagaimana dijelaskan sebelumnya, maka dapatlah disusun beberapa saran sebagai masukan bagi pengambil kebijakan, dalam rangka membangun komitmen dan meningkatkan kinerja pegawai dimasa yang akan datang, khususnya daerah Kabupaten Luwu dan Luwu Raya pada umumnya sebagai berikut:

1. Saran Umum

- a) Bahwa kepemimpinan adalah unsur utama bahkan sangat penting dalam menjalankan roda organisasi pemerintahan. Untuk itu disarankan agar pengambil kebijakan berupaya, menempatkan pegawai dalam suatu jenjang jabatan tertentu sesuai dengan kompetensi yang diperlukan oleh analisa pekerjaan. Sehingga diharapkan sumber daya manusia tersebut tidak hanya bagaimana berkomitmen, tetapi juga

adalah menghasilkan kinerja secara keseluruhan.

- b) Budaya organisasi merupakan ciri khas atau ciri khusus bagi suatu organisasi, sehingga dapat membedakan organisasi satu dengan yang lainnya. Untuk menunjukkan kecirian budaya tersebut, maka disarankan agar setiap anggota organisasi menjadi kewajiban untuk menaati dan menjalankan semua ketentuan organisasi. Budaya yang baik adalah budaya yang dapat membentuk komitmen organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

2. Saran Khusus

- a) Penelitian ini diharapkan menjadi referensi khususnya, pemerintah daerah kabupaten Luwu dan pemangku jabatan dalam lingkup pemerintah kabupaten Luwu yang diberi amanah oleh masyarakat.
- b) Penelitian ini telah memberi suatu informasi yang valid dan reliabel, bahwa kepemimpinan merupakan variabel dominan dalam mempengaruhi komitmen organisasi maupun terhadap kinerja. Untuk itu disarankan agar kepada semua elemen masyarakat untuk tetap konsisten memilih pemimpin yang memiliki kredibilitas yang tinggi sesuai petunjuk Al Qur'an, yakni siddiq, amanah, tablik, dan fatanah.
- c) Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar penelitian ini dapat dikembangkan baik dari sudut pandang variabel dan indikatornya, maupun objek penelitiannya, serta metode analisis yang digunakan agar mampu menciptakan temuan penelitian yang baru dan lebih up to date.
- d) Diharapkan agar hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan

dalam pengambilan keputusan yang terbaik dalam lingkup pemerintah kabupaten Luwu, sekaligus mengimplementasikan wawasan dan pengetahuan ilmu manajemen sumber daya manusia dalam praktek.

Daftar Pustaka

- Adrian Fumham, (2009), *Personality, Motivation and Job Satisfaction Herzberg Meets the Big Five*, University College London UK.
- Aholb (1991), *Pemimpin Bisnis Sebagai Pemimpin Budaya*, Manajemen No. 99 Mei-Juni.
- Allen dan Meyer, 1997. *Psychology in Management*. McGraw-Hill Company. New York.
- Ali K Al Khalifa, (2002), *On The Relationship between Initial Motivation, Satisfaction and Performance In Joint Ventures*, University Of Bahrain
- Anderson et.al, 1994, *Multivariat Date Analysis*. 5 th Edition. Prentice Hall Inc. Upper Saddle River. New Jersey
- Amar, 2004, *Pemimpin Bisnis Sebagai Pemimpin Budaya*, Manajemen No. 99 Mei-Juni, 2004
- Armstrong, James M., 1998. *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan, Elex Media Kamputindo. Jakarta.
- Anoraga, Panji, 1992. *Psokologi Kerja*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arep I, dan Tanjung H, 2003. *Manajemen dan Motivasi*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.

- Arifin R, Amirullah, dan Fauzia S., 2003. *Peniaku Organisasi*. Penerbit Bayu Media. Malang.
- As'ad, M, 1995. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan (Suatu Pendekatan Psikologik)*. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Bagozzi, Richard P, 1980. Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal of Marketing*. Vol. 44 (Spring). 65-67.
- Baker, Sytvia Ann, 1998. *Involved and Learning Leadership Style and Employee Productivity (Tests)*. Unpublished. Michigan.USA.
- Bass, B.M. 1990. *Leadership dan Performance Beyond Expectation*. Free Press, Suatu divisi dari Macmillan, New York.
- Bemandin, H. Johnand Joyce E, A. Russet, 1993. *Human Resources Management*. McGraw Hill Inc. Singapore.
- Blake dan Mouton. 1993. *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organizational Development*, Addison Wesley.
- Cascio, W.F., 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Third Edition, McGraw Hill Inc., New York.
- Coopers & Lybrand, 1992, *Coopers & Lybrand for European Commission Workshop on the Impact of Electronic Mail on Postal Services*, European Union, Bruxelles
- Davis, T.R and Luthan F., 1994. Defining and Researching Leadership as a Behavioral Construct: An Idiopathic Approach, *journal of Applied Behavioral Science*. 20, pp. 237-252.

