

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja

Rahmisyari

Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo

Abstract: Objective in this study is to found out about leadership style, organizational culture, and employees' development toward industrial performance of Bosowa Maros cement in South Sulawesi. Sample collection in this study consists of 266 employee of cement industry of Bosowa Maros in South Sulawesi. Data collection technique is by using interview with questionnaire model and observation technique. Result of this study has proved that leadership style significant effect toward organizational culture with coefficient value of 0.908. Leadership style also significant influence toward employee development with coefficient value of 0.398. Organizational culture has significant effect on employee development with coefficient value of 0.952. Leadership style significant effect toward performance with and coefficient value of 0.250. Organizational culture has insignificant effect toward performance with and coefficient value of 0.174, it showed that organizational culture has indirect contribution toward performance. It is seen from analysis result showed that organizational culture has indirect effect toward performance through employee development with coefficient value of 0.774. Employee development has significant effect toward performance with coefficient value of 0.250.

Keywords: Leadership style, organizational culture, employees' development, and employees' performance

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu perusahaan yang bersangkutan. Dengan kata lain bahwa entitas kepemimpinan dalam suatu perusahaan yang dominan dalam menjalankan seluruh fungsi-fungsinya. Salah satu aspek kepemimpinan yang dianggap penting adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh manajer untuk mengatur, mempengaruhi karyawannya dalam rangka pencapaian tujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan dapat menurunkan motivasi kerja karyawan apabila terdapat kesalahan dalam menerapkan gaya kepemimpinan, sehingga dapat berimplikasi pada turunnya kinerja karyawan.

Alamat Korespondensi:

Rahmisyari, Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo

Peran para pemimpin berpengaruh terhadap perilaku bawahannya sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasi (Bass, 1990). Hal ini didukung oleh Fiedler dalam Robbins (2003) mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi

Masalah kinerja yang rendah dilihat dari sudut pandang kepemimpinan menarik untuk diteliti, karena seberapa jauh kepemimpinan dalam perilakunya yang mampu menggambarkan gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial seorang pemimpin, yakni sebagai luaran nilai-produktif sebuah sistem dalam bentuk barang atau layanan serta prestasi yang dapat memenuhi sasaran organisasi (Samsi, 2007).

Kinerja karyawan secara individu akan dicapai apabila karyawan mempunyai kematangan kerja. Kematangan kerja ini akan dapat dicapai bilamana ada kemauan dari diri sendiri dan mendapat arahan dari pimpinan mereka melalui model kepemimpinan.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan

meningkat bilamana pemimpin mampu memberikan dukungan yang baik kepada karyawan. Peran pemimpin berpengaruh terhadap perilaku karyawan sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasi (Robbins, 2003)

Berbagai teori yang mengatakan bahwa keterkaitan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Berbagai hasil penelitian menyimpulkan hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Elenkov (2000). Namun berbeda halnya oleh temuan Limsila (2007) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tidak signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan tidak konsistennya hasil penelitian. Bentuk gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan belum dapat digeneralisasikan, sehingga memerlukan pengujian kembali hubungan model gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan lingkungan perusahaan.

Berangkat dari berbagai teori dan hasil penelitian empirik yang telah diuraikan di atas, maka akan dikembangkan suatu bentuk penelitian untuk mengkaji gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Keunikan penelitian ini terletak pada beberapa hal yaitu: 1) Meskipun variabel yang diteliti dalam penelitian ini memiliki kesamaan dengan variabel pada berbagai penelitian terdahulu, namun terdapat hal yang berbeda yaitu indikator yang dipergunakan untuk mengukur variabel penelitian. Perbedaan indikator secara khusus terdapat pada variabel kepemimpinan, 2) Kebanyakan metode analisis yang dipergunakan pada penelitian terdahulu adalah regresi berganda, korelasi dan faktor analisis, sementara pada penelitian ini akan digunakan SEM. Penggunaan alat analisis ini diharapkan dapat lebih mampu menganalisis hubungan diantara variabel yang diteliti.

