

Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Negeri Manado

TINNEKE E.M. SUMUAL

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado
email : tinnekesumual@gmail.com

Abstract. This study aimed to analyze the direct and indirect influence between leadership competencies, organizational culture on employee performance at the State University of Manado. The method used is survey data collection techniques using a questionnaire circulated to 79 employees of class II and III were taken by proportional random sampling technique. Data analysis using regression analysis techniques with Path Analysis models. The results showed that in total there are significant Leadership Competencies to employee performance through organizational culture at the State University of Manado .

Keywords: organizational culture, leadership competencies, performance employee

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara kompetensi kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Manado. Metode penelitian yang digunakan adalah survey dengan teknik pengumpulan data menggunakan angket yang diedarkan kepada 79 pegawai golongan II dan III yang diambil dengan teknik Proporsional Random Sampling. Analisis Data menggunakan teknik analisis Regresi dengan model *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara total terdapat pengaruh Kompetensi Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi di Universitas Negeri Manado.

Kata Kunci: budaya organisasi, kompetensi kepemimpinan, kinerja pegawai

Pendahuluan

Kedudukan dan peranan sumber daya manusia dalam organisasi memiliki posisi kunci bagi kemajuan dan keberhasilan organisasi. Peran yang sangat strategis dari sumber daya manusia semakin disadari oleh organisasi, modal organisasi yang tidak sekedar memberi kesuksesan dalam jangka pendek bagi organisasi tetapi akan mengembalikan nilai investasi untuk jangka panjang.

Pada organisasi Perguruan Tinggi, peran sumber daya manusia dalam hal ini pegawai (tenaga administrasi) tidak sekedar peran pembantu untuk mencapai tujuan organisasi tetapi disadari bahwa dukungan pegawai yang ditunjukkan melalui kinerjanya akan sangat membantu penyelenggaraan organisasi Perguruan Tinggi secara efektif dan efisien.

Universitas Negeri Manado (Unima)

adalah salah satu Perguruan Tinggi Negeri di Sulawesi Utara yang ada sejak tahun 1955 dengan nama IKIP Manado dengan keadaan sumber daya manusia di tahun 2014 adalah 855 orang tenaga edukatif dan 416 orang pegawai. Unima memiliki areal lahan sekitar 300 ha dan dukungan kualitas tenaga edukatif yang semakin meningkat setiap tahun tetapi belum ditopang dengan pegawai yang kinerjanya mengarah pada visi dan misi lembaga.

Richard L Hughes, Robert C. Ginnett dan Gordon J. Curphy (2009: 370) menjelaskan bahwa

kinerja atau performance concerns those behaviors directed toward the organizations's mission or goals or products and services resulting from those behaviors.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa perilaku pegawai yang kurang mencerminkan visi, misi dan tujuan lembaga mengindikasikan kinerjanya masih rendah.

Received: 5 Januari 2015, **Revision:** 28 April 2015, **Accepted:** 25 Juni 2015

Print ISSN: 0215-8175; **Online ISSN:** 2303-2499. Copyright©2015. Published by Pusat Penerbitan Universitas (P2U) LPPM Unisba Terakreditasi SK Kemendikbud, No.040/P/2014, berlaku 18-02-2014 s.d 18-02-2019

Kinerja yang rendah tidak hanya dilihat dari hasil kerja, tetapi juga dari proses sebagaimana konsep kinerja yang dijelaskan oleh Wibowo (2010: 2) bahwa kinerja memiliki makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Fenomena menunjukkan bahwa belum semua pegawai di Universitas Negeri Manado responsif terhadap penyelesaian tugas. Selain itu, proses pelayanan administrasi kurang cepat mengindikasikan bahwa ada permasalahan mengenai kinerja.

Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakan tetapi bagaimana perilaku dibalik kerja seseorang, sebagaimana dikemukakan oleh beberapa ahli yang dikutip Michael Armstrong (2009 : 30-31), sebagai berikut ini :

Performance is something that the person leaves behind and that exist apart from the purpose (Kane 1996). Performance should be defined as the outcomes of work because they provide the strongest linkage to the strategic goals of the organization, customer satisfaction and economic contribution (Bernadin et al (1995). Borman and Motowidlo (1993) put forward the notion of contextual performance that covers non-job-specific behaviors such as cooperation, dedication, enthusiasm and persistence and is differentiated from task performance covering job-specific behaviors. As Fletcher (2001) mentions, contextual performance deals with attributes that go beyond as competence and that foster behaviors that enhance the climate and effectiveness of the organizations. Brumbach (1988) on performance means both behavior and results. Behaviors emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviors are also outcomes in their own right- the product of mental and physical effort applied to task- and can be judged apart from results Performance means both behavior and results. Behaviors emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviors are also outcomes in their own right- the product of mental and physical effort applied to task- and can be judged apart from results.

