PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA (STUDI PADA RUMAH SAKIT DAERAH LAWANG KABUPATEN MALANG)

Kukuh Banendro[a*]
Margono Setiawan[b]
Christin Susilowati[c]

[abc]Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya

Abstrak

Rumah Sakit Umum Daerah Lawang berawal dari sebuah Puskesmas yang melayani masyarakat secara terbatas. Perkembangan menunjukkan rumah sakit ini tumbuh secara progresif. Secara empiris hal itu dapat diamati dari kinerja organisasi yang meningkat setiap tahun. Penelitian ini menjelaskan variabel-variabel yang menentukan tingkat kinerja pegawai.Tipe penelitian ini adalah penelitian explanatory dengan menggunakan metode pengambilan sampel total sampling atau sensus. Sedangkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak 5 (lima) hipotesis. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah statistik deskriptif dan SEM (Structural Equation Model). Temuan utama dari penelitian ini adalah: 1) Budaya organisasi berperan penting di dalam meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja; 2) walaupun pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tidak signifikan, namun pengaruh yang dimediasi kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan, 3). budaya organisasi merupakan prediktor di dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja, RSUD

Abstract

Regional General Hospital Lawang originated from a community health center that serves a limited basis. Developments show this hospital to grow progressively. Empirically it can be observed from the organization's performance is increasing every year. This study describes the variables that determine the performance level of employees. This type of research is explanatory research using sampling methods sampling or census total. While the hypothesis proposed in this study as many as five (5) hypothesis. Data analysis technique used is descriptive statistics and SEM (Structural Equation Model). The main findings of this research are: 1) Organizational culture plays an important role in improving the performance of employees either directly or through job satisfaction; 2) although the direct effect of leadership style on employee performance is not significant, but the effect is mediated job satisfaction showed significant results, 3). organizational culture is a predictor in improving employee performance.

Keywords: Leadership, Transformational, Organizational Culture, Performance, hospitals

Pendahuluan

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lawang merupakan salah satu rumah sakit umum daerah Kabupaten Malang yang awalnya bernama ”Panti Husodo”, yang didirikan pada tahun 1930 dan diremikan Bra. Ajoe Adipati Ario Harsono pada tanggal 6 Juni 1930 dan berfungsi sebagai rumah sakit yang dipimpin oleh seorang dokter dari Jerman.

Sejak tahun 1970 tugas dan fungsinya berubah menjadi Puskesmas Pembina yang membawahi Kawedanan Singosari dan merupakan ujung tombak untuk meningkatkan Derajat Kesehatan Masyarakat. Pada tahun 1978 merupakan Puskesmas yang berdiri sendiri dengan melaksanakan 12 program prioritas dan berangsur-angsur sesuai dengan kebijaksanaan Pemerintah hingga kegiatan terdiri dari Program Dasar (Pokok) dan program pengembangan.

Tahun 2002 Puskesmas Lawang menjadi salah satu dari 5 Puskesmas se-Kabupaten Malang yang telah ditetapkan sebagai Puskesmas Ideal dengan Pelayanan Prima. Tahun 2009 Puskesmas Lawang oleh Kementrian Kesehatan telah divisitasi dengan klas Rumah Sakit type D dengan SK MENKES 283/MenKes/SK/II/2010 beserta nomor registrasi Rumah sakit 35 07 0 85, RSUD lawang telah diresmikan oleh Bupati Malang Rendra Kresna dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Nomor: 24 Tahun 2011 tentang Organisasi Perangkat Daerah Rumah Sakit Umum Daerah Lawang yang dilaksanakan pada tanggal 22 November 2011.

Sesuai dengan hasil visitasi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur pada tanggal 1 Nopember 2013, dinyatakan bahwa RSUD Lawang dapat direkomendasikan untuk di tingkatkan menjadi rumah sakit kelas C. Tindak lanjut dari hasil visitasi ini, Bupati Malang pada tanggal 23 Nopember 2013 meresmikan operasional RSUD Lawang sebagai Rumah Sakit Daerah bertaraf kelas C walaupun secara Resmi peningkatan status masih dalam proses pengusulan ke Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Awal tahun 2014 yaitu pada tanggal 21 Pebruari 2014, RSUD Lawang telah ditetapkan sebagai Rumah Sakit Umum kelas C sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : HK 02.03/I/0232/2014 tentang penetapan kelas RSUD Lawang.