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan karyawan terhadap kinerja industri semen Bosowa Maros di Sulawesi Selatan yang meliputi: pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karyawan, pengaruh budaya

organisasi terhadap pengembangan karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan

Dalam situasi tertentu kepemimpinan dirasakan penting, bahkan amat penting (*critical*). Sedikitnya ada empat alasan mengapa pemimpin diperlukan: (a) karena banyak orang yang memerlukan figur pemimpin, (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (c) sebagai tempat pengambil alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan (Rivai, 2006).

Oleh karena peranan sentral kepemimpinan dalam organisasi tersebut, dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks perlu difahami dan dikaji secara terkoordinasi, sehingga peranan kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif.

Dalam kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Dalam lingkungan masyarakat, dalam organisasi formal maupun non formal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti ini disebut pemimpin atau manajer dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah sebuah proses atribusi sebab akibat terhadap perilaku sosial individual, sehingga kepemimpinan berkaitan dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu pemimpin yang efektif dapat dipilih ataupun dilatih, kalau tidak, dapat diciptakan situasi untuk mendukung pemimpin yang lebih baik dan mendukung efektivitas organisasi. Peran kepemimpinan sangat besar untuk memotivasi anggota organisasi dalam memperbesar energi untuk berperilaku dalam upaya mencapai tujuan kelompok.

Fiedler mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil tergantung pada penerapan gaya pemimpin terhadap tuntutan situasi. Dengan demikian suatu gaya kepemimpinan akan terasa efektif kalau gaya tersebut digunakan pada situasi yang tepat.

Hasil penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi pula, sebaliknya bila

motivasi kerja karyawan rendah maka kinerja karyawan pun rendah. Sementara itu, hasil penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja karyawan mempengaruhi motivasi kinerja karyawan menyebabkan turunnya kinerja karyawan menyebabkan turunnya pula motivasi kerja mereka.

Penelitian tentang jenis gaya kepemimpinan telah dilakukan oleh Goleman pada sejumlah manajer perusahaan ditahun 2000, pada 3.871 manajer perusahaan berkesimpulan gaya kepemimpinan dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Goleman (2000) menyatakan bahwa ada enam karakteristik atau dimensi gaya kepemimpinan, dalam penelitian ini adalah: 1) gaya visioner, 2) gaya pembimbing, 3) gaya afiliasi, 4) gaya otokrasi, 5) gaya demokrasi, 6) gaya kecepatan.

Hunger (1986) dalam Nimran (2004), mengatakan bahwa peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi adalah:

- Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri para pekerja.
 - Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi.
 - Membantu stabilisasi organisasi sebagai suatu sistem sosial.
 - Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.
- Nimran (2004) mengatakan bahwa budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi bersama terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang tidak tertulis serta peraturan-peraturan yang ada dalam suatu organisasi, yang dianut dan ditaati secara bersama oleh mayoritas anggota organisasi.

Yang dimaksud pengembangan karyawan dalam penelitian ini adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal dalam suatu organisasi. Dari batasan ini dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*), dan pengelolaan (*management*)

Bentuk pengembangan karyawan dalam penelitian ini adalah pengalaman belajar yang diorganisir

untuk menentukan kemungkinan perubahan kinerja atau peningkatan individu pada periode waktu tertentu Dimensi pengembangan karyawan dapat diukur dari: pengembangan karier, pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, dengan pertimbangan bahwa indikator tersebut diyakini berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan.

Gibson (2007) menyatakan bahwa kinerja sebagai hasil suatu pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan beberapa kriteria efektifitas lainnya. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Kinerja sebagai catatan hasil yang berhasil diproduksi pekerjaan khusus, seperti fungsi, aktivitas atau perilaku hingga periode waktu khusus.

