

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN/KOTA

Maddatuang

Universitas Negeri Makassar

Abstract: *Employees' performance is affected by some factors, such as, attitude of human resources, work management and mechanism, and facilities. This research is aimed at obtaining valid and reliable information related to the effect of leadership style, organizational culture, and work motivation on employees' performance or Regency/Municipal Offices of National Education in South Sulawesi Province. 135 respondents were chosen randomly using the formula of Cohen to be the samples of the study. The data were collected by survey technique and analyzed by path analysis. The data analysis and interpretation indicated that employees' performance is affected directly by leadership style, organizational culture, and work motivation. The findings lead to the conclusion that any changes occurred at the employees it could be affected by leadership style, organizational culture, and work motivation. It implies that leadership style, organizational culture, and work motivation should be improved in order to have better performance of employees of Regency/Municipal Offices of National Education in South Sulawesi Province besides other additional variabls.*

Keywords: *leadership style, organizational culture, work motivation, employees performance.*

Abstrak: kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti, sikap sumber daya manusia, manajemen kerja dan mekanisme, dan fasilitas. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang valid dan dapat diandalkan terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan atau kabupaten/kota Kantor Pendidikan Nasional di Provinsi Sulawesi Selatan. 135 responden dipilih secara acak dengan menggunakan rumus Cohen menjadi sampel penelitian. Data dikumpulkan dengan teknik survei dan dianalisis dengan analisis jalur. Analisis data dan interpretasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi langsung oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Temuan mengarah pada kesimpulan bahwa perubahan terjadi pada karyawan itu bisa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Ini mengimplikasikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja harus ditingkatkan agar memiliki kinerja yang lebih baik dari karyawan Kabupaten / Kota Kantor Pendidikan Nasional di Provinsi Sulawesi Selatan selain Variabel tambahan lainnya.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Aktivitas pembangunan yang menyangkut kepentingan dan kebutuhan umum lebih banyak dilakukan oleh organisasi pemerintah (organisasi publik). Untuk menjalankan fungsi pelayanan tersebut, diperlukan dukungan berbagai unsur. Unsur-unsur yang dimaksud adalah unsur perilaku organisasi yang baik, meliputi perilaku manusia (baik individu maupun kelompok), pengaturan dan mekanisme kerja, seperti sistem, prosedur dan

metode' kerja dalam organisasi publik, serta sarana pelayanan dan kualitas personilnya. Unsur-unsur tersebut belum sepenuhnya dimiliki sehingga menjadi penyebab masalah atau kekuatan penghambat utama masalah, yang dirinci sebagai berikut: (1) kurang baiknya perilaku manusia/aparat, (2) lemahnya pengaturan dan mekanisme kerja, (3) kurang memadainya sarana pelayanan, (4) kurangnya perhatian pimpinan terhadap bawahan, dan (5) kualitas aparat yang belum memadai seiring

dengan perkembangan teknologi. Akibatnya, kinerja organisasi pemerintah/publik rendah bila dibandingkan dengan kinerja organisasi perusahaan.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti: kurang baiknya perilaku manusia/aparat dalam organisasi publik berupa perhatian, motivasi, penghargaan berupa pujian, arahan kerja; lemahnya pengaturan dan mekanisme kerja, berupa tidak masuk kerja tepat waktu, tidak masuk kantor, tidak disiplin dalam menepati waktu kerja, bekerja tidak sesuai sistem, prosedur dan metode yang berlaku; kurang memadainya sarana pelayanan pada organisasi publik, berupa mesin ketik, komputer, mesin foto copy, mesin hitung, fasilitas penunjang (telpon, facimille, ruang kerja yang memadai, mesin pendingin ruangan/AC, kendaraan, dan lain-lainnya); kurangnya perhatian pimpinan terhadap bawahan, berupa pemberian motivasi, penghargaan, sapaan; kualitas aparat yang belum memadai, berupa mental dan pengetahuan akademis yang harus seimbang dimiliki oleh aparatur; kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja.

Kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting bahkan menentukan dalam pencapaian suatu tujuan kelompok atau organisasi. Tanpa adanya kepemimpinan, suatu organisasi akan kacau karena tidak adanya sosok yang mengarahkan dan mengatur orang-orang untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dan budaya menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi karena kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung. Setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membantu membentuk budaya organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang sudah ada dapat sangat mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin (Pearce and Robinson, 1997). Kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan akan mendorong terjadinya peningkatan motivasi

kerja dan kinerja organisasi, sehingga semakin baik peran kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan maka motivasi akan baik dan kinerja organisasi akan semakin baik pula (Taba, 2008).

Banyak variabel yang menjadi penyebab rendahnya kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian ini hanya dibatasi pada tiga variabel bebas yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Ketiga variabel tersebut adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan diduga dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, variabel budaya organisasi, dan variabel motivasi kerja. Oleh karena itu, untuk mengetahui dan memahami bagaimana kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan, maka peneliti memandang perlu melakukan penelitian ini.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja dan tingkah laku. Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku (Amstrong, 1994: 15). Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan kepada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Pengarahan tingkah laku tersebut dilakukan oleh organisasi melalui acuan kerja. Hal ini biasanya berbentuk peraturan, deskripsi tugas pokok dan fungsi kerja, dan arahan serta otoritas organisasi. Tingkah laku tersebut diperkuat oleh motivasi. Semakin kuat motivasi seseorang maka akan semakin terarah tingkah lakunya mencapai tujuan. Otoritas organisasi mengarahkan tingkah laku anggota organisasi agar tingkah lakunya terarah dan konsisten dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, hasil kerja akan sesuai dengan hasil yang diharapkan bersama.