Setiap organisasi ingin agar sumber daya manusianya mencapai tingkat kinerja tinggi, sehubungan dengan itu diperlukan

suatu ukuran tentang kinerja. Pengukuran perlu dilakukan untuk mengetahui apakah pelayanan yang diberikan sesuai standar yang ditentukan. Untuk mengukur kinerja yang bersifat pelayanan, menurut Wibowo (2010: 352) adalah:

- (1) *Productivity indicators*, yaitu suatu indikator yang memfokuskan pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan;
- (2) *Utilization rates*, yaitu indikator yang menunjukkan jumlah jasa tersedia yang dipergunakan, seperti pada tingkat penempatan sekolah;
- (3) *Time targets*, yaitu indikator yang menunjukkan rata-rata waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan, misalnya jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pesanan;
- (4) *Volume of services*, misalnya jumlah perbaikan rumah yang diselesaikan;
- (5) *Demand/service provision*, yaitu indikator yang menunjukkan seperti jumlah sekolah juru rawat dibandingkan jumlah penduduk anak-anak.

Muya James Ng'ang'a dan Wesonga Justus Nyongesa (2012: 211-217) menjelaskan bahwa kinerja efektif dapat diukur dari:

- 1) *How well we are doing;* 2) *If we are meeting our goals;* 3) *If our customers are satisfied;* 4) *If our processes are in statistical control;* 5) *If and where improvements are necessary.*

Ada berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, di antaranya adalah kompetensi Kepemimpinan. Pemimpin yang kompeten menjadi lebih muda menggiring pegawai memiliki kinerja yang mendukung tujuan organisasi. Palan (2007:5) menjelaskan *competencies* (kompetensi) adalah kecakapan dan keberdayaan yang merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Wibowo (2010: 111-121) menjelaskan bahwa kompetensi berhubungan dengan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar

kualitas profesional dalam bekerja dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi dan pengembangan.

Menurut strata kompetensi, ada 3 jenis kompetensi yaitu: (1) *Core competencies*. Merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi; (2) *Managerial competencies*. Kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu; (3) *Functional competencies*. Kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis.

Perguruan tinggi di era sekarang ini memerlukan berbagai kompetensi kepemimpinan. Kompetensi kepemimpinan menurut Zenger & Folkman (2002: 83)

as the combination of knowledge, skills, traits, and attributes that collectively enable someone to perform a given job. Penekanan pada aspek kemampuan dirinya sebagai seorang pemimpin dilihat dari penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sifat-sifat pemimpin untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan dapat memengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Konsep yang sama dengan menekankan pada kemampuan individual sebagai seorang pemimpin juga disampaikan oleh Josh Bersin (2007: 10) dengan mengatakan bahwa,

Leadership competencies are those which are used to assess an individual's ability and skills to be a leader or manager. Menurutnya, ada 4 kategori kompetensi kepemimpinan yaitu: (1) *Execution (results)*; (2) *Energy (passion and hard work)*; (3) *Energize (ability to inspire others)*; and (4) *Edge (ability to make tough decisions)*.

Kompetensi berkaitan dengan karakteristik individual yang potensial dari seorang pemimpin. Michael Zwell (2000: 18-138) mengemukakan kompetensi

as the enduring traits and characteristics that determine performance, sedangkan kompetensi kepemimpinan mencakup: (1) *Visionary leadership*; (2) *Strategic thinking*; (3) *Entrepreneurial orientation*; (4) *Change Management*; (5) *Building organizational commitment*; (6) *Establishing focus*.

Menurut Joko (2005: 51-58), kompetensi tingkat manajer memerlukan aspek kompetensi sebagai berikut: (1) *Flexibility*; kemampuan mengubah struktur manajerial; (2) *Change implementation*; kemampuan

mengimplementasikan perubahan; (3) *Interpersonal understanding*; kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe individu; (4) *Empowering*; kemampuan untuk melakukan pemberdayaan terhadap Sumber Daya Manusia.

Selain kompetensi kepemimpinan, faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Setiap organisasi termasuk perguruan tinggi, memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda sehingga perbedaan budaya organisasi akan memengaruhi pegawai dalam perilaku kerjanya. Budaya organisasi dimanifestasikan oleh Hall (1993: 607-618) dalam bentuk *beliefs and assumptions, values, attitudes and behaviors of its members is a valuable source of firm's competitive*.

Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Schermerhorn et.al (2011: 366) dengan mengutip pendapat Edgar Schein,

organizational or corporate culture is the system of shared actions, values, and beliefs that develops within an organization and guides the behavior of its culture.

Mc Shane & Von Glinow (2010: 416-419) mengemukakan budaya organisasi *consists of the values and assumptions shared within an organization*. Menurutnya dimensi dan karakteristik dari budaya organisasi dapat dilihat dari:

- (1) *Innovation: Experimenting, opportunity seeking, risk taking, few rules, low cautiousness*;
- (2) *Stability: Predictability, security, rule oriented*;
- (3) *Respect for people: Fairness, tolerance*;
- (4) *Outcome orientation: Action-oriented, high expectations, results-oriented*;
- (5) *Attention to detail: Precise, analytic*;
- (6) *Team orientation: Collaboration, people-oriented*;
- (7) *Aggressiveness: Competitive, low emphasis on social responsibility*.