Penentu kinerja adalah: 1) Kapasitas, seperti pengetahuan keterampilan dan pendidikan, 2) Kesempatan seperti prosedur organisasi, kepemimpinan dan kebijakan organisasi, 3) Kemampuan seperti motivasi, kepuasan kerja dan status pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja tidak saja dipengaruhi oleh diri dalam diri seseorang seperti kemampuan karyawan, juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya perusahaan dimana orang tersebut bekerja.

Dari beberapa dimensi pengukuran kinerja yang telah diuraikan di atas, dalam penelitian ini akan diukur berdasarkan pada tiga dimensi yaitu: kuantitas kerja (volume kerja), kualitas kerja (kemampuan karyawan dalam penguasaan atas pekerjaannya, dan kreativitas kerja (kadar kreativitas atau inisiatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan pertimbangan bahwa secara komprehensif telah mencakup semua aspek pengukuran dan dimensi yang dikemukakan secara teoritis oleh para ahli maupun peneliti kinerja serta sesuai untuk diterapkan diperusahaan industri yang berorientasi bisnis, orientasi sumber daya manusia dan orientasi pengembangan.

METODE

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 800 tenaga kerja. Penarikan

sampel dilakukan dengan menggunakan formulasi Slovin (1960) yang dikutip Selvilla (1994) dan dalam Husein (2004). Berdasarkan formulasi tersebut maka jumlah sampel minimal yang harus diperoleh adalah 266 sampel.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan wawancara dengan menggunakan model kuesioner serta teknik observasi. Untuk menguji hubungan model digunakan alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan hubungan tersebut yaitu dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan program AMOS.

HASIL

Gaya Kepemimpinan (X1)

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan enam indikator yakni: gaya paksaan gaya otokrasi, gaya affiliasi, gaya demokrasi, gaya Kecepatan, gaya pelatih

Persepsi responden tentang gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 1.

Dari Tabel 1, dapat diketahui persepsi terhadap variabel gaya kepemimpinan dengan nilai rata-rata 3,91 berarti bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini mengindikasikan bahwa di Industri Semen Bosowa Maros Sulawesi Selatan, menurut persepsi karyawan, pimpinan telah melaksanakan gaya kepemimpinannya dengan baik. Menurut karyawan, gaya kepemimpinan sebagai visioner memiliki nilai tertinggi yaitu 4,23 yang artinya sangat bagus, artinya pimpinan telah melaksnakan dengan sangat

baik tugasnya sebagai pembimbing bagi para bawahannya. Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata terkecil yaitu 3,4 adalah gaya kecepatan yang masih berada pada level cukup, maka peran pimpinan terkait dengan gaya kecepatan perlu mendapat perhatian lebih serius agar mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Cahn, *et al.* (2004) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dan hasil penelitiannya menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat bilamana pemimpin mampu memberikan dukungan yang baik kepada karyawan. Peran pemimpin berpengaruh terhadap perilaku karyawan sehingga mendapatkan kemajuan dalam organisasi.

Budaya Organisasi (X2)

Variabel budaya organisasi diukur dengan sembilan indikator yakni: Inovasi & pengamb.resiko Perhatian & kerincian, Orientasi tim, rientasi orang, Orientasi hasil, Keagresifan, Kestabilan

Persepsi responden tentang budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2, dapat diketahui persepsi terhadap variabel budaya organisasi dengan nilai rata-rata 3,98 berarti bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi di Industri Semen Bosowa Maros Sulawesi Selatan, menurut persepsi karyawan, sudah relatif baik serta mampu berperan sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan. Menurut karyawan, inovasi dan pengambilan resiko sebagai indikator yang memiliki nilai tertinggi yaitu 4,16 yang

Tabel 1. Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	4	1,5	3	1,1	34	12,8	157	59,0	68	25,6	4,06
X1.2	0	0,0	1	0,4	6	2,3	191	71,8	68	25,6	4,23
X1.3	0	0,0	3	1,1	17	6,4	173	65,0	73	27,4	4,19
X1.4	6	2,3	7	2,6	46	17,3	150	56,4	57	21,4	3,92
X1.5	8	3,0	18	6,8	52	19,5	144	54,1	44	16,5	3,74
X1.6	15	5,6	39	14,7	69	25,9	111	41,7	32	12,0	3,4
Mean Variabel											3,91