Sejak RSUD Lawang didirikan pada awal tahun 2011 telah terjadi pergantian Direktur RSUD sebanyak dua kali. Direktur pertama (sejak Nopember 2011 sampai dengan tengah tahun 2013). Sedangkan Direktur kedua dengan periodisasi Pertengahan Tahun 2013 sampai dengan saat ini (tahun 2014).

Peranan sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting (Tadjudin, 1995). Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Melalui pengelolaan sumber daya manusia secara professional dapat mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan para karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan. Implikasinya untuk menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya (Alimuddin, 2002). Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah dan kesenjangan penelitian (research gap) yang telah diuraikan di atas, selanjutnya dirumuskan masalah penelitian (research problem) sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja?

4. Apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan dimediasi kepuasan kerja

Tinjauan Empiris

Mengacu fenomena dan kajian teoritis yang telah dipaparkan di atas maka dikemukakan hasil penelitian empiris yang mendukung hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Fuller & Morrison (1999) tentang dampak kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kepuasan kerja para pekerja, menghasilkan hubungan perilaku kepemimpinan transformasional dihubungkan dengan sejumlah dampak penting bagi organisasi upaya kerja ekstra, perilaku organisasi, dan kepuasan kerja.

Penelitian budaya organisasi dengan kepuasan kerja dilakukan oleh; Sabri et al. (2011), penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya Memon et al. (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya penelitian Tsai (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Pattnaik (2011) penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
Penelitian tentang kepuasan kerja dengan kinerja dilakukan oleh; Warsono (2004), penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap prestasi kerja. Samsi (2006), penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan dan bersifat positif terhadap kinerja karyawan. Sarmiento et al. (2007). penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja perusahaan.
Penelitian tentang kepemimpinan terhadap kinerja dilakukan oleh Nicholas O'Regan dan Abby Ghobadian (2004), Lian Shao, Sheila Webber (2004), Montes (2005), Alberto, Aragon (2007), hasil penelitian secara umum menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. penelitian Nicholas O'Regan dan Abby Ghobadian (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan terhadap kinerja organisasi. Penelitian dilakukan oleh Chang (2007), Alberto, Aragon (2007) yang menggunakan kepemimpinan tansformasional, Barbuto Jr (2005) dan Naceur Jabnoun, Aisha Juma Al Rasasi (2005), menggunakan kepemimpinan transformasional dan transaksional. Hasilpenelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan tidak adanya hubungan secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dikemukakan oleh Nicholas O'Regan dan Abby Ghobadian (2004), Lian Shao, Sheila Webber (2004), Montes (2005), Alberto, Aragon (2007), menunjukkan bahwa masih adanya pertanyaan apakah kepemimpinan berkaitan secara langsung dengan kinerja.

Penelitian tentang budaya organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Ritchie (2000), Siew Kim Jean Lee dan Kelvin Yu (2004), Nicholas O'Regan dan Abby Ghobadian (2004), Lian Shao, Sheila Webber, 2006, Su Chao Chang (2007), Hasil penelitiannya menyimpulkan, adanya hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja organsiasi. Penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan tidak adanya hubungan secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja, hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ritchie (2000), Siew Kim Jean Lee dan Kelvin Yu (2004), Nicholas O'Regan dan Abby Ghobadian (2004), Lian Shao, Sheila Webber, 2004, Su Chao Chang (2007). Hasil penelitian memperkuat temuan sebelumnya mengkaitkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil-hasil penelitian yang berbeda ini perlu dicermati lagi melalui sebuah penelitian agar tampak jelas, variabel apa sajakah yang menyebabkan terjadinya hubungan tak langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Terutama berkaitan dengan setting sosial penelitian yang berbeda.

Beberapa penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan belum menghubungkan variabel-variabel penelitian secara terintegrasi dan komprehensif; adanya perbedaan-perbedaan pengukuran dan metode analisis serta temuan.

Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Kartini (1994), menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu,menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. George R. Terry (1985), mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Yukl (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain itu, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Demikian halnya Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan.

Siagian (1997) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator, dan integrator.

Gaya Kepemimpinan

Sebagaimana dimaklumi bahwa sesuai dengan beberapa teori yang telah dikemukakan, maka pengertian kepemimpinan secara umum dapat dikatakan sebagai proses hubungan pengaruh yang dilakukan oleh diri pemimpin terhadap individu bawahan atau kelompok individu untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Dalam hal mempengaruhi bawahan, seorang pemimpin akan menggunakan berbagai cara atau gaya kepemimpinan. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2001). Sebagaimana dikatakan Yukl (1989), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dia inginkan.

Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Dalam kaitan ini seperti dikemukakan oleh Hani Handoko (1995), bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan

gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Menurut Jusuf (1996), gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berfikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam dua dasawarsa terakhir, dua pendekatan gaya kepemimpinan, yaitu konsep transaksional (transactional leadership) dan transformasional (transformational leadership), berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et al., 2002; Yammarino et al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi.

Adapun yang dimaksud dengan konsep kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan Humphreys (2002) bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran "komoditas" (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (value system). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (beliefs), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu et al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et al., 1993).

Bass et al. (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma diubah menjadi pengaruh ideal (idealized influence), inspirasi (inspirational motivation), pengembangan intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian pribadi (individualized consideration).

Idealized influence menurut Sarros dan Santora (2001) merupakan perilaku (behavior) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (role model). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual (transcendent power) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (true believer). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan idealized influence. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Rafferty & Griffin, 2004).

Intellectual stimulation, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). Intellectual stimulation merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan

atau perspektif baru. Dampak intellectual stimulation dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (problem solving quality) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et al., 1993).

Bass et al. (2003) serta Sarros dan Santora (2001) berpandangan bahwa intellectual stimulation pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan. Lebih lanjut, selain pendekatan konsep kepemimpinan transaksional (transactional leadership) dan kepemimpinan transformasional (transformational leadership), Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud 2004).
2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu (Sing-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).
3. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).
4. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1989). Vroom dan Arthur Jago (1988) dalam Yukl (1989), mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan.

Dalam organisasi publik (pemerintahan), ruang gerak pemimpin dibatasi oleh tingkatan (hierarchy) kewenangan dan diatur dalam uraian tugas pokok dan fungsi organisasi. Oleh karenanya dalam kaitan dengan penelitian ini gaya kepemimpinan yang akan dikaji adalah gaya kepemimpinan pengasuh, gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya partisipatif.

Budaya Organisasi

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk knowledge-based yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham.

Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan

diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan sistem organisasi (Amstrong, 1994). Schein (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Kepuasan Kerja

Menurut Lokce (1969) kepuasan dan ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai : a) Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima. b) Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Dengan kata lain orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan.

Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Elemen-elemen dari equity ada tiga yaitu :

1) Input : segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.
2) Outcomes : segala sesutu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
3) Comparison persons : kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan ratio input-out comes yang dimilikinya.
4) Two factor theory (Teori Dua Faktor)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959) membagi situasi yang mempengaruhi seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu : kelompok satiesfers atau motivator dan kelompok dissatiefiers atau hygiene factors.

1) Teori Pertentangan (Discrepancy Theory)
2) Model dari kepuasan bidang/ bagian (Facet Satisfaction)
3) Teori proses bertentangan (Opponent Process Theory)

.

Konsep Kinerja

Gie (1995) berpendapat bahwa kinerja adalah seberapa jauh tugas/pekerjaan itu dikerjakan/dilakukan oleh seseorang atau organisasi. Gie melihat kinerja didasarkan seberapa besar dilakukan seseorang atau organisasi.

Rue dan Byars (1980) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau “the degree of complishment”. Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja tingkat pencapaian hasil dapat diukur dan diketahui.

