

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
(Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro
Disusun oleh :

AHMAD SHOFIAN KHOIRUSMADI
NIM. C2A007009

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ahmad Shofian Khoirusmadi

Nomor Induk Mahasiswa : C2A007009

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (Studi Pada Sekretariat
Daerah Pemerintah Kota Pekalongan)**

Dosen Pembimbing : Ismi Darmastuti, SE., M.Si

Semarang, 15 Juli 2011

Dosen Pembimbing,

(Ismi Darmastuti, SE., M.Si)

NIP. 19750806 200003 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Ahmad Shofian Khoirusmadi

Nomor Induk Mahasiswa : C2A007009

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 Juli 2011

Tim Penguji

1. Ismi Darmastuti, SE., M.Si (.....)

2. Drs. Fuad Mas'ud, MIR (.....)

3. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Ahmad Shofian Khoirusmadi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Interventing (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin, atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 15 Juli 2011

Yang membuat pernyataan,

(Ahmad Shofian Khoirusmadi)

NIM: C2A007009

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

(Ingatlah), ketika kamu memohon pertolongan kepada Tuhanmu, lalu diperkenankan-Nya bagimu: “Sesungguhnya Aku akan mendatangkan bala bantuan kepadamu dengan seribu malaikat yang datang berturut-turut” (QS Al Anfaal: 9)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (QS Alam Nasyrah: 6-9)

**Skripsi ini kupersembahkan untuk:
Bapak, Mama
Kakak dan Adikku**

ABSTRAK

Keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting, termasuk dalam sektor publik. Pemerintah sekarang dituntut untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik mengingat buruknya pandangan masyarakat terhadap pemerintah di Indonesia. kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan dalam setiap organisasi yang menuntut perubahan termasuk sektor publik. Banyak penelitian mencatat bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi budaya organisasi serta kinerja pegawainya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di lingkungan birokrasi melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data yang diberikan kepada 87 responden yang tersebar di 9 bagian yang ada dalam sekretariat daerah Pemerintah Kota Pekalongan. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan analisis regresi berganda, dan analisis jalur dengan bantuan SPSS 17.0.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini antara lain bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi; budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisis jalur, kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun tidak langsung melalui budaya organisasi sebagai intervening.

Kata kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.*

ABSTRACT

The existence of human resources in the organization plays a very important role, including in the public sector. The government have to make changes toward better considering society's bad view of government in Indonesia. transformational leadership is very appropriate to be applied in any organization that demands change, including the public sector. Many studies have noted that transformational leadership can influence organizational culture and employee performance. This study aims to reexamine the influence of transformational leadership on the performance of employees within the bureaucracy through the organizational culture as an intervening variable.

This study used a questionnaire as a method of data collection and was given to 87 respondents in 9 sections in Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan. The Data was analyzed by using multiple regression analysis and path analysis with SPSS 17.0.

The results obtained in this study include that transformational leadership has a positive and significant influence on the organizational culture, organizational culture has a positive and significant impact on employee performance, and transformational leadership has a positive and significant effect on the employee performance. Based on path analysis, leadership can directly affect the performance of employees or indirectly through organizational culture as an intervening.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas berkah dan limpahan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan”**. Yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini khususnya kepada:

1. Prof. Drs. H. Mohammad Nasir, M.Si, Ph.D, Akt Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Ismi Darmastuti, SE., M.Si Selaku Dosen Pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk memberikan arahan selama proses pembuatan skripsi ini.
3. Dr. Suharnomo, SE., M.Si Selaku Dosen Wali.
4. Segenap Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu luar biasa kepada penulis selama menempuh pendidikan di FE Undip.
5. Walikota Pekalongan, dr. H. M Basyir Ahmad yang telah memberikan izin untuk dapat melakukan penelitian di lingkungan Pemkot Pekalongan.

6. Segenap pegawai Sekretariat Daerah Pemkot Pekalongan yang telah banyak membantu penulis selama melakukan penelitian terutama Pak Darminto, Pak Wismo, dan Pak Achma.
7. Bapak dan Mama, H. Sumadi Rahardjo dan Hj. Sugiati atas doa dan dukungan yang luar biasa setiap saat.
8. Kakak dan Adikku, Mas Dian Purnomo, Mas Nurman Rahmadi untuk *financial support*-nya, Ichsan Ahmadi, dan Farhani Rusgiatmadi. Azkia Fuaidiyatin, tetap jadi yang terbaik buatku! Keluarga besar rumah kos Ibu Imam Prakoso, Mba Nur, Mba Neni, Mas Tito, Mba Keke, Dhita Kartikadjaja, Sandi Nusatria, dan Pak Nur. Ridwan Zia Kusumah, Ashari Satrio Muharram, dan Dimas Bagus Farizki atas sharing ilmu kepada penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini. Yudha Sabhanandita Sisworo dan Ridwan Zia, teman baik dari awal kuliah. Hanif Shibghatalloh. Keluarga besar Lembaga Pers Mahasiswa EDENTS (LPM EDENTS), terutama Diaz Haryokusumo. Keluarga besar Manajemen Reguler I Angkatan 2007. Keluarga besar *Human Development Management* 2007.