Tabel 2. Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0,0	2	0,8	20	7,5	178	66,9	66	24,8	4,16
X2.2	3	1,1	9	3,4	68	25,6	142	53,4	44	16,5	3,81
X2.3	2	0,8	10	3,8	58	21,8	148	55,6	48	18,0	3,86
X2.4	2	0,8	6	2,3	38	14,3	172	64,7	48	18,0	3,97
X2.5	1	0,4	0	0,0	27	10,2	185	69,5	53	19,9	4,09
X2.6	0	0,0	4	1,5	34	12,8	172	64,7	56	21,1	4,05
X2.7	1	0,4	16	6,0	70	26,3	145	54,5	34	12,8	3,73
Mean Variabel											3,98

artinya sangat bagus, artinya perusahaan telah menanamkan diri pada setiap karyawannya sehingga karyawan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas rutin maupun non rutin, tidak ada lagi rasa kebingungan atau keraguan dalam pikiran karyawan sebab apabila terjadi perasaan ragu-ragu dalam melaksanakan pekerjaannya, maka akan berakibat fatal bagi karyawan maupun perusahaan. Tim kerja yang dibangun dan dibina dengan nilai-nilai bersama, saling percaya, hubungan kohesif, suasana kondusif, dan diberdayakan akan menumbuhkan motivasi warga tim yang tinggi, semangat partisipatif dan pada gilirannya meningkatkan kinerja yang unggul (Eoh, 2001).

Pengembangan Karyawan (X3)

Pengembangan karyawan sebagai variabel diukur dengan tiga indikator yakni kuantitas, kualitas dan tingkat kesalahan.

Persepsi responden tentang pengembangan karyawan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3, dapat diketahui persepsi terhadap variabel pengembangan karyawan dengan nilai rata-rata 4,01 berarti bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini mengindikasikan bahwa di Industri

Semen Bosowa Maros Sulawesi Selatan, karyawan selalu ingin meningkatkan kemampuan dan wawasannya baik melalui program yang sudah ada di perusahaan maupun kerjasama dengan mitra kerja. Menurut karyawan, pendidikan dan pelatihan sebagai variabel yang memiliki nilai tertinggi yaitu 4,14 yang artinya sangat bagus, artinya pendidikan dan pelatihan sebagai program pengembangan karyawan telah dilakukan cukup baik, sehingga dimana pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Urciuoli (2003), yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja (Y)

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja dan merupakan wujud penunaian tugas dari karyawan sesuai dengan posisinya dalam organisasi atau perusahaan. diukur dengan tiga indikator yakni: pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan karier.

Persepsi responden tentang kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3. Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Pengembangan Karyawan

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	1	0,4	3	1,1	16	6,0	183	68,8	63	23,7	4,14
X3.2	2	0,8	7	2,6	48	18,0	159	59,8	50	18,8	3,93
X3.3	1	0,4	5	1,9	41	15,4	173	65,0	46	17,3	3,97
Mean Variabel											4,01

Tabel 4. Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel kinerja

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	1	0,4	2	0,8	23	8,6	182	68,4	58	21,8	4,11
Y1.2	0	0,0	6	2,3	24	9,0	170	63,9	66	24,8	4,11
Y1.3	3	1,1	3	1,1	25	9,4	182	68,4	53	19,9	4,05
Mean Variabel											4,02

Tabel 4, dapat diketahui bahwa persepsi terhadap Kinerja dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4.02. hal ini mengindikasikan bahwa secara deskriptif kinerja karyawan pada PT. Semen Bosowa Maros sulawesi Selatan lebih dominan ditunjukkan oleh kualitas kerja

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 5, merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 5.