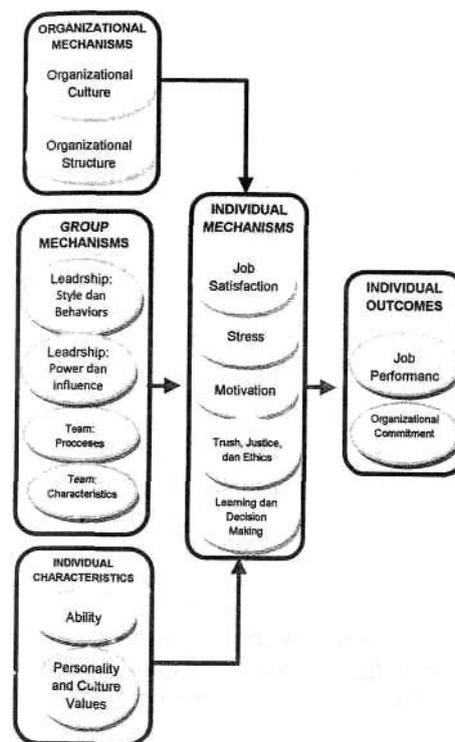
Smith berpendapat bahwa kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok, yaitu: perilaku, hasil, dan efektivitas organisasi (Wahyudi dan Akdon, 2006: 10-11). Aspek

perilaku menunjuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, dan perilaku individu memberikan hasil terhadap kerja; sedangkan aspek hasil menunjuk pada efektivitas perilaku, dan efektivitas organisasi menunjuk pada hasil kerja organisasi yang menekankan pada proses. Dari aspek psikologis kinerja dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang yang pada akhirnya menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaan. Pendapat tentang kinerja yang dikemukakan sebelumnya memberi indikasi bahwa kinerja berhubungan dengan aspek perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas organisasi sesuai dengan wewenang yang telah ditetapkan. Pendapat lain tentang pengertian kinerja secara lebih rinci dikemukakan bahwa aspek yang lebih luas sehubungan dengan lingkup dari kinerja. Kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil, akan tetapi juga berkenaan dengan kemandirian, kekonsistenan dengan nilai organisasi, pemahaman terhadap isu-isu

yang berhubungan tanggung jawabnya, disiplin, dan berkomunikasi dengan baik.

Outcomes individu dalam organisasi berupa kinerja dan komitmen organisasi. *Outcomes* individu dipengaruhi oleh mekanisme individu yang terdiri atas: kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika, pembelajaran, dan pengambilan keputusan (Coiquitt, *et. al*, 2009: 8).

Kinerja adalah nilai yang diperoleh dari suatu perilaku karyawan, baik secara positif maupun negatif, untuk mencapai tujuan organisasi (Coiquitt, *et al*, 2009: 137). Dalam kaitannya dengan kinerja manajemen. Kreitner dan Kinicki mengemukakan bahwa kinerja manajemen adalah suatu sistem perluasan organisasi dimana manajer mengintegrasikan aktivitas untuk mencapai tujuan, monitoring dan evaluasi, memberikan masukan dan melatih karyawan secara berkesinambungan (Kreitner dan Kinicki, 2007: 270)



Gambar 1. Integratif Model of Organizational Behavior

Terdapat lima dimensi dalam mengendalikan kinerja karyawan (Drucker, 2001: 237-242). Adapun kelima dimensi tersebut adalah: (1) dimensi fisiologis, seseorang akan bekerja dengan baik jika orang tersebut bekerja dengan berbagai konfigurasi operasional, yaitu bekerja dengan berbagai macam tugas dan ritme kecepatan disesuaikan dengan keadaan fisiknya, (2) dimensi psikologis, bekerja merupakan ungkapan kepribadian. Seseorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya dengan menampilkan kinerja yang lebih baik daripada mereka yang tidak menyenangi pekerjaannya, (3) dimensi sosial, yaitu bekerja adalah suatu ungkapan hubungan sosial diantara sesama karyawan. Suasana konflik diantara karyawan dapat menurunkan kinerja, baik secara individu maupun kelompok, (4) dimensi ekonomi, yaitu imbalan jasa yang diperoleh dapat menghambat atau mendorong karyawan untuk berprestasi, dan (5) dimensi keseimbangan, dalam hal ini keseimbangan yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup akan memacu seseorang untuk bekerja lebih baik guna mencapai keseimbangan tersebut.

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang (Amstrong, 1994: 16-17). Adapun keempat factor tersebut adalah: (1) faktor personal, meliputi: keterampilan individu, kompetensi, motivasi, dan rekrutmen, (2) faktor kepemimpinan yang berkualitas dan pemberian motivasi, bimbingan yang diberikan, (3) faktor system pekerjaan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan (4) faktor situasional meliputi perubahan dan penekanan dari faktor internal dan eksternal.

Hal senada disarankan Stiffler bahwa terdapat lima komponen dasar dalam penilaian manajemen kinerja (Stiffler, 2006: 41). Kelima factor tersebut adalah: (1) menyatakan tujuan, sumber, dan dana organisasi, (2) ukuran organisasi dan kinerja individu, (3) penghargaan terhadap individu atas kinerjanya, (4) laporan organisasi

kemampuan individu, dan (5) menganalisis organisasi dan strategi penggabungan antara model dan analisis.

Untuk memperoleh personil organisasi berkinerja tinggi perlu dilakukan berbagai upaya, antara lain manajemen kinerja. Melalui manajemen kinerja diharapkan individu dapat memahami fungsi kinerja secara esensial yang diharapkan dari para karyawan. Kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi, arti konkritnya melakukan, pekerjaan dengan baik, karyawan dan penyeliannya bekerjasama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada, bagaimana prestasi kerja diukur, menggali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Gartnert memberikan gambaran bahwa pengukuran kinerja organisasi adalah sebagai berikut: (1) produktivitas, yaitu penggunaan sumberdaya yang tepat untuk memperoleh hasil, (2) kualitas, yaitu dengan mengetahui persentase kesalahan yang terjadi, (3) penggunaan waktu secara tepat, (4) kegunaan produk secara efektif, dan (5) dana lebih banyak diarahkan untuk kepentingan suatu produk dan layanan (Stiffler, 2006: 81-82).

Gibson secara khusus mengemukakan bahwa penilaian kinerja yang efektif memerlukan standar, informasi, dan tindakan korektif (Gibson, *et al.* 1985: 463). Standar dalam evaluasi kinerja adalah spesifikasi yang utama tentang tingkat penerimaan kinerja. informasi harus tersedia untuk mengukur kinerja pekerjaan nyata dibandingkan dengan standar pekerjaan. Meskipun para manajer harus mampu mengambil tindakan korektif untuk memugar kembali sehubungan terjadinya ketidakseimbangan antara standar pekerjaan dengan pekerjaan yang nyata dilaksanakan.

