

## GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)

Oleh:  
**Dewi Sandy Trang**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi Manado  
e-mail: dewi\_shandy@yahoo.co.id

### ABSTRAK

Tujuan utama pembangunan Negara Indonesia di bidang sumber daya manusia dewasa ini adalah menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan masyarakat Indonesia yang sejahtera. Hal ini dilakukan mengingat pentingnya peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang terus mengalami perubahan dengan menuntut setiap individu maupun kelompok harus mampu meningkatkan kinerjanya. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Populasi terdiri dari 92 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,447 yang artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Budaya organisasi signifikan artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya temuan dalam penelitian ini, sebaiknya gaya kepemimpinan yang ada di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat ini.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan.

### ABSTRACT

*The main purpose Indonesian state development of human resources in the field today is to create quality human resource and prosperous Indonesian society. This is done considering the importance of improving the quality of human resources continues to change with the demands of each individual or group should be able to improve the performance. The purpose of this study is to see the influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance in North Sulawesi BPKP Representative. Population consisted of 92 individuals with the use of saturated samples. The results showed leadership style has a significance level of 0.447, which means leadership style affect employee performance but not significantly. Significant organizational culture means organizational culture has a positive and significant impact on employee performance. Simultaneously leadership style and organizational culture positive and significant impact on employee performance. Given the findings in this research, there should be leadership style in North Sulawesi BPKP Representative adapted to the circumstances that exist at the moment.*

**Keywords:** leadership style, organizational culture, employee performance.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Kompetisi dalam dunia bisnis saat ini menuntut setiap organisasi untuk melakukan perubahan agar terus berkembang dan bertahan. Perubahan tersebut bisa dimulai dari individu kemudian menjalar pada perubahan kelompok. Perubahan hendaklah dilakukan terlebih dahulu oleh Pimpinan, karena pimpinan merupakan contoh dalam organisasi. Oleh sebab itu, organisasi harus memiliki pemimpin yang tidak hanya sekedar memimpin, tapi juga mampu menggerakkan organisasinya untuk berubah.

Kelangsungan hidup sebuah organisasi bergantung pada pemimpinnya. Pemimpin menjadi salah satu indikator penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang Reformis harus peka terhadap perubahan, mampu menganalisa apa yang menjadi kelemahan dan kekuatan baik internal dan eksternal organisasinya, sehingga mampu memecahkan masalah yang dihadapi, dan lebih meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Dalam segala situasi pemimpin memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong sekaligus sumber pengaruh, yang dapat mengarahkan berbagai kegiatan dan sumber daya guna mencapai tujuannya. Kemampuan untuk menyatukan aspek-aspek manusia menjadi kesulitan tersendiri, dan hal tersebut merupakan salah satu tugas dari seorang pemimpin.

Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan alat perekat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat, yang dapat menjadi sebuah energi positif yang mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat, karena setiap pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang pada akhirnya dari situlah akan terbentuk budaya organisasi. Sehingga sering dikatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan kepemimpinan dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama.

Objek penelitian yaitu Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara yang merupakan Lembaga Pemerintah Non Departemen. BPKP mempunyai tugas melaksanakan tugas Pemerintahan di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan visi yakni Auditor Presiden yang responsif, interaktif, dan terpercaya untuk mewujudkan akuntabilitas keuangan negara yang berkualitas. Dan misi yaitu Menyelenggarakan pengawasan intern terhadap akuntabilitas keuangan negara yang mendukung tata kelola pemerintahan yang baik dan bebas KKN, membina penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, mengembangkan kapasitas pengawasan intern pemerintah yang profesional dan kompeten, menyelenggarakan sistem dukungan pengambilan keputusan yang andal bagi presiden/pemerintah.

Fenomena yang terjadi di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara pada tahun 2012, dimana sejak terjadi pergantian pimpinan kinerja karyawan mulai menurun. Hal tersebut terlihat dari beberapa *stakeholder* yang mengeluh atas terlambatnya laporan hasil audit dari Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Dari sisi kepemimpinannya, pimpinan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara kurang memberikan apresiasi, *reward* dalam bentuk finansial kepada karyawan yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik. Disamping itu, terjadi budaya organisasi yang kurang seimbang. Dimana pada tahun 2012 warga Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara lebih fokus pada budaya transparansi atau peningkatan citra, sehingga budaya yang lain mulai terabaikan.

### Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengukur secara simultan Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara.
2. Untuk mengukur secara parsial Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara.
3. Untuk mengukur secara parsial Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. (Robbins, 2006). Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacob & Jacques, 2008). Kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh dalam perangkat atau situasi organisasi, yang menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berdampak langsung pada tujuan-tujuan yang menantang. (Ivancevich, et. al, 2008). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. (Kartono, 2005).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang individu terhadap orang lain untuk mencapai sebuah tujuan bersama. (Kreitner & Kinicki, 2008). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan. (Colquitt, et.al, 2009). Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (believes) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. (Sutrisno, 2010). Budaya organisasi merupakan cara hidup dan gaya hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh anggota organisasi. (Ermawan, 2011). Budaya organisasi adalah Pola asumsi dasar diciptakan atau 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. (Fred Luthans, 2006).

Budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar. (Robbins, 2007). Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasinya. (Harrison dan Stokes, 1992). Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. (Gibson *et al.*, 1996). Kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria lain yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Soeprihanto, 2000). Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2000). Berdasarkan dari beberapa definisi diatas, kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai output atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi diduga berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis Penelitian merupakan penelitian eksplanatori yang menjelaskan hubungan sebab akibat variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melihat fenomena dan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### Populasi dan Sampel

Jumlah karyawan yang ada di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara terdiri dari 102 orang, yang terdiri dari 10 orang pimpinan dan 92 orang karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan. Berhubung jumlah populasi hanya 92 karyawan maka penulis memutuskan seluruh populasi di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara dijadikan sampel, sehingga dapat dikatakan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh.

### Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel terdiri dari: (1). Gaya kepemimpinan (X1). Gaya Kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Adapun indikator-indikator dari variabel ini adalah : X1.1. Kepemimpinan Transaksional adalah bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Gaya kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya dalam meningkatkan kinerja dengan cara memberikan penghargaan, bonus, jika bawahannya mampu mencapai target yang ditetapkan. X1.2. Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan.

Visi pemimpin memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja keras yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri. (2). Budaya Organisasi (X2). Budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh Karyawan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Adapun Indikator-indikator dari variabel ini adalah : X2.1. Budaya Birokrasi adalah budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah dan aturan. X2.2. Budaya Inovatif, memberikan kebebasan para partisipan didalamnya untuk bebas berpikir, menyatakan pendapat, pikiran dan perasaan serta berkarya. X2.3. Budaya Suportif, menempatkan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi. Budaya suportif dalam interaksi komunikasinya mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonisan, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan. (3). Kinerja Karyawan (Y). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator-indikator dari variabel ini adalah : Y1.1. *Quality* yaitu Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan. Y1.2. *Quantity* yaitu Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan. Y1.3. *Timeliness* yaitu Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain. Y1.4. *Cost effectiveness* yaitu Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. Y1.5. *Need for supervision* yaitu Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya. Y1.6. *Interpersonal impact* yaitu Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

### Metode dan Alat Analisis

Dalam penelitian ini penulis menggunakan alat analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS versi 17.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

**Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian**

No	Karakteristik Responden	Keadaan	
		Jumlah	Persentase (%)
<b>1.</b>	<b>Jenis Kelamin</b>		
	a. Pria	51	55,4
	b. Wanita	41	44,6
<b>2.</b>	<b>Usia Responden</b>		
	a. 20 – 30 Tahun	25	27,1
	b. 31 – 35 Tahun	8	8,6
	c. 36 – 40 Tahun	13	14,1
	d. 41 – 45 Tahun	23	25
	e. 46 – 50 Tahun	20	21,7
	f. $\geq$ 50 Tahun	3	3,6
<b>3.</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>		
	a. SLTA	21	22,8
	b. Diploma	44	47,8
	c. Sarjana	20	21,7
	d. Pascasarjana	7	7,60
<b>4.</b>	<b>Golongan</b>		
	a. Golongan II	25	27,1
	b. Golongan III	57	61,9
	c. Golongan IV	10	10,8
<b>5.</b>	<b>Status Pernikahan</b>		
	a. Menikah	69	75
	b. Belum Menikah	20	21,7
	c. Janda/Duda	3	3,2

Sumber : Hasil Olahan Data Responden, 2013

Tabel 1. sebelumnya memperlihatkan responden Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara dilihat dari jenis kelaminnya, sebagian besar adalah pria dengan tingkat persentase sebesar 55,4%. Karyawan yang berusia 20-30 tahun lebih dominan dengan persentase sebesar 27,1%. Hal ini menandakan banyak karyawan yang masih dalam usia sangat produktif untuk bekerja. Tingkat pendidikan didominasi oleh Diploma sebesar 47,8%. Tingkat pendidikan tersebut dianggap masih kurang, sehingga mengharuskan para karyawan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Dilihat dari golongan, sebagian besar responden menduduki golongan III dengan tingkat persentase sebesar 61,9%. Hal ini menunjukkan bahwa taraf hidup karyawan sudah cukup sejahtera. Dan yang terakhir adalah status pernikahan dimana sebesar 75% karyawan telah menikah.

