

BUDAYA KERJA DAN PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Lina Anggraini¹⁾, Bambang Dwi Hartono²⁾

¹⁾Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

²⁾SPs Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

¹⁾langraini1974@gmail.com, ²⁾bambangpd288@gmail.com

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan peran pemimpin terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei, dengan teknik analisis jalur menggunakan *SPSS 22.0 for windows*. Sampel sebanyak 195 responden, yang didapat dengan teknik *purposive sampling*. Data dihimpun dengan kuesioner, berskala Likert. Hasil penelitian menunjukkan: (1) budaya kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,693 dengan persamaan regresinya $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$. (2) peran pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,379 dengan persamaan regresinya $\hat{X}_3 = 51,622 + 0,312X_2$. (3) budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peran pemimpin, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,587 dengan persamaan regresinya $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$. Implikasi, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya kerja dan peran pemimpin.

Kata Kunci: Budaya kerja; Peran pemimpin; Kinerja pegawai

Abstract. The study aims to determine the effect of work culture and the role of leader on the performance of employees of the Directorate General for Public Works and Construction Ministry of Housing. This quantitative research using a survey method, the technique of path analysis using *SPSS 22.0 for windows*. A sample of 195 respondents, obtained by purposive sampling. Data collected by questionnaire, Likert scale. The results showed: (1) The work culture is a significant positive effect on employee performance, as indicated by the correlation coefficient of 0.693 with a regression equation $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$. (2) the role of leader significant positive effect on employee performance, as indicated by the correlation coefficient of 0.379 with a regression equation $\hat{X}_3 = 51.622 + 0,312X_2$. (3) The work culture positive and significant effect on the role of leader, indicated by a correlation coefficient of 0.587 with a regression equation $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$. The implication, employee performance improvement can be done by improving the work culture and the role of leader.

Keywords: Work culture; Role of leader; Employee performance

Pendahuluan

Reformasi birokrasi Kementerian PAN dan RB. 2012:1) adalah wujud dari komitmen berkelanjutan pemerintah. Secara khusus, pada tahun 2025 diharapkan Indonesia berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju Negara maju untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia: yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi serta mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik (good

governance) pada tahun 2025. Reformasi Birokrasi (Permen PAN dan RB. 2008) adalah proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta seberapa besar modal organisasi, karyawan dalam suatu organisasi-lah pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan

bahwa tanpa didukung dengan kualitas sumber daya manusia yang unggul pelaksanaan tugas organisasi tidak akan tercapai. Kinerja karyawan pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi.

Dalam lingkup Kementerian / Lembaga Negara pemberian penghargaan atas kinerja pegawai dalam bentuk tunjangan kinerja (Lampiran Permen PAN dan RB. 2011) yang diberikan bertahap sesuai dengan kemajuan keberhasilan atau capaian pelaksanaan reformasi birokrasi. Tunjangan kinerja yang diberikan kepada Kementerian / Lembaga tersebut bervariasi tergantung kepada tingkat capaian reformasi birokrasi instansi masing-masing.

Untuk mencapai harapan di atas, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, diluar kebiasaan rutinitas yang ada. Selain terobosan atau pemikiran baru, juga diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Akibat dari perubahan tersebut (Wardhono, A. 2001) setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan handal sesuai dengan perkembangan zaman pada saat ini.

Manajemen sumber daya manusia pada era informasi, yaitu: "*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*". Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Membahas masalah budaya menjadi hal yang esensial dan penting. Budaya organisasi atau budaya kerja adalah falsafah, ideologi, nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma

bersama serta mengikat suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Mengapa budaya kerja penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat membuat organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan atau organisasi dapat terakomodasi.

Agar budaya kerja dapat berfungsi secara optimal dan benar-benar kondusif, mampu merangsang karyawan supaya mempunyai komitmen yang kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang akan dilakukan. Oleh karena itu budaya kerja harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh pemimpin, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi karyawan diperkenalkan pada tujuan, norma, fungsi, dan nilai-nilai di lingkungan kerjanya, serta informasi yang berkaitan dengan budaya kerja.

Pimpinan organisasi publik maupun privat kini berupaya membangun komitmen, membangun organisasi yang adaptif, responsif terhadap pelanggan yang berarti organisasi tersebut memperoleh komitmen dan pengendalian diri karyawan yang dianggap lebih prioritas daripada hal lain. Bahwa peran pemimpin sangat penting dalam mengoptimalkan kinerja pegawai, selaras dengan pendapat Taylor, *et. al.* (Robbins. 2006) bahwa, pemimpin menetapkan dan menyusun perannya serta peran bawahan dalam mengupayakan pencapaian sasaran. Hal ini mencakup perilaku yang mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan sasaran.