Seorang anggota organisasi mengemban suatu tanggung jawab tertentu sebagai bagian dari tanggung jawab yang disebarkan. organisasi. Tanggung jawab pada setiap anggota organisasi harus tepat. Bila tanggung jawabnya tidak jelas maka kinerja seseorang

tidak dapat diukur dengan tepat. Di samping itu, anggota organisasi tersebut harus juga memahami tanggung jawab yang dibebankan kepadanya agar dapat mengembangkan tanggung jawabnya dengan baik. Dengan kata lain, kinerja seseorang dapat diukur bila orang tersebut memiliki tanggung jawab yang jelas. Tanggung jawab menjadi acuan dalam menilai hasil kerja, semakin sesuai hasil kerja dengan tanggung jawabnya, maka semakin baik kinerja seseorang dalam organisasinya.

Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2001: 8).

Luthans menyatakan gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan tidak sama antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lain (Wirawan, 2003: 82). Setiap pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam memimpin. Perbedaan ini disebabkan oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal lebih kepada sifat dan perilaku dari pemimpin itu sendiri, sedangkan faktor eksternal banyak sekali, bisa karena bentuk perusahaan, karyawan, lingkungan sosial budaya, dan lain-lain.

Menurut Fiedler dan Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dengan teman sekerjanya. Derajat hubungan tersebut diukur dengan suatu tes yang disebut *Least Preferred Coworker (LPC) Scale* atau Skala Teman Sekerja Paling Kurang Disukai (Robbins, 2003: 857). Berdasarkan hasil tes tersebut pemimpin dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut, dan karakteristik sosial.

Hersey - Blanchard mengemukakan gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain

seperti dipersepsikan orang-orang itu (Pasolong, 2008: 37). Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan pemimpin itu.

Thoha mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Ermaya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu (Thoha, 2004: 9).

Gaya kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Stoner mengatakan gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja (Pasolong, 2008: 37). Ia membagi dua gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya yang berorientasi pada tugas, dan (2) gaya yang berorientasi pada pegawai. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang seringkali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Keating membagi dua gaya kepemimpinan, yaitu: (1) kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*), dan (2) kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human relationship oriented*) (Pasolong, 2008: 38-39). Kedua gaya kepemimpinan tersebut dikembangkan ke dalam teori empat gaya kepemimpinan. **Pertama**, kekompakan tinggi dan kerja rendah. Gaya kepemimpinan ini berusaha menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan kelompok, akan tetapi kurang memperhatikan unsur tercapainya tujuan kelompok. Inilah gaya kepemimpinan dalam

perkumpulan sosial rekreatif. *Kedua*, kekompakan rendah dan kerja rendah. Gaya kepemimpinan ini menampilkan gaya kepemimpinan direktif. *Ketiga*, kerja tinggi dan kekompakan tinggi. Gaya

kepemimpinan ini cocok digunakan untuk membentuk kelompok. *Keempat*, kerja tinggi dan kekompakan rendah. Gaya kepemimpinan yang kurang menekankan penyelesaian tugas dan kekompakan kelompok.

House mengemukakan empat gaya kepemimpinan (Pasolong, 2008: 38). Keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah: (1) kepemimpinan direktif. Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana dapat melaksanakan suatu tugas, (2) kepemimpinan partisipatif. Pemimpin

t:



Gambar 2. Model Efektivitas Kepemimpinan Robert House

Dari gambar tersebut terlihat ada empat gaya kepemimpinan disesuaikan dengan karakteristik dan situasi yang dihadapi oleh pemimpin. Misalnya, jika situasi yang dihadapi pemimpin adalah bawahan yang memiliki kepercayaan dan keyakinan diri yang rendah, maka gaya kepemimpinan yang harus diadopsinya adalah gaya suportif. Dengan gaya ini bawahan akan merasa diperhatikan oleh atasan-nya, dibantu, dan diberikan dukungan sosial untuk menghadapi kesulitannya, dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan

berkomunikasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan dalam rangka pengambil keputusan, (3) kepemimpinan suportif. Pemimpin berusaha untuk menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya, dan (4) kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Pemimpin tersebut mengharap-kan agar bawahan berusaha mencapai tujuan secara efektif, serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan memenuhi tuntutan bawahannya.

Model efektivitas kepemimpinan House. Model ini menggambarkan hubungan antara pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinannya dengan variabel situasional dan efektivitas kepemimpinan. Selengkapnya dapat dilihat pada gambar beriku

secara baik. Jika situasi yang dihadapi oleh pemimpin adalah ketidakpuasan bawahan atas hadiah yang diberikan oleh atasan, maka pemimpin harus mengadopsi gaya kepemimpinan partisipatif. Dengan gaya ini pemimpin mendengarkan dan mengajak bawahannya untuk ikut menentukan hadiah seperti apa yang diinginkan. Apakah hadiah yang bersifat intrinsik seperti tantangan kerja, atau hadiah ekstrinsik seperti bonus, promosi, atau tunjangan kesejahteraan. Tannenbaum dan Schmidt memperkenalkan gaya kepemimpinan kontinum (Thoza, 2004: 304).

Gaya ini terbagi dua bidang pengaruh, yaitu: (1) bidang pengaruh pimpinan, dan (2) bidang pengaruh kebebasan bawahan. Bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh digunakan dalam hubungannya dengan pemimpin membuat keputusan.

Gaya kepemimpinan Blake dan Mouton tentang "Gaya Manajerial Grid". Pendekatan ini manajer berhubungan dengan dua hal, yaitu produksi dan orang-orang (Pasolong, 2008: 41-42). Ia membedakan empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada di tengah-tengah gaya ekstrim tersebut.

Gaya kepemimpinan Tiga Dimensi Reddin. Reddin menggambarkan efektivitas kepemimpinan dalam tiga hal pokok (tiga kotak) (Pasolong, 2008: 43-45) dan (Robbins, 1985: 438). Oleh karena itu, pendekatannya disebut model tiga dimensi. Kotak yang di tengah merupakan dasar pemimpin. Dari kotak yang di tengah ditarik ke atas dan ke bawah yang melukiskan sebagai gaya efektif dan tidak efektif. Gaya efektif terdiri atas gaya eksekutif, pencinta pengembangan (*developer*), (3) otokratis yang baik (*benevolent autocrat*), dan (4) birokrat. Adapun gaya yang tidak efektif terdiri atas gaya pencinta kompromi (*compromiser*), (2) *missionary*, (3) otokrat, dan (4) lari dari tugas (*deserter*).