Semarang, 15 Juli 2011

Ahmad Shofian Khoirusmadi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Kegunaan Penelitian.....	14
1.5 Sistematika Penulisan.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1 Landasan Teori.....	17
2.1.1. Kepemimpinan.....	17
2.1.2. Budaya Organisasi.....	24
2.1.3. Kinerja Pegawai.....	28
2.1.4. Manajemen Birokratis.....	29
2.2 Penelitian Terdahulu.....	31
2.3 Mekanisme Hubungan Antar Variabel.....	35
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	39
2.5 Hipotesis.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	41
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	41
3.1.1 Peran Kepemimpinan Transformasional.....	41
3.1.2 Budaya Organisasi.....	42
3.1.3 Kinerja Pegawai.....	43
3.2 Populasi dan Sampel.....	43
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	46
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	47
3.5 Metode Analisis Data.....	48
3.5.1 Analisis Kualitatif.....	48
3.5.2 Uji Validitas.....	49
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	49
3.5.3 Uji Asumsi Klasik.....	50
3.5.4 Uji Hipotesis.....	52
3.5.5 Uji Pengaruh Mediasi.....	54
BAB IV PEMBAHASAN.....	56

4.1	Gambaran Umum.....	56
4.1.1	Sejarah Pemerintah Kota Pekalongan.....	56
4.1.2	Profil Kota Pekalongan.....	58
4.1.3	Gambar dan Arti Lambang Kota Pekalongan.....	59
4.1.4	Visi Misi Walikota Pekalongan.....	61
4.1.5	Struktur Organisasi.....	63
4.1.6	Gambaran Umum Responden.....	67
4.2	Analisis Data.....	71
4.2.1	Analisis Kualitatif.....	71
4.2.2	Uji Instrumen.....	77
4.2.3	Uji Asumsi Klasik.....	80
4.2.4	Uji Hipotesis.....	87
4.2.5	Koefisien Determinasi.....	91
4.2.6	Mendeteksi Pengaruh Mediasi.....	92
4.3	Pembahasan.....	94
BAB V	PENUTUP.....	96
5.1	Kesimpulan.....	96
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	97
5.3	Saran.....	98
	DAFTAR PUSTAKA.....	100
	LAMPIRAN.....	103

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Tujuh Elemen Birokrasi..... 30
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu..... 31
Tabel 3.1	Jumlah Pegawai Sekretariat Daerah Pemkot Pekalongan..... 44
Tabel 3.2	Jumlah Pegawai yang Dijadikan Sampel..... 45
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 67
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Pendidikan..... 68
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Usia..... 69
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja..... 70
Tabel 4.5	Tanggapan Responden tentang Kepemimpinan..... 73
Tabel 4.6	Tanggapan Responden tentang Budaya Organisasi..... 74
Tabel 4.7	Tanggapan Responden tentang Kinerja Pegawai..... 76
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas..... 78
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas..... 80
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolinearitas..... 85
Tabel 4.11	Hasil Uji Glejser..... 86
Tabel 4.12	Hasil Analisis Regresi Hipotesis Pertama..... 88
Tabel 4.13	Pengujian Hipotesis Kedua dan Ketiga..... 89
Tabel 4.14	Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi..... 91
Tabel 4.15	Koefisien Determinasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai..... 92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	39
Gambar 3.1 Path Analysis Kepemimpinan Transformasional Ke Kinerja Melalui Budaya Organisasi.....	55
Gambar 4.1 Lambang Kota Pekalongan.....	59
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Sekda Pemkot Pekalongan.....	64
Gambar 4.3 Grafik Kurva Histogram Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi.....	81
Gambar 4.4 Grafik Kurva Histogram Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	82
Gambar 4.5 Grafik Normal P-Plot Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi.....	83
Gambar 4.6 Grafik Normal P-Plot Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	84
Gambar 4.7 Analisis Intervening Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Melalui Budaya Organisasi.....	93

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1: Kuesioner Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi.....	103
LAMPIRAN 2: Kuesioner Kinerja Pegawai.....	112
LAMPIRAN 3: Hasil Kuesioner.....	117
LAMPIRAN 4: Hasil Validitas dan Reliabilitas.....	125
LAMPIRAN 5: Hasil Uji Normalitas dan Heterokedastisitas.....	131
LAMPIRAN 6: Hasil Regresi.....	134
LAMPIRAN 7: Surat Izin Penelitian.....	139
LAMPIRAN 8: Surat Rekomendasi Research/Survey dari BAPPEDA Kota Pekalongan.....	142

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan negara tidak lepas dari peran birokrasi sebagai penggerak utama berjalannya roda pemerintahan. Peran birokrasi selain melakukan pengelolaan pelayanan, juga bertugas menerjemahkan berbagai keputusan politik ke dalam berbagai kebijakan publik dan berfungsi melakukan pengelolaan atas pelaksanaan berbagai kebijakan tersebut secara operasional melalui berbagai program dan kegiatan yang sesuai dengan kemampuan pemerintah dan kebutuhan masyarakat.

Dalam pandangan masyarakat Indonesia pada umumnya, birokrasi yang ada selama ini belum mampu memenuhi harapan sebagian besar masyarakat. Birokrasi tidak berjalan secara efisien, lambat dan tidak efektif. Bicara mengenai penyelenggaraan birokrasi sektor publik di Indonesia tidak terlepas dari banyaknya pandangan miris masyarakat akan pelayanan yang diterimanya. Buruknya pelayanan birokrasi di Indonesia sudah seringkali dirasakan masyarakat sendiri ketika datang ke sektor-sektor publik milik pemerintah. Banyak hal menyimpang yang dirasakan mulai dari pelayanan yang kurang sepenuh hati, terkesan berbelit-belit, lamban, dan sebagainya.

Gambaran ini dikarenakan pegawai terjebak dalam kekuasaan birokrasi, tidak memiliki inisiatif, menunggu perintah dari atasan, kreativitasnya hilang,

kurang energi, kurang produktif, dan akhirnya kurang layanan pada masyarakat.

Dewasa ini, setiap Negara berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas, efisiensi dan ketanggapan pelayanan publik. Indonesia pun seharusnya sudah harus mulai melakukan pembenahan diri di sektor publik ini jika tidak ingin tertinggal dengan Negara-negara lain. Pembenahan akan pelayanan publik dapat dimulai dari pemerintah pusat kemudian diikuti oleh pemerintah daerah kabupaten dan kota.

Ini dimulai dengan *civil service reform*. *Civil service reform* dilaksanakan secara berkesinambungan dan jangka panjang dan lebih menekankan pada perubahan *mindset* dari mindset birokratik menuju mindset entrepreneurial. Ketimbang pada reorganisasi struktural atau solusi teknokratik. Usaha membangun sektor publik yang efektif tidak mungkin akan berhasil jika tidak mampu keluar dari belenggu seterotipe birokrat.