Perubahan lingkungan yang menuntut para pemimpin melaksanakan perubahan yang menyeluruh (*Ibid.:766-767*):

Pertama, perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Kedua, perubahan yang mengupayakan perubahan perilaku pegawai. Jika organisasi ingin tetap hidup, organisasi dituntut untuk merespon perubahan lingkungan. Upaya untuk meningkatkan kinerja, memberdayakan pegawai dan memperkenalkan tim kerja merupakan contoh kegiatan perubahan terencana yang diarahkan menjawab perubahan lingkungan.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 15/2015 tentang Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Direktorat Jenderal Bina Konstruksi mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan jasa konstruksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta mengemban amanat Undang-Undang No. 18/1999 tentang Jasa Konstruksi (Rencana Strategi Badan Pembinaan Konstruksi 2010-2014), melakukan pembinaan jasa konstruksi yang meliputi kegiatan pengaturan, pemberdayaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah bagi penyedia jasa, pengguna jasa, dan masyarakat. Melihat tugas dan tanggung-jawab yang diemban maka sudah seharusnya didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten, berdaya saing tinggi serta berkinerja yang tinggi.

Seiring dengan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat maka Direktorat Jenderal Bina Konstruksi dituntut untuk bekerja secara profesional, efektif, efisien, dan bertanggung-jawab. Direktorat Jenderal Bina Konstruksi sangat berkepentingan untuk membenahi diri dalam rangka penyelenggaraan kinerja pegawainya.

Para pegawai dalam melaksanakan tugasnya selama ini sangat tergantung pada keberadaan pimpinan, bila pemimpin ada di tempat maka para pegawai semangat dalam bekerja dan berinisiatif dalam melaksanakan tugas. Akan tetapi, bila pimpinan berhalangan hadir maka banyak

pegawai terlambat masuk kerja dan sengaja ijin/tidak hadir, seringkali pegawai pada saat jam kerja yang keluar atau pulang sebelum waktunya. Dari data absensi pegawai dengan menggunakan *finger print* terlihat 80% pegawai datang diatas jam 09.00. Pegawai apatis terhadap perubahan budaya kerja organisasi yang telah digulirkan karena sudah berada pada zona nyaman.

Sering sekali dalam realitas, ketika tuntutan kerja tidak terlalu banyak, dan ketika organisasi tidak memberikan sanksi atas sikap malas dan kurang disiplinnya pegawai, maka pada saat itu pegawai akan terjebak dan bekerja sebatas rutinitas dan menjadi malas berpikir, sehingga potensi diri perlahan-lahan akan mengalami kemunduran, dan suatu ketika pegawai sulit diharapkan untuk berkontribusi secara maksimal buat pencapaian kinerja organisasi. Hal ini juga akan berpengaruh pada kualitas kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan yang maksimal, bila kondisi kerja seperti itu terus berlanjut maka akan menimbulkan budaya dan pencitraan organisasi yang tidak baik terhadap masyarakat.

Pemimpin juga tidak tegas terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai karena ketidakpedulian terhadap peraturan maupun dirinya belum memberikan contoh yang baik, sehingga pegawai merasa tidak takut melanggar aturan seperti terlambat masuk jam kerja. Dalam evaluasi organisasi terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan adanya beberapa kegiatan yang sama di unit kerja yang berbeda dan dilaksanakan dalam waktu yang hampir bersamaan. Tumpang tindih tidak akan terjadi jika adanya koordinasi antar unit kerja mulai dari penyusunan anggaran sampai perencanaan pelaksanaan kegiatan. Hal ini sudah berlangsung sejak lama yang mengakibatkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tidak efektif dan efisien, sehingga kinerja di setiap unit kerja di Direktorat Jenderal Bina Konstruksi sebagai satu kesatuan belum optimal.

Pelayanan prima (*services excellence*), kompetensi (*competence*), kemauan (*motivation*), kesejahteraan (*prosperity*) dan kesinambungan (*sustainability*) adalah kata-kata kunci yang menjadi tantangan dan harapan bagi lingkungan strategis internal di Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. Seluruh kegiatan dan pelayanan yang diupayakan sebagai pengabdian terbaik tidak akan banyak artinya apabila tingkat kesejahteraan staf fungsional maupun struktural diabaikan. Perhatian yang memadai dari pimpinan Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, baik pimpinan tertinggi maupun sub bagian menjadi hal yang niscaya bagi upaya peningkatan pelayanan. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan bagi lingkungan internal dan lingkungan eksternal Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, saat ini telah disusun suatu konsep nilai-nilai strategis (*strategic value*) yang disebut “*Bersama KITA Membangun*”. Konsep “KITA” tersebut berupa singkatan dari Kompetensi, Integritas, Transparansi, dan Akuntabilitas.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahan. Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Menurut hasil penelitian Supardi (2013), bahwa Kinerja Karyawan Yayasan Bani Saleh Bekasi dapat ditingkatkan melalui upaya perbaikan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja yang baik; hasil penelitian Abdul Rahman Kadafi (2013), bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dan Terdapat Pengaruh langsung

Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi; hasil penelitian Siti Saidah (2012), bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai. Terdapat hubungan yang positif antara variabel Disiplin Pegawai dan Kinerja Pegawai. Terdapat hubungan yang positif antara Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai; hasil penelitian Heriyanto (2012), bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Militer Presiden Republik Indonesia; dan hasil penelitian M. Rivai Malawat (2012), bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja PB HMI.