Robbins (1996) Kinerja diartikan fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation) dan keinginan (obsetion) atau kinerja = f (A x M x O). Jika ada yang tidak memadai kinerja akan mempengaruhi secara negatif, di samping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan dan kapabilitas untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai. Dengan motivasi kerja yang tinggi

akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yaitu motivasi dan kemampuan mempunyai hubungan yang positif. Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan bahwa kinerja adalah sejauh mana pencapaian hasil kerja yang dimiliki setiap pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Gibson et al. (2003), faktor-faktor individual yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan fisik, kemampuan mental (inteligensi) dan ketrampilan, faktor demografis (misal umur, jenis kelamin, ras, etnik dan budaya) serta variabel-variabel psikologis (persepsi, atribusi, sikap dan kepribadian).

Variabel lingkungan pekerjaan (job design, peraturan dan kebijakan, kepemimpinan, sumber daya, penghargaan serta sanksi) dan non pekerjaan (keluarga, keadaan ekonomi sera hobi) juga berpengaruh pada perilaku bekerja yang akhirnya membentuk kinerja seseorang. Perilaku karyawan tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan konsep kepribadian.

Temuan

Pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan beberapa hasil sebagai berikut:

H1: Semakin tepat gaya kepemimpinan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai 0,779 dengan p-value < 0,000. Karena p-value < 0,05, maka hipotesis yang menyatakan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Argumentasi ini diperkuat dengan nilai loading factor sebesar 0,969. Dengan kata lain pegawai yang berprestasi mengharapkan peningkatan jenjang karir yang lebih tinggi.

H2: Semakin sesuai dengan perkembangan situasi, budaya organisasi akan semakin meningkatkan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai 0,477 dengan p-value = 0,000. Karena p-value < 0,05, maka hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Lawang.

Makna lain dari hubungan variabel ini adalah pegawai akan merasa puas jika dilibatkan dalam proses pembentukan budaya organisasi dan implementasinya. Hal ini diperkuat dengan nilai loading factor budaya organisasi yang berorientasi pada proses sebesar 0,985.

H3: Semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai 0,615 dengan p-value = 0,000. Karena p-value > 0,05, maka hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kepuasan kerja ditentukan oleh teman sekerja dengan nilai loading factor 0,919. Bila melihat mean score antara teman sekerja (3,17) dan promosi (3,61) maka suasana kompetisi dapat ditemui di rumah sakit ini. Ini berarti situasi persaingan masih diliputi kebersamaan.

H4: Semakin tepat gaya kepemimpinan akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai 0,197 dengan p-value = 0,189. Karena p-value < 0,05, maka hipotesis yang menyatakan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai namun tidak signifikan.. Artinya semakin tepat Gaya Kepemimpinan maka akan membawa pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit

Umum Daerah Lawang, namun tidak signifkan.

H5: Semakin sesuai budaya organisasi dengan perkembngan situasi, akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0,457 dengan p-value = 0,036. Karena p-value < 0,05, maka hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Jadi Budaya Organisasi yang semakin sesuai dapat meningkatkan Kinerja Pegawai pada pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Lawang.

Kualitas layanan memiliki nilai loading factor sebesar 0,994. Hal ini menujukkan bahwa karyawan telah menginternalisasi budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja yang berhubungan dengan kualitas layanan kesehatan.

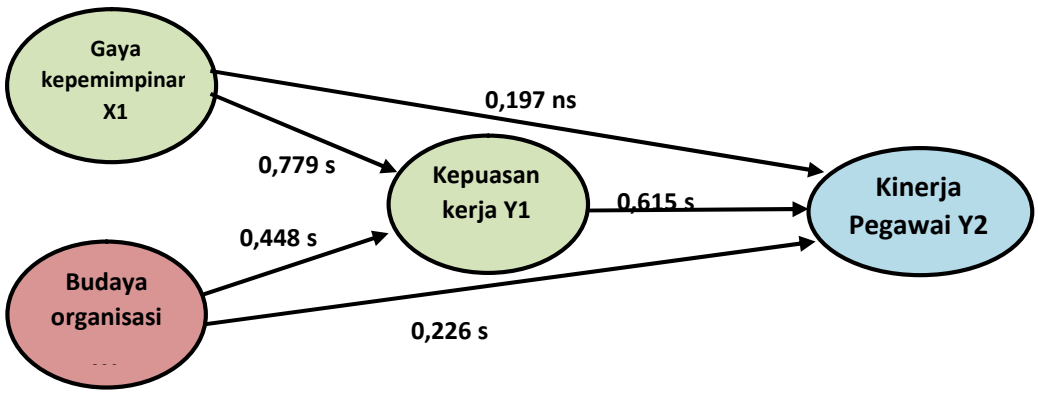
Melalui analisis jalur dapat diketahui secara terperinci bagaimana hubungan antar variable sebagai berikut:

Model hasil penelitian

Model hasil penelitian pengaruh variabel eksogen gaya kepemimpinan (X1), dan budaya organisasi (X2) dengan variabel endogen kepuasan kerja (Y1), dan kinerja karyawan (Y2), pada model analisis SEM akhir untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis ke 6. secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 1.

Hasil penelitian pada pegawai pada Rumah Sakit Lawang sesuai Gambar 1 dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang memiliki indikator gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi tidak berperan secara langsung di dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Rumah Sakit Lawang. Namun gaya kepemimpinan akan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan dengan kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Lawang. Demikian halnya, budaya organisasi juga berperan memperbaiki kinerja pegawai secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja yang memiliki indikator orientasi pekerjaan, orientasi proses, orientasi hasil dan orientasi pada pengembangan berperan memediasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam pencapaian kinerja pegawai yang lebih tinggi.

Gambar 1 Model Hasil Penelitian



Keterangan: s= Jalur signifikan, ns= Jalur non signifikan
Sumber : Hasil Uji Analisis

Kesimpulan

1. Gaya Kepemimpinan yang memiliki gaya parsitipatif, gaya pengasuh, dan gaya orientasi prestasi dapat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pada Rumah Sakit Lawang, yang tercermin dengan kepuasan Gaji, Promosi, Supervisi, Pekerjaan itu sendiri dan teman sekerja.
2. Budaya organisasi yang memiliki indikator orientasi pekerjaan, orientasi proses, orientasi hasil, dan orientasi pada pengembangan dapat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pada Rumah Sakit Lawang, yang tercermin dengan kepuasan Gaji, Promosi, Supervisi, Pekerjaan itu sendiri dan teman sekerja. .
3. Kepuasan kerja pada Rumah Sakit Lawang, yang tercermin pada kepuasan gaji, Promosi, Supervisi, Pekerjaan itu sendiri dan teman sekerja dapat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang memiliki indikator Kuantitas, Kualitas, dan Waktu.
4. Pengaruh langsung hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Rumah Sakit Lawang Positif namun tidak signifikan. Hal ini bertolak belakang dengan pengaruh hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh kepuasan kerja, kinerja pegawai akan meningkat ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, baik secara parsial maupun bersama-sama. Artinya bahwa meningkatnya kepuasan kerja yang memilki indikator kepuasan gaji, Promosi, Supervisi, Pekerjaan itu sendiri dan teman sekerja menjadi pemicu yang mampu meningkatkan kinerja pegawai dilihat dari kuantitas, kualitas dan waktu.
5. Budaya organisasi yang memiliki indikator orientasi pekerjaan, orientasi proses, orientasi hasil, dan orientasi pada pengembangan dapat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Rumah Sakit Lawang, yang tercermin dengan Kuantitas, Kualitas, dan Waktu.

Daftar Pustaka

Alimuddin, 2002, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, Tesis, Program PascaSarjana Magister ManajemenUniversitas Gajah Mada (tidakdipublikasikan)

Alberto, Aragon, 2007. *Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance From Spain*, Industrial Marketing Management Vol 36

Armstrong-Stassen, M., Al-Ma'aitah, R., Cameron, S.J., &Horsburgh, M.E, "*The relationship between work status congruency and the job attitudes of full-time and part-time Canadian and Jordanian nurses*," The International Journal of Human Resource Management, 9, (1998), 41-57

Barbuto, John E, Jr. 2005. Full Range Leadership. Nebguide. The Board of Regents of the University of Nebraska on behalf of the University of Nebraska-Lincoln Extension.