Gaya kepemimpinan Lippit dan White. Penelitian yang dilakukan Lippit dan White membahas berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda (Pasolong, 2008; 45-46). Perilaku tersebut berupa: (1) gaya otokratis, yaitu gaya kepemimpinan otoritarian, (2) gaya demokratik, yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif, dan (3) gaya "*laissez faire*", yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas.

Gaya kepemimpinan Situasional Hersey - Blanchard. Ia mengatakan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada

saling berhubungan dengan: (1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (2) jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (3) tingkat kematangan atau kesiapan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Pasolong, 2008; 48). Toha mengatakan kepemimpinan situasional dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan dengan memperhatikan perannya yang lebih efektif di dalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya (Robbins, 1985: 82).

Kepemimpinan situasional mendasarkan diri pada saling berhubungan antara sejumlah pengarahan dan dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin. Pendekatan kepemimpinan berdasarkan situasi, karena melalui teori sifat tidak dapat memberikan banyak jawaban dalam kepemimpinan sehingga orang beralih pada penelaahan situasi, karena dapat dipercaya bahwa pemimpin merupakan produk dari situasi.

Hasil studi di *Ohio State University* menemukan dua dimensi gaya kepemimpinan, yaitu dimensi *consideration* dan dimensi *initiating structure*. "*Consideration*" adalah derajat dimana seorang pemimpin bertindak dengan cara yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraannya. *Initiating structure* adalah derajat sampai seberapa besar pemimpin mendefinisikan dan menstruktur tugas dan perannya dan bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins, 1985:83).

Selain studi di *Ohio State University* juga terdapat studi *University of Michigan* yang memfokuskan perhatiannya pada hubungan antara perilaku pemimpin, proses kelompok, dan pengukuran kinerja kelompok (Robbins, 1985: 84-85). Studi ini menghasilkan gaya kepemimpinan: (1) *Task-oriented behavior* (perilaku berorientasi ketugasan), (2) *Relationship-oriented behavior* (perilaku berorientasi hubungan),

(3) *Participant leadership* (kepemimpinan partisipatif). Manajer melakukan supervisi secara kelompok. Pertemuan kelompok mendorong partisipasi pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi, mendorong kerjasama, dan memfasilitasi solusi konflik.

Budaya organisasi

Sejak terbitnya buku karangan Max Weber yang berjudul "*The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*", maka masalah etos kerja suatu etnik atau suatu bangsa dan pengaruhnya terhadap perkembangan etnik atau bangsa itu menarik perhatian para ahli ilmu sosial. Weber mengatakan bahwa ada kaitan antara perkembangan suatu masyarakat dengan sikap dari masyarakat itu terhadap makna kerja (Mubyarto, 1991: 1). Menurutnya di kalangan sekte *Protestan Calvinist* terdapat suatu "kebudayaan" yang menganggap bahwa kerja keras adalah suatu keharusan bagi setiap manusia untuk mencapai kesejahteraan spiritual. Kerja keras bagi umat Protestan sekte *Calvinist* adalah suatu panggilan rohani untuk mencapai kesempurnaan kehidupan mereka. Akibat dari semangat kerja keras ini ternyata melimpah pula kehidupan ekonomi mereka. Dengan bekerja keras serta hidup hemat dan sederhana, para pengikut ajaran Calvin itu tidak hanya hidup lebih baik, akan tetapi mereka mampu pula menfungisikan diri sebagai wiraswasta yang tangguh dan menjadikan diri mereka sebagai tulang punggung dari sistem ekonomi kapitalis.

Budaya organisasi pertama kali dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya Schein, sedangkan di Indonesia mulai dikenal pada era 80-90an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan Budaya Indonesia dan pembudayaan nilai-nilai baru, serta meningkatkan kinerja di berbagai tingkatan organisasi maupun administrasi.

Schein mendefinisikan budaya organisasi adalah asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah

eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut (Schein, 2004:17).

Martin dalam Luthan menekankan perbedaan perspektif budaya pada berbagai organisasi adalah saat individu berhubungan dengan organisasi, mereka berhubungan dengan norma berpakaian, cerita orang-orang mengenai apa yang terjadi, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku formal, ritual, tugas, sistem gaji, bahasa, dan lelucon yang hanya dimengerti oleh orang dalam, dan sebagainya (Luthan, 2008: 75). Elemen tersebut merupakan beberapa manifestasi budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan keunggulan kompetitif dari organisasi, mendukung dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan organisasi dengan tepat. Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif. Selanjutnya dikatakan bahwa budaya organisasi dapat kuat atau lemah tergantung pada beberapa variabel, seperti keterpaduan, konsensus nilai, dan komitmen individu terhadap tujuan bersama (Kreitner dan Kinicki, 2007: 654).

Ndraha mengartikan budaya organisasi sebagai potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Amnuai membatasi pengertian budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota sebuah organisasi dari hasil proses belajar adaptasi terhadap permasalahan eksternal dan integrasi permasalahan internal (Kreitner dan Kinicki, 2007: 102). Drucker mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas

(Drucker, 2001: 18); sedangkan Schein memandang budaya organisasi sebagai system makna bersama, yang dianut oleh anggota-anggotanya (Schein, 2004: 18). Sistem budaya organisasi ini yang membedakan organisasi yang satu terhadap organisasi lainnya.

Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2001: 279). Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang memedomani sumberdaya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku. Semua sumberdaya manusia harus dapat memahami dengan benar budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, maupun kegiatan implementasi perencanaan, dimana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi.