Penelitian bertujuan untuk memperoleh informasi dan gambaran yang akurat, sehingga dapat menjelaskan pengaruh di antara variabel-variabel yang diteliti. Secara khusus penelitian bertujuan untuk mengetahui: 1. Pengaruh positif dan signifikansi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. 2. Pengaruh positif dan signifikansi peran pemimpin terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. 3. Pengaruh positif dan signifikansi budaya kerja terhadap peran pemimpin Direktorat Jenderal Bina Konstruksi.

Tinjauan Pustaka

Kinerja (Mathis, *et. al.* 2002:78), apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Umam (2010:186), hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standart tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Sobandi, *dkk.* (2006:176), sesuatu yang telah dicapai oleh

organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit maupun impact*". Soekidjo Notoadmodjo (2009:124-125), hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai selama periode tertentu yang dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dengan berbagai standart target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Veithzal Rivai (2008:309), suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Schermerhon, *et. al.* (Rivai, *dkk.* 2005:15), kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Donnelly, *et. al.* (Rivai, *dkk. Ibid.*) Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Bernardin, *et. al.* (Ruky. 2004), pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Tika (2008:121), hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Nasucha (2004:107), kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan secara efektif. Manajemen kinerja (Mathis, *et. al.* 2002:77), berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan. Dessler (2007:311), penetapan tujuan strategis organisasi/perusahaan yang dikonsolidasikan dengan penilaian kinerja dan pengembangan yang tersistem. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kinerja pegawai mendukung pencapaian target strategi perusahaan/organisasi. Bacal (2002:3-4), upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur: fungsi kerja sesuai yang diharapkan dari karyawan, seberapa besar kontribusi

pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan, apa arti konkretnya "melakukan pekerjaan baik", bagaimana karyawan dan penyeliannya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki dan mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang, bagaimana prestasi kerja akan diukur, mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya. Prabu (2002:19), proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan pada pegawainya, antara pegawai dengan atasannya langsung. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Dubois, *et. al.* 2003:6); data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, konsekuensi hasil kerja, keahlian dan pengetahuan, kemampuan, motivasi serta intensif dan imbalan. Keith Davis (Mangkunegara. 2005:67): *i. Human Performance = ability + motivation, ii. Motivation = attitude + situation, iii. Ability = knowledge + skill.* Prawirosentono (Edy Sutrisno. 2011:176): a) Efektivitas dan Efisien, b) Otoritas dan Tanggungjawab, c) Disiplin, d) Inisiatif. Armstrong, *et. al.* (Wibowo. 2009:99): a. Personal factors, b. Leadership factor, c. Team factors, d. System factors, e. Contextual/situasional factors, Lima indikator untuk menilai kinerja organisasi sector publik, menurut Levine, *et. al.* (Nazucha. 2004:25): a. Produktivitas, b. Kualitas pelayanan, c. Responsivitas, d. Responsibilitas, e. Akuntabilitas. Kriteria kinerja, menurut Raymon A. Noe, *dkk.* (2010:461): 1) Kesesuaian Strategis (*strategic congruence*), 2) Keabsahan (*validity*), 3) Keandalan (*reliability*), 4) Penerimaan (*acceptability*), 5) Kekhususan (*specivicity*). Kualitas (Wungu, *dkk.* 2003:57), segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka. Kualitas kerja (Wilson, *et. al.* 1987:101), menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-

tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Simpul kata, kinerja adalah cara melakukan suatu pekerjaan dan hasil yang dicapai seseorang atau kelompok yang berupa kualitas dan kuantitas melalui tugas yang diberikan dalam sebuah tatanan organisasi dengan segala kemampuan, keterampilan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan, melalui berbagai kompetensi yang dibutuhkan dan diberikan dalam periode waktu tertentu.

Budaya Kerja

Budaya (Schein. 2010:34),

is a pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with its problem of external adaptation and internal integration-that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and fill in relation to those problems

Budaya kerja (Guno. 2006), suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya organisasi (Mas'ud. 2004), sistem makna, nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang jadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Druicker (Tika, H. 2008:4), pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Ndraha (2005:107), *A set of basic assumptions and belief that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with*

problem of external adaptation and internal integration. PerMen PAN dan RB No. 39 Tahun 2012:3; sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Fungsinya (*Op. cit.*:45): 1) Sebagai identitas dan citra, 2) Sebagai pengikat, 3) Sebagai sumber, 4) Dst. Siagian (*Loc. cit.*:52): 1) Penentu batas-batas berperilaku, 2) Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi, 3) Penumbuh komitmen, 4) Dst. Ia terbentuk (Ndraha. *Op. cit.*:52-77), dari karakteristik organisasi sebagai objek dan subjeknya. Simpul kata, budaya kerja adalah nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja dalam rangka mencapai tujuan dan kepuasan baik internal maupun eksternal organisasi.