Masalah kinerja pegawai menjadi menarik untuk diteliti karena dampaknya akan mengganggu kinerja organisasi secara berkelanjutan. Penelitian Komir Bastaman (2010) melihat bahwa kinerja pegawai di sekretariat Daerah Kabupaten Subang dipengaruhi oleh iklim komunikasi, kepuasan komunikasi dan komitmen. Penelitian lainnya tentang kinerja guru dilakukan oleh Aan Komariah (2014) dengan mengkaji kepemimpinan transformasional, iklim sekolah, kinerja guru terhadap produktivitas sekolah. Pada objek dan faktor yang berbeda penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara kompetensi kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas

Negeri Manado.

Metode Penelitian

Penelitian ini tergolong desain penelitian kuantitatif dengan metode survei eksplanatori yang bertujuan untuk menguji proposisi secara faktual pengaruh antar variabel yaitu variabel kompetensi kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan menjelaskan fenomena dibalik hubungan antar variabel. Data masing-masing variabel dijangking dengan menggunakan instrument utama berupa angket yang dikumpulkan langsung dari responden. Angket bertujuan untuk menilai variabel kinerja pegawai, kompetensi pimpinan dan budaya organisasi.

Ada 3 variabel dalam penelitian ini yaitu variabel kompetensi kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Variabel kompetensi kepemimpinan berkaitan dengan perilaku kompeten pemimpin dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya yang dinilai melalui 5 dimensi yaitu : 1) Kompetensi personal; 2) Kompetensi emosional; 3) Kompetensi fungsional; 4) Kompetensi entrepreneurial dan 5) Kompetensi dalam pengambilan keputusan. Untuk menilai variabel ini dibuatlah 16 pertanyaan yang diturunkan dari masing-masing dimensi kompetensi kepemimpinan. Variabel budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dimiliki organisasi untuk mengarahkan pegawai berperilaku sesuai tujuan organisasi yang dinilai melalui 5 dimensi yaitu : 1) Disiplin kerja; 2) Kreatif; 3) Inovatif; 4) Kerjasama dan 5) Kejujuran. Berdasarkan berbagai dimensi tersebut kemudian diturunkan 16 pertanyaan untuk menilai variabel budaya organisasi. Variabel kinerja pegawai adalah suatu set perilaku pegawai dalam melakukan tugas dan hasil yang diperoleh dari tugas tersebut yang dinilai melalui 4 dimensi yaitu: 1) Kecepatan menangani tugas; 2) Ketepatan menyelesaikan tugas; 3) Jumlah tugas yang diselesaikan dan 4) Keadilan dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan dimensi-dimensi tersebut dibuatlah 12 pertanyaan untuk menilai variabel kinerja pegawai. Angket menggunakan skala likert dengan 5 pilihan jawaban.

Untuk mendapatkan kualitas data dari suatu instrumen telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas (terlampir). Analisis uji validitas menggunakan Korelasi Product Moment dengan kriteria yang digunakan untuk menguji kesahihan (validitas) yaitu: Jika $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ pada $\alpha=0,05$ butir item dianggap sah (valid) dan Jika $r\text{-hitung} \leq$

$r\text{-tabel}$ pada $\alpha=0,05$ butir item dianggap tidak sah. Hasil uji coba untuk variabel kinerja pegawai terdapat dua item pernyataan yang tidak valid yakni item nomor 7 dan item nomor 11, tetapi menurut Sugiyono, (2006:116) syarat minimum suatu item dianggap valid apabila nilai $r \geq 0,30$ sedangkan item no. 7 koefisien $r = 0,464$ dan item no. 11 koefisien $r = 0,511$. Dengan mengacu pada kriteria ini maka item no. 7 dan 11 juga tergolong valid. Dengan mempertimbangan kedua item tersebut mendekati valid jika menggunakan kriteria lebih kecil dari alpha 0,05 ($\alpha=0,05$) maka kedua item yang tidak valid tersebut diperbaiki pernyataannya sesuai dengan indikator yang sesuai untuk itu, sehingga semua item (12 item) pada variabel kinerja pegawai digunakan untuk menjangking data. Uji coba validitas variabel kompetensi kepemimpinan hasilnya terdapat 1 item yakni item nomor 15 yang tidak valid dan 1 item yang tidak valid yaitu item nomor 13 dari variabel budaya organisasi. Item-item tersebut diperbaiki pertanyaannya sehingga jumlah item yang diedarkan untuk menjangking data kompetensi kepemimpinan adalah 16 item dan budaya organisasi 16 item.