Budaya organisasi membahas tiga karakteristik yang berpengaruh terhadap organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2007: 76). Ketiga karakteristik tersebut adalah: (1) budaya organisasi ditandai pemikiran baru para karyawan untuk proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku kerja, dan (3) budaya organisasi berjalan di setiap level yang berbeda. Fungsi dari budaya organisasi adalah: (1) memberikan anggotanya identitas organisasi, (2) memberikan fasilitas dalam komitmen bersama, (3) mendukung sistem sosial yang stabil, dan (4) membentuk perilaku anggotanya dengan kepekaan terhadap lingkungannya.

McShane dan Glinow mengemukakan terdapat tiga elemen budaya organisasi. Ketiga elemen tersebut adalah nilai, asumsi, dan artifak (McShane and Glinow, 2008: 460-461). Menurutnya, budaya organisasi

merupakan pola dasar dari nilai dan asumsi organisasi yang mengarahkan pegawai dalam organisasi untuk berpikir dan bertindak terhadap masalah dan kesempatan.

Sementara itu Luthan berpendapat bahwa karakteristik dari budaya organisasi terdiri dari 6 (enam) hal (Luthan, 2008: 50-51). Keenam hal tersebut adalah: (1) ketentuan perilaku yang terobservasi (bahasa, terminologi dan ritual yang berbeda dengan yang lain), (2) norma-norma, (berupa standar perilaku termasuk seberapa banyak mereka harus bekerja), (3) nilai-nilai dominan, (nilai-nilai mayoritas yang harus dianut oleh segenap anggota organisasi, seperti kualitas tinggi, rendah absensi, tinggi efisiensi), (4) filosofi (kebijakan yang mengutarakan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan pelanggan), (5) ketentuan-ketentuan, (petunjuk langsung yang berkaitan dengan bagaimana bergaul di dalam organisasi), dan (6) iklim organisasi, yaitu seluruh perasaan yang bersangkutan dengan rancangan fisik, bagaimana anggota berinteraksi, dan bagaimana anggota berhubungan dengan pelanggan dan pihak-pihak lainnya.

Hickok membagi budaya organisasi ke dalam 3 (tiga) tingkatan (*level*) (Hickck, 2001: 2), yaitu (1) pada tingkat permukaan disebut "*artifacts*" (barang-barang hasil kecerdasan manusia), memiliki aspek (seperti pakaian) yang dapat dilihat secara mudah, tidak sulit untuk dimengerti, (2) "*espoused values*" (nilai-nilai pendukung yang disadari) seperti strategi, tujuan dan filosofi, dan (3) "*core*" (inti) atau esensi dari budaya yang direpresentasikan sebagai asumsi dasar dan nilai-nilai, sukar dikenali karena berada pada tingkat ketidaksadaran yang besar, seperti pengertian tentang manusia, hubungan-hubungan antar manusia, aktivitas, realitas, dan kebenaran.

Menurut Amnuai bahwa pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal

yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Ndraha, 2003: 76).

Untuk membangun dan mengembangkan budaya perusahaan yang kuat dan unggul yang sejalan dengan

:



Gambar 3. Budaya organisasi Dengan Pendekatan Sistem

Keempat sistem yang disebutkan di atas dijelaskan dengan pemahaman sebagai berikut. **Pertama**, Sistem Kebiasaan Efektif, suatu proses yang harus dikembangkan kepada individu, kelompok dan organisasi dalam pemahaman bahwa sikap dan perilaku menjadi kuat bila secara berkelanjutan dan konsisten untuk menempatkan pengetahuan, keterampilan, dan keinginan yang seimbang. **Kedua**, Sistem Perilaku Organisasi, pemahaman yang terkait atas unsur-unsur proses yang berkaitan dengan pribadi-pribadi, peran-peran, antar pribadi, tim-tim, antar tim dan organisasi sendiri. **Ketiga**, Sistem Nilai Individu, pemahaman yang terkait dengan pengertian-pengertian yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau yang kurang benar. **Keempat**, Sistem Norma Kelompok, pemahaman yang terkait tentang aturan atau ketentuan yang mengikat anggota kelompok organisasi, dipakai sebagai panduan, tatanan dan kendali tingkah laku yang sesuai dan diterima, setiap anggota kelompok harus mentaati aturan, ketentuan atau kaidah yang dipakai sebagai tolak ukur untuk menilai atau membandingkan sesuatu.

Dengan pendekatan sistem, organisasi dapat membangun budaya organisasi yang kuat. Artinya, perubahan yang diinginkan untuk menjembatani kesenjangan dari budaya

perubahan organisasi yang berkelanjutan, maka budaya organisasi berbasis kebiasaan efektif dapat dilihat dari pendekatan system (Rachman, 8 Desember 2007), sebagai berikut

lama menuju budaya baru melalui proses kebiasaan yang efektif dengan men-strukturkan sistem dan kebijakan ke dalam nilai individu, norma kelompok, dan perilaku organisasi. Jadi dengan membangun kebiasaan yang efektif diharapkan adanya langkah-langkah yang konsisten dan peningkatan partisipasi. Oleh karena itu, pemahaman konsisten dan partisipasi perlu dikomunikasikan dengan baik dalam menanggapi dampak perubahan lingkungan (faktor eksternal) yang begitu cepat berubah serta kompleks melalui proses pendekatan sistem seperti yang diutarakan.

Motivasi kerja

Motivasi adalah proses fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan tujuan insentif (Luthan, 2008:158). Dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi. **Pertama**, kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. **Kedua**, dorongan terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. **Ketiga**, insentif didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan. Memperoleh insentif cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis dan psikologis.

Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia terdiri dari lima kategori, yaitu kebutuhan fisiologis; kebutuhan akan keselamatan atau keamanan; rasa memiliki atau sosial; penghargaan; dan aktualisasi diri (Wayne dan Faules, 1993: 120-122; Luthan, 2008: 188). Kebutuhan-kebutuhan ini berkembang dalam suatu urutan hierarkis, dengan kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling kuat hingga terpuaskan. Kebutuhan ini mempunyai pengaruh atas kebutuhan-kebutuhan lainnya selama kebutuhan tersebut tidak terpenuhi. Jadi kebutuhan fisiologis menuntut pemenuhan sebelum semua kebutuhan lainnya.