- Davis, Keith, and John W. Newstrom., 1998. Perilaku Dalam Organisasi. Alih bahasa Agus Dharma . Penerbit Ertangga. Jakarta.
- Deal dan Kennedy (1982), Intellectual Capital in Valuing Intangible Assets, Team Performance Management, Vol. 4, No. 4, hal. 121-137.
- Dessler, Gary, 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi bahasa Indonesia. Jilid 2. PT. Prehalindo. Jakarta.
- Dharma dan Akib, 2004. Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi para Manajer. PT. Sinar Baru. Bandung.
- Elangovan, A.R., 2001. Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit : A Structural Equation Analysis. Leadership dan Organization Development Journal. Vol. 22 (4). pp 159-165.
- Ferdinand, Agusty, 2000. Structural Equation Modelling dalam penelitian Manajemen. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Fitz, 1987, Measuring the Economic Value of Employee Performance. Amacom. American Management Association. New York.
- Flippo, 1981. Personal Management. Fifth Edition. McGraw-Hill Kogakusha. Tokyo.
- Flyn, Evan S., 1992 The Relationship Between Perception of Leadership Style and Institutional Outcome Measures in South Carolina TwoYear Technical Colleges. (Disertation) Unpublished. Georgia State University. USA.
- Fortunato (1981), Employee Empowerment Management Styles, Human Resources Management. Journal of Accountancy. Vol. 125. ISSN: 0001-4664

- Gani Mursalim, Umar (2005). "Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja, Imbalan, dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Kawasan Industri Makassar Sulawesi Selatan).
- Gaspers, Vincent, 1997. Manajemen Kualitas Total. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Gary Yuki. 1998. Leadership in Organization (Terjemahan: Alih bahasa Jusu Udaya), Prenhallindo, Jakarta.
- Georgepoulos, 1993. Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, Academy of Management Journal 36 (6): 1196-1250.
- Gerhart dan Milkovich (1992), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect, Academy of Management Journal 39 (4): 779-801
- Gerhart, Minkoff, & Olsen, 1994, Measurement Error in Research on Human Resource and Firm Performance: How Much Error is There and Now Does it Influence Effect Size Estimates? Personnel Psychology. 53(4): 835-861.
- Ghozali, Imam, 2001. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam, 2005. Structural Equation Modeling. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J.L, 1992. Organization Structure: Processor Behavior. Business Publication Inc. Dallas.
- Gibson, James L., M. John Ivancevich, and H. James Donnely, 1997.

- Organisasi, Perilaku Struktur Proses. Jilid 1. Edisi Kelima. Terjemahan. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Goleman, Daniel, 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. (March-April). pp. 78-90.
- Gomes, Foustino Cordoso, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Andi Offset Yogyakarta.
- Green, (2000), Three Steps to Motivating Employees, Applying a multi Domain Perspective. Leadership Quarterly. Vol 6, pp 224-239
- Green, George B dan Mary Uhl-Bien. 2000. Development of Leader Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a mufti Domain Perspective. Leadership Quarterly. Vol 6, pp 224-239.
- Greenberg A., dan Michael Baron J., 1995. Behavior in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work. 3rd Edition. Pretince Hall Inc. Upper Saddle River. New Jersey.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black W.C., 1998. Multivariat Date Analysis. 5 th Edition. Prentice Hall Inc. Upper Saddle River. New Jersey.
- Handoko, T Thani, 2003. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Balai Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Hasibuan, M., 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Gunung Agung. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, 2001. Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.

- Hauser, Simester & Wemerfelt, (1994), Some Issues in Conducting Customer Satisfaction Surveys, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3 No. I, hal. 4-13.
- Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard, 1977. *Management of Organizational Behavior*. Edisi Ketiga. Prince-Hall. Englewood Cliffs. New York.
- Hersy, Paul, Kenneth H Blanchard and Dewey E Johnson, 1993. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. Edisi Terjemahan. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hofstede (1983), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGrawHill, New York.
- Idris, Arief, 2001, *Peranan Manajemen dalam Pengembangan Budaya Perusahaan; Pengalaman IBM, Dalam Manajemen Indonesia; Memasuki Era Globalisasi*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Ishak dan Hendiri (2003), *Perilaku Penyelia dan Pengaruh Organisasional dalam Penilaian Kinerja, Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 06 TH XXX-Juni, hal. 32-35
- Jennifer (2001), *When Job Satisfaction Leads to Creativity Encouraging The Expression of Voice*.
- Judge, Timothy A., A Joyce E. Bono, Carl J. Thoresen, and Gregory K. Patton, 2001. *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship; A Qualitative and Quantitative Review*. *Psychological Bulletin*. Vol 3, pp 376-407.
- Jung, dan Avolio 1999. *Effects of Leadership Style and Followers*

Cultural Orientation of Performance in Group and Individual Task Condition. USA: San Diego State University.