Wacana mengenai reformasi birokrasi ini sebenarnya sudah didengungkan sejak lama di Amerika Serikat, mulai tahun 70-an yang sangat fenomenal dengan gerakan reduksi *red tape* (istilah untuk peraturan yang berlebihan). Gerakan terus berlanjut, pada tahun 80-an meluas ke ranah *downsizing*, perluasan partisipasi *voluntary non profit sector*, dan dicangkokkannya teknik-teknik yang diajarkan di sekolah bisnis ke dalam sektor publik yang kemudian dikenal sebagai *New Public Management*. Pada tahun 90-an kemudian muncul wacana tentang Pemerintah Wirausaha (*reinventing government*) oleh Osborne dan Ted Gaebler.

Pandangan wirausaha sekarang tampaknya lebih maju dan memasuki sektor pemerintahan. Pemerintah mulai menginginkan pengelolaan aset Negara secara wirausaha. Para pejabat dengan segala aparatnya harus bertindak sebagai wirausaha, memperhatikan aspek-aspek ekonomis, untung-rugi dalam menjalankan dan mengelola aset Negara. Jadi istilah wirausaha inipun berlaku pula di dalam jajaran pemerintahan.

Menurut Alma (2009), Pemerintah dengan seluruh jajarannya harus merubah orientasinya terhadap masyarakat. Pemerintah harus mengarahkan ketimbang mengayuh, harus menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian layanan. Pemerintah harus membiayai hasil bukan masukan, harus berorientasi pelanggan bukan birokrasi. Pemerintah harus menghasilkan ketimbang membelanjakan melulu. Pemerintah harus mencegah daripada mengobati. Pemerintah harus berorientasi pasar dan mendorong perubahan melalui pasar. Rakyat harus memperoleh kepuasan dari segala sektor pelayanan pemerintah. Jika rakyat puas maka rakyat tidak segan membayar pajak, retribusi, kontribusi, dan sebagainya untuk kepentingan pemerintahannya.

Robert Behn (dalam Muhammad 2008) mengidentifikasi ada tiga pertanyaan besar yang harus dijawab oleh para sarjana administrasi publik berkaitan dengan *energizing bureaucracy*. *Pertama*, bagaimana para manajer publik dapat memotivasi pegawai negeri sipil dan juga warganegara untuk melaksanakan proses publik dengan kecerdasan dan energi; *Kedua*, bagaimana mendapatkan orang yang tepat dalam pekerjaan, memberdayakan mereka agar bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. *Ketiga*, bagaimana

menghargai mereka atas kinerjanya yang baik. Jawaban atas tiga pertanyaan ini sebenarnya mewujudkan ke dalam *energizing bureaucracy*.

Ada tiga komponen utama yang berperan dalam kerangka penerapan sistem birokrasi pemerintah yaitu: pertama adalah aturan main (konstitusi, hukum, dan etika), kedua adalah lembaga-lembaga yang berwenang melaksanakan aturan main, ketiga adalah pelaku (pegawai pemerintah termasuk pimpinan pemerintah), (Kaspinor dalam Suparman, 2007). Aturan main diperlukan untuk menjamin kelangsungan proses dan pengambilan keputusan yang harus ditaati semua pihak. Aturan main akan mengatur tentang kelembagaan, hak, wewenang, pengawasan dan pemberian perlindungan termasuk pemberian sanksi kepada pihak-pihak yang dirujuk oleh aturan main tersebut. Konstitusi termasuk undang-undang didalamnya merupakan aturan main yang menjadi rujukan pemerintah dan warga negara dalam melaksanakan kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam hal ini termasuk adalah pengaturan tentang tugas dan wewenang struktur birokrasi pemerintah daerah.

Efektivitas birokrasi pemerintah yang menekankan pada elemen fungsi ketiga elemen aturan main, kelembagaan, dan personal (pegawai) dalam penerapannya akan sangat ditentukan oleh personal (pegawai) sebagai operatornya.

Dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan kedudukan dan peranan pegawai negeri sangatlah penting. Hal ini disebabkan karena pegawai negeri merupakan unsur aparatur negara yang melaksanakan

pemerintahan dan pembangunan dalam usaha mencapai tujuan nasional. Tangkilisan (dalam Sinaga, 2009) menyatakan bahwa unsur manusia merupakan unsur penting, karena manusia selalau berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi. Manusia adalah perencana, pelaku sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi. Dengan demikian pegawai negeri dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan secara efektif dan efisien.

Menurut Weber (dalam Mas'ud, 2008), birokrasi adalah adalah pelaksanaan pengendalian berdasarkan pengetahuan rasional (sain rasional). Jadi dalam birokrasi pengaturan organisasi berdasarkan pengetahuan rasional, keahlian atau pengalaman, dan bukan berdasarkan nepotisme, hubungan keluarga, personalitas, dan favoritisme. Tujuan utama birokrasi adalah untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efisien.

Persolannya kemudian adalah bagaimana pegawai yang ditempatkan dalam struktur birokrasi tersebut dapat menjalankan fungsinya. Sehingga dalam kerangka proses pencapaian tujuan organisasi, kinerja pegawai merupakan faktor yang penting. Sebab kinerja merupakan ukuran sejauh mana kemampuan pegawai untuk menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan apa yang diberikan oleh organisasinya.

Menyadari pentingnya peranan pegawai negeri tersebut pemerintah telah banyak melakukan kegiatan untuk memberdayakan pegawai negeri sehingga memiliki kemampuan dan kinerja yang optimal dalam upaya

pencapaian tujuan nasional. Hal ini juga jelaskan dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian yang dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparaturnegara khususnya pegawai negeri.

Praktisi dan pakar organisasional meyakini salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Robbins (2003) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan. Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya di dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada organisasi yang memiliki budaya yang lemah.

Namun sayangnya, budaya yang ada dalam penyelenggaraan sektor publik sadar atau tidak selama ini tampak begitu banyak pegawai yang tidak bekerja sepenuhnya, ada pengangguran tidak terlihat, ada yang kurang bertanggung jawab, kurang disiplin, kurang terampil, terjebak dan tertekan dalam komando birokrasi, tidak memiliki inisiatif, menunggu perintah dari atas, kreativitas terhalang, kurang energik, kurang produktif, dan akhirnya kurang layanan pada masyarakat (Alma, 2009).