### Analisis Koefisien Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>).

Analisis Koefisien Korelasi Berganda dan Koefisien Determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan dan besarnya kontribusi pengaruh antar variabel. Di bawah ini disajikan *Model Summary* sebagai berikut :

**Tabel 2. Hasil Analisis Data Penelitian***Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631 <sup>a</sup>	.398	.385	7.68716

Sumber : Output SPSS 17, 2013

Tabel 2. Hasil Analisis Data Penelitian menunjukkan bahwa koefisien korelasi sebesar 0,631 (63,1%) mengartikan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) memiliki hubungan yang kuat (karena diatas 50%) dengan variabel kinerja karyawan (Y). Hasil analisis koefisien determinasi sebesar 0,398 (39,8%) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh sebesar 39,8% terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam persamaan model ini.

**Pengujian Hipotesis Pertama**

Pengajuan hipotesis yang pertama adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi diduga berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian analisis regresi, sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Pertama***ANOVA<sup>b</sup>*

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3480.724	2	1740.362	29.451	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5259.232	90	59.092		
	Total	8739.957	92			

Pengujian hipotesis pertama hasil analisis regresi yang terdapat pada Tabel 3. maka dapat diinterpretasikan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan uji *F* dengan hasil sebesar 29,451 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama pada penelitian ini diterima.

**Pengujian Hipotesis Kedua**

Pengajuan hipotesis yang kedua adalah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian analisis regresi dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Kedua***Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.079	30.307		.399	.691
	Gaya Kepemimpinan	.670	.878	.063	.764	.447

Melihat hasil analisis regresi pengujian hipotesis kedua yang terdapat pada Tabel 4. maka dapat diinterpretasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Hal ini didukung dengan Nilai koefisien *standardized beta* diperoleh sebesar 0,063. Nilai koefisien regresi (b) variabel *gaya kepemimpinan* sebesar 0,670 serta nilai *t-test* diperoleh sebesar 0,764 dengan nilai signifikansi sebesar 0,447. Untuk nilai koefisien regresi (b) dan *t-test* menggunakan tingkat signifikan sebesar 0,05 sehingga dengan demikian dapat disimpulkan hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan karena nilai signifikansi sebesar 0,447 lebih besar dari tingkat signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis kedua pada penelitian ini ditolak.

### Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengajuan hipotesis yang ketiga adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian analisis regresi dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

**Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Ketiga**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.079	30.307		.399	.691
	Budaya Organisasi	1.020	.136	.621	7.500	.000

Hasil analisis regresi pengujian hipotesis ketiga yang terdapat pada Tabel 5. maka dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan Nilai koefisien *standardized beta* diperoleh sebesar 0,621. Nilai koefisien regresi (b) variabel *budaya organisasi* sebesar 1,020 serta nilai *t-test* diperoleh sebesar 7,50 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Untuk nilai koefisien regresi (b) dan *t-test* menggunakan tingkat signifikan sebesar 0,05 sehingga dengan demikian dapat disimpulkan hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima.

### Pembahasan

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian analisis regresi memperlihatkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya terlahir dari pemimpinnya dan pemimpin mencerminkan budaya organisasinya. Ibarat dua sisi mata uang dalam satu koin. Setiap pemimpin memiliki perangai yang berbeda-beda yang nantinya akan menciptakan budaya yang mencerminkan kepribadiannya. Senada dengan apa yang terjadi di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Dimana pemimpinnya menjunjung tinggi nilai-nilai kedisiplinan sehingga mampu menjadikan dirinya sebagai *change agent* untuk mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kedisiplinan yakni penegakan hukuman disiplin karyawan melalui budaya birokrasi. Disamping itu pemimpin sangat dekat dengan para karyawan, turut menciptakan suasana yang nyaman dan akrab dalam bekerja sehingga karyawan menjadikan dirinya teladan dalam membangun budaya suportif yang tercermin dari rasa kekeluargaan yang cukup solid. Tak hanya menjadi *change agent* dan teladan dalam membangun budaya birokratif dan suportif. Pimpinan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara menjadi *Pilot Project* dalam pengembangan diri melalui *sharing knowledge*, berbagi pengalaman pekerjaan, sehingga mampu mendorong para karyawan untuk lebih meningkatkan potensi yang mereka miliki. Hal ini dicerminkan melalui budaya inovatif.