Peran Pemimpin

Pemimpin (Syamsul. 2012:1) pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Peran pemimpin (Ulrich. <http://esq-news.com.2012/berita/03/19/peran-pemimpin-dalam-transformasi-budaya.html>) menjalankan nilai-nilai organisasi, dimana nilai memiliki pengaruh 25%, sistem 35%, dan kepemimpinan 40%. Manager (<http://temukan-pengertian.blogspot.com/2013/07/pengertian-pemimpin.html>) seorang pemimpin dengan melaksanakan tugas berdasarkan prinsip dasar manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sehingga mampu menciptakan keadaan orang lain yang dipimpinnya saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan

(Yulk. 2009:3), proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses utk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Hersey, *et. al.* (Soekarso. 2010:16) proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pemimpin (<http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com>), pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu tujuan. Peran (Kartono, 1994:181) perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Lima fungsi kepemimpinan, menurut Sondang P. Siagian (Arifin. *Op. cit.*:103): 1) Penentu arah. 2) Wakil dan juru bicara organisasi. 3) Komunikator yang efektif. 4) Dst. Efektivitas kepemimpinan, menurut Siagian (Arifin. *Loc. cit.*:54) terlihat dari: 1) sampai sejauh mana seorang pemimpin memberikan penekanan pada peranannya selaku pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan bawahannya, 2) sampai sejauh mana dan dalam bentuk apa seorang pemimpin memberikan perhatian kepada para bawahannya. Peran pemimpin (Mintzberg. <http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com>): 1. Peran hubungan antar perorangan, 2. Fungsi peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara. 3. Peran pembuat keputusan, Kepemimpinan (Sinambela, *dkk.* 2006:106), terdiri atas: (1) pemimpin tingkat atas (*top management*), (2) pemimpin tingkat menengah (*middle management*), dan (3) pemimpin tingkat bawah (*lower management*). Peran pemimpin birokrasi yang mutlak dilakukan (Pasolong. 2010:32): 1) Merencanakan, 2) Pengorganisasian, 3) Mengawasi, 4) Mengevaluasi. Peranan pemimpin dan kelompok dalam pembentukan, pewarisan,

dan perubahan budaya organisasi (Tika. 2008:71): 1. Peranan pemimpin dan kelompok dalam pembentukan budaya organisasi. 2. Peranan pemimpin dan kelompok dalam menanamkan/mewariskan budaya organisasi. 3. Peranan pemimpin dan kelompok dalam perubahan budaya organisasi. Simpul kata, peran pemimpin adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin, dimana peran pemimpin memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang merupakan salah satu kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian dilakukan di lingkungan Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dari bulan April s/d Juni tahun 2015. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei, dengan teknik *analisis jalur*. Penelitian menjadikan budaya kerja dan peran pemimpin masing-masing sebagai variabel bebas (eksogen), dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (endogen). Populasi penelitian berjumlah 382 pegawai di lingkungan Direktorat tersebut, sedangkan sampel sebanyak 195 responden, yang diperoleh melalui rumus Slovin dengan teknik *purposive sampling*. Data dihimpun melalui kuesioner berskala Likert yang disebarikan secara *accidental sampling*. Uji validitas instrumen dilakukan dengan rumus *Product Moment* dari Pearson, sedang dalam menghitung reliabilitasnya dilakukan dengan rumus *Alpha Cronbach*, dengan menggunakan bantuan software *SPSS for Windows*. Data dianalisa dengan teknik statistik deskriptif dan inferensial. Sebelum itu, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis data, meliputi uji normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov, uji homogenitas dengan rumus Lavene, uji linearitas dengan uji *test for linearity*, uji autokorelasi dengan menggunakan pendekatan *Durbin-Watson*.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Responden dan Deskripsi Data

Karakteristik responden berdasarkan golongan dapat diketahui sebanyak 16 orang Gol. II (8,205%), 154 orang Go. III (78,97%), dan 25 orang Gol. IV (12,82%). Sebagian besar pegawai golongan III.

Karakteristik responden berdasarkan jabatan responden dapat diketahui staf 144 orang (73,8%), Eselon IV 33 orang (16,9%), dan Eselon III 18 orang (9,2%). Lebih dari separuh pegawai berada pada posisi staf.

Berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan adanya jumlah terbesar responden lulusan S1/D4 = 114 orang (58,5%), disusul oleh lulusan S2 = 40 orang (20,5%), selanjutnya lulusan SMA = 39 orang (20%), dan lulusan S3 = 2 orang (1%). Pegawai kebanyakan lulusan S1, artinya tingkat pendidikan para pegawai sudah cukup baik.

Instrumen kinerja terdiri dari 18 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor kinerja yaitu antara data terendah 50 s/d tertinggi 89. Nilai rata-rata = 75.3128, $m_o = 73$, dan $m_e = 74.00$, dan $sd = 8.752$. Nilai tengah (73,5) dengan frekuensi terbesar 75. Fakta menunjukkan, data Kinerja diprediksikan berdistribusi normal.

Instrumen budaya kerja terdiri dari 18 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor budaya kerja yaitu antara data terendah 50 s/d tertinggi 87. Nilai rata-rata = 73.687, $m_o = 79$, dan $m_e = 76.00$, $sd = 8.060$. Nilai tengah (78,5) dengan frekuensi terbesar 95. Fakta menunjukkan, data Budaya Kerja diprediksikan berdistribusi normal

Instrumen peran pemimpin terdiri dari 20 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor peran pemimpin antara data terendah 55 s/d tertinggi 92. Nilai rata-rata = 75.9026, $m_o = 81$, $m_e = 79.00$, dan $sd = 10.62218$. Nilai tengah (82) dengan frekuensi terbesar 56. Fakta

menunjukkan, data Peran pemimpin diprediksikan berdistribusi normal. Namun untuk mengetahuinya secara pasti tetap diperlukan pengujian distribusi data sebagai salah satu pengujian persyaratan statistik.

