

DISERTASI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU,
LINGKUNGAN KERJA MELALUI MODAL SOSIAL DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH
KABUPATEN KEPULAUAN TALAUD

*THE EFFECTS OF LEADERSHIP, INDIVIDUAL
CHARACTERISTICS, WORK ENVIRONMENT THROUGH SOCIAL
CAPITAL AND CULTURAL ORGANIZATION ON GOVERNMENT
APPARATUS PERFORMANCE IN
KEPULAUAN TALAUD REGENCY*

YOSUA JAYA EDY
P0500309065



Kepada

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013

DISERTASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU, LINGKUNGAN KERJA
MELALUI MODAL SOSIAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
APARATUR PEMERINTAH KABUPATEN KEPULAUAN TALAUD**

Disusun dan diajukan oleh :

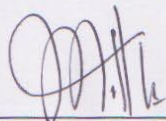
**YOSUA JAYA EDY
P0500309065**

Telah dipertahankan di depan panitia Promosi Doktor
pada tanggal 11 November 2013
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

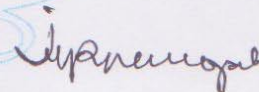
Menyetujui
Tim Promotor,



Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si
Promotor



Prof. Dr. Mahlia Muis, SE.,M.Si
Ko-Promotor



Dr. Muh. Idrus Taba, SE.,M.Si
Ko-Promotor

Ketua Program Studi S3
Ilmu Ekonomi,



Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Ir. Mursalim

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Yosua Jaya Edy

NIM : P0500309065

Jurusan/Prodi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul:

Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja Melalui Modal Sosial Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar,

Yang membuat pernyataan,

Yosua Jaya Edy

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Disertasi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Doktor (Dr.) pada Program Pendidikan Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam menyelesaikan Disertasi ini banyak tantangan yang penulis temui, namun berkat bantuan serta dukungan dari berbagai pihak yang memberikan masukan sehingga disertasi ini dapat diselesaikan. Oleh sebab itu maka sepantasnya penulis menyampaikan dengan penuh ketulusan hati terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memperkenankan penulis untuk mengikuti program studi S3 Ilmu Ekonomi di Universitas Hasanuddin.
2. Bupati Kabupaten Kepulauan Talaud yang telah memberikan tugas belajar bagi penulis untuk melanjutkan studi S3 Ilmu Ekonomi di Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dr. Ir. Mursalim sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Doktor pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

4. Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE., M.Si., Ak, selaku Dekan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Doktor pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si., Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., dan Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si Selaku Promotor dan Co-Promotor yang senantiasa memberikan masukan yang konstruktif, motivasi dan nasihat kepada penulis untuk segera menyelesaikan studi ini.
6. Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA., selaku ketua Program Studi S3 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin serta selaku penilai/penguji disertasi ini.
7. Prof. Dr. Chalid Imran Musa, M.Si., Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si., Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si., Dr. Nurjannah Hamid, SE., M.Agr., Dr. Sumardi, SE., M.Si., selaku tim penilai/penguji yang selalu memberikan masukan/saran konstruktif didalam menyelesaikan penulisan disertasi ini.
8. Seluruh staf pengajar Program Doktor (S3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
9. Seluruh staf administrasi Program Doktor (S3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
10. Kepada kedua orang tua, kakak dan adik-adik yang telah memberikan dorongan didalam menyelesaikan studi ini.

11. Kepada Istri saya, Juliatris dan anak saya Angela Edy Djojo yang selalu menjadi motivator bagi penulis untuk menyelesaikan studi ini.

12. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian studi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, saya ucapkan terima kasih.

Semoga Tuhan akan membalas segala budi kebaikan Bapak/Ibu/Sdr/i.

Tuhan Memberkati.

Makassar, September 2013

Yosua Jaya Edy

Abstrak

YOSUA JAYA EDY. Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja melalui Modal Sosial dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud. (Dibimbing oleh Haris Maupa, Mahlia Muis dan Muh. Idrus Taba)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh baik langsung maupun tidak langsung faktor kepemimpinan, karakteristik individu, dan lingkungan kerja melalui modal sosial dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Kepulauan Talaud dengan jabatan staf. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *proportional sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 200 orang. Dalam analisis data menggunakan teknik *Structural Equation Modelling (SEM)*, dengan menggunakan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) 20. *Structural Equation Modeling (SEM)* merupakan teknik analisis multivariat yang dikembangkan guna menutupi keterbatasan yang dimiliki oleh model-model analisis sebelumnya yang telah digunakan secara luas dalam penelitian statistik. *Structural Equation Model (SEM)* dapat dilihat sebagai kombinasi dari analisis faktor, analisis jalur, dan regresi.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa (1) Kepemimpinan, Karakteristik individu dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal sosial dan budaya organisasi. (2) Kepemimpinan, Karakteristik Individu, Lingkungan kerja dan Modal Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. (3) Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Modal Sosial, Budaya Organisasi dan Kinerja Aparatur

Abstract

YOSUA JAYA EDY. *The Effect of Leadership, Individual Characteristics, Work Environment through Social Capital and Cultural Organization on Government Apparatus Performance in Talaud Islands Regency.* (Supervised by Haris Maupa, Mahlia Muis and Muh. Idrus Taba)

This study aimed to analyze the influence of both direct and indirect factors of leadership, individual characteristics and work environment through social capital and organizational culture on government apparatus performance in Talaud Islands Regency.

The population in this study is the Civil Servants (PNS) in Talaud Islands with office staff. Sampling technique in this study is proportional sampling with a sample size of 200 people. In the data analysis using Structural Equation Modelling (SEM), using AMOS program (Analysis of Moment Structure) 20. Structural Equation Modeling (SEM) is a multivariate analysis technique that was developed to cover the limitations that are owned by the previous analytical models that have been widely used in statistical research. Stuctural equation model (SEM) can be seen as a combination of factor analysis, path analysis, and regression.

The results indicate that (1) leadership, individual characteristics and work environment positive and significant impact on social capital and organizational culture. (2) Leadership, Individual Characteristics, Social Capital and the work environment positive and significant impact on the performance of the apparatus. (3) organizational culture had no significant effect on the performance of the apparatus.

Keywords : Leadership, Individual Characteristics, Work Environment, Social Capital, Organizational Culture and Performance Apparatus

DAFTAR ISI

	Halaman
Cover	
Halaman Judul	ii
Halaman Persetujuan	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Pernyataan Keaslian Karya	v
Kata Pengantar	vi
Abstrak	ix
<i>Abstract</i>	x
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	17
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Teori	
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Aparatur	21
2.1.2. Kepemimpinan	28
2.1.3. Karakteristik Individu	45
2.1.4. Lingkungan Kerja	53
2.1.5. Modal Sosial	62
2.1.6. Budaya Organisasi	72
2.1.7. Kinerja Aparatur	82
2.2 Penelitian Terdahulu	90
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
3.1 KerangkaKonseptual	95
3.2 Kerangka Pikir penelitian; sketsa model empiris	112
3.3 Hipotesis	113
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1Rancangan Penelitian	116
4.2 Objek dan Lokasi Penelitian	117
4.3 Populasi dan Sampel	118
4.4Jenis dan Sumber Data	121

4.5	Metode Analisis Data	122
4.6	Definisi Operasional Variabel	130
BAB V HASIL PENELITIAN		
5.1.	Gambaran Umum Kabupaten Kepulauan Talaud	146
5.2.	Penduduk dan Profil PNS Kab. Kepl. Talaud	147
5.3	Karakteristik Responden	149
5.4.	Pengujian Instrumen Penelitian	152
5.5	Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	155
5.6.	Hasil Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dan Pembuktian Hipotesis	293
BAB VI PEMBAHASAN		
6.1	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Modal Sosial	323
6.2	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi	326
6.3	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur	328
6.4	Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Modal Sosial	332
6.5	Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi	335
6.6	Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Aparatur	337
6.7	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Modal Sosial	339
6.8	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Budaya Organisasi	340
6.9	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur	342
6.10	Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kinerja Aparatur	344
6.11	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur	347
BAB VII PENUTUP		
7.1	Kesimpulan	356
7.2	Implikasi	357
7.3	Keterbatasan Penelitian	358
7.4	Saran	358
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