Alderfer mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Ketiga kebutuhan tersebut adalah *existence (E)*, *relatedness (R)*, dan *growth (G)* (Luthan, 2008: 173; Robbins, 2003: 221-222). Eksistensi meliputi kebutuhan fisiologis seperti rasa lapar, rasa haus, dan seks, juga kebutuhan materi. Kebutuhan akan keterkaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting. Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi keinginan untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan.

Herzberg dengan teori "Dua-Faktor" mencoba menentu-kan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi (Kreitner and Kinicki, 2007: 240; Mullins, 2005: 485; Gery Dessler, 2003: 98). Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia, yaitu: (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, dan (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidak-puasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut *motivator*, meliputi: prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai cenderung merasa puas dan termotivasi. Akan tetapi, bila faktor-faktor tersebut tidak ada di tempat kerja, pegawai akan kekurangan motivasi namun tidak berarti tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*), yang, meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja. Faktor-faktor ini berkaitan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai tidak mengalami kepuasan atau tampak termotivasi, namun bila faktor-faktor tersebut tidak ada, pegawai akan merasa tidak puas.

Vroom dengan teori pengharapan (*expectancy theory*) menekankan bahwa kecenderungan berperilaku tertentu tergantung pada kuatnya harapan bahwa perilaku tersebut diikuti oleh keluaran tertentu dan oleh kuatnya daya tarik keluaran (Luthan, 2008: 174; Kreitner and Kinicki, 2007: 246). Teori harapan memiliki tiga asumsi pokok, yaitu: (1) setiap individu percaya bahwa bila berperilaku dengan cara tertentu, akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*), (2) setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*). Valensi atau nilai sebagian aspek pekerjaan biasanya berasal dari kebutuhan internal, namun motivasi yang sebenarnya merupakan proses yang lebih rumit lagi, dan (3) setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Hal ini disebut harapan usaha.

McClelland menyatakan bahwa seseorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada (Robbins, 2003: 222-224; Mullins, 2005: 487). Ia mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu: (1) kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, sehingga terdorong untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal, (2) kebutuhan akan

afiliasi merangsang gairah kerja seorang karyawan, karena setiap orang menginginkan kebutuhan akan perasaan diterima, dihormati, ingin maju dan tidak gagal, serta perasaan ikut serta. Kebutuhan ini akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, dan (3) kebutuhan akan kekuasaan merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Teori keadilan (*Equity Theory*) ini dikemukakan oleh Gibson dan Donnelly. Teori ini mendasarkan diri kepada satu anggapan bahwa sebagian besar manusia terpengaruh dengan situasi seperti penghasilan yang berimbang dibandingkan dengan penghasilan manusia lain yang sederajat (Luthan, 2006: 290; Colquitt, *et al*, 2009: 191; Mullins, 2005: 496).

Menurut teori ini yang sangat dominan menentukan kinerja seorang pegawai adalah rasa adil atau tidaknya keadaan di lingkungan kerjanya. Tingkat keadilan ini dapat diukur dengan rasio antara kerja dan upah yang diterima pegawai lain dalam lingkungan kerja yang sama atau sebanding. Prinsip dari teori keadilan adalah bahwa orang merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang se kelas, se kantor, maupun di tempat lain.

McGregor dengan Teori X dan Y. McGregor mengemukakan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia (Robbins, 2003: 242-243). Teori X menyatakan bahwa sebagian besar orang-orang ini lebih suka diperintah, dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab, serta menginginkan keamanan atas segalanya. Mengikuti falsafah

ini, maka kepercayaannya ialah orang-orang itu hendaknya dimotivasi dengan uang, gaji, honorarium, dan diperlakukan dengan sanksi hukuman. Sebaliknya, teori Y menyatakan bahwa orang-orang pada hakikatnya tidak malas dan dapat dipercaya. McGregor menyatakan bahwa merupakan tugas yang penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendalian dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu. Motivasi yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin, dengan memberikan pengarahan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

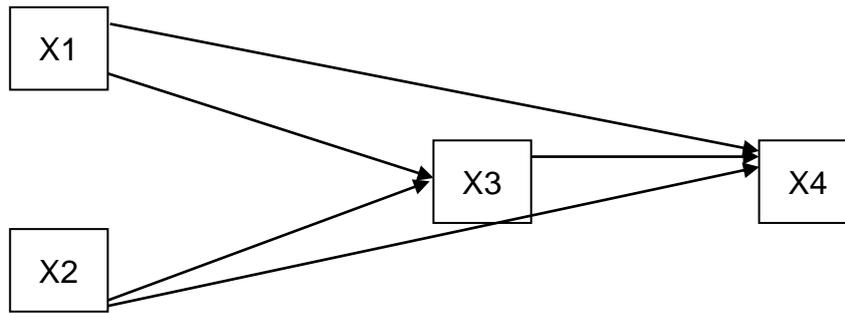
Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa motivasi kerja adalah proses fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan untuk tujuan insentif, yang nampak pada kebutuhan, dorongan dan harapan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan, perilaku organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini menggunakan metode survei. Unit analisis adalah karyawan (Pejabat Eselon IV) sebesar 135 responden. Penarikan responden dilakukan dengan rumus dari Cohen.

Pengumpulan data lapangan menggunakan kuesioner. Sebelum dilakukan pengumpulan data, terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen untuk menentukan butir-butir pernyataan yang valid dan reliabel. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa dari 161 butir yang diujicobakan terdapat 141 butir pernyataan yang valid dan reliabel.

Analisis data menggunakan model analisis jalur (*path analysis*). Konstelasi model penelitian adalah sebagai berikut.



Gambar 4. Konstelasi Pengaruh Antar variabel Penelitian

Keterangan:

- X1 : Gaya kepemimpinan
- X2 : Budaya organisasi
- X3 : Motivasi kerja
- X4 : Kinerja karyawan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data menunjukkan rentang skor kinerja terendah 45 dan tertinggi 175. Jangkauan nilai skor sebesar 130. Nilai rata-rata skor kinerja adalah sebesar 108,36 dengan median sama dengan 112,00 dan modus sebesar 112. Standar deviasi atau simpangan baku skor kinerja sebesar 29,66. Data dalam tabel di atas menunjukkan bahwa skor kinerja rata-rata berada pada interval kelas 95-110 sebesar 14,81 persen. Jumlah frekuensi di bawah kelas rata-rata sebesar 31,11 persen, sedangkan jumlah frekuensi di atas rata-rata sebesar 54,07 persen. Jumlah responden paling banyak berada pada interval kelas 111-126 sebesar 26,67 persen, sedangkan jumlah responden paling sedikit berada pada interval kelas 159-175 sebesar 2,22 persen dari skor teoretik minimum 45 dan maksimum sebesar 175.