Uji Persyaratan Analisis

Hasil analisis data tentang uji normalitas dengan uji “*Kolmogorov-Smirnov Test*,” menginformasikan bahwa semua data memiliki distribusi normal.

Dari hasil uji homogenitas dengan menghitung varians-varians Y atas pengelompokan X_1 , X_2 dan X_3 dapat disimpulkan bahwa kelompok data berasal dari populasi yang homogen.

Hasil analisis data tentang uji linearitas Y atas X_1 , X_2 dan X_3 menginformasikan bahwa data memiliki data yang linear.

Dari hasil uji autokorelasi, ternyata H_0 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan korelasi parsial positif.

Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh antara Budaya Kerja (X_1) dan Kinerja Pegawai (X_3)

Dari hasil regresi X_1 dan X_3 , disimpulkan bahwa korelasi antara budaya kerja dan kinerja pegawai signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$ dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh budaya kerja (X_1) dan kinerja pegawai (X_3).

Persamaan ini memiliki arti sbb.

- Koefisien regresi sebesar 0,752 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit budaya kerja, akan menaikkan 0,752 unit kinerja terhadap konstanta 19,889.
- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen budaya kerja digunakan uji t .

Pada regresi di atas nilai sig. 0,000 < 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $13,343 > 1,97$.

Adapun kekuatan korelasi antara budaya kerja terhadap kinerja ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ($r_{x_1x_3}$), yaitu sebesar 0,693. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat.

Dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,480. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa kinerja dipengaruhi oleh budaya kerja 48%, sedangkan sisanya 52% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

2. Pengaruh antara Peran Pemimpin (X_2) dan Kinerja Pegawai (X_3)

Dari hasil Regresi X_2 dan X_3 , disimpulkan bahwa korelasi antara peran pemimpin dan kinerja signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi $\hat{X}_3 = 51,622 + 0,312X_2$ dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai peran pemimpin (X_2) dan kinerja pegawai (X_3).

Persamaan ini memiliki arti sbb.

- Koefisien regresi sebesar 0,312 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit peran pemimpin, akan meningkatkan 0,312 unit kinerja pegawai terhadap konstanta 51,622.
- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen peran pemimpin digunakan uji t.

Pada regresi X_2 dan X_3 , nilai sig. $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel peran pemimpin berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $5,686 > 1,97$.

Adapun kekuatan korelasi antara peran pemimpin terhadap kinerja ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ($r_{x_2x_3}$), yaitu sebesar 0,379. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat.

Dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,143. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh peran pemimpin 14,3%, sedangkan sisanya 85,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

3. Pengaruh antara Budaya Kerja (X_1) terhadap Peran Pemimpin (X_2)

Dari hasil Regresi X_1 dan X_2 , disimpulkan bahwa korelasi antara budaya kerja dan peran pemimpin signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$ dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh budaya kerja (X_1) dan peran pemimpin (X_2).

Persamaan ini memiliki arti sbb.

- Koefisien regresi sebesar 0,774 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit peran pemimpin, akan meningkatkan 0,774 unit budaya kerja terhadap konstanta 18,853.
- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen peran pemimpin digunakan uji t.

Pada regresi X_1 dan X_2 , nilai sig. $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel peran pemimpin, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $10,086 > 1,97$.

Adapun kekuatan korelasi antara budaya kerja terhadap peran pemimpin ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ($r_{x_1x_2}$), yaitu sebesar 0,587. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat.

Dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,345. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa budaya kerja dapat mempengaruhi peran pemimpin 34,5%, sedangkan sisanya 65,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Tabel 1 Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi

No.	Kelompok	Koefisien Korelasi	t_{hitung}	$t_{tabel} (\alpha = 0,05)$	Ket.
1	X_3 atas X_1	0,693	13,343	1,97	Signifikan
2	X_3 atas X_2	0,379	5,686	1,97	Signifikan
3	X_2 atas X_1	0,587	10,086	1,97	Signifikan

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua koefisien jalur signifikan pada $\alpha = 0,05$, karena t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} , hasil analisis membuktikan

bahwa jalur koefisiennya signifikan, pada model yang ada.

Path Analysis (Analisis Jalur)

Berdasarkan hasil korelasi antara X_1 , X_2 dan X_3 tersebut di atas didapat $r_{x_1x_3} = 0,693$, $r_{x_2x_3} = 0,379$ dan $r_{x_1x_2} = 0,587$, langkah selanjutnya mencari analisis jalur (*path analysis*) dan proses analisis jalur (*path analysis*) menggunakan bantuan software LISREL 8.7 didapat $p_{21} = 0,59$; $p_{31} = 0,72$ diatas $0,05$ yang berarti *path analysis*nya signifikan, tetapi $p_{32} = -0,04$ kurang dari $0,05$ yang berarti tidak signifikan.