Selain itu, faktor lain yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah faktor peran kepemimpinan. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (pegawai) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Mas'ud, 2004).

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan dalam perubahan yang terus menerus dan tidak menentu tersebut.

Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Konsep kepemimpinan transformasional pertamakali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk

mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.

Sedangkan Bass (dalam Kaihatu, 2007), mengistilahkan kepemimpinan transformasional sebagai “*Fours I’s*”, yang meliputi “pengaruh individual (*individualized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*)”.

Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Secara organisasional, Leithwood dan Jantzi (dalam Anwaruddin, 2008) menulis bahwa penerapan model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: (1)membangun budaya kerjasama dan profesionalitas di antara para pegawai, (2)memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3)membantu pimpinan memecahkan masalah secara efektif.

Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi pegawainya untuk berdialog, berdiskusi, dan merencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkan mereka untuk saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai

terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan, dan mengembangkan diri secara terus-menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

Selain itu juga kepemimpinan model ini memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai secara efektif, dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin. Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai berdasarkan kepercayaan, dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka, membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif, serta membangun budaya organisasi yang dapat meningkatkan performa organisasinya melalui peningkatan kinerja pegawai dan sebagainya.

Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional juga berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1993), budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

Menurut Ogbonna and Lloyd C. Harris (2000) budaya organisasi juga dapat memediasi peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sementara Sarros *et al* (2005) membuktikan paling tidak ada hubungan yang jelas diantara segi-segi dari kepemimpinan itu dengan budaya organisasi.

Oleh sebab itu, penelitian ini mengambil objek penelitian pemerintahan kota Pekalongan pada kepemimpinan dr. H. Mohammad Basyir Ahmad yang telah menjabat dua periode sebagai walikota pekalongan. Secara umum, Basyir Ahmad melakukan beberapa upaya yang merupakan dasar penggolongan kepemimpinan transformasional, seperti: Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Dalam pemerintahan wirausaha, organisasi pemerintahan bukan lagi dijalankan oleh birokrasi yang kaku dan berbelit-beli, tetapi lebih cenderung dijalankan oleh visi dan tujuan bersama, karena tidaklah cukup seorang pemimpin mempunyai suatu perubahan, ia harus membuat pemimpin masyarakat yang lain mendukung (dan turut serta dalam visi tersebut) (Osborne dan Ted Gaebler, 1996). Para pemimpin wirausaha mengarahkan masyarakat pada visi mereka ketimbang menerima kesepakatan bersama yang nilainya lebih kecil. Cara ini tidak menghilangkan konflik, hanya memastikan bahwa ada cukup dukungan visi masyarakat terhadap visi pemimpin untuk mengatasi oposisi.

Kedua, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Jelas dalam pemerintahan yang dijunjung tinggi adalah kepentingan organisasi dan masyarakat yang dipimpinnya. Ketiga, adanya

partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin. Karena pemerintah wirausaha membutuhkan partisipasi aktif dari pegawai yang ada dalam lingkungan organisasi pemerintahan atau masyarakat yang dipimpinnya.

Oleh sebab itu, tidak heran selama dua periode kepemimpinannya sebagai walikota pekalongan, kota pekalongan beberapa kali mendapatkan penghargaan baik itu dari dalam maupun dari luar negeri salah satunya yang terbaru adalah penghargaan Inovasi Manajemen Perkotaan (IMP) 2010 dari Kementerian Dalam Negeri bidang penataan pemukiman kumuh. Penghargaan ini diberikan atas terobosan pembaruan dan keberhasilan meningkatkan pelayanan perkotaan. Banyak juga inovasi-inovasi yang sudah dicapai oleh dr. H. Mohammad Basyir Ahmad selama menjabat sebagai walikota untuk mewujudkan pelayanan prima bagi masyarakat antara lain: Pembangunan RSUD Bendan Tahun 2008, Pendirian Museum Batik Tahun 2007 yang Mendapat Penghargaan UNESCO, Pengalokasian Anggaran Pendidikan 20%, Bebas Rumah Kumuh 5.068 unit Tahun 2008, Bebas Kawasan Kumuh Tahun 2010, Penerapan Teknologi Informasi Komunikasi (TIK), Layanan Keluhan Masyarakat Lewat SMS Center, Pemkot: 08112611001, RKB: 085542000912, Kerjasama BPPT, DEPKOMINFO, DKP, Pemberian Dana Akselerasi Kelurahan dan Kecamatan, dan sebagainya

Keberhasilan kota Pekalongan dalam menjalankan program-programnya tak terlepas dari kehadiran sosok walikotanya yang memang punya visi yang baik dalam membangun kota. Sebelum menjadi walikota, dr. H. M. Baysir Ahmad sehari-harinya dikenal sebagai salah satu dokter terlaris

di Pekalongan. Sebagai dokter, ia dikenal dekat dengan masyarakat dan karenanya tahu apa yang mesti dilakukan ketika menjabat sebagai walikota. Berbeda dengan para pejabat pada umumnya yang berhasrat melanggengkan kekuasaan, dr. H. M. Baysir Ahmad justru tidak ingin berlama-lama jadi walikota. Ia hanya ingin satu periode saja menjabat sebagai walikota, dengan tujuan utamanya membangun sistem yang baik dalam hal pengembangan kota. Dengan adanya sistem yang baik, pengembangan kota tidak lagi bergantung pada sosok walikotanya.