Daftar Tabel

Tabel

3.1	Struktur Hubungan Antar Variabel Relevan	96
4.1	Rekapitulasi Sampel Penelitian	119
5.1	Luas Kabupaten Kepulauan talaud	147
5.2	Penduduk, Luas dan Kepadatan Penduduk	148
5.3	Rekapitulasi PNS Kab. Kepl. Talaud berdasarkan Golongan	149
5.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	149
5.5	Karakteristik Responden Jenis Kelamin	150
5.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan	150
5.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	151
5.8	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	151
5.9	Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja	152
5.10	Karakteristik Responden Berdasarkan Status	152
5.11	Pengujian Validitas	152
5.12	Pengujian Reliabilitas	154
5.13	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Kehadiran atasan membuat saya senang berada di dekatnya (X1.1.1)	155
5.14	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang atasan menjadikan saya bangga karena bekerja bersamanya (X1.1.2)	156
5.15	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Pimpinan selalu menjelaskan tujuan penting organisasi dengan cara sederhana (X1.1.3)	157
5.16	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan selalu memberikan alasan untuk merubah cara berfikir (X1.1.4)	158
5.17	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan selalu memberi komentar yang membesarkan hati (X1.1.5)	159
5.18	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan selalu membicarakan masa depan secara optimis (X1.2.1)	160
5.19	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan Selalu membicarakan apa yang perlu dicapai secara antusias (X1.2.2)	161
5.20	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang atasan selalu menjabarkan misi yang sangat menarik tentang masa depan (X1.2.3)	162
5.21	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang atasan selalu menunjukkan keyakinan bahwa tujuan bisa dicapai (X1.2.4)	163
5.22	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan mempunyai pandangan yang mendorong saya untuk bekerja lebih keras (X1.2.5)	164
5.23	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan kerap mengajak mendiskusikan hal hal prinsip (X1.3.1)	165
5.24	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan menggunakan ilustrasi yang menarik dalam menjelaskan misi (X1.3.2)	167
5.25	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan menghendaki alasan yang tepat (X1.3.3)	168

5.26	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan mengajak saya mengenali inti permasalahan yang rumit (X1.3.4)	169
5.27	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan menganjurkan saya untuk menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas	170
5.28	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Atasan memberikan pujian kepada saya ketika bekerja dengan baik (X1.4.1)	171
5.29	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang atasan meyakinkan saya akan timbal balik antara usaha dan apa yang saya peroleh (X1.4.2)	173
5.30	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang atasan memberikan apa yang saya inginkan atas dukungannya (X1.4.3)	174
5.31	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang atasan meluangkan waktu untuk membimbing (X1.4.4)	175
5.32	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang atasan saya membantu mengembangkan kelebihan-kelebihan saya (X1.4.5)	176
5.33	Rakapitulasi variabel Kepemimpinan (X1)	177
5.34	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya mendapat tugas sesuai keahlian (X2.1.1)	179
5.35	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya menyelesaikan tugas dengan harapan yang telah ditentukan (X2.1.2)	180
5.36	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya tidak pernah merasa kesulitan dalam menyelesaikan tugas (X2.1.3)	181
5.37	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kemampuan saya semakin berkembang (X2.1.4)	182
5.38	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya dapat berhubungan baik dengan rekan kerja (X2.2.1)	183
5.39	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya menikmati suasana kerja di kantor (X2.2.2)	185
5.40	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya memiliki waktu yang cukup dengan keluarga (X2.2.3)	186
5.41	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya dapat dibanggakan terkait hasil kerja saya (X2.2.4)	187
5.42	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya bangga dengan tugas yang diberikan kepada saya (X2.3.1)	188
5.43	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya dapat memahami beban kerja saya lebih berat dari rekan yang lain (X2.3.2)	189
5.44	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya merasa tertantang untuk mengerjakan tugas-tugas baru (X2.3.3.)	191
5.45	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya akan sebaik-baiknya menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada saya (X2.3.4)	192
5.46	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya tertarik dengan pekerjaan saya (X2.4.1)	193
5.47	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya perlu suasana khusus dalam menjalankan tugas (X2.4.2)	194
5.48	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya menerima semua jenis tantangan pekerjaan (X2.4.3)	195

5.49	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang minat saya tidak hanya pada satu bidang saja (X2.4.4)	196
5.50	Rekapitulasi nilai variabel karakteristik individu (X2)	197
5.51	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang sarana dan prasarana kantor saya cukup lengkap (X3.1.1)	199
5.52	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang berbagai fasilitas dan yang menunjang sudah tersedia dan dapat digunakan (X3.1.2)	200
5.53	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang seluruh peralatan di kantor saya cukup mutakhir (X3.1.3)	201
5.54	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang sistem imbalan yang diberikan pada setiap bagian diberikan secara adil (X3.2.1)	202
5.55	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya selalu mendapat tunjangan tambahan penghasilan (X3.2.2)	203
5.56	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya kerap mendapat penghargaan atas prestasi kerja (X3.2.3)	204
5.57	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya selalu berhubungan baik dengan rekan kerja (X3.3.1)	206
5.58	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang konflik diselesaikan dengan cara kekeluargaan (X3.3.2)	207
5.59	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang rekan kerja selalu mendukung kerja saya (X3.3.3)	208
5.60	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kantor ini memperhatikan kesejahteraan pegawainya (X3.4.1)	209
5.61	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang berbagai kemudahan diberikan kantor dalam permasalahan hidup saya (X3.4.2)	211
5.62	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kantor memberikan perhatian khusus kepada pegawai yang mengalami masalah (X3.4.3)	212
5.63	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kondisi kantor membuat saya nyaman didalam melaksanakan tugas (X3.5.1)	213
5.64	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya merasa betah berlama-lama dikantor karena susananya (X3.5.2)	214
5.65	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang tata letak kantor sering kali diubah agar tidak jenuh (X3.5.3)	215
5.66	Rekapitulasi nilai variabel lingkungan kerja (X3)	216
5.67	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya berhubungan baik dengan seluruh pegawai di kantor ini (Y1.1.1)	218
5.68	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya mampu menjalin hubungan dengan orang yang sulit sekalipun (Y1.1.2)	219
5.69	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya mampu mendekatkan diri dengan pimpinan (Y1.1.3)	220
5.70	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami memiliki hubungan emosional yang kuat dengan sesama pegawai (Y1.1.4)	222
5.71	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya selalu mendapat bantuan dari sesama rekan kerja (Y1.2.1)	223
5.72	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kesulitan kami hadapi bersama sebagai sesama rekan kerja (Y1.2.2)	224
5.73	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami saling bahu membahu menjalankan tugas (Y1.2.3)	225

5.74	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang ancaman bagi anggota kami sama dengan ancaman bagi kami semua (Y1.2.4)	227
5.75	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya bisa menceritakan masalah saya kepada rekan kerja saya (Y1.3.1)	228
5.76	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang rahasia pekerjaan dapat kami pegang bersama (Y1.3.2)	229
5.77	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami selalu menjunjung kejujuran diantara sesama rekan kerja (Y1.3.3)	230
5.78	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami semakin mengenal lebih dekat rekan kerja kami (Y1.3.4)	232
5.79	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya tidak tega melihat rekan kerja menderita (Y1.4.1)	233
5.80	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya akan semampu saya membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan (Y1.4.2)	234
5.81	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya tidak berfikir imbalan didalam membantu rekan kerja (Y1.4.3)	235
5.82	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang bagi saya kebahagiaan rekan kerja adalah kebahagiaan bersama (Y1.4.4)	236
5.83	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya merasa dihargai baik oleh pimpinan maupun rekan kerja saya (Y1.5.1)	238
5.83	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya memiliki banyak sahabat (Y1.5.2)	239
5.84	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang rekan kerja saya sudah saya anggap keluarga dekat (Y1.5.3)	240
5.85	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami memiliki kekompakan yang tinggi (Y1.5.4)	242
5.86	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami memiliki pemahaman yang sama dengan rekan kerja ttg visi organisasi (Y1.6.1)	243
5.87	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami memiliki pemahaman yang sama ttg cerita sejarah organisasi (Y1.6.2)	244
5.88	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami kerap menggunakan bahasa yang hanya kami pahami (Y1.6.3)	246
5.89	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami memiliki pemahaman yang sama tentang cerita bagaimana organisasi menghadapi kendala (Y1.7.1)	247
5.90	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami memiliki pemahaman yang sama terkait figur-figur tokoh (Y1.7.2)	248
5.91	Rekapitulasi variabel modal sosial (Y1)	249
5.92	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami memiliki kebiasaan berkumpul (Y2.1.1)	252
5.93	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang komunikasi selalu terbuka antara atasan dan bawahan (Y2.1.2)	253
5.94	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang pimpinan selalu memberikan dorongan moril kepada bawahan (Y2.1.3)	254
5.95	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya selalu dituntut mandiri dalam menyelesaikan tugas (Y2.2.1)	255
5.96	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya selalu berbagi informasi dengan rekan kerja (Y2.2.2)	257