Bass, BM and Riggio, RE (2006) *Transformational Leadership*, 2nd Edition. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Chang, Su Chao. 2007. *A Study on Realationshipamong Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction, The Learning Organization*, Vol. 14.No. 2

Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). *Job satisfaction and organizational commitment*.In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds), International review of industrial and organizational psychology (pp.157-188). New York: Wiley.

Hani Handoko, 1995, "Manajemen Personalia dan SDM", Edisi ke dua, BPFE, Yogyakarta.

Hofstede, G. 1997. *Culture and Organization*: Software of The Mind, New York: McGraw-Hill.

House dan Woyeke, 1998, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Efectiveness, Organizational Leadership.

Kartini, K, 1994, "Pemimpin dan Kepemimpinan", PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Lian, S., and Sheila, W. 2006. Across-cultural test of the '*five-fictor model of personality and transformational leadership*, Journal of Business Research, 59 (2006) 936-944.

Locke, E. A., 1997, Esensi Kepemimpinan (terjemahan), MitraUtama, Jakarta.

Mas'ud, 2004, "Survey Diagnosis Organizational", Undip, Semarang.

Mas'ud, Fuad, 2004, Survai Diagnosis OrganisasionalKonsepdanAplikasi, BadanPenerbit, BP-UNDIP, Semarang.

Memon, Salih.,M., Shah, Ahmed, M.S.,Jatoi M.M. 2012. *The Impact of Organizational Culture on the Employees Job Satisfaction & Organizational Commitment;A Study of Fakulty Members of PublucSectorUnivrsities of Paskitan*, International Journal of Contemporary Research in Business, 3 (11); 830-850

Montes, JaviarLirens, Moreno, Antonia Ruiz, Morales, Victor Garcia. 2005. *Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Inovation and Performance: An Empirical Examination*. Technovation 25: 1159 – 1172 Elsevir

Nicholas O Regan dan Abby Ghobadian 2004 *The link between leadership, strategy, and performance in manufacture* SMEs, Journal of Small Business Strategy. 15 (2):45-57

Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, "*Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*," International Journal of Human Resource Management 11:4 August, h. 766-788

Pattnaik, Kumar S. 2011. *Linkage Between Organizational Culture and Job Satisfaction*, International Journal of Multidiscriplinary Management Studies, 1 (2):14-28

Ritchie (2000), Ritchie, M. 2000. Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance, Southern Business Rivew, Spring, 2000

Robbins, Stephen, 2006, "Perilaku Organisasi", Prentice Hall, edisi kesepuluh

Sabri, Ullah S.P.,Ilyas M., Amjad Z. 2011. Organizational Cilture and Its Impact on The Job Satisfaction on the University Terachers of Labore, Internasional Journal of Business an Social Science 2 (4):121-128

Samsi, 2006.Pengaruh Komitmen Pimpinan, Komitmen Karyawan, Motivasi Kerjadan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Persero Pelabuhan III. Disertasi. Program Studi ilmu Ekonomi MinatManajemenSumberDayaManusia, Program PascaSarjanaUniversitasBrawijaya, Malang

Schein, E. H. 1991. Schein, E. H. 1991. *OrgnizationaI Culture and Leadership*, Second Edition, CA, San Fransisco: Jossey-Bass

Siw Kim Jean Lee dan Kelvin Yu (2004), Jean Lee, Siew Kim, dan Kevin, Y 2004.*Corporate Culture and Organizational Performance*. Journal of Management Psychology. 19 (4):340-359.

Terry, George, 1985, ”Manajemen”, Edisi terjemahan, Penerbit Gahlia Indonesia, Jakarta.

Thoha, M., 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press , Jakarta.

Tsai, Yafang. (2011), *Relationship betweenOrganisational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*, BMC Health Service Research 11 (98):1-9.

Yukl, 1989, “Management Leadership : A Review of Theory and Research”, Journal of Management, Vol.15 No.2, State University of New York at Albany, , p.251-289.

Yukl, G 2007.Kepemimpinan dalam Organismi, Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.