Bukan hanya sistem yang baik yang dikembangkan Walikota Pekalongan, tapi juga birokrat yang baik. Dalam hal ini, Walikota Pekalongan membuat program pendidikan *social entrepreneurship* (kewirausahaan sosial) bagi segenap jajaran birokrasi di kota Pekalongan. Dengan program ini diharapkan, segenap jajaran birokrasi memiliki visi melayani rakyat dan bukan sebaliknya, menuntut pelayanan dari rakyat. dr. H. M. Baysir Ahmad juga menyiapkan kader-kader pembangunan kota dari lingkungan birokrasi yang nantinya siap meneruskan apa yang sudah ia bangun. Dengan mengembangkan kader-kader ini ia berharap, apa yang sudah ia bangun bisa terus berlanjut dan tidak hilang begitu saja setelah ia tidak menjabat. Apa yang ia lakukan ini adalah cerminan dari prinsipnya sebagai walikota: “Menjadi walikota satu periode saja, namun hasilnya bisa dirasakan rakyat untuk selamanya”. Karena itulah, selain membuat program-program konkrit yang langsung bisa dirasakan rakyat, dr. H. M. Baysir Ahmad juga membangun

sistem/budaya yang lebih jangka panjang dampaknya bagi pemerintahan kota Pekalongan.

Berdasarkan keberhasilan yang dilakukan oleh walikota pekalongan yang telah disebutkan sebelumnya, peneliti tertarik untuk menganalisis pengaruh peran kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan diatas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan terhadap budaya organisasi?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh peran kepemimpinan terhadap budaya organisasi.
- 2) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- 3) Menganalisis pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

1.4 Kegunaan Penelitian

1) Bagi pemimpin birokrasi

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan acuan dan arahan bagi seorang pemimpin di dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam pemerintahan baik itu Negara, kota, kabupaten, dan sebagainya. Untuk mewujudkan pemerintahan wirausaha sebagai solusi reformasi birokrasi yang lebih baik.

2) Bagi peneliti lain

Diharapkan bisa dijadikan acuan dan pengetahuan untuk penelitian-penelitian di bidang sumber daya manusia terutama yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan yang efektif.

3) Bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan membuka wawasan masyarakat perihal pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam memajukan sebuah organisasi serta menambah pengetahuan masyarakat perihal model kepemimpinan yang efektif diterapkan dalam sektor publik, terutama pemerintahan kota. Sekaligus membuka cakrawala pengetahuan masyarakat perihal gaya kepemimpinan yang bisa mempengaruhi perkembangan organisasi sektor publik.

4) Bagi peneliti

Dalam penelitian ini diharapkan peneliti dapat mengetahui lebih mendalam gaya kepemimpinan seorang tokoh dan pemimpin sebuah organisasi, yang bisa mengaktifkan organisasi tersebut. Selain itu,

mengetahui kiat efektif dalam memajukan atau mengembangkan sebuah organisasi sektor publik dengan semangat kewirausahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang diajukan dalam penyusunan skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN: Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Dalam bab ini diuraikan latar belakang, rumusan permasalahan yang akan dijadikan dasar dari penelitian ini, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA: Bab ini berisikan landasan teori yang berupa penjabaran teori-teori yang mendukung perumusan hipotesa serta sangat membantu dalam analisis hasil-hasil penelitian lainnya. Di dalamnya juga terdapat hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini. Bab ini juga akan menjelaskan tentang kerangka pemikiran penelitian yang akan diteliti.

BAB III METODE PENELITIAN: Bab ini berisikan deskripsi bagaimana penelitian akan dilakukan secara operasional. Oleh karenanya bab ini akan berisikan variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis yang akan digunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN: Bab ini akan membahas hasil penelitian yang telah dianalisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil penelitian ini akan dibahas secara mendalam.

BAB V PENUTUP: Bab ini memuat kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya serta saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai proses tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.

Joseph C. Rost (dalam Safaria, 2004) mendefinisikan Kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan). Pengaruh (*influence*) dalam hal ini berarti hubungan diantara pemimpin dan pengikut sehingga bukan sesuatu yang pasif, tetapi merupakan suatu hubungan timbale balik dan tanpa paksaan.

Dengan demikian, kepemimpinan itu sendiri merupakan proses yang saling mempengaruhi.

Pemimpin mempengaruhi bawahannya, demikian sebaliknya. Orang-orang yang terlibat dalam hubungan tersebut menginginkan sebuah perubahan sehingga pemimpin diharapkan mampu menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi dan bukan mempertahankan status quo. Selanjutnya, perubahan tersebut bukan merupakan sesuatu yang diinginkan pemimpin, tetapi lebih pada tujuan (*purpose*) yang diinginkan dan dimiliki bersama. Tujuan tersebut merupakan sesuatu yang diinginkan, yang diharapkan, yang harus dicapai di masa depan sehingga tujuan ini menjadi motivasi utama visi dan misi organisasi. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai perubahan berupa hasil yang diinginkan bersama. Kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang, yang terjadi di antara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut (*followers*). Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu. Gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

Para peneliti bidang sumber daya manusia telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*Task Oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*) (Handoko, 1999). Pemimpin yang berorientasi tugas, mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

Sedangkan pemimpin berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok (Handoko, 1999).

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan. Namun, pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan digunakan dalam berinteraksi dengan bawahannya, melalui berinteraksi ini antara atasan dan bawahan masing-masing memiliki status yang berbeda. Berinteraksinya dua status yang berbeda terjadi, apabila status pemimpin dapat mengerti keadaan bawahannya. Pada umumnya bawahan merasa dilindungi oleh pimpinan apabila pimpinan dapat menyejukkan hati bawahan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Cara berinteraksi oleh pimpinan akan mempengaruhi tujuan organisasi. Bawahan umumnya lebih senang

menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan tugas timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerja sama dan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan.

Pola dasar terhadap gaya kepemimpinan yang lebih mementingkan pelaksanaan tugas oleh para bawahannya, menuntut penyelesaian tugas yang dibebankan padanya sesuai dengan keinginan pimpinan. Pemimpin menuntut agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin beranggapan bahwa bila setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota.