5.97	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami menjaga rahasia kantor kami (Y2.2.3)	258
5.98	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami selalu dituntut berorientasi pada hasil kerja yang tinggi (Y2.3.1)	259
5.99	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang pimpinan mengharapkan kami memiliki tingkat kehadirana yang tinggi (Y2.3.2)	261
5.100	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami selalu diberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yg kami buat (Y2.4.1)	262
5.101	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami memiliki jiwa yang besar untuk menerima kritik dan saran (Y2.4.2)	263
5.102	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang pimpinan tidak mentolerir adanya permusahan diantara pegawai (Y2.5.1)	264
5.103	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang secara hirarkis kami mempertanggungjawabkan hasil kerja kami (Y2.5.2)	266
5.104	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang Kami melayani masyarakat tanpa imbalan (Y2.6.1)	267
5.105	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami selalu berusaha bekerja keras untuk kemajuan pulau kami (Y2.6.2)	268
5.106	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami menganggap rekan kerja adalah keluarga dekat kami (Y2.6.3)	269
5.107	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kepentingan pekerjaan tidak mengaburkan keutuhan kekerabatan kami (Y2.6.4)	271
5.108	Rekapitulasi nilai variabel budaya organisasi (Y2)	272
5.109	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yg diharapkan (Y3.1.1)	274
5.110	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang pekerjaan saya sesuai dengan target yang ditetapkan (Y3.1.2)	276
5.111	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang pekerjaan saya dapat saya selesaikan sebelum waktu yang ditetapkan (Y3.2.1)	277
5.112	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya mampu menyelesaikan beban kerja ..dst (Y3.2.2)	278
5.113	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang jumlah pegawai di kantor kami cukup untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan (Y3.3.1)	279
5.114	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang penggunaan dana sesuai pos dan dapat dipertanggungjawabkan (Y3.3.2)	281
5.115	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang resiko kerugian selalu kami minimalisir (Y3.3.3)	282
5.116	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang wawasan saya bertambah sejak bekerja di kantor ini (Y3.4.1)	283
5.117	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kualitas hidup saya semakin baik dari hari ke hari (Y3.4.2)	285
5.118	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya semakin banyak pengalaman (Y3.4.3)	286
5.119	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang keterbatasan fasilitas bukan halangan bagi kami (Y3.5.1)	287
5.120	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang kami mampu mensiasati kendala yang merintangai pelaksanaan tugas (Y3.5.2)	288

5.121	Distribusi frekuensi jawaban responden tentang saya semakin mampu berfikir kreatif (Y3.5.3)	289
5.122	Rekapitulasi nilai variabel kinerja aparatur (Y3)	290
5.123	Rangkuman rekapitulasi variabel penelitian	292
5.124	<i>Goodness Of Fit Indices</i> dan <i>Cut Off Value</i> Pada Variabel Kepemimpinan (X1)	293
5.125	Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ) Pengukuran Faktor Kepemimpinan (X1)	294
5.126	<i>Goodness Of Fit Indices</i> dan <i>Cut Off Value</i> Pada Variabel Karakteristik Individu (X2)	295
5.127	Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ) Pengukuran Faktor Karakteristik Individu (X2)	296
5.128	<i>Goodness Of Fit Indices</i> dan <i>Cut Off Value</i> Pada Variabel Lingkungan Kerja (X3)	297
5.129	Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ) Pengukuran Faktor Lingkungan Kerja (X3)	298
5.130	<i>Goodness Of Fit Indices</i> dan <i>Cut Off Value</i> Pada Variabel Modal Sosial (Y1)	299
5.131	Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ) Pengukuran Faktor Modal Sosial (Y1)	300
5.132	<i>Goodness Of Fit Indices</i> dan <i>Cut Off Value</i> Pada Variabel Budaya Organisasi (Y2)	301
5.133	Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ) Pengukuran Faktor Budaya Organisasi (Y2)	302
5.134	<i>Goodness Of Fit Indices</i> dan <i>Cut Off Value</i> Pada Variabel Kinerja Aparatur (Y3)	304
5.135	Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ) Pengukuran Faktor Kinerja Aparatur (Y3)	304
5.137	<i>Goodness Of Fit</i> dan <i>Cut-Off Value – Full Model</i>	306
5.138	Evaluasi <i>Loading Factor</i> (λ) Uji Full Model	308
5.139	Nilai <i>Regression Weight with Unstandardized Estimate</i> untuk Evaluasi <i>Direct Effect</i> antar variabel laten model penelitian	317
5.140	Nilai Evaluasi <i>Indirect Effect</i> antar variabel laten model penelitian	318
5.141	Nilai <i>Total Effect</i> variabel laten model penelitian	320

Gambar

4.1.	Kerangka Penelitian	126
5.1.	Analisis konfirmatori variabel Kepemimpinan (X1)	293
5.2.	Analisis konfirmatori variabel Karakteristik Individu (X2)	295
5.3.	Analisis konfirmatori variabel Lingkungan Kerja (X3)	297
5.4.	Analisis konfirmatori variabel Modal Sosial (Y1)	299
5.5.	Analisis konfirmatori variabel Budaya Organisasi (Y2)	301
5.6.	Analisis konfirmatori variabel Kinerja Aparatur (Y3)	303
5.8.	Pengukuran faktor dan hasil uji model keterkaitan antara seluruh variabel eksogen dan variabel endogen dengan <i>full model</i>	306
5.9.	Hasil estimasi model penelitian	308

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintah yang baik merupakan wacana yang sudah sering kita dengar di berbagai media dewasa ini. Krisis kepercayaan terhadap birokrasi publik (pemerintah) amat mudah dipahami mengingat eksistensi birokrasi publik selama ini menjadi instrumen yang efektif bagi rezim penguasa untuk melanggengkan kekuasaannya.

Isu *good goverance* di Indonesia berhembus begitu deras pasca reformasi. Namun, pergantian pemerintahan dari berbagai rezim yang ada tampaknya belum juga menunjukkan arah yang cukup gamblang bagi terciptanya pemerintahan yang diimpikan oleh berbagai kalangan. Reformasi tampaknya hanya berhenti pada pergantian pemerintahan orde sebelumnya, namun substansi reformasi dengan terciptanya pemerintahan yang *accountable* masih belum seperti yang diharapkan (Azizy, 2007).

Birokrasi di Indonesia, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah, sepanjang Orde Baru kerap mendapat sorotan dan kritik yang tajam karena perilakunya yang tidak sesuai dengan tugas yang diembannya sebagai pelayan masyarakat. Sehingga apabila orang berbicara tentang birokrasi selalu berkonotasi negatif. Birokrasi adalah lamban, berbelit-belit, menghalangi kemajuan, cenderung memperhatikan prosedur dibandingkan substansi, dan tidak efisien (Romli, 2008).

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, orientasi pada kekuasaan yang amat kuat dan melembaga selama ini telah membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari misinya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Meluasnya praktik KKN (kolusi, korupsi dan nepotisme) dalam kehidupan birokrasi semakin mencoreng eksistensi dari birokrasi publik itu sendiri. Secara historis memang eksistensi birokrasi merupakan lembaga yang mengawasi publik, bukannya lembaga yang diawasi publik.

Temuan *Indonesia Corruption Watch* (ICW) mengungkapkan bahwa di tahun 2011 setidaknya terdapat kasus 436 kasus korupsi dengan jumlah tersangka 1.053 orang. Potensi kerugian negara akibat korupsi ini adalah Rp 2,169 triliun. Tersangka berlatar belakang pegawai negeri menempati urutan teratas dengan jumlah 239 orang, diikuti oleh direktur atau pimpinan perusahaan swasta dengan 190 orang. Catatan empiris dari berbagai media massa menyimpulkan bahwa PNS (Pegawai Negeri Sipil) selaku motor dari birokrasi itu sendiri identik dengan kemalasan. Citra PNS pada umumnya jauh dari sifat profesional, malas, tidak jujur, dan sangat korup (<http://www.bkn.go.id>).

Riset yang dilakukan oleh Agus Dwiyanto (2006) bersama sejumlah dosen Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, bisa dibilang berhasil mengupas wajah birokrasi di Indonesia secara lengkap. Dalam buku setebal 274 halaman itu, disimpulkan bahwa kinerja pelayanan publik di tiga provinsi, yaitu Daerah Istimewa Yogyakarta, Sumatera Barat,

dan Sulawesi Selatan, sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian ini masih sangat buruk. Kendati penyelenggaraan pelayanan di ketiga daerah itu tidak merepresentasikan kinerja pelayanan publik di Indonesia, karena penyelenggaraan pelayanan publik antar provinsi dan kabupaten jauh berbeda, temuan yang diperoleh penelitian ini setidaknya-tidaknya memberikan indikasi mengenai masih rendahnya kualitas pelayanan publik di Indonesia. Penelitian ini membuktikan bahwa birokrasi publik di Indonesia belum mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang efisien, adil, responsif, dan akuntabel (Dwiyanto dkk, 2006).