Skor gaya kepemimpinan terendah 64 dan tertinggi 175. Jangkauan nilai skor sebesar 111. Nilai rata-rata skor gaya kepemimpinan adalah sebesar 117,5 dengan median sama dengan 119,00 dan modus sebesar 143. Standar deviasi atau simpangan baku skor gaya kepemimpinan sebesar 29,92. Data dalam tabel di atas menunjukkan bahwa skor gaya kepemimpinan rata-rata berada pada interval kelas 106-119 sebesar 17,78

persen. Jumlah frekuensi di bawah kelas rata-rata sebesar 38,52 persen, sedangkan jumlah frekuensi di atas rata-rata sebesar 43,70 persen. Jumlah responden paling banyak berada pada interval kelas 134-147 sebesar 20,00 persen, sedangkan jumlah responden paling sedikit berada pada interval kelas 120-133 sebesar 6,67 persen dari skor teoretik minimum 64 dan maksimum sebesar 175.

Skor budaya organisasi terendah 60 dan tertinggi 184. Jangkauan nilai skor sebesar 124. Nilai rata-rata skor budaya organisasi adalah sebesar 116,83 dengan median sama dengan 116,83 dan modus sebesar 120. Standar deviasi atau simpangan baku skor budaya organisasi sebesar 28,68. Data dalam tabel di atas menunjukkan bahwa skor budaya organisasi rata-rata berada pada interval kelas 107-122 sebesar 25,19 persen. Jumlah frekuensi di bawah kelas rata-rata sebesar 37,04 persen, sedangkan jumlah frekuensi di atas rata-rata sebesar 37,78 persen. Jumlah responden paling banyak berada pada interval kelas 107-122 sebesar 25,19 persen, sedangkan jumlah responden paling sedikit berada pada interval kelas 154-168 sebesar 4,44 persen dari skor teoretik minimum 60 dan maksimum sebesar 184.

Skor motivasi kerja karyawan terendah 74 dan tertinggi 169.-Jangkauan

nilai skor sebesar 95. Nilai rata-rata skor motivasi kerja adalah sebesar 125,99 dengan median sama dengan 127,00 dan modus sebesar 127. Standar deviasi atau simpangan baku skor motivasi kerja sebesar 19,56. Data dalam tabel di atas menunjukkan bahwa skor motivasi kerja rata-rata berada pada interval kelas 122-133 sebesar 22,96 persen. Jumlah frekuensi di bawah kelas rata-rata sebesar 37,78 persen, sedangkan jumlah frekuensi di atas rata-rata sebesar 39,26 persen. Jumlah responden paling banyak berada pada interval kelas 122-133 sebesar 22,96 persen, sedangkan jumlah responden paling sedikit berada pada interval kelas 74-86 sebesar 2,22 persen dari skor teoretik minimum 74 dan maksimum sebesar 169.

Penelitian ini mengacu pada model Colquitt et al (2009) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Kinerja adalah nilai yang diperoleh dari suatu perilaku karyawan, baik secara positif maupun negatif, untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah cara atau tingkah laku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan karyawan dalam melakukan suatu kegiatan yang berorientasi pada prestasi, hubungan kerjasama, dan tugas-tugas organisasi.

Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,161 dengan nilai $t_{hitung} = 2,106 > t_{tabel} = 1,66$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. Artinya, ada pengaruh langsung positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan pada taraf signifikansi 5 persen.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Pearce and Robinson (1997) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Teori lain yang mendukung hasil penelitian

ini adalah teori yang dikemukakan oleh Glueck and Jauch, (1997). Ia mengemukakan bahwa jikalau kepemimpinan dalam suatu organisasi baik, maka kinerja organisasi akan menjadi baik pula. Selain itu, Fiedler dalam Thoha (2004) juga menyatakan bahwa kinerja dapat dicapai secara efektif apabila pemimpin dalam organisasi tersebut mengembangkan suatu kepemimpinan situasional. Demikian pula Armstrong (1994) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor kepemimpinan yang berkualitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja yang dinyatakan oleh koefisien jalur sebesar 0,448 dengan nilai $t_{hitung} = 6,452 > t_{tabel} = 1,66$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. Artinya, ada pengaruh langsung positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan pada taraf signifikansi 5 persen.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Glueck and Jauch (1997) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang saling mempengaruhi. Gaya kepemimpinan mendorong terjadinya peningkatan motivasi kerja.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,454 dengan nilai $t_{hitung} = 6,224 > t_{tabel} = 1,66$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. Artinya, ada pengaruh langsung positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan pada taraf signifikansi 5 persen.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2001) bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para

karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang memedomani sumberdaya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku. Semua sumberdaya manusia harus dapat memahami dengan benar budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, maupun kegiatan implementasi perencanaan.

Schein (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki bersama oleh anggota suatu organisasi dan berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh staf/karyawan di dalam menyelesaikan masalah-masalah eksternal dan internal organisasi untuk mencapai tujuan atau target kinerja yang telah ditetapkan.

Kreitner dan Kinicki (2007) mengemukakan bahwa budaya organisasi membahas tiga karakteristik yang berpengaruh terhadap organisasi, yaitu: (1) budaya organisasi ditandai pemikiran baru para karyawan untuk proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku kerja, dan (3) budaya organisasi berjalan di setiap level yang berbeda. Fungsi dari budaya organisasi adalah: (1) memberikan identitas organisasi, (2) memberikan fasilitas dalam komitmen bersama, (3) mendukung sistem sosial yang stabil, dan (4) membentuk perilaku anggotanya dengan kepekaan terhadap lingkungannya.