Dari keseluruhan model enam jalur signifikan, satu jalur tidak signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 5. dapat dijelaskan sebagai berikut

- Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dengan $p = 0.000 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.908, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan maka budaya organisasi akan semakin baik pada PT.Semen Bosowa Maros.

- Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan dengan $p = 0.045 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.398, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan maka semakin besar kemungkinan karyawan akan dapat berkembang sesuai dengan program pengembangan karyawan pada PT.Semen Bosowa Maros.
- Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan dengan $p = 0.000 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.952, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin besar karyawan dapat berkembang sesuai dengan program pengembangan karyawan pada PT Semen Bosowa Maros.
- Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan $p = 0.039 (< 0.05)$ dengan nilai koefisien sebesar 0.250, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dengan $p =$

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect		
			Standardize	<i>p-value</i>	Keterangan
H1	Gaya_Kepemimpinan	Budaya_Organisasi	0,908	0.000	Signifikan
H2	Gaya_Kepemimpinan	Pengembn_Karyawan	0,398	0,045	Signifikan
H3	Budaya_Organisasi	Pengembn_Karyawan	0,952	0.000	Signifikan
H4	Gaya_Kepemimpinan	Kinerja	0,250	0,039	Signifikan
H5					Tidak
	Budaya_Organisasi	Kinerja	0,174	0,737	Signifikan
H6	Pengembn_Karyawan	Kinerja	0,813	0,011	Signifikan

0.737 (> 0.05) dengan nilai koefisien sebesar 0.174 koefisien ini menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi tidak berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja, namun budaya mampu meningkatkan kinerja melalui pengembangan karyawan. Hal ini terlihat dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui pengembangan karyawan dengan nilai koefisien 0.774

- Pengembangan karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan $p = 0.039$ (< 0.05) dengan nilai koefisien sebesar 0.250, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin berkembang sesuai dengan program pengembangan karyawan maka kinerja akan semakin meningkat

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Dengan memperhatikan critical ratio (CR) yang dihasilkan atas pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi maka hipotesis 1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya organisasi, dapat diterima. Kesimpulan ini berdasarkan dari pada CR minimal yang diisyaratkan sebesar 2,00 serta probabilitas (p) sebesar $0,000 > 0,05$ menandakan bahwa ke dua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan. Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi yang ditandai dengan adanya koefisien jalur yang positif yang dapat dilihat dari nilai *Standardized regression weigh* 0,908. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan peran langsung budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Pengembangan Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan. Kesimpulan ini

berdasarkan pada hasil perhitungan critical rasio serta probabilitas (P) sebesar 0,045 lebih kecil daripada 0,05, yang artinya bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan. Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karyawan yang ditandai dengan adanya koefisien jalur yang positif yang dapat dilihat dari nilai *Standardized regression weigh* 00,398. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan signifikan mendorong pengembangan karyawan dalam meningkatkan kemampuan karyawan pada perusahaan ini. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pengembangan karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karyawan

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap pengembangan karyawan sebesar 0,952, yang artinya bahwa budaya organisasi orientasi hasil sebagai indikator dominan pembentuk variabel laten mampu memberikan perkembangan pada karyawan (bervariasi : pengembangan karier, pelatihan dan pengalaman kerja) secara signifikan. Hal ini mencerminkan bahwa industri semen Bosowa Marosn Sulawesi Selatan telah tumbuh nilai-nilai keyakinan bersama yang menjadi acuan berpikir dan berperilaku karyawan dan ini adalah potensi nilai strategis yang dimiliki perusahaan dalam proses pencapaian tujuan. Agar budaya organisasi yang tumbuh kembang di kalangan karyawan dalam mempengaruhi peningkatan kemampuan karyawan melalui pengembangan karyawan, maka dibutuhkan pendekatan-pendekatan melalui tindakan manajemen puncak dan proses sosialisasi.

