

## HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DENGAN KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pegawai Dinas Pertanian, Perkebunan Pangan dan Hortikultura Kab. Cianjur)

Enden Suryati  
Dosen Universitas Putra Indonesia

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional sendiri maupun bersama dengan Kinerja Pegawai. Penelitian ini dilakukan di Dinas Pertanian, Perkebunan, Pangan, Dan Hortikultura Kabupaten Cianjur pada tahun 2018, dengan menggunakan metode survei. Ukuran sampel adalah 126 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan Stratified Random Sampling. Teknik analisis data menggunakan uji statistik berupa korelasi dan regresi linier sederhana serta korelasi dan regresi berganda. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 0,05.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan, yaitu pertama, terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dengan koefisien korelasi  $r_{y1}$  yaitu 0,922. Analisis regresi antara kedua variabel tersebut signifikan dengan persamaan  $\hat{Y} = 25.780 + 0,812X_1$ . Berarti setiap kenaikan satu unit budaya organisasi ( $X_1$ ) diprediksi akan mempengaruhi peningkatan Kinerja pegawai sebesar 0,812 unit. Kontribusi budaya organisasi dengan Kinerja pegawai  $r^2_{y1}$  sebesar 85%; kedua, terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan situasional dan Kinerja pegawai, dengan koefisien korelasi  $r_{y2}$  sebesar 0,902. Analisis regresi kedua variabel tersebut signifikan dengan persamaan  $\hat{Y} = -7.567 + 1,064 X_2$  berarti setiap kenaikan satu unit dari kepemimpinan situasional ( $X_2$ ) yang diprediksi akan mempengaruhi kenaikan Kinerja pegawai sebesar 1,064 unit. Kontribusi kepemimpinan situasional dengan Kinerja pegawai  $r^2_{y2}$  sebesar 81,3%; ketiga terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan situasional bersama dengan Kinerja pegawai dengan koefisien korelasi  $r_{y12}$  sebesar 0,948. Analisis regresi ganda antara kedua variabel independen dan variabel dependen sangat signifikan dengan persamaan  $\hat{Y} = 0,961 + 0,494X_1 + 0,498X_2$ , yang berarti setiap kenaikan satu unit variabel budaya organisasi dan satu unit kepemimpinan situasional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui optimalisasi budaya organisasi dan kepemimpinan situasional, baik secara parsial maupun bersama-sama.

**Kata kunci:** budaya organisasi, kepemimpinan situasional, dan kinerja pegawai.

### ABSTRACT

*The aim of this research was to find out the relations between Organizational Culture and Situational Leadership personally or along with a performance. This research was conducted in Department of Agriculture, Plantation, Food and Horticulture of Cianjur Regency in 2018 by applying survey method. The sample size was 126 respondents by applying Stratified Random Sampling. The technique of data analysis applied statistical tests, namely correlation and simple linear regression as well as correlation and multiple regression. Hypothesis testing was conducted at 0,05 level of significance.*

*The result of this research was to arrive at a conclusion, namely the first one is that there was positive significant relations between a cultural organization with the performance of  $r_{y1}$  correlation coefficient, namely 0,922. The regression analysis of two variables was significant with  $\hat{Y} = 25.780 + 0.812 X_1$ . It meant that every increase of one unit of organizational culture ( $X_1$ ) was predicted that it would affect a performance improvement of 0.812 units. Contributions of organizational culture were with  $R^2_{y1}$  performance of 85%; the next one was that there was a significant positive relation between situational leadership and performance with  $r_{y2}$  correlation coefficient of 0.902. The regression analysis of two variables was significant with the equation  $\hat{Y} = -7.567 + 1,064 X_2$  which meant that every increase of one unit of situational leadership ( $X_2$ ) was predicted that it would affect a performance improvement of 1,064 unit. The contribution of situational leadership was with  $r^2_{y2}$  of 81,3%; After that there was the score of F table (with significance level = 0,05 and  $df (n2) = n - k = 126 - 3 = 123$ ) was determined at 2,29, so that the score was 544,121 > 2,29 which meant that the variable of organizational culture ( $X_1$ ) and performance ( $Y$ ). The last one was that there was a*

*positive relation with  $r_{12}$  correlation coefficient of 0,948. The multiple regression analysis of two independent variable and dependent variable was very significant with the equation  $\hat{Y} = 0,961 + 0,494X_1 + 0,498X_2$  which meant that every increase of one unit of organizational culture variable and one unit of situational leadership.*

*Therefore, it could be concluded that the performance could be improved through organizational culture optimization and situational leadership.*

**Keywords:** *organizational culture, situational leadership and performance*

## PENDAHULUAN

Pemerintah yang bersih dan berwibawa memerlukan dukungan aparatur yang berkarakter dan profesional dalam bekerja, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seorang pegawai yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja menurut Prawirosentono (2008:2) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Penilaian kinerja terhadap pegawai biasanya didasarkan pada job description yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja bawahan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dinas Pertanian, Perkebunan, Pangan, dan Hortikultura Kabupaten Cianjur senantiasa berupaya untuk menciptakan aparat pemerintah yang memiliki kualitas yang baik, dan diperlukan sosok pemimpin yang mempunyai orientasi pada tuntutan situasi dan kematangan pegawai, hal ini disebut dengan kepemimpinan situasional. Dengan kondisi demikian maka diharapkan kinerja bawahan akan semakin meningkat.