Berdasarkan hasil analisis jalur, diperoleh nilai pengaruh budaya kerja ke kinerja pegawai sebesar $0,59$, nilai ini lebih besar dari $0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan ke variabel Kinerja Pegawai. Di lain sisi, variabel Budaya kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai. Besarnya pengaruh tidak langsung, yaitu $(0,59) \times (-0,04) = -0,0236$ atau total keseluruhan pengaruh dari Budaya Kerja ke Peran Pemimpin lalu ke Kinerja Pegawai = $-0,0236 + 0,72 = 0,69$.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh antara Budaya Kerja (X_1) dan Kinerja Pegawai (X_3)

Hasil uji hipotesis satu, menginformasikan bahwa terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 48% , signifikan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $13,343 > 1,97$, artinya variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Temuan penelitian itu sesuai dengan teori Gering Suryadi (2006), yang mengatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan

tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan.

Organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat akan dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik. Hal ini dikarenakan para pegawai telah mengetahui dan memahami “pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan tersebut”.

Pertama, dengan integritas dan profesionalisme, pegawai konsisten dalam kata dan perbuatan serta ahli di bidangnya. Orang yang memiliki integritas kepribadian, maka dia akan melakukan sesuatu yang sesuai antara apa yang diucapkan dan yang dilakukan. Kepribadian muncul dari keyakinan bahwa bekerja tidak semata untuk meraih prestasi keduniawiaan, untuk mendapatkan tambahan finansial tetapi juga memiliki makna keukhrawian atau ibadah. Selain memiliki kemampuan yang seimbang pegawai akan bekerja dengan pengetahuan, sikap dan keahliannya.

Kedua, melalui kepemimpinan dan keteladanan mampu mewujudkan potensi yang dimiliki bawahan secara optimal. Seorang pemimpin akan secara maksimal mendayagunakan bawahan sebagai partner untuk mencapai visi dan misi institusi. Seorang pemimpin menjadi teladan dalam kerja keras, tanggung-jawab, kedisiplinan, dsb.

Ketiga, melalui kebersamaan dan dinamika kelompok akan mendorong cara kerja yang tidak bersifat individual sehingga kekuasaan tidak berpusat di satu tangan. Sesuatu yang sangat sulit didalam relasi kerja adalah membangun kerja sama dalam kerja kelompok. Justru melalui kebersamaan, seseorang akan mampu bekerja dengan hasil yang optimal.

Keempat, dengan ketepatan dan kecepatan bekerja berarti terdapat kepastian waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang dibutuhkan. Prinsip yang harus dijadikan

sebagai pedoman adalah semakin cepat semakin baik. Prinsip pelayanan yang harus dikembangkan dalam suatu institusi adalah pelayanan prima yang berbasis kecepatan dan ketepatan. Kerja yang cepat dan tepat adalah pola kerja yang menggunakan keterukuran yang jelas. Jika pekerjaan bisa diselesaikan sehari, maka akan diselesaikannya secara tepat waktu. Jika pekerjaan menghabiskan anggaran tertentu, maka akan dilaksanakan secara tepat sesuai dengan anggaran. Jika pekerjaan bisa diselesaikan seefektif dan seefisien mungkin, maka tidak akan terjadi *kasus mark up*, dsb. juga bukan kerja yang menjadikan sesuatu yang mudah menjadi sulit, dst.

Kelima, rasionalitas dan emosi adalah keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional. Melalui keseimbangan antara kedua kecerdasantersebut, maka akan memunculkan keteguhan dan ketegasan. Terlebih kecerdasan spiritual yang berbasis pada keyakinan dan moralitas yang baik. Dengan menggabungkan ketiga kecerdasan dalam kerja, maka seseorang akan menghasilkan kinerja yang optimal.

2. Pengaruh antara Peran Pemimpin (X_2) dan Kinerja Pegawai (X_3)

Hasil uji hipotesis 2, menginformasikan bahwa terdapat pengaruh Peran Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai, yaitu sebesar 14,3%, signifikan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $5,686 > 1,97$, artinya variabel peran pemimpin berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Peran Pemimpin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini mendukung teori-teori yang dikemukakan oleh para peneliti sebelumnya, seperti Henry Mintzberg (<http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com>), yang menyatakan bahwa:

1. Peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang

dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.

2. Fungsi peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
3. Peran pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

Pemimpin (*leader*) adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (*leadership*). Pimpinan birokrasi tentu saja mempunyai bawahan, yang karena kedudukannya sebagai pimpinan yaitu mempunyai kekuasaan formal (*wewenang/authority*) dan tanggung jawab. Dave Ulrich konsultan HR (*Human Resource*)

(<http://esq-news.com/2012/berita/03/19/peran-pemimpin-dalam-transformasi-budaya.html>) mengatakan bahwa peran seorang pemimpin sesungguhnya adalah menjalankan nilai-nilai organisasi. Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai menjadi salah satu kunci sukses bagi keberhasilan suatu organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, peran pemimpin sangat menentukan dalam mengarahkan sikap dan perilaku bawahan untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam hal menetapkan sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber-sumber daya, penunjukkan tanggung-jawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan. Peran mempengaruhi seorang pemimpin birokrasi harus dapat memberikan pengaruh kepada bawahan, sehingga bawahan mau bekerjasama dalam merealisasikan suatu program kerja. Pemimpin birokrasi dapat mengembangkan berbagai teknik mempengaruhi bawahan, dan ini sebenarnya mudah bagi pemimpin birokrasi publik karena kewenangan atasan sangat tinggi.