Pengujian reliabilitas dianalisis dengan teknik Alpha Cronbach. Hasil uji reliabilitas instrument variabel kinerja pegawai yakni $Ca = 0.760 > 0.70$), kompetensi pimpinan hasilnya $Ca = 0.769 > 0.70$ dan budaya organisasi hasilnya $Ca = 0.763 > 0.70$. Jika koefisien alpha Cronbach (Ca) lebih besar atau sama dengan 0,70 ($Ca \geq 0,70$) maka instrument memiliki reliabilitas yang memadai. Berdasarkan hasil analisis tersebut dibandingkan dengan kriteria yang digunakan dapat dinyatakan bahwa instrumen untuk variabel kompetensi kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai memenuhi syarat reliabilitas maupun validitas. Dengan demikian secara kualitas, instrumen ketiga variabel ini adalah baik dipakai untuk menjangking data penelitian.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *multistage sampling* (sampling bertahap). Tahap pertama memilih populasi sasaran dengan teknik purposive sampling yaitu populasi yang dipilih adalah pegawai bergolongan II dan III karena golongan IV tergolong pegawai yang memegang jabatan struktural. Tahap kedua adalah menentukan besarnya ukuran sampel dengan menggunakan acuan Slovin (Johny Manairongsong, 2013:140) rumusnya sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N\alpha^2} = \frac{383}{1+383(0,1)^2} = 79$$

dimana: n = ukuran sampel, N = ukuran populasi dan α = batas toleransi ketidakteelitian dalam persen (1%, 5% atau 10%). Dengan menggunakan rumus di atas, diperoleh ukuran sampel sebesar 79 orang kemudian disebar dengan menggunakan teknik proporsional random sampling. Proporsi dan sebaran sampel pada setiap unit kerja menggunakan rumus: $i = \frac{N_i}{N} \times n$ dimana: Ni = jumlah populasi dari setiap unit kerja, N = jumlah populasi seluruh

unit kerja dan n = ukuran sampel. Adapun proporsi dan sebaran sampel sebagaimana terlihat pada Tabel 1.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur atau *Path analysis* bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh langsung (kompetensi pimpinan) dan pengaruh tidak langsung (melalui budaya organisasi) terhadap kinerja pegawai. Analisis jalur atau *Path analysis* akan menguji seperangkat hipotesis kausal dan menginterpretasikan hubungan tersebut (langsung dan tidak langsung).

Tabel 1
Proporsi dan Sebaran Sampel di Setiap Unit Kerja

No	Unit Kerja	Populasi menurut Golongan			Proporsi dan Sebaran Sampel menurut golongan		
		II	III	Jml	II	III	Jml
1	Kantor Pusat	41	113	154	9	23	32
2	Fakultas Teknik	7	19	26	2	4	6
3	Fakultas Bahasa dan Seni	3	18	21	1	4	5
4	Fakultaas Ekonomi	8	6	14	2	-	2
5	Fakultas Ilmu Keolahragaan	5	15	20	1	3	4
6	Fakulta Ilmu Pendididukan	8	22	30	2	5	7
7	Fakultas Ilmu Sosial	2	17	19	-	4	4
8	Fakultas MIPA	4	16	20	1	4	4
9	Perpustakaan	2	19	21	-	4	4
10	Lembaga Pengabdian Masy.	2	8	10	-	2	2
11	Lembaga Penelitian	3	9	12	1	2	3
12	LP2AI	3	2	5		-	-
13	Program Pascasarjana	6	16	22	1	4	5
14	Pusat Komputer	1	8	9	-	-	-
		95	288	383	20	59	79

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Untuk menguji pengaruh Kompetensi Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai telah diedarkan angket kepada 79 pegawai di Universitas Negeri Manado. Data hasil penelitian dideskripsikan pada Tabel 2. Hasil perhitungan data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa untuk variabel Kompetensi Kepemimpinan (X1) di Universitas Negeri Manado, diperoleh hasil yakni skor maksimum sebesar 70.00, skor minimum sebesar 53.00, rentang sebesar 17.00. dan

rata-rata sebesar 62.0253. Selanjutnya untuk variabel Budaya Organisasi (X2) diperoleh hasil, yakni skor maksimum sebesar 71.00, skor minimum sebesar 55.00, rentang sebesar 16.00. sedangkan rata-rata sebesar 63.2532, dan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) diperoleh hasil, yakni skor maksimum sebesar 58.00, skor minimum sebesar 35.00, rentang sebesar 23.00 sedangkan rata-rata sebesar 49.3544. Tahap selanjutnya adalah melakukan uji regresi dengan model *Path Analysis* sebagaimana terlihat pada Tabel 3.