Dengan gaya kepemimpinan yang berpola untuk mementingkan pelaksanaan kerjasama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasama yang intensif, efektif, dan efisien, semua tugas dapat dilaksanakan secara

optimal. Pelaksanakan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada di luar perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya bukan prosesnya. Namun jika hasilnya tidak seperti yang diharapkan, tidak ada pilihan lain, selain mengganti pelaksananya tanpa menghiraukan siapa orangnya. Pola dasar ini menggambarkan kecenderungan, jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, mencari pengganti dari luar meskipun harus menyewa serta membayar tinggi. Pemimpin hanya membuat beberapa keputusan penting pada tingkat tertinggi dengan pemahaman yang konseptual. Pemimpin yang efektif dalam organisasi menggunakan desentralisasi dalam membuat keputusannya. Hal tersebut memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan *sharing* dalam memutuskan suatu keputusan. Di bawah ini akan diuraikan secara terperinci gaya-gaya kepemimpinan berdasarkan teori sumber daya manusia yang telah ada.

2.1.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Burn (dalam Safaria, 2004) yang mengidentifikasikan dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional merupakan seorang

agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bias mencapai kinerja yang lebih maksimal di masa depan.

Dari hasil penelitiannya, Devanna dan Tichy mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif antara lain (Luthans, 2006):

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
- 2) Mereka mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
- 3) Mereka percaya pada orang-orang.
- 4) Mereka dilandasi oleh nilai-nilai.
- 5) Mereka adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*).
- 6) Mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- 7) Mereka juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

Menurut Nurkholis (dalam Jauhary, 2010) Kepemimpinan transformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara: (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi. Ada beberapa ciri tipe kepemimpinan transformasional. Pertama, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. Kedua, para pelaku

mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. Ketiga, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

2.1.2 Budaya Organisasi

Sejak dua dasawarsa terakhir ini perhatian para pakar bisnis terhadap budaya organisasi sangat besar. Hal ini dapat dilihat dari tulisan dari berbagai majalah maupun buku serta kegiatan seminar dan pelatihan-pelatihan. Kata budaya (*culture*) sebagai konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, dan merupakan suatu identitas dari tiap-tiap bangsa. Budaya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia, yang terdiri pikiran, bahasa, perbuatan dan hasil-hasil budaya lainnya. Budaya organisasi mempengaruhi cara mengerjakan segala hal dalam organisasi.

Tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakatnya, maka budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Menurut Schein (1985), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan *eksternal*, dan berintegrasi dengan lingkungan *internal*. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut.

2.1.2.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya bisa dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya

dikecilkan cakupannya ketingkat organisasi atau bahkan kekelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah (Robbins, 2003).

Menurut Robbins (2003), Budaya Organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara. Cara tersebut biasanya melalui beberapa tahap yaitu:

- 1) Seseorang (pendiri) mempunyai sejumlah ide atau gagasan tentang suatu pembentukan organisasi baru.
- 2) Pendiri membawa satu atau lebih orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
- 3) Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi. Mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lainlain mengenai suatu hal yang relevan.
- 4) Langkah terakhir yaitu orang-orang lain dibawa masuk kedalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama.

Setiap perusahaan mempunyai budaya yang berbeda, tergantung dari apa yang dianut oleh pemimpin ketika membentuk organisasi tersebut. Budaya dapat bersifat kuat atau lemah, selain itu ada juga budaya yang salah dan sulit diubah, semua itu tergantung pada saat komitmen yang ingin dicapai dalam mendirikan organisasi. Budaya organisasi banyak berpengaruh pada pola perilaku dalam bidang (Schein, 1985):

- 1) Nilai-nilai perusahaan (masalah baik-buruk, masalah etika).
- 2) Suasana organisasi (bagaimana orang merasa dan beraksi).
- 3) Gaya kepemimpinan (dalam melakukan wewenang).

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Adapun karakteristik dari pada budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan. Disini dasar pemilihan karakteristik-karakteristik tersebut karena karakter yang dipilih dianggap sudah bisa mewakili atau sudah menangkap hakikat budaya organisasi.

Menurut Robbins (2003), ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah:

- 1) Inovasi dan pengembalian resiko, yaitu sejauh man apaara karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermaatan) analisis dan perhatian kerincian.
- 3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manjemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tertentu.

- 5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan, Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah karyawan, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1997) Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Siagian (2003) Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

2.1.4 Manajemen Birokratis

Menurut Max Weber(1947 dalam Mas'ud, 2008), birokrasi adalah pelaksanaan pengendalian berdasarkan pengetahuan rasional (sain

rasional). Jadi dalam birokrasi pengaturan organisasi berdasarkan pengetahuan rasional, keahlian atau pengalaman, dan bukan berdasarkan nepotisme, hubungan keluarga, personalitas, dan favoritism. Tujuan utama birokrasi adalah untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efisien. Tabel 2.1 menunjukkan elemen birokrasi (Max Weber dalam Mas'ud, 2008):

Tabel 2.1
Tujuh Elemen Birokrasi

1.	Seleksi formal berdasarkan kualifikasi (<i>formalized qualification-based hiring</i>)	Karyawan diseleksi dan dipekerjakan secara formal berdasarkan latar belakang pendidikan dan pelatihan mereka
2.	Promosi berdasarkan sistem merit (<i>merit-based promotion</i>)	Promosi berdasarkan prestasi dan pengalaman. Manajer, dan bukan pemilik organisasi, yang menentukan siapa yang dipromosikan.
3.	Rantai Hierarki (<i>chain of hierarchy</i>)	Setiap pekerjaan dalam suatu hierarki, ada rantai perintah, dimana setiap posisi melaporkan dan bertanggung jawab kepada polisi yang lebih tinggi.
4.	Pembagian tugas (<i>division of labor</i>)	Tugas, tanggung jawab dan wewenang didefinisikan dan dibagi secara jelas.