Kast Dan Rosenzweig, 2003, Organisasi dan Manajemen (Jilid 2) (Terjemahan) alih bahasa A. Hasyim Ali, Bumi Aksara, Jakarta.

Keating, J, Charles, 1986. Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya, Terjemahan, Edisi Kesatu, Penerbit Kaniskis. Yogyakarta.

Kouzes, and Barry Z. Posner, 1993, Credibility, How Leaders Gain and Lose it Why People Demand it, Jossey-Bass Inc.

Kreitner dan Kinicki, 2003, Organizational Behavior, Alih bahasa Ery Suandy, Salemba Empat, Jakarta.

Kreitner, Robert dan Engelo, 1998. Organization Behavior. Richard D Irwin, Inc. Boston.

Lin, Shao-Lung, An-Tien, 2002. Contrain of Task Identity on Organizational commitment, International Journal of Manpower. Vol 23 (2), pp. 151-165.

Lippit & White, 1997, The Measurement of Service Quality: a New P-C-P Attributes Model, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, No, 3, hal, 260-286

Lyn, McFarlane Shore, and Hary J. Martin, 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. Academy of Management Review. Vol. August. pp. 54-68

Locke, A Edwin and Latham Gary P, 1998. Motivation and Work Satisfaction American Psychobgicat Society. Vol. 1(4), July,

pp. 240-247.

Locke, A Edwin, Latham Gary P., and Erez Miriam, 1990. The Determinations of Goal Commitment. *Academy of Management Review*. Vol. January. pp. 24-31.

Luthans, Fred, 2002. *Organizational Behavior*. 7 th Ed. McGraw-Hill. New York.

Maholtra K. Naresh, 1999. *Marketing Research: An Applied Organization*. Second Edition. Engel wood. Prentice Hall Inc., New Jersey.

Maholtra K. Naresh, 2003. *Marketing Research_ Second Edition*. Prentice Hall Inc., New York.

Mamik, 2008, Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja (Studi pada Industri Kertas di Jawa Timur). Universitas Brawijaya Malang.

Mangkunegara, Anwar P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.

Al-Rifa'I, Muhammad Fithzal. *Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*,

Shihab, Quraish (2006) . *Wawasan al-Qur'an*, PT. Mizan. Bandung.

Tentang Penulis

Dr. Mahadin Shaleh, M.Si. Dilahirkan Cilallang-Luwu, 17 Desember 1956. Tahun 1982 Menempuh pendidikan sarjana (S1) di IAIN Alauddin Ujung Pandang pada Fakultas Adab Sejarah dan Kebudayaan Islam. Tahun 2008 menempuh Pendidikan Magister di STIA YAPPAN Jakarta pada program studi Administrasi Publik. Selanjutnya, tahun 2014 melanjutkan pendidikan Doktor (S3) di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar program studi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis merupakan dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palopo dengan mengampu mata kuliah Patologi Sosial, Islam dan Kebudayaan Lokal, Pemikiran Modern, Kewirausahaan, Pengantar Antropologi. Selain aktif mengajar, ia juga aktif melakukan penelitian serta menghadiri seminar dan konferensi baik yang bersidang nasional maupun internasional. Untuk kegiatan pengabdian masyarakat, penulis pernah menjadi Anggota KPPS Pemilihan Umum Kota Palopo tahun 2009, tahun 2010-2014 menjadi Pengurus Dekoprida Kabupaten Luwu dan tahun 2010-2014 sebagai Ketua Dewan Pimpinan Muhammadiyah Kabupaten Luwu.

Beberapa pelatihan profesional yang pernah diikuti adalah Refresing Muballigh Se-Tana Luwu, Workshop Kurikulum 2013,

Workshop Desain Pembelajaran, Manajemen Training Center Yogyakarta, Sosialisasi Perpres No.54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa dan lain sebagainya. Tahun 2011 menulis buku dengan judul “Kontribusi Filsafat Ilmu Terhadap Ilmu Manajemen” yang diterbitkan oleh Alauddin Press (ISBN : 978-602-9001-07-5)