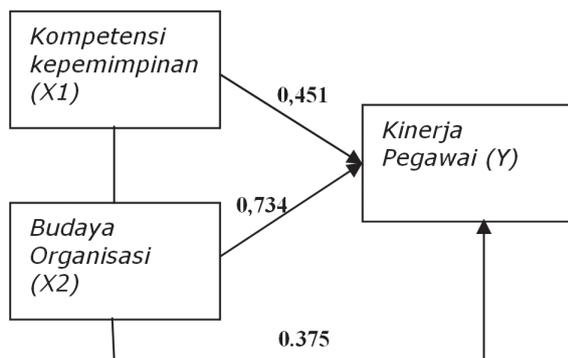
Tabel 2
Deskripsi Data

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
X1	79	17.00	53.00	70.00	62.0253	.47048
X2	79	16.00	55.00	71.00	63.2532	.42689
Y	79	23.00	35.00	58.00	49.3544	.63824
Valid N (listwise)	79					

Tabel 3
Dekomposisi Pengaruh Antar Variabel

Koefisien Kausal	Pengaruh		Total Pengaruh
	Langsung	Tidak Langsung Melalui :	
$P_{1 \times 1}$	0,451	$X_2 = 0,375;$	0,726
P_{21}	0,734	-	0,734

Berdasarkan hasil analisis, model hasil penelitian terlihat pada Gambar berikut ini:



Gambar 1 : Model Hasil Penelitian

Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis model path analisis memperlihatkan bahwa variabel kompetensi kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Manado. Temuan ini memberi pengertian bahwa variasi tinggi rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi kepemimpinan. Hasil penelitian ini mendukung konsep yang disampaikan oleh Richard L Hughes, Robert C. Ginnett dan Gordon J. Curphy (2009:371) yang menjelaskan kepemimpinan dan kepuasan memiliki hubungan dengan kinerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa kompetensi kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup kuat (45,10%) dengan kinerja pegawai, hal ini dikarenakan pemimpin telah memiliki kompetensi personal, kompetensi emosional, kompetensi fungsional, kompetensi entrepreneurial dan kompetensi dalam mengambil keputusan sehingga memberi kontribusi positif bagi peningkatan kinerja pegawai. Pemimpin yang memiliki kompetensi akan dapat menggerakkan bawahannya bekerja maksimal bahkan menurut Michael Zwell (2000 : 9) salah satu kompetensi yang mendukung kesuksesan suatu organisasi diantaranya adalah *the competence of its leadership*.

Kompetensi kepemimpinan menjadi faktor penentu untuk mendorong pegawai

berkinerja tinggi karena seorang pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang baik akan mendorong pegawai untuk semakin percaya pada kemampuan pemimpinnya, cenderung tidak menjadi ragu tetapi penuh dengan kepastian bahwa pemimpinnya akan membawa organisasi menuju pada visi, misi dan tujuan organisasi. Kepercayaan yang tinggi pada kemampuan pemimpinnya dalam menjalankan organisasi akan mendorong pegawai menunjukkan kinerja yang baik dan tinggi. Sebaliknya rendahnya/lemahnya kompetensi kepemimpinan akan meremehkan pegawai terhadap kemampuan pemimpinnya akibatnya tanggung jawab dalam pekerjaan menjadi lemah, kesetiaan pada lembaga menjadi berkurang dan komitmen menjadi rendah.

Perguruan tinggi adalah organisasi pembelajar yang harus selalu beradaptasi dengan tuntutan internal dan eksternal dalam rangka menghasilkan karya- karya inovatif, pelayanan prima sekaligus juga menjadikan lembaga memiliki daya saing. Harapan-harapan ini hanya akan menjadi sebuah program unggulan tertulis bila tidak disertai dengan kompetensi kepemimpinan yang dimanifestasikan dalam perilaku kompeten seorang pemimpin. Milan Pagon, Emanuel Banutai, Uroš Bizjak (2008:4) mendeskripsikan berbagai kompetensi kepemimpinan yang diperlukan untuk membangun manajemen yang sukses yaitu:

- 1) *Cognitive competencies include: divergent thinking, critical thinking, creativity, problem solving, strategic thinking, analytical skills, and numerical abilities, etc;*
- 2) *Functional competencies include: language and communication skills, technological skills (IT, media etc.), multicultural competencies (knowledge of a general and other cultures, foreign languages, etc.), learning abilities and personal development, career planning skills, managerial skills and decision skill, etc.*
- 3) *Personal and social competencies include: self-direction, interpersonal skills, team works kills, compassion, integrity, mobilizing skills, personal and social values, and Ethical dimensions.*

Salah satu peran perguruan tinggi di

abad ini adalah harus menjadi center of excellence. Hal-hal yang dapat dilakukan sebagai center of excellence menurut R.Eko Indrajit dan R. Djokopranoto (2006 :334) adalah:

- 1) Menjadi tempat meningkatkan pengetahuan, kompetensi, keahlian maupun keterampilan sumber daya manusia agar konsep Sisfonas dapat dilaksanakan secara efektif;
- 2) Menjadi komunitas cerdas yang dapat membantu berbagai isu dan kendala yang dihadapi oleh masing-masing simpul terutama yang disebabkan oleh terbatasnya kemampuan dan pengalaman stakeholder terkait;
- 3) Menjadi agen of change agar terjadi percepatan dalam pemahaman dan penggunaan teknologi informasi.