5.	Penerapan peraturan dan prosedur secara impersonal (<i>impersonal application of rule and procedures</i>)	Peraturan dan prosedur diterapkan kepada semua anggota organisasi, dan penerapannya secara tidak pandang bulu, dan menghindari melibatkan perasaan (emosi), serta pertimbangan adanya hubungan kekeluargaan, kesukuan, dan preferensi kepribadian.
6.	Pelaporan secara tertulis (<i>record in writing</i>)	Semua keputusan manajemen, tindakan dan peraturan atau prosedur dilaporkan secara tertulis.
7.	Manajer dipisahkan dari pemilik (<i>managers separate from owners</i>)	Pemilik suatu organisasi seharusnya tidak menjadi manajer pengelola organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini antara lain:

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Analisis
Rusdan Arif (2010)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya

	Karyawan		organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Muhammad Fauzan Baihaqi (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening	Analisis Regresi Linear, Analisis Jalur, dan <i>Sobel Test</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
Suparman (2007)	Analisis Pengaruh Peran	<i>Structural Equation</i>	Peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen

	Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	<i>Modeling</i> (SEM)	organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Nurjanah (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta

			budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris (2000)	Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies	Analisis Regresi, Analisis Jalur	Penelitian ini menjelaskan hubungan alami dari hubungan yang dijelaskan tersebut dan bukti empiris yang menyarankan bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja dapat di mediasi oleh bentuk budaya organisasi.
Anna Kristianti (2007)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Perilaku Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Pabelan Surakarta	Analisis Regresi	Perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan.
Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi

	Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening		terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.
--	---	--	--

2.3 Mekanisme Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu, misalnya, kepemimpinan melibatkan pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi. B.A Melers et.al (1998, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005). Menurut Schein (1985) Budaya diciptakan

oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagus suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya.

Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1993), budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

Nurjannah (2008), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan mendapatkan temuan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap budaya organisasi, juga didukung oleh penelitian Ogbonna dan Harris (2000).

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Peran Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Penelitian Kotter & Heskett (1992) terhadap berbagai jenis industri di Amerika menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robbins, 2003). Pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya didalam suatu organisasi.

Nurjannah (2008), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

dalam meningkatkan kinerja karyawan mendapatkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2.3.3 Pengaruh Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja. Yukl (1994) mengatakan bahwa teori *path goal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

Dalam hubungan antara Kepemimpinan dengan kinerja individu atau pegawai dari hasil penelitian McNeese-Smith (1996) bahwa ada korelasi positif antara kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Bass dan Avolio (1993) dan Ogbonna dan

Haris (2000) yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

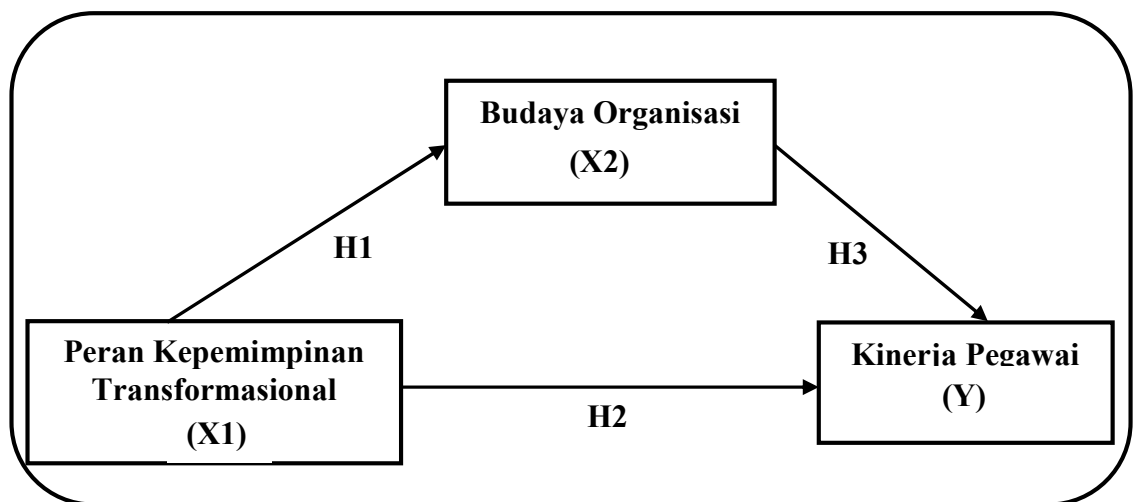
Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Peran Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Adapun skema kerangka pikir teoretis dalam pandangan peneliti adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis



2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran teoritis yang telah dijelaskan, hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H1: Peran kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

H2: Peran budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Peran kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah peran kepemimpinan transformasional (X1) sebagai variabel independen, budaya organisasi (X2) sebagai variabel intervening, dan kinerja (Y) sebagai variabel dependen. Variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan dalam definisi operasional sebagai berikut:

3.1.1 Peran Kepemimpinan Transformasional (X1)

Gaya kepemimpinan menurut Davis, Keith. (1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996) dalam Mas'ud (2004) mengembangkan indikator gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari dua macam. Antara lain:

- a) Kepercayaan Pengikut (*Follower Belief Questionnaire*)
 - a) Inspirasi
 - b) Kekaguman
 - c) Pemberdayaan
- b) Kuesioner Atribut Perilaku Pemimpin (*Attributes of Leader Behavior Questionnaire*)

- a) Menunjukkan empati
- b) Menjelaskan misi dengan menarik
- c) Menunjukkan keyakinan
- d) Meningkatkan image
- e) Memberikan peluang untuk sukses

3.1.2 Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Dalam penelitian ini variabel Budaya Organisasi menurut Hofstede (1993) dalam Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator sebagai berikut:

- a) Profesionalisme. Adalah mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi Dalam suatu Organisasi.
- b) Jarak Manajemen. Adalah ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu sebagai hal yang wajar.
- c) Percaya pada rekan kerja. Adalah sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini kepada seseorang.
- d) Integrasi. Adalah suatu tindakan pembauran hingga menjadi kesatuan yang bulat dan utuh

3.1.3 Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja karyawan (Y) merupakan catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan atau tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian atau menilai kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan variabel kinerja karyawan menurut Tsui (1997) dalam Mas'ud (2004) yang dibentuk oleh indikator sebagai berikut:

- a) Kualitas, adalah baik tidaknya hasil pekerjaan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.
- b) Kuantitas, adalah jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.
- c) Kreatif, adalah bagaimana karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan dengan kemampuannya, sehingga karyawan menyerah apabila menemukan suatu masalah dalam pekerjaan.
- d) Kemampuan, adalah pengetahuan karyawan dalam bidang yang sehubungan dengan pekerjaannya

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi – menurut Ferdinand (2006), populasi didefinisikan sebagai gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa menjadi pusat perhatian seorang peneliti

karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah pegawai seluruh pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan yang berjumlah 127 Orang dengan proporsi per bagian sebagai berikut.