McShane dan Glinow (2008) mengemukakan bahwa terdapat tiga elemen budaya organisasi. Ketiga elemen tersebut adalah nilai (*values*), asumsi (*assumptions*), dan artifak (*artifacts*). Budaya organisasi

merupakan pola dasar dari nilai dan asumsi organisasi yang

mengarahkan pegawai dalam organisasi untuk berpikir dan bertindak terhadap masalah dan kesempatan

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dinyatakan oleh koefisien jalur sebesar 0,362 dengan nilai $t_{hitung} = 5,211 > t_{tabel} = 1,66$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. Artinya, ada pengaruh langsung positif antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan pada taraf signifikansi 5 persen.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2007) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif. Drucker (2001) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah terkait. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2001) bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh staf/karyawan di dalam menyelesaikan masalah-masalah eksternal dan internal organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari segi fungsinya, budaya organisasi mendorong timbulnya motivasi kerja bagi para staf/karyawan. Budaya organisasi memberikan pencitraan dan sekaligus mempersatukan semua staf dan karyawan yang ada dalam suatu organisasi.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan juga dapat dibuktikan secara statistik oleh koefisien jalur sebesar 0,239 dengan nilai $t_{hit} = 2,865 > t_{tabel} = 1,66$

pada taraf nyata $\alpha=0,05$. Artinya, ada pengaruh langsung positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Provinsi Sulawesi Selatan pada taraf signifikansi 5 persen.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Maslow bahwa motivasi kerja terjadi karena adanya kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan akan keselamatan atau keamanan, rasa memiliki (*belongingness*) atau sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan ini berkembang dalam suatu urutan hierarkis.

Hasil penelitian ini pula sesuai dengan teori Herzberg dengan teori "Dua-Faktor" yang mencoba menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dalam organisasi, yaitu: (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yang meliputi: prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi, dan (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja, yang meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja.

Hasil analisis data penelitian ini juga sesuai dengan teori motivasi McClelland yang menyatakan bahwa seseorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.

Dari sekian banyak teori motivasi kerja yang telah diutarakan di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan didorong oleh adanya rasa pemenuhan akan kebutuhan, seperti kebutuhan: fisiologis, keselamatan atau keamanan, rasa memiliki atau sosial, penghargaan, aktualisasi diri, prestasi, afiliasi, kekuasaan, eksistensi, prestasi, penghargaan, tanggung jawab,

promosi, dan insentif. Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut mendorong kinerja seseorang.

PENUTUP

Simpulan

Sebagaimana uraian pada Bab IV tentang hasil penelitian dan pembahasan, maka berikut ini dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut. Gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Dinas Pendidikan dengan cara mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan karyawan di dalam melaksanakan tugas sesuai kemampuan, keahlian, dan keterampilan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja karyawan dinas pendidikan kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan jalan mendorong dan mengarahkan karyawan dalam melakukan kegiatan untuk mencapai pemenuhan kebutuhan, harapan, dan meraih peluang melalui upaya pemberian penghargaan, promosi, dan pengembangan potensi pribadi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan dinas pendidikan kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Artinya, penerapan aturan-aturan organisasi berdasarkan nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi karakter kehidupan yang terbentuk dari suatu proses interaksi dengan orang lain berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya, penerapan budaya organisasi dengan jalan mematuhi aturan-aturan organisasi yang nampak pada tanggung jawab, komitmen individu dan

keterpaduan langkah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja karyawan dinas pendidikan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan dinas pendidikan kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Artinya, motivasi kerja karyawan melalui pemberian penghargaan, harapan, pengembangan potensi pribadi, dan promosi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (1994). *Performance Management*. Kogan Page Limited.
- Drucker, P. M. (2001). *People and Performance*. Woburn: Butterworth Heneimann.
- Edgar, H. S. (2004). *Organizational Culture and Leadership 3rd Edition*. Jossey
- Gibson, J. L., John, M. I., & James, H. Donnelly. (1995). *Organization, 5th Edition*. Terjemahan. *Organisasi, Edisi Kelima*. Jilid-1 dan 2. Erlangga. Jakarta.
- Hickok, T. A. (2001). *Downsizing and Organizational Culture*, 2001. (<http://www.pamij.com/hickok.html>)
- Iskandar, T. *Leadership, Organization Culture, Employees Motivation*. Email: library@lib.unair.ac.id; [library\(S>unair.ac.id](mailto:library(S>unair.ac.id) Post Graduate Airlangga University. Dibuat: 2008-05-05.
- Kreitner, R., & Angelo, K. (2007). *Organizational Behavior, Seventh Edition*. McGraw Hill International Edition, New York.
- Luthan, F. (2006). *Organizational Behavior, 10th Edition*. Terjemahan, Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh. 2006. Andi. Yogyakarta.
- Luthan, F. (2008). *Organizational Behavior, Eleanth Edition*. McGraw Hill International Edition, New York.
- McShane, S. L., & Mary, A. V. G. (2008). *Organizational Behavior, 4th Edition*. McGraw Hill Irwin, New York.
- Mondy, W. R., & Shane, R. (1995). *Management: Concepts, Practices, and Skills*. New Jersey. Prentice-hill Inc.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behaviour, Seventh Edition*. Prentice Hall Financial Times. London.
- Ndraha, T. (2003). *Budaya organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Pace, R. W., & Faules. D. F. (1993). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor. Deddy Mulyana. Cetakan keempat 2005.PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pasolong, H. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Robbins, S. P. (1994). *Organization Theory, Structure, Design, and Application*. Alih Bahasa. Yusuf Udaya. *Teori Organisasi, Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Arcan. Jakarta.
- _____. (2003). *Organizational Behavior, Tenth Edition*. Terjemahan, Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh (Edisi Lengkap), 2007. Indeks. Jakarta.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Josseybass Publ. San Fransisco.
- Stiffler, M. A. 2006. *Performance Creating The Performance -Driven Organization*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

- Taba, I. (2008). *Leadership, organization culture, employees motivation*. Email: library@lib.unair.ac.id; [library\(5\)unair.ac.id](mailto:library(5)unair.ac.id) Post Graduate Airlangga University. Dibuat: 2008-05-05 , dengan 1 file(s).
- Taliziduhu, N. (2003). *Budaya organisasi*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Thoha, M. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in Organization*. Alih Bahasa Budi Supriyanto. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima*. PT. Indeks. Jakarta.