Konsep ini selain membutuhkan pemimpin yang memiliki wawasan yang luas, komitmen untuk maju, mau bekerja keras dan memiliki integritas tetapi juga harus ditopang dengan pemberian diri, kemauan kerja dan partisipasi aktif dari para pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja pegawai di Universitas Negeri Manado, artinya bahwa variasi tinggi rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi. Temuan ini menjadi prediktor yang valid dan dapat diandalkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kuatnya pengaruh langsung budaya organisasi (73,40%) terhadap kinerja pegawai mengindikasikan bahwa ada nilai-nilai organisasi yang menuntun mereka berperilaku sehingga memberi kontribusi positif bagi peningkatan kinerja. Budaya organisasi melekat pada nilai-nilai yang dimiliki organisasi seperti disiplin kerja saat masuk kantor dan pulang kerja, disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan, kreativitas kerja, budaya inovatif, kemampuan bekerjasama dan kejujuran dalam bekerja yang terinternalisasi pada setiap diri pegawai. Budaya organisasi menjadi cermin bagi semua sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk melihat dan mengintropeksi diri apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mohammad Jasim U, Rumana H.L dan Saad Md. (2013: 63-77) yang melakukan penelitian pada sektor Telekomunikasi Grameenphone di Bangladesh dengan merekomendasikan bahwa budaya organisasi

secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai dan produktivitas. Temuan ini juga sejalan dengan pandangan Stephen Robbins dan Timothy A. Judge (2011 : 575) menegaskan bahwa kuat lemahnya budaya organisasi memberi pengaruh terhadap kinerja dan kepuasan pegawai. Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris (2000 :766-788) menyimpulkan berbagai pandangan dari seperti Kennedy (1982); Denison (1990); Kotter and Heskett (1992); Ouchi (1981); Pascale and Athos (1981); Peters and Waterman (1982) bahwa kinerja dipengaruhi oleh tingkat dimana nilai organisasi itu dimiliki oleh semua anggota dalam organisasi.

Banyak organisasi memiliki tujuan yang sama tetapi berbeda pada budaya organisasinya karena ada nilai-nilai yang spesifik melekat pada masing-masing organisasi. Nilai-nilai itu menjadi acuan atau pedoman untuk bertindak. Sedarmayanti (2009 : 75) berpendapat bahwa budaya organisasi tercermin dalam bentuk keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi. Pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu. Dennison and Misra (1995:204-223) mengatakan bahwa budaya organisasi yang baik tercermin pada: 1) Involvement culture; 2) Consistency culture; 3) Adaptability culture; 4) mission culture. Budaya organisasi menurut Robbins and Judge (2011 : 554-575) selain dapat meningkatkan kinerja pegawai juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini juga diakui oleh Alharbi Mohammad & Alyahya Mohammed (2013) yang merekomendasikan bahwa budaya organisasi memberi impact terhadap kinerja di Institusi Pendidikan.

Studi lain yang dilakukan Marcoulides & Heck (1993: 209-225), Mohammad J.U, Rumana H. L, Saad Md (2013: 73-77) menjelaskan bahwa berbagai studi telah mengindikasikan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja seperti:

Magee (2002) beragumen *bahwa that organizational culture is inherently connected to organizational practices; therefore organizational performance is conditional on organizational culture. Hellriegel & Slocum (2009) menjelaskan bahwa organizational culture can enhance performance in a large scale if it can be understood that what sustains a culture. Some theoretical models assert that the effective human resource system of an organization is based on supporting values*

and then these systems, in turn, create a positive impact on employee attitudes and behavior, which facilitate organization's performance (Ferris et al., 1998). Mercer and Bilson (1985) also point out the correlation between organizational culture and employees' performance; and this employees' performance then translated into organizational outcomes such as customer satisfaction (Schmidt, Shull, and Schmitt, 2001).

Temuan penelitian dan beberapa dukungan teori sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya semakin memperkuat pentingnya budaya organisasi untuk dimiliki oleh setiap organisasi karena selain akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. tetapi juga secara luas berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan daya saing. Oleh karena itu budaya organisasi harus dikelola dengan efektif oleh manajemen sehingga semua sumber daya manusia dalam organisasi tersebut akan memiliki pola pikir yang sama, bergerak bersama untuk mencapai tujuan lembaga. Hal ini juga dikuatkan oleh Richard Daft (2010: 84) dengan menjelaskan bahwa *a culture based a solid organizational mission or purpose that uses shared adaptive values to guide decisions and business practices and to encourage individual employee ownership of both bottom line results and the organization's cultural backbone.* Menurutnya juga bahwa satu hal penting bagi pimpinan dalam menciptakan dan mengelola budaya organisasi adalah mempertemukan dengan tujuan strategis organisasi.