Selain kepemimpinan yang baik, diperlukan pula suatu budaya organisasi yang baik di dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin yang baik akan menciptakan budaya organisasi yang baik dalam organisasi, karena seorang pemimpin akan membentuk suatu budaya organisasi yang baru. Perilaku yang mereka tunjukkan, kebijaksanaan yang mereka susun, emosi yang mereka ekspresikan atau tekanan, hasil yang mereka fokuskan atau abaikan, komitmen yang mereka tunjukkan, sikap dalam komunikasi, dan nilai-nilai dari mana mereka hidup, semua mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi.

Kepemimpinan berkaitan erat satu sama lain dan saling memberi penguatan satu sama lainnya untuk memberi perubahan menyeluruh pada organisasi. Melalui budaya organisasi dan perilaku organisasi dapat meningkatkan orang untuk berpikir, berlogika dan berpola pikir yang kompleks, dinamis dan kontekstual yang diharapkan dapat berperan melahirkan sumber daya kompeten yang memiliki kinerja yang optimal.

Dari hasil observasi awal, peneliti menemukan beberapa permasalahan terkait rendahnya kinerja pegawai, dibuktikan dengan masih adanya pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa izin, tanggung jawab juga belum dilaksanakan dengan baik oleh pegawai, dan pegawai yang bersikap pasif terhadap pekerjaan sehingga kurang mentaati tugas pokok pegawai. Hal ini akan berimplikasi pada kualitas dan kuantitas kerja tidak mencapai harapan sehingga terjadi penurunan kinerja pegawai Dinas Pertanian, Perkebunan, Pangan, dan Hortikultura Kabupaten Cianjur.

Selain melakukan observasi awal, peneliti juga melakukan survey pendahuluan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 (tigapuluh) orang responden. Angket survey pendahuluan yang peneliti sebarakan terdiri dari 10 (sepuluh) item pernyataan mengenai kinerja pegawai.

Dari hasil survey pendahuluan diketahui bahwa pegawai pada Dinas Pertanian, Perkebunan, Pangan, dan Hortikultura Kabupaten Cianjur bermasalah dalam hal kinerja. Hal ini didasarkan pada kesimpulan berikut:

32% pegawai bermasalah dengan kualitas pekerjaan. Terdapat pegawai yang dalam penyelesaian tugasnya belum sepenuhnya sesuai dengan standar yang diharapkan, tingkat komitmen pegawai terhadap kualitas masih rendah, serta belum memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas.

17% pegawai bermasalah dengan kuantitas pekerjaan. Terdapat pegawai yang belum sesuai antara banyaknya hasil kerja dengan harapan Dinas Pertanian, belum memenuhi beban kerja yang diberikan, serta kurangnya inisiatif dalam penyelesaian pekerjaan.

18% pegawai bermasalah dengan loyalitas terhadap Dinas Pertanian. Terdapat pegawai yang masih kurang setia terhadap pekerjaan dan jabatannya, serta masih adanya pegawai yang mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan Dinas Pertanian.

37% pegawai bermasalah dengan kedisiplinan kerja. Terdapat pegawai yang belum mematuhi peraturan/tata tertib di Dinas Pertanian terkait dengan kehadiran, ketepatan waktu, dan rendahnya komitmen pegawai terhadap pentingnya kedisiplinan.

30% pegawai bermasalah dengan taat asas di Dinas Pertanian. Terdapat pegawai belum mengerjakan tugasnya dengan cara yang benar, transparan, dan dapat dipertanggung jawabkan.

Orientasi tim, yaitu anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif.

Sementara itu Wibowo (2010:67) proses pembentukan budaya organisasi pada umumnya dimulai dari sumbernya, yaitu filosofi pendiri. Pendiri organisasi menanamkan budaya organisasi seperti apa yang seharusnya dilaksanakan dalam organisasi. Indikator-indikatornya adalah a. Inisiatif individual, yaitu Menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan, b. Toleransi terhadap resiko, yaitu pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif, c. Arah, yaitu kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja, d. Integrasi, yaitu suatu

tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi, e. Dukungan manajemen, yaitu manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan kepada bawahannya, f. Pengawasan, yaitu pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan, g. Identitas, anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, h. Sistem penghargaan, yaitu dimana alokasi reward (kenaikan upah atau gaji), didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, i. Toleransi terhadap konflik, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka, dan j. Pola komunikasi, yaitu Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hierarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Adapun indikator-indikatornya sebagai berikut:

Inovatif dan Berani mengambil resiko, yaitu Pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

Dukungan Manajemen, yaitu Kepala Dinas menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan kepada pegawainya.