Hasil penelitian mendukung penelitian Indriany (2009) dalam jurnalnya Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis regresi menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara belum sesuai dengan harapan para karyawan. Hal ini terjadi karena sering terjadi mutasi dan pergantian pimpinan. Setiap pergantian pucuk pimpinan maka otomatis selalu terjadi perubahan kebijakan, sehingga efek dari gaya kepemimpinan belum sempat dirasakan oleh para karyawan, sudah terjadi lagi mutasi pimpinan. Penerapan gaya kepemimpinan transaksional di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara belum membuahkan hasil yang maksimal dikarenakan kurangnya pemberian imbalan dalam bentuk finansial kepada karyawan yang berprestasi. Demikian juga dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang hasilnya belum memuaskan. Seringkali pimpinan mencoba memberikan bimbingan dan motivasi namun hal tersebut belum bisa membuat karyawan sadar akan pentingnya suatu kinerja, karena dalam hal ini yang karyawan butuhkan bukan hanya sekedar bimbingan dan motivasi tetapi yang paling mereka butuhkan adalah vitamin yang berbentuk finansial untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2012) dalam jurnalnya Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan pada Universitas Paywatan Daha Kediri. Dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan.**

Hasil analisis regresi membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi. Di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi utara, budaya organisasi sangat dijunjung tinggi. Budaya organisasi sudah tertanam, bahkan mendarah daging pada para karyawan, walaupun telah munculnya sebuah budaya yang bisa dikatakan budaya yang masih baru yaitu budaya transparansi atau peningkatan citra. Walaupun mereka fokus pada budaya transparansi, namun mereka tetap mempertahankan keunggulan kompetitif mereka melalui eksistensi dengan budaya yang lama. Budaya organisasi mampu menggerakkan nurani dan pikiran untuk melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Budaya Birokrasi dicerminkan melalui penegakan hukuman disiplin karyawan, pembagian tugas dilakukan secara merata, yang sesuai dengan standar dan kompetensi karyawan. Salah satu contoh di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara, rata-rata karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, itu terjadi karena sudah menjadi budaya organisasi. Sehingga budaya tersebut mampu menjadi motivator dalam diri para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Budaya Inovatif diwujudkan dengan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berkarya dan mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan formal maupun informal. Didukung dengan Budaya Supportif melalui membangun komunikasi yang baik antar sesama karyawan, dan adanya rasa kekeluargaan.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian Maryani (2011) dalam jurnalnya berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan.



## PENUTUP

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

Secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dapat dikemukakan saran yang dapat digunakan untuk peneliti, akademisi, dan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang ada diperepresentasikan BPKP Provinsi Sulawesi Utara sebaiknya disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara saat ini.
2. Penelitian lain dapat dikembangkan dimasa mendatang dengan mengembangkan variabel lain seperti motivasi kerja, organisasi pembelajar dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono, Ari. 2012. *Analisa Pengaruh Kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri*. Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi Vol.1 Nomor 1.
- Colquitt, Jason A, Jeffrey A, and Michael J. Wesson. 2009. *Organizational, International Edition*. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Ermawan, Erni. R. 2011. *Organizational Culture : Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Alfabeta, Bandung
- Fred Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. Penerbit : Andi Offset.
- Gibson, Ivancevich, Bonnelly. 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses. Jilid I*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Horrison R, and Stokes H. 1992. *Diagnosing Organizational Culture*. San Fransisco : Jossey-Bass-Preiffer.
- Indriani, Ety. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Jurnal SDM, STIE AUB Surakarta.
- Ivancevich Robert Konopaske and Michael T. Matteson. 2008. *Organizational Behaviour and Management, Eight Edition*. International Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Jacob and Jacques. 2008. *The Relationship Among Principal Leadership, School Culture, and Student Achievement In Missouri Midle Schools*. University of Missouri-Columbia.
- Kartono, Kartini, 2005. *Kepemimpinan : Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2008. *Organizational Behaviour, Eight Edition*. International Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama*. Rosda. Bandung.
- Maryani, 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan*. Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 9 Nomor 3.
- Robbins, S. P. 2006. *Teori Organisasi : Struktur Desain dan Aplikasi*. Ahli Bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta : Arcan.
- Robbins, S. P. and Mary Coulter. 2007. *Management, Ninth Edition*. International Edition. New Jersey : Pearson Education. Inc.
- Soeprihanto, John. 2000. *Penelitian Kinerja dan Pengembangan Karyawan. Edisi Pertama*. BPFE, Yogyakarta.
- Sutrisno Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Kencana Prenada Media Group.