Hal ini memberi pengertian bahwa budaya organisasi akan melandasi setiap gerak kehidupan organisasi yang terinternalisasi pada setiap cara pandang, cara kerja dan perilaku kerja sehingga akan menuntun setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Kompetensi Pemimpin, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel kompetensi kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja Pegawai (Y) melalui budaya organisasi (X_2). Hal ini berarti bahwa peningkatan kinerja pegawai di Universitas Negeri Manado selain ditentukan oleh kompetensi kepemimpinan, namun akan semakin kuat pengaruhnya jika melalui budaya organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi

telah dapat memperkuat keberadaan kompetensi kepemimpinan untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain bahwa budaya organisasi harus menjadi milik bersama pada setiap anggota organisasi sekalipun pemimpinnya memiliki kompetensi dalam kepemimpinan. Setiap organisasi tidak boleh mengabaikan budaya organisasi kemudian lebih menekankan pada kompetensi kepemimpinan karena justru dapat melemahkan kinerja pegawai. Organisasi yang memiliki kompetensi kepemimpinan dan memiliki budaya organisasi yang kuat akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Muhammad Iskandar Hamzah dkk (2013: 270-285) mengenai efek dari kompetensi kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan yang dimoderasi oleh variabel budaya organisasi. Penelitian yang telah dilakukan pada 530 responden di Universitas Utama Malaysia memberi kesimpulan terdapat pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan yang dimoderasi oleh variabel budaya organisasi. Temuan yang sama dikemukakan Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris (2000: 766-788) dengan mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh budaya organisasi.

Setiap anggota organisasi yang bekerja dalam suatu organisasi akan dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik sekalipun setiap anggota organisasi memiliki kinerja yang berbeda dengan anggota organisasi lainnya. Kinerja dapat berbentuk kinerja positif juga negative sebagaimana dijelaskan oleh Colquitt, LePine and Wesson (2011 : 35) *job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.* kinerja baik berkait erat dengan pekerja yang baik atau "good performer". Seseorang yang memiliki kinerja yang baik berkait dengan pertanyaan, "apa yang harus dilakukan oleh pekerja yang baik." Perilaku yang berkinerja baik menurut Stephen Robbins and Timothy A. Judge (2011: 599), terlihat pada:

- (1) *Task performance: Performing the duties and responsibilities that contribute to the production of a good or service or to administrative tasks. This includes most of the tasks in a conventional job description;*
- (2) *Citizenship: Actions that contribute to the psychological environment of the organization, such as helping others when not required, supporting organizational objectives, treating co-workers with respect, making constructive suggestions, and saying positive things about*

the workplace; (3) Counterproductive: Actions that actively damage the organization. These behaviors include stealing, damaging company property, behaving aggressively toward co-workers, and avoidable absences.

Kinerja pegawai akan semakin menjadi lebih baik bila pereguruan tinggi memiliki budaya organisasi. Budaya organisasi tercermin pada keinginan bersama untuk mencapai misi dan tujuan organisasi ,sebagaimana disampaikan oleh Richard Daft (2010: 84) bahwa budaya organisasi adalah

a culture based a solid organizational mission or purpose that uses shared adaptive values to guide decisions and business practices and to encourage individual employee ownership of both bottom line results and the organization's cultural backbone.

Pandangan yang tidak jauh berbeda dikemukakan Fakhar Shahzad, dkk (2012:975-985) dengan mengutip beberapa pendapat seperti Schein (1990) yang mengkaji budaya organisasi dengan mengatakan bahwa *the concept of organizational culture also makes available a base for determination the differentiation that may survive in-between the organizations that are doing business in the same national culture; Stewart (2010) mengatakan bahwa that organization's norms and values have a strong affect on all of those who are attached with the organization. It is considered by him that norms are invisible but if the organizations want to improve the performance of the employees and profitability, norms are places first to look.*

Hodgetts and Luthans (2003) mengemukakan beberapa karakteristik dari budaya organisasi yaitu:

(1) Norms are measured by things like as amount of work done and also the level of cooperation between management and employees of the organization; (2) Clearly rules are defined for employee's behavior associated to the productivity, intergroup cooperation and customer relationship. (3) Observed behavioral regularities, as illustrate common language and formal procedures; (4) Coordination and integration between the organizational units for the purpose of improvement in efficiency to works, quality and speed of designing, manufacturing the products and services.

Berbagai argumen ini melihat bahwa budaya organisasi berkait dengan nilai dan norma yang dimiliki organisasi. Demikian juga Colquitt, LePine and Wesson (2011: 35) menjelaskan

job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.

Bagi Universitas Negeri Manado, perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai menjadi sebuah kebutuhan yang memerlukan dukungan kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi. Penyelenggaraan perguruan tinggi yang efektif menuju misi Universitas Negeri Manado yaitu berkualitas, unggul dan diperhitungkan akan dapat diraih bila pemimpinnya memiliki kompetensi dalam kepemimpinan dan memiliki budaya organisasi yang kuat sehingga menuntun mereka berkinerja tinggi.

Simpulan dan Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara total terdapat pengaruh antara kompetensi kepemimpinan dengan kinerja pegawai melalui budaya organisasi. Berkaitan dengan penelitian ini maka perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai di Universitas Negeri Manado menjadi sebuah kebutuhan yang memerlukan dukungan kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi.