Orientasi Orang, yaitu Keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

Berorientasi Pada Tim, yaitu Anggota organisasi melakukan kerja sama serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif

Orientasi Hasil, yaitu Fokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses.

Kestabilan, yaitu Organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

### **Hakikat Kepemimpinan Situasional**

Menurut Robbins (2013:376) kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang fokus pada kesiapan pengikut, yaitu sejauh mana mereka mau dan mampu menyelesaikan tugas tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu a. Memberi arahan jelas dan spesifik kepada pengikut yang tidak mampu dan tidak bersedia, b. Menampilkan orientasi tugas yang tinggi pada pengikut yang tidak mampu tetapi bersedia, c. Menggunakan gaya *supportif* dan *partisipatif* pada pengikut yang mampu tetapi tidak bersedia, d. Tidak perlu berbuat banyak pada pengikut yang mampu dan bersedia.

Menurut Hersey-Blanchard dalam Gibson, Ivansevich, Donelly dan Konopakse (2012:331) Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah a. Memberitahukan, yaitu Pemimpin mendefinisikan peran yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, b. Menjual, yaitu Pemimpin memberikan instruksi kepada pengikut yang terstruktur namun juga mendukung, c. Berpartisipasi, yaitu Pemimpin dan pengikut berbagi dalam keputusan tentang cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan yang

berkualitas tinggi, d. Mendelegasikan, yaitu Pemimpin memberikan sedikit arahan atau dukungan pribadi kepada pengikut.

Kartono (2014:78) mengatakan bahwa "Harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya". Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah a. Kepribadian pemimpin, yaitu pemimpin harus mempunyai kepribadian yang mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual, b. Kelompok pengikut yang dipimpin, yaitu tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi/tujuan tertentu, c. Situasi saat itu dengan segenap peristiwanya.

Sementara itu, Greenberg dan Baron (2008:524) menyatakan bahwa Teori kepemimpinan situasional menentukan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bergantung pada jumlah pengikut pendukung emosional yang diperlukan bersamaan dengan jumlah panduan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah a. Diagnosis Situasi yang mereka hadapi. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, harus menentukan tingkat perkembangan bawahan, b. Identifikasi gaya perilaku yang sesuai. Pimpinan mengetahui sejumlah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dalam menggunakan beragam gaya kepemimpinan, c. Implementasi, yaitu atasan dan bawahan duduk bersama dan menilai kinerja bawahan.

Berdasarkan teori-teori di atas maka dapat dibuat sintesis/kesimpulan bahwa **kepemimpinan situasional adalah Kepemimpinan yang lebih fokus pada tuntutan situasi dan kematangan bawahan**. Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:

Memberi pengarahan/memberitahukan/instruksi, yaitu Pemimpin mendefinisikan peran yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.

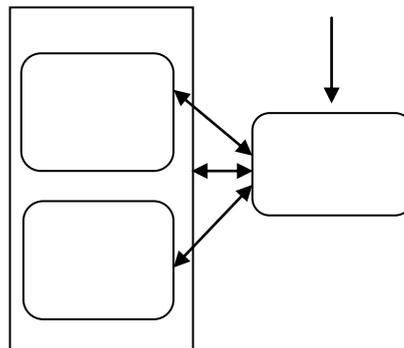
Melatih/Konsultasi, yaitu Indikator untuk mengukur kemampuan pemimpin dalam implementasi ide.

Berpartisipasi, yaitu Pemimpin dan pengikut berbagi dalam keputusan tentang cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Menugaskan/Mendelegasikan, yaitu Indikator ini digunakan untuk mengukur kemampuan delegasi Kepala Dinas.

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian berupa metode survey dengan teknik korelasional dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner tertutup untuk mendapatkan informasi tentang korelasi antar variabel-variabel yang berbeda dari suatu populasi. Penelitian ini mengkaji hubungan 3 variabel, terdiri dari 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat, dimana variabel bebasnya yaitu budaya organisasi sebagai  $X_1$ , kepemimpinan situasional sebagai  $X_2$  dan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai sebagai  $Y$ .