Hampir dua dekade pasca rezim orde Baru pada Era Pemerintahan Soeharto ditumbangkan tidak banyak yang berubah dalam birokrasi di Indonesia. Reformasi birokrasi yang didengung-dengungkan tampaknya tidak menyentuh akar dari permasalahan birokrasi (Fresly & Janry, 2008). Hampir semua elemen masyarakat mengatakan bahwa di negara kita ini belum terjadi reformasi birokrasi untuk mendukung pemerintahan yang kita harapkan. Birokrasi yang ada masih dianggap kelanjutan pemerintah lama. Pemerintahan secara formal telah mengalami reformasi namun secara aktual belum. Presiden Susilo Bambang Yudhoyono mengatakan bahwa PNS sebagai aktor utama didalam birokrasi itu sendiri masih dipandang lamban bertindak dan lamban memproses sesuatu dan akhirnya lamban mengambil keputusan, boros waktu dan tidak efisien (*Kompas*, 26 Mei 2006).

Terlepas dari benar atau tidaknya persepsi di atas, peningkatan kinerja PNS tetap harus dilakukan. Dengan kinerja PNS yang baik, kinerja instansi pemerintah secara umum pun akan baik. Persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah pun akan baik. Apresiasi masyarakat terhadap PNS akan meningkat dan PNS (beserta instansi pemerintah) tidak lagi dipandang sebelah mata.

Sehubungan dengan kinerja aparatur pemerintah daerah, beberapa studi atau hasil penelitian untuk menilai kinerja aparatur atau birokrasi memberikan indikasi yang bermakna bagi penyelenggaraan otonomi daerah sebagaimana dikemukakan oleh Abdullah (1984) yang mengatakan bahwa determinan penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah adalah dibutuhkan "Infrastruktur Administrasi" yang memiliki kesiapan dan ketangguhan pada semua tingkatan dan tahapan yang meliputi : (a) organisasi pelaksana yang berintikan birokrasi yang mantap dan tangguh; (b) sistem administrasi atau tata laksana yang efektif dan efisien; dan (c) susunan aparatur atau personalia yang berkemampuan tinggi dari segi profesional, orientasional yang disertai rasa dedikasi yang tinggi. Hal ini berarti bahwa kinerja birokrasi pemerintah dalam merencanakan, mengimplementasikan dan evaluasi serta pengendalian proses pembangunan dan pelayanan masyarakat sangat ditentukan oleh faktor kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia, aparatur dan dukungan sarana dan prasarana yang tersedia.

Sorotan tajam tentang kinerja aparatur daerah dalam menyelenggarakan pelayanan publik menjadi wacana yang aktual dalam studi administrasi negara akhir-akhir ini. Hal ini disebabkan oleh rendahnya kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan dan pada sisi lain munculnya konsep privatisasi, swastanisasi, kontrak kerja yang pada intinya ingin meminimalkan campur tangan pemerintah yang terlalu besar dalam pelayanan publik (Savas 1983 dan Osborne 1992).

Faktor sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya bagi setiap organisasi karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan bagi setiap organisasi. Demikian pula didalam perubahan lingkungan yang strategik (politik, ekonomi, sosial, teknologi, dll) dituntut adanya kemampuan aparatur pemerintahan yang profesional dalam menjalankan tugasnya.

Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan arus globalisasi maka dituntut pula adanya sumber daya aparatur yang handal, yaitu aparatur yang dapat bekerja secara efisien, efektif, produktif dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni sehingga pada akhirnya mampu menampilkan kinerja yang memuaskan.

Tuntutan perubahan itu sebenarnya sudah muncul sejak dekade 1980-an dan awal 1990-an. Istilah baru juga muncul pada masa-masa itu, seperti *managerialism*, *new public management*, dan *entrepreneurial government*. Di era tersebut, muncul sejumlah pendekatan *new managerial* di sektor publik yang merupakan respon terhadap kelemahan atau kekurangan *traditional model of administration*. Pendekatan itu antarlain *Managerialism* (Pollit, 1990), *New Public Management* (Hood, 1991), *Entrepreneurial Government* (Osborne and Gaebler, 1992), dan *Banishing Bureaucracy* (Osborne dan Plastrik, 1998). Meskipun menggunakan nama yang berbeda-beda untuk *New Public Management* namun pada prinsipnya memiliki kesamaan konsep dan tujuan yaitu penciptaan kinerja birokrasi yang memperhatikan prinsip *economy*, *efficiency*, *effectiveness*.

Berbagai fenomena yang ada, pada dasarnya menunjukkan betapa rapuhnya kepercayaan dan legitimasi pemerintah di mata masyarakatnya. Ada banyak penjelasan yang dapat digunakan untuk memahami mengapa pemerintah dan birokrasinya gagal didalam mengembangkan kinerja pelayanan yang baik. Merujuk pada Osborne dan Plastrik (1997) dalam *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government* ada lima "DNA" dalam tubuh birokrasi dan pemerintah yang mempengaruhi kapasitas dan perilakunya, yaitu; (1) Strategi inti: menciptakan tujuan yang jelas; (2) strategi konsekuensi; (3) strategi pelanggan; (4) strategi pengendalian; (5) strategi budaya. Kelima sistem

“DNA” ini akan saling mempengaruhi satu sama lainnya dalam membentuk perilaku birokrasi publik. Pengelolaan dari kelima sistem kehidupan birokrasi ini akan menentukan kualitas sistem pelayanan publik.

Dengan merujuk pada fenomena yang ada serta telaah teoritis maka diperlukan evaluasi guna memperbaiki kinerja di dalam tubuh birokrasi itu sendiri dalam hal ini pemerintah. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya (Dwiyanto, 2008).

Pertanyaannya kemudian adalah bagaimana dengan pengukuran kinerja birokrasi di instansi pemerintah? Apakah instrumen yang digunakan pemerintah saat ini didalam mengukur kinerja sudah tepat? Karena adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, maka merupakan suatu hal yang mendesak bagi pemerintah untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya, sehingga diharapkan akan bisa menghasilkan aparatur yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif dengan sektor swasta.

Penilaian kinerja di lingkungan pegawai negeri sipil (PNS) dikenal dengan sebutan penilaian pelaksanaan pekerjaan (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979). Penilaian kinerja tersebut dilaksanakan menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), dengan unsur-unsur yang terdapat di dalamnya, meliputi: kesetiaan, prestasi kerja,

tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Jika dicermati sebenarnya format DP3 tersebut masih akan memunculkan keraguan bahwa DP3 tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja PNS. Format DP3 juga terkesan kurang fleksibel untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi dengan profesi lainnya. Unsur-unsur yang dinilai pun item-itemnya banyak yang tumpang tindih, dan standarnya juga tidak jelas dan imerpretable. Penilaian DP3 tersebut juga rentan dengan terjadinya bias subyektifitas. Apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan/dievaluasi bersama untuk mendapatkan *feedback* dari pegawai (<http://www.bkn.go.id>).

Idealnya sebagai Abdi Negara, seorang PNS harus selalu melaksanakan tugas-tugas negara dan mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan. Sedangkan sebagai Abdi Masyarakat, mengandung pengertian bahwa dalam melaksanakan tugasnya, seorang PNS harus tetap berusaha melayani kepentingan masyarakat dan memperlancar segala urusan anggota masyarakat.

Untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS, Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pemberlakuan ini seharusnya pada 30 November 2011 lalu. Namun, pelaksanaannya baru akan mulai pada 1 Januari 2014. PP ini merupakan penyempurnaan dari

PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum. Penilaian pegawai dalam PP 46/2011 meliputi dua dimensi, yaitu penetapan kinerja dan disiplin pegawai, sehingga lebih adil, obyektif, transparan, akuntabel dan terukur. Tidak seperti DP3 yang lebih banyak pada unsur subyektifitas pimpinan terhadap bawahannya. Penilaian dimulai dari penetapan, pelaksanaan dan evaluasi kinerja yang dilakukan PNS secara individual.

Dalam kondisi sekarang ini, diperlukan instrumen penilaian kinerja alternatif didalam menilai kinerja birokrasi pemerintah. Instrumen penilaian kinerja *mainstream* yang digunakan selama ini tampaknya tidak menjawab permasalahan yang ada, kinerja birokrasi pemerintah selalu menjadi sorotan tajam di media-media. Salah satu instrumen yang jarang bahkan tidak pernah digunakan sebagai alat ukur menilai kinerja birokrasi pemerintah adalah modal sosial (*Social Capital*).

Konsep modal sosial (*social capital*) sedang berkembang saat ini. Berkembangnya konsep ini didasari pemahaman bahwa modal sosial akan berpengaruh pada kinerja. Hal ini didukung beberapa riset yang menunjukkan adanya pengaruh modal sosial pada beberapa ukuran kinerja seperti: kompensasi eksekutif (Belliveau, O'Reilly, & Wade, 1996), kualitas modul kuliah (Chua, 2002), kemajuan karir (Gabby & Zuckerman, 1998), adopsi pengetahuan (Kraatz, 1998), kelangsungan hidup organisasi (Pennings, Lee, & Witteloostuijn, 1998), inovasi dalam

organisasi (Tsai & Ghoshal, 1998), dan keuntungan ekonomi (Uzzi, 1997). (Prajogo, 2003).