Tabel 3.1
Jumlah Pegawai Sekretariat Daerah Pemkot Pekalongan

Bagian	Jumlah Pegawai
Tata Pemerintahan	12
Hukum	13
Humas dan Protokol	17
Perekonomian	11
Administrasi Pembangunan	9
Kesejahteraan Rakyat	13
Organisasi	12
Pengelolaan Data Elektronik	17
Umum dan Keuangan	23
Jumlah Pegawai	127

Sumber: Bagian Organisasi Sekda Pekalongan

Sampel – masih menurut Ferdinand (2006), didefinisikan sebagai subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel.

Peneliti menggunakan salah satu dari teknik *probability sampling* yaitu *cluster sampling*. *Cluster sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dimana pemilihan mengacu pada kelompok bukan pada individu. Cara seperti ini baik sekali untuk dilakukan apabila tidak terdapat atau sulit menentukan/menemukan kerangka sampel meski dapat juga dilakukan pada populasi yang kerangka sampel sudah ada.

Tabel 3.2
Jumlah Pegawai yang Dijadikan Sampel

Bagian	Jumlah Pegawai yang Dijadikan Sampel
Tata Pemerintahan	10
Hukum	10
Humas dan Protokol	10
Perekonomian	9
Administrasi Pembangunan	8
Kesejahteraan Rakyat	10
Organisasi	10
Pengelolaan Data Elektronik	10
Umum dan Keuangan	10
Jumlah	87

Data primer, 2011

Jumlah kuesioner yang disebar adalah sebanyak 90 lembar kuesioner. Kuesioner disebar ke 9 bagian yang ada di sekretariat daerah Pemerintah Kota Pekalongan masing-masing 10 kuesioner. Dari 90 buah

kuesioner yang disebar, tidak semua kuesioner berhasil dikumpulkan. Total kuesioner yang kembali adalah 87 buah. Ini dikarenakan ada 2 bagian yang memiliki sedikit pegawai. Dari 87 buah kuesioner tersebut, seluruhnya digunakan untuk diolah datanya.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Indriantoro dan Supomo, 1999). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dipersiapkan, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Sedangkan bagian kedua berdasarkan konsep teori yang dikemukakan sebelumnya, menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: peran kepemimpinan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.

2. Data Sekunder

Indriantoro dan Supomo (1999) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai.

Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner dibuat dengan

menggunakan skala (*anchoring scale*) untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif ini merupakan analisis terhadap variabel dalam penelitian, dimana untuk melakukan analisis akan dilakukan berdasarkan dari hasil pernyataan responden pada masing-masing pertanyaan di setiap variabel. Menurut Umar (1996), analisa dilakukan dengan menggunakan nilai indeks yaitu dengan menentukan nilai besarnya kelas sebagai berikut:

Rentang Skala:

$$RS = \frac{n(m - 1)}{m}$$

Keterangan:

RS: Rentang skala

n: Jumlah responden

m: Jumlah jawaban tiap item

3.5.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada

kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut:

1. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
3. Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima.

3.5.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. *Repeted measure* atau pengukuran yaitu seseorang aka disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan. Uji reliabilitas dapat dilakukan

dengan menggunakan bantuan program SPSS 17.0, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2005).

3.5.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valid (Ghozali, 2005).

Cara untuk mengetahui normalitas adalah dengan melihat *normal probability* plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan meliputi garis diagonalnya (Ghozali, 2005).

2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Meski

regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai *tolerance* dan *Fariace inflation Factor* (VIF) dengan perhitungan bantuan program SPSS 17.0.

Jika dari matrik korelasi antar varabel bebas ada korelasi yang tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya problem multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai VIF > 10 (Ghozali, 2005).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. *Jika variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tutup, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang terdapat homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2005).

Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara lain prediksi variabel terikat (ZPRED) dan residualnya (SRESID). Deteksi terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED di mana

sumbu Y adalah X yang telah diprediksi, sumbu X adalah residual (Y prediksi – y sesungguhnya) yang telah di- studentized. Dasar analisis:

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

3.5.5 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel intervening) dalam memediasi variable independen terhadap variable dependen digunakan metode analisis regresi linear, analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Persamaannya antara lain adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{Budaya\ Org. = \beta_1 Peran\ Kep.....(1)}$$

$$\mathbf{Kinerja = \beta_1 Peran\ Kep + \beta_2 Budaya\ Org.....(2)(3)}$$

Dalam menguji hipotesis yang diajukan, peneliti menggunakan uji signifikansi simultan (uji statistik F) dan uji parameter individual (uji

statistik t). Menurut Ghazali (2005) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen, sedangkan uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ($\alpha=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

- 1) Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
 - 2) Jika nilai signifikan $\leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- Data dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) 17.0. Hipotesis dalam penelitian ini dipengaruhi oleh nilai signifikansi koefisien variabel yang bersangkutan setelah dilakukan pengujian. Kesimpulan hipotesis dilakukan berdasarkan *t-test* dan *F-test* untuk menguji signifikansi variabel–variabel independen terhadap variabel dependen.

3.5.6 Uji Pengaruh Mediasi (Intervening)

3.5.6.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Mediasi atau *intervening* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap variabel independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tak dapat dijelaskan oleh variabel lain (Ghozali, 2005).

Hubungan variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dimediasi oleh budaya organisasi digambarkan dalam path analysis sebagai berikut:

Gambar 3.1
Path Analysis Kepemimpinan Transformasional ke Kinerja Melalui Budaya Organisasi