Gambar 1. Konstelasi Penelitian

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Hasil Uji Normalitas

| No | Variabel | Lhitung | Ltabel | Kesimpulan |
|----|----------|---------|--------|------------|
| 1  | X1       | 0,060   | 0,079  | Normal     |
| 2  | X2       | 0,064   | 0,079  | Normal     |

Kesimpulan: Nilai Lhitung < Ltabel : berdistribusi normal

### Hasil Uji Homogenitas

| No | Variabel | Lhitung | Sig/P. Value | Kesimpulan |
|----|----------|---------|--------------|------------|
| 1  | X1       | 0,211   | 0,05         | Homogen    |
| 2  | X2       | 0,215   | 0,05         | Homogen    |

### Hasil Uji Korelasi Sederhana

| No | Variabel | r     | r <sup>2</sup> | Sig   |
|----|----------|-------|----------------|-------|
| 1  | X1*Y     | 0,922 | 0,850          | 0,000 |
| 2  | X2*Y     | 0,902 | 0,813          | 0,000 |

Kesimpulan:

Hubungan antara variabel sangat rendah(0.000 – 0.199).

Variabel budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 0.850 (85%) terhadap kinerja pegawai.

Variabel kepemimpinan situasional memberikan kontribusi sebesar 0.813 (81.34%) terhadap kinerja pegawai.

Nilai Sig = 0.000 < 0.001, nilai ini identic dengan p value, dimana nilai p value < 0.05. Dengan demikian Ho ditolak dan H1 diterima berarti terdapat hubungan positif yang sangat rendah dan signifikan antara variabel budaya organisasi dan kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai.

### Hasil Uji Korelasi Berganda

| No | Variabel | r | r <sup>2</sup> | Sig F |
|----|----------|---|----------------|-------|
|    |          |   |                |       |

|   |        |       |       | Change |
|---|--------|-------|-------|--------|
| 1 | X1X2*Y | 0.948 | 0.898 | 0.001  |

Kesimpulan:

Hubungan antara variabel rendah (0.200-0.399)

Variabel budaya organisasi dan kepemimpinan situasional memberikan kontribusi sebesar 0.126(12.6%) terhadap kinerja pegawai.

Nilai Sig = 0.000 < 0.001, nilai ini identic dengan p value, dimana nilai p value < 0.05. Dengan demikian Ho ditolak dan H1 diterima berarti terdapat hubungan positif yang rendah dan signifikan antara variabel budaya organisasi dan kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai.

#### Uji Korelasi Parsial

Bahwa thitung (23,256) lebih besar dari ttabel pada taraf signifikansi 0.05 (1.657) dan nilai sig (0.005) lebih kecil dari 0.005. Hal ini berarti terdapat korelasi atau hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi (X1) dengan kinerja pegawai (Y) dan sebagai kontrol adalah kepemimpinan Situasional (X2). Berarti hubungan antara budaya organisasi (X1) dengan kinerja pegawai (Y) tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan situasional(X2).

Bahwa thitung (26.535) lebih besar dari ttabel pada taraf signifikansi 0.05(1.657) dan nilai sig (0.021) lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti terdapat korelasi atau hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional(X2) dengan kinerja pegawai (Y) dan sebagai kontrol adalah budaya organisasi (X1). Berarti hubungan antara kepemimpinan situasional (X2) dengan kinerja pegawai (Y) tidak dipegaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi(X1).

#### SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan pada kantor Dinas Pertanian,Perkebunan Pangan dan Holtikultura Kab.Cianjur dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0.922 (tingkat hubungan rendah) koefisien dengan variabel budaya organisasi dengan variabel budaya organisasi cengan variabel kinerja pegawai adalah sebesar 85% dan didukung dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 25.780 + 0.812 X1$ . Hal ini berarti bahwa terdapat kekuatan yang rendah antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dengan kontribusi variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai sebesar (85%).

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0.902 (tingkat hubungan rendah) koefisien korelasi ( $R^2$ ) antara kecerdasan spiritual organisasi dengan variabel kinerja pegawai adalah sebesar 81.3% dan didukung dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = -7.567 + 1.064 X2$ . Hal ini berarti bahwa terdapat kekuatan yang rendah antara kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai dengan kontribusi variabelbudaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 81.3%

Terdapat hubungan positif dan signifikan anatara budaya organisasi dan kepemimpinan situasional secara bersama-sama dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0.355 (tingkat hubungan rendah) koefisien ( $R^2$ ) antara

variabel budaya organisasi dengan kepemimpinan situasional organisasi dengan variabel kinerja pegawai adalah sebesar 89.8% dan didukung dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 0.961 + 0.494 X_1 + 0.498 X_2$ . Hal ini berarti bahwa terdapat kekuatan yang rendah antara budaya organisasi dan kepemimpinan situasional dengan kinerja pegawai dengan kontribusi variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 89.9%

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Suyadi Prawirosentono. (2008). Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.
- Wibowo, Budaya Organisasi, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2010.