Dewasa ini kajian tentang modal sosial (*social capital*) telah mengalami banyak perkembangan, organisasi-organisasi mulai menyadari pentingnya interaksi serta hubungan yang baik antar pegawai didalam pekerjaan. Eksistensi modal sosial pegawai menjadi penting karena mempengaruhi kinerja pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi (Akdere, 2005). Hal inilah yang kemudian mendasari mengapa kemudian birokrasi pemerintah perlu mengadopsi penilaian kinerja dengan melihat faktor modal sosial yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil sebagai aktor utama didalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah (Prajogo, 2008).

Konsep modal sosial sesungguhnya untuk pertama kali diperkenalkan oleh Hanifan (1916) yang mendefinisikan modal sosial sebagai *goodwill, fellowship, sympathy, and social intercourse among the individuals and families who make up a social unit*. Beberapa dekade kemudian, wacana modal sosial menjadi marak setelah muncul kajian dari Coleman (1988), Putnam (1995), Fukuyama (1995), Portes (1998), serta Tsai dan Ghosal (1998). Tidak mengherankan kemudian jika modal sosial digunakan sebagai tema sentral dalam berbagai riset ilmu-ilmu sosiologi, politik, ekonomi dan organisasi dengan demikian mampu memberi warna baru dalam riset-riset ilmu sosial.

Beberapa penelitian sebelumnya yang mencoba melihat hubungan antara modal sosial terhadap kinerja pemerintah antara lain Ferguson *et. al.* (2005) yang mencoba menganalisis hubungan positif antara modal sosial dengan kinerja birokrasi dalam lingkup pemerintah lokal, pemerintah provinsi serta level nasional. Dalam penelitian ini dikemukakan adanya korelasi yang cukup signifikan antara modal sosial yang dimiliki atau dibangun oleh aparatur didalam peningkatan kinerja pemerintah. Hasil riset ini meneruskan studi-studi sebelumnya yang mencoba menghubungkan modal sosial dan kinerja pemerintah dalam hal menganalisis pasar tenaga kerja (Lin, Cook dan Burt 2001; Fernandes, Castilla, dan Moore 2000), hubungan modal sosial dan pengembangan komunitas miskin (Crothers 2002; Isham dan Kahkonen 2002), modal sosial dan pengembangan teknologi sains (Fountain 1997), modal sosial dan tingkat partisipasi politik (Knack 1992). Secara spesifik studi yang menghubungkan antara modal sosial dengan kinerja pemerintah telah dilakukan dalam berbagai level pemerintahan, dalam level nasional (Booth dan Richard 1998), lingkup regional (Putnam 1993; Milner dan Ersson 2000), negara (Knack 2002; Rice dan Sumberg 1997), dan pemerintah daerah (Cusack 1999; Rice 2001). Studi lain tentang modal sosial dikaitkan dengan kinerja organisasi pemerintah secara spesifik pernah dikaji oleh Ferguson, Johnny Goldfinger dan Brian Vargas (2005) dalam penelitian yang berjudul *Social Capital and Governmental Performance in Large American Cities*.

Penelitian tentang modal sosial di Indonesia yang dikaitkan dengan kinerja organisasi juga pernah di kaji oleh Prajogo (2008) dan Ariani (2007) yang melihat modal sosial dikaitkan dengan perilaku kewargaan organisasional, namun keduanya sama sekali tidak mengkaji peran modal sosial terkait dengan kinerja organisasi birokrasi dalam hal ini organisasi pemerintah.

Beberapa riset terdahulu menyimpulkan beberapa faktor yang mempengaruhi modal sosial. Faktor-faktor tersebut secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar, yaitu; faktor-faktor situasional (eksternal) seseorang dan faktor-faktor disposisional (internal) seseorang.

Salah satu faktor situasional yang dapat mempengaruhi modal sosial adalah kepemimpinan atasan. Kepemimpinan atasan menjadi krusial karena modal sosial pegawai perlu dibentuk, dikembangkan dan dikelola dengan baik, agar pegawai dapat bekerja dengan lebih baik (Coleman, 1998; Couto, 1997; Portes, 1998; Baker & Obstfeld, 2000; Maula, Autio & Murray, 2003). Pembentukan modal sosial menjadi tugas atasan, karena atasan berkepentingan untuk menjadikan setiap pegawai berkinerja baik demi tercapainya sasaran organisasi. Jika atasan dapat membentuk modal sosial pegawai, akan tercipta kerjasama antar pegawai yang lebih baik karena mereka akan saling mendukung dalam melakukan pekerjaannya. Proses kerjasama ini akan mengakibatkan setiap pegawai dapat bekerja dengan baik, sehingga kinerja baik dari setiap pegawai

akan tercapai. Jika setiap pegawai bekerja dengan baik, maka sasaran kinerja organisasi secara keseluruhan akan tercapai. Dengan demikian maka modal sosial dapat dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang, seperti kepemimpinan atasan, lingkungan kerja (Stone & Hedges, 2002) serta faktor kelompok dan masyarakat (Hjerpee, 2003), (Prajogo, 2008).

Berdasarkan riset yang dilakukan Bandiera, Iwan Barankay and Imran Rasul (2007), Sheingold, Brenda, Anne Hofmeyer; and Michael Woolcock (2012), Thomas J. Zagenczyk, Audrey J. Murrell and Ray Gibney (2007), Lindstrom, M. (2004) faktor situasional (external) lain yang cukup dominan dalam mempengaruhi modal sosial aparatur adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Faktor disposisional yang dapat mempengaruhi modal sosial adalah karakteristik individu seseorang (Stone & Hedges, 2002). Hal ini disebabkan adanya *individual dispositions* yang mendorong seseorang

untuk berperilaku tertentu, meskipun tidak ada stimulus dari luar diri orang tersebut (Greenberg, 2003). *Individual dispositions* merupakan faktor-faktor internal seseorang yang meliputi karakteristik individu, kemampuan dan *values* yang akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Karakteristik individu dipandang sebagai *individual dispositions* yang paling stabil (Davis-Blake & Pfeffer, 1989). Kestabilan karakteristik individu karena terbentuk sepanjang hidup seseorang sehingga tidak akan mudah berubah, sementara kemampuan seseorang berkembang seiring berjalannya waktu, pengalaman kerja, serta motivasi atau *values* dapat berubah sesuai situasi yang dihadapi orang dalam pekerjaan (Davis-Blake & Pfeffer, 1989 dalam Prajogo, 2008).

Faktor lain yang dominan jika mengkaji permasalahan kinerja pegawai negeri sipil adalah budaya organisasi pegawai negeri sipil yang termanifestasi dalam budaya kerja. Dalam konteks ini budaya kerja Pegawai Negeri Sipil masih dipandang oleh sebelah mata; lambat, birokratis, malas, dan biaya tinggi. Namun di satu pihak yang lain berpandangan sebaliknya. Bahwa budaya kerja PNS sudah berangsur membaik, ditandai dengan membaiknya pelayanan kepada masyarakat, meskipun premis terakhir ini muncul dari pihak pemerintah sendiri.

Paling tidak ada lima syarat yang harus dipenuhi dalam rangka meningkatkan budaya kerja PNS. Pertama, ada nilai yang mendukung pencapaian visi. Kedua, ada motivasi yang mampu memacu kerja seorang pegawai. Ketiga, ada ide dan strategi yang tepat. Keempat, ada tujuan

bersama yang jelas. Kelima, etika kerja yang ditumbuhkan melalui sistem seperti meritokrasi dan remunerasi.

Dalam lingkungan instansi pemerintah dikenal adanya budaya kerja aparatur negara. Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tanggal 25 April 2002, sebagai budaya, maka budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya. Sehingga budaya kerja aparatur negara dalam keputusan tersebut diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja aparatur negara diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur negara maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok dapat meningkatkan kualitas kinerja bersama.

Kajian komprehensif tentang modal sosial dan budaya organisasi serta antesendennya ini dirasa akan mampu memberikan warna baru didalam melihat permasalahan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Antesenden dari modal sosial dan budaya organisasi diharapkan mampu menjawab kekurangan dari pengukuran kinerja pegawai negeri sipil yang saat ini sudah dirasakan tidak relevan dengan perkembangan zaman, hal ini

tercermin dalam salah satu bentuk pengukuran kinerja birokrasi pemerintah yang terpapar dalam LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Organisasi Pemerintah) dalam tataran organisasi serta DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang sampai saat ini masih dianggap sebagai *blue print* ukuran kinerja pegawai negeri sipil.