Peran pemimpin sebagai motivator berarti pemberian dorongan kepada pegawai untuk bekerja secara lebih giat dan

lebih baik. Hubungan pengaruh dan motivasi adalah kalau peran mempengaruhi efektif, maka peran memotivasi akan lebih mudah dilakukan. Peran seorang pemimpin antar pribadi yaitu dalam kaitannya dengan kedudukannya sebagai pemimpin birokrasi, adalah sebagai figur atau tokoh yang cukup dihargai dan disegani. Pemimpin harus menunjukkan perilaku yang baik dan benar, memiliki etos kerja yang tinggi, disiplin dan lain-lain sikap positif. Pemimpin birokrasi harus menempatkan diri sebagai penuntun, pemberdaya dan pendorong bagi semua bawahan. Peran yang dimiliki seorang pemimpin birokrasi sangat-lah strategis, mengingat kedudukannya sebagai pemegang kunci, khususnya informasi tentang birokrasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi yang baik, sehingga apa disampaikan sebagai representasi cita-cita dan tujuan institusi dapat dipahami secara baik dan benar oleh bawahan. Pemimpin juga harus menjadi komunikator yang efektif.

3. Pengaruh antara Budaya Kerja (X_1) terhadap Peran Pemimpin (X_2)

Hasil uji hipotesis 3, menginformasikan bahwa terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Peran Pemimpin, yaitu sebesar 34,5%, signifikan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $10,086 > 1,97$, artinya variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel peran pemimpin. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Peran Pemimpin. Temuan tersebut mendukung teori yang disampaikan oleh Ndruha (205:102) tentang budaya organisasi.

Ketika organisasi mulai berorientasi pada budaya kerja sebagai acuan untuk mencapai tujuan dan cita-cita organisasi yang biasanya dinyatakan dalam visi, misi dan tujuan organisasi, berarti meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui para pimpinan yang memiliki peran untuk menjalankan norma

perilaku, nilai-nilai dan keyakinan bersama terhadap organisasi. Dengan melaksanakan budaya kerja berarti akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi, diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan organisasi.

Berdasarkan pembahasan tersebut di bagian atas, maka diperoleh berbagai implikasi sebagai berikut:

1. Dengan meningkatkan kualitas budaya kerja dalam organisasi berarti akan meningkatkan kualitas sikap dan perilaku pegawai dalam mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi, sehingga akan memberikan dampak positif terhadap hasil kinerja pegawai secara keseluruhan. Bekerja dengan integritas dan profesional akan lebih mudah dilaksanakan apabila diberikan arahan serta dilaksanakan dengan penuh tanggung-jawab. Dalam menyelesaikan suatu tugas, seorang pegawai harus mampu berfikir logis, mau bekerja sama dan saling membantu antar bagian, sehingga meningkatkan sinergi dalam pelaksanaan tugas karena tugas akan lebih cepat diselesaikan dengan tingkat ketepatan yang lebih baik.
2. Salah satu peran pemimpin adalah untuk mencapai efisiensi dengan kinerja yang tinggi. Efisiensi dan kinerja birokrasi yang tinggi dapat dicapai bila pemimpin berperan secara efektif dalam mengkoordinasikan semua bawahan, memiliki kemampuan mempengaruhi dan memotivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah salah satu kunci sukses bagi keberhasilan organisasi. Ketegasan seorang pemimpin dalam mengambil suatu keputusan sangat membantu dalam pelaksanaan tugas dan tanggung-jawabnya sehingga dapat berjalan optimal. Dengan memberikan contoh pribadi yang baik dan benar, selalu memberikan informasi yang terkini dan komunikatif serta terbuka terhadap saran yang konstruktif akan memudahkan seorang pemimpin dalam

mempengaruhi dan memotivasi bawahan.

3. Kinerja pegawai pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi, karena tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, tugas organisasi tidak akan tercapai. Para pimpinan harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Budaya kerja harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh pemimpin, serta disosialisasikan pada pegawai agar pegawai punya komitmen kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang dilakukan.

Walaupun penelitian Pengaruh antara Budaya kerja dan Peran pemimpin terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat ini telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, dalam pelaksanaan dari awal sampai penyajian laporan penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan yang diakui sebagai kelemahan penelitian ini. Tentu saja harapan peneliti yaitu hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang akan meneliti dengan judul yang sama. Peneliti menyadari bahwa keterbatasan penelitian ini antara lain:

Pertama, penelitian ini hanya membahas faktor-faktor penting yang berpengaruh terhadap Kinerja, sedangkan secara obyektif masih banyak faktor lain yang mendukung kinerja seperti pola karir, motivasi dan kesejahteraan pada pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

Kedua, sebelum melakukan penelitian, peneliti telah melakukan serangkaian uji coba untuk mendapatkan instrumen yang valid dan reliabel, namun demikian pengumpulan melalui angket ini masih ada

kelemahan-kelemahan seperti jawaban yang kurang dan tidak jujur, serta pertanyaan yang kurang lengkap atau kurang dipahami oleh responden.