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya organisasi, dapat diterima. Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi yang ditandai dengan adanya koefisien jalur yang positif yang dapat dilihat dari nilai *Standardized regression weigh* 0,908. Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa gaya kepemimpinan memberikan peran langsung budaya organisasi, di mana gaya kepemimpinan visioner sebagai indikator dominan pembentuk variabel laten diantara indikator lainnya memberikan kontribusi yang positif terhadap budaya organisasi (orientasi hasil sebagai indikator dominan pembentuk variabel laten diantara indikator lainnya). Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Dengan memperhatikan critical ratio (CR) yang dihasilkan atas pengujian pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja maka hipotesis 5 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adalah ditolak. Kesimpulan ini berdasarkan pada hasil perhitungan CR serta probabilitas (P) sebesar 0,737 lebih besar dari pada 0,05. Penelitian ini juga menunjukkan pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang ditandai dengan koefisien jalur yang positif yang dapat dilihat dari nilai *standardized regression weight* 0,174. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memberikan peran langsung terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis 5 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak terbukti atau tidak didukung oleh fakta. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan disebabkan karena Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detail, Orientasi tim, Orientasi manusia, Orientasi hasil, keagresifan, Kemantapan tidak memberikan kontribusi yang optimal terhadap budaya organisasi sehingga juga tidak berdampak pada kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja

Dengan memperhatikan critical ratio (CR) yang dihasilkan atas pengujian pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja maka hipotesis 6 yang

menyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adalah diterima. Kesimpulan ini berdasarkan pada hasil perhitungan CR serta probabilitas (P) sebesar 0,011 lebih kecil daripada 0,05, yang artinya bahwa kedua variabel memiliki hubungan kausal yang signifikan. Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan yang ditandai dengan adanya koefisien jalur yang positif yang dapat dilihat dari nilai *Standardized regression weight* 0,813. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan efektif meningkatkan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dilihat dari setiap dimensi gaya kepemimpinan maka yang paling dominan menentukan gaya kepemimpinan yang digunakan pada industri Semen Bosowa Maros Sulawesi Selatan adalah gaya kepemimpinan visioner. Hal ini dibuktikan bahwa pimpinan dalam menjalankan aktivitas karyawan untuk mendorong pencapaian tujuan banyak memperhatikan dimensi dimensi gaya visioner dalam memberikan tugas kepada karyawan. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja, namun budaya mampu meningkatkan kinerja melalui pengembangan karyawan. Hal ini terlihat dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tetapi melalui pengembangan karyawan.

Saran

Mengacu hasil temuan dari penelitian ini maka saran yang dapat disampaikan yaitu dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka maka peran pemimpin sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi maupun individu.

DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B.M. 1990. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal European Industrial Training*, 14(5):21-27.

- Elenkov, S.D. 2000. Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies School of Management, New York Institute of Technology 1855 Boadway, New York, USA.
- Eoh, J. 2001. Disertasi: Pengaruh Budaya perusahaan, Gaya Manajemen, dan Pengembangan Tim Terhadap Kinerja Karyawan : Study Kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Program Pasca Sarjana IU. Jakarta.
- Fiedler, F.E. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York.
- Gibson, James, L. 2007. Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses (Terjemahan: DjoerbanWahid). Jakarta: Erlangga.
- Goleman, D. 2000. Leadership The Gate Results, *Harvard Bussiness Review*, USA, March-April.
- Limsila, K., and Stephen, O.O. 2007. Performance and Leadership Outcome Correlates of leadership styles and Subordinate Commitment.
- Nimran, U. 2004. Perilaku Organisasi, Edisi ketiga Mei 2004 Citra Media, Wage Taman Sepanjang.
- Rivai, V. 2006. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2003. Organizational Behaviour. Teth Edition, Pearson Education, Inc New Jersey.
- Samsi, A.M. 2007. Pengaruh Komitmen Pimpinan, Komitmen Karyawan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Persero Pelabuhan Indonesia III. Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Taormina, R.J. 2008. Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture. *Leadership and Organization Development Journal* Vol 29.
- Umar, H. 2004. Riset Sumber Daya manusia. Jakarta: Gramedia Pustaka.