Minimnya literatur maupun riset tentang kajian modal sosial dan budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil merupakan stimulus utama mengapa penelitian ini perlu dilakukan. Melalui sistem penilaian yang sempurna, diharapkan apa yang menjadi tujuan dari penilaian itu sendiri bisa tercapai secara efektif, sehingga bisa dihasilkan Aparatur Negara yang baik, yang ditandai dengan adanya tingkat kompetensi yang tinggi dan perilaku yang mencerminkan seorang Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat.

Untuk mewujudkan akuntabilitas publik atau akuntabilitas kinerja instansi pemerintah agar dapat berjalan sesuai yang diinginkan dan dicita-citakan bersama, harus disertai dengan upaya mewujudkan akuntabilitas perilaku/tingkah laku baik personal (*behavior*) dan wajib dilakukan oleh setiap entitas (*institusi/organisasi*) terhadap personalnya.

Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai negeri sipil. Penelitian ini mencoba melakukan kajian faktor-faktor tersebut yaitu pengaruh kepemimpinan, karakteristik individu, lingkungan kerja, modal sosial dan budaya

organisasi dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Kepulauan Talaud.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian tentang elemen-elemen organisasi seperti gaya kepemimpinan, karakteristik individu, lingkungan kerja, modal sosial, dan budaya organisasi secara independen dihubungkan dengan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, dimana dalam rangka mencapai tujuan organisasi, elemen-elemen tersebut di atas tidak dapat berdiri sendiri, melainkan secara bersama-sama ikut memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif yang pada akhirnya akan membantu pencapaian tujuan utama organisasi yaitu kinerja organisasi yang tinggi.

Secara garis besar masalah yang ingin diteliti dari penelitian ini adalah “Apakah kepemimpinan atasan (Kepala SKPD), faktor karakteristik individu Pegawai Negeri Sipil serta faktor lingkungan kerja berpengaruh pada modal sosial dan budaya organisasi, dan kemudian apakah modal sosial dan budaya organisasi tersebut berpengaruh pada kinerja aparatur di Kabupaten Kepulauan Talaud.

Pertanyaan pokok tersebut dapat diperinci menjadi beberapa pertanyaan penelitian berikut ini;

1. Apakah Faktor kepemimpinan, karakteristik individu, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung melalui modal sosial dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud?
2. Apakah Faktor kepemimpinan, karakteristik individu, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud?
3. Apakah modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah;

1. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung faktor kepemimpinan, karakteristik individu, dan lingkungan kerja melalui modal sosial dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud.

2. Untuk menganalisis pengaruh langsung faktor kepemimpinan, karakteristik individu, dan lingkungan kerja pada kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud.
3. Untuk menganalisis pengaruh modal sosial terhadap kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan, rumusan masalah, dan tujuan penelitian maka berikut manfaat dari penelitian ini adalah;

1.4.1 Manfaat Praktis

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan pragmatis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil diantaranya faktor kepemimpinan, karakteristik individu, lingkungan kerja, modal sosial dan budaya organisasi. Diharapkan faktor-faktor tersebut dijadikan instrumen didalam menilai kinerja pegawai negeri sipil, karena indikator yang ada saat ini belum mampu menjawab permasalahan kinerja birokrasi.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Diharapkan dengan model penelitian ini, dengan hasil kajian empiris dan analitis mampu memberikan kontribusi teoritis dalam ceruk kinerja birokrasi yang selama ini kajian kinerja organisasi lebih terfokus pada organisasi non pemerintah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Aparatur

Sumber Daya Manusia dalam organisasi birokrasi, yang lazim dikenal dengan sumber daya aparatur merupakan elemen terpenting dari organisasi pemerintah, berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi. Mengingat begitu pentingnya sumber daya aparatur, maka perlu manajemen sumber daya aparatur guna mengelola secara sistematis, terencana, dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi baik di masa sekarang maupun di masa depan dapat tercapai secara optimal.

Tantangan globalisasi dari waktu ke waktu semakin menghadapkan SDM terutama birokrat pada persaingan bebas (sains, teknologi, ekonomi), kultur, dan perkembangan peradaban. Oleh karena itu guna mewujudkan sumber daya aparatur dengan kapasitas seperti di atas perlu langkah-langkah konkrit guna menciptakan sumber daya aparatur yang handal dan mampu mengikuti perkembangan jaman. Langkah tersebut memerlukan wawasan, pendekatan, dan strategi pembangunan selaras dan sepadan di era transparansi global.

Budaya yang melekat dalam manajemen sumber daya aparatur di masa lalu yang berpola sentralistis harus berubah menuju perencanaan desentralistis, menggeser pendekatan pembangunan sektoral harus pula

berubah menjadi spasial. Konsekuensi dari perubahan tersebut adalah pada Program Pembangunan Daerah yang merupakan perwujudan pola perencanaan dan pendekatan pembangunan bersifat pokok, mendasar, dan mendesak, fokus pada pemecahan masalah pembangunan. Program pembangunan daerah yang disusun baik akan menampakkan visi dan misi pembangunan daerah terutama dalam hal penanganan masalah sumber daya aparatur daerah.

Sumber daya aparatur di dalam manajemen SDM dianggap memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk mengelola dan mengolah kekuatan yang dimilikinya (sumber-sumber yang tersedia), memanfaatkan peluang, mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi, kemudian meningkatkan kapasitas (*capacity building*), dan akuntabilitas (*accountability*). Manajemen SDM dalam Mondy (1990), menguraikan bahwa "*Human resource management is the utilization of human resources to achieve organizational objectives.*"

Jeffrey D. Sachs (2004), memberikan kategori SDM ke dalam 3 tingkatan:

1. *technological innovator*, merupakan SDM yang berdiam di negara-negara dengan kemampuan penguasaan teknologi maju seperti Amerika Serikat, Inggris, Eropa, dan Jepang.
2. *technological adopters*, merupakan SDM yang menempati negara dengan kemampuan teknologi cukup tinggi yang didapat dengan cara mengadopsi, meniru, bahkan mencuri teknologi dari tingkat I,

3. *technological excluded*, merupakan negara-negara yang SDM-nya hanya mampu menjadi konsumen teknologi yang ditawarkan tingkat I dan II, sehingga negara-negara tempat SDM tersebut tinggal hanya sebagai tempat pemasaran saja.

Seiring pendapat dari Sachs, sumber daya aparatur lokal secara umum di Indonesia bisa dikategorikan masuk ke tingkat III. Agar menghasilkan sumber daya aparatur yang mampu bersaing dalam kompetisi global, manajemen sumber daya aparatur lokal perlu untuk mengejar ketertinggalan dari aparatur pusat maupun di lingkungan negara tetangga lainnya dengan cara meningkatkan peluang dan kemampuan aparatur minimal ke tingkat yang lebih tinggi.

Manajemen sumber daya aparatur adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (aparatur) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama organisasi perangkat daerah, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen sumber daya aparatur didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis (Dessler, 2005).

Manajemen sumber daya aparatur di tingkat lokal bukan saja melibatkan aparat pemerintahan atau birokrasi semata, akan tetapi juga melibatkan swasta (*private sector*) dan masyarakat (*society*). Ketiga komponen tersebut merupakan wujud dari komitmen pelaksanaan

kepemerintahan yang baik (*good governance*). Sehingga SDM aparatur lokal dalam hal ini merupakan bagian dari manajemen pembangunan daerah.

Manajemen sumber daya aparatur juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan kepegawaian yang baik. Manajemen sumber daya aparatur melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Kunci kesediaan sumber daya aparatur lokal handal dan berkualitas adalah pemberdayaan masyarakat bawah (*grass root*) dan peningkatan kualitas penyelenggara daerah agar kapabel dalam memberikan pelayanan yang prima pada masyarakat. Masukan masyarakat dimanfaatkan dalam teknik pengembangan sumber daya aparatur lokal dan memberikan laporan dalam konteks akuntabilitas publik kepada masyarakat. Sebaliknya masyarakat dalam hal ini perlu diyakinkan bahwa kinerja dan akuntabilitas aparat pelaksana atau pemerintah telah berubah ke arah positif dari sisi sifat (*attitude*) sebagai memotivasi masyarakat berpartisipasi meningkatkan kinerja pembangunan. Keseluruhan upaya mewujudkan sumber daya aparatur lokal handal dan berkualitas membutuhkan pengelolaan atau manajemen sumber daya aparatur yang sesuai dengan kondisi lingkungan setempat.

Selain manajemen sumber daya aparatur dengan mengikutsertakan partisipasi masyarakat bawah, Undang-undang Pokok Kepegawaian Nomor 43/1999 yang merupakan perubahan atas Undang-undang Nomor 8/1974, menyebutkan tentang manajemen sumber daya aparatur yang terdiri dari norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya aparatur pemerintah, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian hak, kewajiban, dan kedudukan hukum. Undang-undang Nomor 43/1999 juga mengharapkan terbentuknya sumber daya aparatur profesional sebagai pelaksana pembangunan, pemerintahan dan pelayan masyarakat, netral dari kepentingan politik dan golongan.