Ketiga, peneliti mempunyai keterbatasan dalam melakukan penelaahan penelitian, pengetahuan yang kurang, literatur yang kurang, waktu dan tenaga serta biaya dalam penelitian.

Keempat, terlepas dari adanya kekurangan namun hasil penelitian ini telah memberikan informasi yang sangat penting yaitu ternyata terdapat pengaruh dan signifikan dari budaya kerja (X_1) terhadap peran pemimpin (X_2), peran pemimpin (X_2) terhadap kinerja pegawai (X_3), budaya kerja (X_1) terhadap kinerja pegawai (X_3).

Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya kerja (X_1) dan kinerja pegawai (X_3) yang signifikan dan linier, digambarkan dengan persamaan $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$. Artinya, bahwa setiap kenaikan satu unit budaya kerja, akan menaikkan 0,752 unit kinerja terhadap konstanta 19,889.

Kekuatan korelasi antara budaya kerja dengan kinerja ditunjukkan dengan $r_{x_1x_3}$ yaitu sebesar 0,693, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,480 menerangkan bahwa 48% variansi variabel kinerja dijelaskan oleh variabel budaya kerja.

Dari hasil analisis uji t diperoleh t_{hitung} sebesar 13,343 dan t_{tabel} sebesar 1,97. Artinya, terdapat pengaruh antara variabel budaya kerja dan kinerja pegawai, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $13,343 > 1,97$. Dilihat dari hasil *path analisis* diperoleh nilai pengaruh budaya kerja ke kinerja pegawai sebesar $p_{31} = 0,72$, nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan variabel Peran Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif antara peran pemimpin (X_2) dan kinerja pegawai (X_3) signifikan dan linier, digambarkan dengan persamaan $\hat{X}_3 = 51,622 + 0,312X_2$. Artinya, bahwa setiap kenaikan satu unit peran pemimpin, akan menaikkan 0,312 unit kinerja pegawai terhadap konstanta 51,622.

Kekuatan korelasi antara peran pemimpin dengan kinerja ditunjukkan dengan $r_{x_2x_3}$ yaitu sebesar 0,379, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,143 menerangkan bahwa 14,3% variansi variabel kinerja dijelaskan oleh variabel peran pemimpin. Dari hasil analisis uji t diperoleh t_{hitung} sebesar 5,686 dan t_{tabel} sebesar 1,97. Artinya, terdapat pengaruh antara variabel peran pemimpin dan kinerja pegawai, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu 5,686 $>$ 1,97. Tetapi dilihat dari hasil *path analisis* diperoleh nilai pengaruh peran pemimpin ke kinerja pegawai sebesar $p_{32} = -0,04$, nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel peran pemimpin memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan ke kinerja pegawai.

3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel Budaya Kerja terhadap Peran Pemimpin.

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya kerja (X_1) dan peran pemimpin (X_2) signifikan dan linier, digambarkan dengan persamaan $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$. Persamaan ini memiliki arti bahwa setiap kenaikan satu unit budaya kerja, akan menaikkan 0,774 unit peran pemimpin terhadap konstanta 18,853.

Kekuatan korelasi antara budaya kerja dengan peran pemimpin ditunjukkan dengan $r_{x_1x_2}$ sebesar 0,587, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,345 menerangkan bahwa 34,5% variansi variabel peran pemimpin dijelaskan oleh variabel budaya kerja. Dari hasil analisis uji

t diperoleh t_{hitung} sebesar 10,086 dan t_{tabel} sebesar 1,97. Artinya, terdapat pengaruh antara variabel budaya kerja dan peran pemimpin, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu 10,086 $>$ 1,97. Dilihat dari hasil *path analisis* diperoleh nilai pengaruh budaya kerja ke peran pemimpin sebesar $p_{12} = 0,59$, nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja memiliki pengaruh yang signifikan ke peran pemimpin.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., dan Konopaske, Robert. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw - Hill. New York.
- Guno, Tri. 1999. *Budaya Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Guno, Tri., Gering Supriyadi. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Mathis, Robert, L., Jackson John H. 2002. *Human Resource Management* (Terj.) Buku 2, Edisi Ke-9, Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, Robert and Jackson, John. 2006 (10th). *Human Resources Management*. Salemba Empat. Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2010 (Cet. kedua). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012: Pedoman Pengembangan Budaya*.

- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.*
- Winardi. 1990. *Azas-Azas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju.
- Rencana Strategi Badan Pembinaan Konstruksi 2010 – 2014.*
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Sandjojo, Nidjo. 2011. *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Pustaka Sinar Harapan.
- Schein, Edgar H. 2004 (3^{Third}). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, Edgar H. 2010 (4^{Fourth}). *Organizational Cultural And Leadership*. Jossey-Bass.A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco.
- Singgih, Santoso. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametik*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Bandung: CV.Afabeta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2003 (Cet. ke-5). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabunda. 2008 (Cet. ke-2). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung, Penerbit CV. Pustaka Setia.
- Wibowo, 2009 (Edisi ke-3). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirjana, Bernadine R & Susilo. Supardo. 2006. *Kepemimpinan : Dasar-Dasar Dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wungu & Brotoharjo. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit Sistem*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.