Penyelenggaraan perguruan tinggi yang efektif menuju misi Universitas Negeri Manado, yaitu berkualitas, unggul dan diperhitungkan akan dapat diraih bila pemimpinnya memiliki kompetensi dalam kepemimpinan dan juga memiliki budaya organisasi yang kuat, sehingga menuntun mereka berkinerja tinggi.

Bagi Universitas Negeri Manado memiliki pemimpin yang kompeten tetapi kurang dukungan budaya organisasi, tidak cukup kuat menggerakkan pegawai berkinerja tinggi. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai selain ditentukan oleh kompetensi kepemimpinan seperti kompetensi personal, kompetensi emosional, kompetensi fungsional, kompetensi entrepreneurial dan kompetensi dalam pengambilan keputusan juga akan semakin kuat bila melalui budaya organisasi yang memiliki nilai-nilai disiplin kerja, kreatif, inovatif, kerjasama, dan kejujuran.

Daftar Pustaka

- Amstrong, Michael. (2009). *Amstrong's Handbook of Performance Management*, 4th edition, London and Philadelphina, Kogan Page.
- Armstrong, Michael dan Angela Baron. (1998). *Performance Management*, London: Institute of Personnel and Development.
- Awad, A.M. dan awadh saad. A.M. (2013). "Impact of Organizational Culture on Employee Performance", *International*

- Review of Management and Business Research*, Vol. 2, issue 1, pp. 168-175.
- Bastaman, K (2012), "Pengaruh Iklim dan Kepuasan Komunikasi serta Komitmen terhadap Kinerja Pegawai," *Jurnal Mimbar*, Vol. XXVIII, No. 1, pp. 93-102.
- Bersin, Josh. (2007). *The Role of Competencies in Driving Financial Performance*, Bersin and Associates Research Report.
- Colcuitt, Jason A., LePine Jefferey dan Wesson Michael. (2011). *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Work Place*, Second Edition, Mc Graw-Hill International Edition.
- Daft, Richard. (2010). *New Eera Management*, 9th edition, South Western Engage Learning.
- Denison, D. R., dan Mishra, A. K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, pp. 204-223.
- Fakhar, Shahzad. dkk. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview," *Interdisciplinary journal of contemporary research in Business Institute of Interdisciplinary Business Research*, Vol. 3.No 9. pp. 975-985.
- George A. Marcoulides dan Ronald H. Heck. (1993). *Organization Science*, Vol. 4, No. 2. pp. 209-225.
- Hall, R. (1993). "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 14(8), pp. 607-618.
- Hughes R.L., Ginnett R.C., dan Curphy Gordon J. (2009). *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience*, 6th edition, Mc Graw-Hill International Edition.
- Joko, N. H. (2005). "Urgensi pengembangan SDM berbasis Kompetensi," *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 2, pp. 51-58.
- Komariah. A (2014). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, Kinerja Mengajar Guru terhadap Produktivitas Sekolah." *Jurnal Mimbar*, Vol.30, No1. pp.118-125
- Manairongsong, Johny. (2013). "*Metodologi Penelitian (Terapan Bidang Ekonomi dan Bisnis)*," Surabaya, CV.R.A.De. Rozarie.
- Marcoulides, George A dan Heck, Ronald, H. (1993). "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model," *Organization Science*, Vol.4.No.2. pp. 209-225
- Mohammad J.U, Rumana H.L & Saad Md (2013). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 2, pp.63-77.
- Muhammad, Iskandar H. dkk.(2013). "Moderating effects of Organizational Culture on the Link between Leadership Competencies and Job Role Performance," *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(10), pp. 270-285.
- Muya, James Ng'ang'a dan Wesonga, Justus Nyongesa. (2012). "The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational institutions," *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 8, pp. 2011-2017.
- Ogbonna, Emmanuel. and Lloyd C. Harris. (2000). "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence," *The International Journal of Human Resource Management* No.11, pp. 766-788.
- Palan, P. (2007). *Competency Management : Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, terjemahan Octa Melia Jalaa, Jakarta : PPM.
- Pagon, Milan., Emanuel Banutai dan Uroš Bizjak. (2008). *Leadership Competencies for Successful Change Management*, APreliminary Study Report, Slovenian Presidency of the Eu, www.dgaep.gov.pt
- Robbins, Stephen P. dan Timothy, A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Schermerhorn, et al. (2011). *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, International Student Version, John Wiley & Sons (Asia), Pte, Ltd.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT Refika Aditama. Bandung.
- Shane, Mc and Von Glinow (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, Fifth edition, Mc-Graw-Hill International Edition.
- Shahzad Fakhar, et al.(2012)."Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview." *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 3, No 9.pp.975-985.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zenger, J. dan Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader*. New York: McGraw-Hill.
- Zwell, Michael. (2000). *Creating A Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sonc. Inc.