Permasalahannya penanganan sumber daya aparatur di daerah terutama adalah karena *Key Performance Indicators* tidak jelas dibarengi dengan *Key Performance Index* tidak baku. Ketidakjelasan dan ketidakbakuan tersebut dapat disebabkan karena kurang standarnya ukuran pencapaian *Knowledge, Skill, Expertise, dan Behavior* yang merupakan atribut kompetensi (Armstrong, 1998).

Secara garis besar kendala-kendala di daerah berkaitan dengan sumber daya aparatur terletak pada masalah:

1. PNS tidak profesional,
2. Kurang SDM berkualitas (pemuda dan masyarakat inovatif),

3. Swasta yang kurang pro-aktif hanya melihat keuntungan jarak dekat tidak jauh, sehingga membutuhkan komitmen politik dari eksekutif dan legislatif,
4. Tidak adanya penerapan *knowledge based competition*,
5. Kurangnya *budaya learning organization* berbasis *knowledge management*,
6. Pendekatan sistem yang tidak kunjung terintegrasi,
7. Manajemen pembangunan daerah hanya bertumpu pada eksploitasi penggunaan sumber daya alam tanpa memikirkan SDM,
8. Manajemen pembangunan daerah kurang menggali iklim partisipatif masyarakat sebagai bagian SDM daerah,
9. Marginalisasi kepentingan rakyat di bawah kepentingan politik pemerintah dan pengusaha.

Dengan demikian, sumber daya aparatur daerah merupakan bagian penting dari kesuksesan otonomi daerah. Dengan terbentuknya aparatur profesional, maka arah pembangunan daerah dapat lebih terarah dan kompetitif dengan pembangunan daerah di tempat lain. Tuntutan globalisasi akan aparatur berdaya saing tinggipun dapat tercapai karena kompetensi unggul yang telah terasah dengan baik melalui peraturan perundangan dan penegakan implementasinya, mengayomi ketiga unsur sumber daya aparatur daerah, birokrasi, swasta, dan masyarakat.

Meskipun telah dikenal dalam dunia korporat, *change management* perlu diterapkan dan diimplementasikan dalam dunia birokrasi pemerintahan guna mencapai cita-cita birokrasi yang ideal. Untuk itulah maka upaya ini harus dikawal dengan pengendalian tanpa kompromi atau toleransi. Artinya, pelaksanaan harus sesuai dengan target dan sasaran yang telah diputuskan, serta didukung oleh jaminan dan kendali mutu yang jelas. Dalam hal ini peranan pimpinan instansi, mulai tingkat tertinggi sampai tingkat paling bawah sangatlah penting. Penegakan peran pimpinan ini dapat diawali dengan keharusan para eselon dua/ kepala badan/kepala dinas untuk memenuhi kualifikasi sebagai *leader-manager*. Perubahan akan terwujud jika ada teladan dan pengawalan dari pimpinan, sesuai dengan tingkatannya dalam organisasi. Tanpa hal tersebut, perbaikan kinerja birokrasi melalui peningkatan kinerja aparatur tidak akan terlaksana secara nyata dan semua perangkat peraturan yang telah dimiliki untuk melakukan reformasi birokrasi tidak akan banyak gunanya, dan inilah kecenderungan yang masih berlangsung di era reformasi ini; miskin implementasi (Azizy, 2007).

Dari paparan diatas dapat ditarik benang merah, bahwa pada hakekatnya penciptaan organisasi birokrasi yang handal dan bersih dapat terwujud dengan pengelolaan sumber daya aparatur yang terukur dan terpola dengan jelas, peran pemimpin sebagai *leader-manager* dapat dijadikan motivator didalam penciptaan iklim kerja birokrasi yang kondusif. Budaya kerja birokrasi yang mampu beradaptasi dengan nilai-nilai lokal

(*local wisdom*) diharapkan mampu menjadi pemicu peningkatan kinerja birokrasi pemerintah lokal (daerah).

2.1.2 Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Warrick (1981) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi melalui karakteristiknya dan dari setiap gaya kepemimpinan memiliki tipe manajemen yang berbeda. Karakteristik gaya kepemimpinan dapat digambarkan sebagai bentuk perhatian dari seorang pemimpin terhadap kinerja anggota organisasi. Terdapat banyak teori kepemimpinan namun menurut Hersey dan Blanchard (1996) tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerja).

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu (Mariam, 2009).

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 (Yuki, 2005). 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 (Robbins, 2006).

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 (Veithzal, 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.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pemimpinnya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi. Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari peranya memberikan pengajaran/instruksi (Nurkolis, 2003).

Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Penelitian tentang dua masalah ini lebih memuaskan daripada teorinya itu sendiri. Namun bagaimanapun teori-teori

kepemimpinan cukup menarik, karena teori banyak membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah-masalah penelitian. Dari penelusuran literatur tentang kepemimpinan, teori kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh penelitian *Galton* (1879) tentang latar belakang dari orang-orang terkemuka yang mencoba menerangkan kepemimpinan berdasarkan warisan. Beberapa penelitian lanjutan, mengemukakan individu-individu dalam setiap masyarakat memiliki tingkatan yang berbeda dalam inteligensi, energi, dan kekuatan moral serta mereka selalu dipimpin oleh individu yang benar-benar superior.

Perkembangan selanjutnya, beberapa ahli teori mengembangkan pandangan kemunculan pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat dan situasi sesaat. Dua hipotesis yang dikembangkan tentang kepemimpinan, yaitu ; (1) kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi kelompok, dan (2), kualitas individu dalam mengatasi situasi sesaat merupakan hasil kepemimpinan terdahulu yang berhasil dalam mengatasi situasi yang sama (Hocking & Boggardus, 1994).

Robins (2002) mengatakan ada empat pendekatan terhadap teori kepemimpinan, yaitu; Teori atribusi kepemimpinan, teori kepemimpinan karismatik, teori kepemimpinan visioner, dan teori kepemimpinan transaksional versus kepemimpinan transformasional. Menurut teori atribusi kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat seseorang bagi individu-individu lain.

Sedangkan dalam kepemimpinan karismatik dimana para bawahan membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Selanjutnya dalam teori kepemimpinan visioner dimana pemimpin berkemauan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi. Dalam kepemimpinan transaksional dimana pemimpin memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan aturan tugas, sedangkan dalam pemimpin transformasional dimana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diinginkan, dan yang memiliki kharisma.

Secara umum gaya kepemimpinan dapat digolongkan kedalam dua kategori, yaitu gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang berdasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otokritas, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikutnya dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Thoha, 2001).

Lebih lanjut Thoha (2001) membagi model gaya ini kedalam dua bagian, yaitu gaya yang efektif dan gaya yang tidak efektif. Gaya yang efektif dibagi menjadi empat yaitu;

1. Eksekutif, yaitu memberikan perhatian kepada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja, biasanya gaya ini disebut dengan gaya motivator yang baik, mau menetapkan standart kerja yang tinggi, mengenal perbedaan antar individu, dan keinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen.
2. Pencinta pengembangan (*developer*), yakni memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.
3. Otokratis yang baik hati (*Benevolent autocrat*), yakni memberikan perhatian maksimum kepada tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja.
4. Birokrat, yakni gaya yang memberikan perhatian minimum baik terhadap tugas maupun terhadap hubungan kerja. Pada gaya ini pemimpin sangat tertarik kepada peraturan-peraturan dan menginginkan memelihara dan mengontrol situasi secara teliti.

Selanjutnya gaya yang tidak efektif dapat dilihat antara lain:

1. Pencinta kompromi (*Compromiser*), yakni gaya yang memberikan perhatian yang besar terhadap tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi.
2. Missionari, yakni gaya yang memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap perilaku yang tidak

3. Otokrat, gaya seperti ini tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik kepada jenis pekerjaan yang segera selesai.
4. Lari dari tugas (*deserter*), gaya yang sama sekali tidak memberikan perhatian baik kepada tugas maupun pada hubungan kerja, pemimpin seperti ini hanya bersifat pasif.

Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Dalam perkembangan yang akhir-akhir ini mendapat perhatian para pakar maupun praktisi adalah dua pola dasar interaksi antara pemimpin dan pengikut yaitu *pola kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional*. Kedua pola kepemimpinan tersebut, adalah berdasarkan pendapat seorang ilmuwan di bidang politik yang bernama *James McGregor Burns (1978)* dalam bukunya yang berjudul "*Leadership*".

Selanjutnya *Bass (1985)* meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai kedua pola kepemimpinan dan kemudian mengumumkan secara resmi sebagai teori, lengkap dengan model dan pengukurannya. 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.

Pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma (Robins, 2002). Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru; dan mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Sedangkan dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin yang memandukan atau memotivasi bawahan/pengikut dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tujuan tugas.

Karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain:

1. Karismatik, yaitu pemimpin yang memberikan wawasan dan kesadaran akan misi organisasi, menanamkan rasa bangga, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada bawahan.
2. Stimulasi intelektual, yaitu pemimpin meningkatkan intelegensia dan pemecahan permasalahan secara seksama.

3. Perhatian individual, yaitu pemimpin memberikan perhatian, membina dan melatih setiap bawahan secara khusus dan pribadi.
4. Motivasi Inspirasional, yaitu pemimpin menumbuhkan harapan yang tinggi melalui pemanfaatan simbol untuk memfokuskan usaha, dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara-cara sederhana (Bass dan Avolio, 1993: Yulk, 1998).

Merujuk teori yang dikemukakan Bass, Gibson (2002) mengidentifikasi empat faktor perilaku kepemimpinan transformasional;

1. Karisma, yaitu pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi dengan jelas.
2. Inspirasi, 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.
3. Perhatian individual, dimana pemimpin memberikan perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi yang utuh.
4. Rasangan intelektual, yaitu pemimpin membantu para pengikut berfikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi, mendorong para pengikut untuk lebih reaktif.

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 (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal *atau 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*). Aspek kritical 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*).

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).

Individualized consideration atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et.al., 2003; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower*

development). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir et.al.,2002).

Humphreys (2002) menegaskan 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).

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu

memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

Dalam *transactional leadership* tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Liu et.al., 2003; Yammarino et.al., 1993). Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi.

Waldman et.al. (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada sistem atau budaya yang sudah ada (existing) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Humphreys (2002) serta Yammarino et.al. (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et.al., 1993 dalam Prajogo, 2008).

Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi ke dalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif. Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara *passive management by exception* pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et.al., 1993 dalam Prajogo, 2008).

Pemimpin transformasional sesungguhnya adalah agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis

perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran *holistik* tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai (Covey, 1989; Peters, 1992).

Berangkat dari paparan diatas, maka penelitian ini selanjutnya menggunakan kepemimpinan transformasional yang diduga dapat meningkatkan kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud melalui variabel antara modal sosial. Hal ini berangkat dari asumsi bahwa kepemimpinan transformasional dipandang mampu membangkitkan motivasi guna meningkatkan kinerja aparatur ditengah-tengah segala keterbatasan yang ada di kawasan perbatasan, sejalan dengan tesis Gary Yukl (1994) dalam *Leadership in Organization*, dimana para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya suatu kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat kepada pemimpin tersebut serta mereka termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan yang melebihi dari yang diharapkan semula.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Gupta, *et. al.* (2011).dalam penelitiannya yang berjudul *Social Capital, Collective Transformational Leadership, and Performance: A Resource Based View of Self Managed Teams*, menyimpulkan bahwa kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh modal sosial kelompok dan kepemimpinan seseorang, terlebih jika dikaitkan dengan modal sosial maka tipe kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan transformasional kolektif (*collective transformational*

leadership). Avolio et. al. (2009) melihat bahwa kepemimpinan dipandang sebagai sebuah proses kolektif dalam suatu organisasi sehingga anggota tim dapat saling mempengaruhi, menginspirasi dan memotivasi satu dengan yang lainnya (Sivasubramaniam, et al, 2002).

Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Birokrasi

Menurut riset majalan Tempo 2012, Indonesia saat ini memiliki beberapa pemimpin yang beprestasi didalam melakukan reformasi pelayanan publik seperti Jokowi Widodo (Gubernur DKI), Tri Rismaharini (Walikota Surabaya), Yusuf Wally (Bupati Keerom) dan beberapa kepala daerah lainnya. Riset ini ternyata mampu merubah paradigma berpikir terhadap fungsi pemimpin dalam pemerintahan menjadi pelayan masyarakat (*public service*) karena selama ini pemimpin daerah terkesan gagal didalam mentransformasi dirinya sebagai agen pelayanan dan perubahan .

Ruang-ruang dialog yang dibangun oleh pemimpin daerah membuat hati masyarakat menjadi lebih dekat secara langsung dengan pemimpin mereka, sehingga membawa manfaat bahwa setiap kebijakan yang dibuat oleh pemimpin daerah merupakan kebijakan yang solutif. Karakter pemimpin untuk Indonesia hendaknya mengedepankan pendekatan moral dan komunikasi dengan masyarakat, bukan hanya duduk di kursi jabatan sambil melihat kondisi masyarakat yang memburuk. Konsep kepemimpinan baru yang seandainya di pegang teguh oleh para pemimpin daerah ini akan bisa membawa perubahan yaitu mengubah

konsep kepemimpinan kita menjadi konsep kepemimpinan yang transformasional.

Pemimpin transformasional hendaknya memiliki keahlian komunikasi (*communication skill*), seorang pemimpin akan mudah membentuk kerja sama tim (*team work*), kekompakan dalam sebuah pencapaian tujuan organisasi, dapat diterima oleh berbagai pihak, membangun motivasi kerja bawahan, mengarahkan bawahan dan membangun gagasan atau idea sehingga menciptakan sebuah relasi (*relationship*) yang dapat difungsikan untuk kegiatan musyawarah atau rapat dalam membentuk opini dan pengambilan keputusan sehingga akan mudah berjalan dengan baik. Bukan hanya komunikasi internal saja yang perlu dibentuk seorang pemimpin, perlunya juga sebuah komunikasi terhadap pihak eksternal khususnya masyarakat sehingga dalam pelaksanaan kebijakan yang kita buat akan mengalami jalan mudah, karena telah mendapatkan kesepakatan bersama dari berbagai pihak, inilah yang menciptakan sebuah relasi sosial (*social relationship*). Seorang pemimpin transformasional juga bukan hanya pandai dalam berkomunikasi, diperlukan pula keahlian teknikal (*technical skill*), dan keahlian konseptual (*conception skill*) untuk menunjang seorang pemimpin dalam pencapaian tujuan yang diinginkannya.

Konsep kepemimpinan transformasional merupakan seni yang harus di amalkan oleh seluruh pemimpin Indonesia, sebab seorang pemimpin transformasional akan mengedepankan komunikasi dalam

berinteraksi dengan seluruh elemen yang dipimpinnya. Untuk menjadi pemimpin seperti diperlukan karakter yang mampu mempengaruhi orang lain secara individu. Pemimpin transformasional tidak pernah lahir namun dibangun oleh individu tersebut melalui kepekaan terhadap lingkungan, inilah yang akan membangkitkan seorang pemimpin yang transformasional dengan lebih mengedepankan keahlian komunikasi, keahlian teknis, keahlian konseptual, moralitas, dan kepercayaan diri.

Berdasarkan paparan di atas maka kepemimpinan transformasional dipandang mampu mendatangkan perubahan dalam dunia birokrasi, hal ini dapat dipahami mengingat kepemimpinan transformasional akan mendatangkan perubahan didalam setiap individu pegawai yang terlibat atau seluruh anggota organisasi guna mencapai kinerja yang semakin tinggi. Hasil penelitian diharapkan menjadi alternatif kerangka implementasi dominasi kepemimpinan transaksional dalam organisasi birokrasi saat ini.

2.1.3. Karakteristik Individu

Manusia adalah salah satu dimensi penting dalam organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam organisasi itu, para anggotalah yang menentukan keberhasilannya. Sehingga berbagai upaya meningkatkan produktivitas organisasi harus dimulai dari perbaikan produktivitas anggota. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Anggota sebagai individu ketika memasuki organisasi akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan-pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individualnya.

Karakteristik ini menurut Thoha (1983), akan berinteraksi dengan tatanan organisasi seperti: peraturan dan hirarki, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem kompensasi dan sistem pengendalian. Hasil interaksi tersebut akan membentuk perilaku-perilaku tertentu individu dalam organisasi. Oleh karena itu penting bagi manajer untuk mengenalkan aturan-aturan organisasi kepada anggota baru. Misalnya dengan memberikan masa orientasi.

Pada tingkat individu, jika anggota merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan dan karakteristik individualnya, ia akan cenderung berperilaku positif. Tetapi sebaliknya, jika anggota tidak merasa diperlakukan dengan adil, maka mereka cenderung untuk tidak tertarik melakukan hal yang terbaik (Cowling dan James, 1996). Untuk itu, ketika seseorang mempunyai ketertarikan yang tinggi dengan pekerjaan, seseorang akan menunjukkan perilaku terbaiknya dalam bekerja (Duran-Arenas et.al, 1998). Selanjutnya menurut Cowling dan James, tidak semua individu tertarik dengan pekerjaannya. Akibatnya beberapa target pekerjaan tidak tercapai, tujuan-tujuan organisasi tertunda dan kepuasan dan produktivitas anggota menurun.

Di lain pihak, organisasi berharap dapat memenuhi standar-standar sekarang yang sudah ditetapkan serta dapat meningkat sepanjang waktu. Masalahnya adalah cara menyelaraskan sasaran-sasaran individu dan kelompok dengan sasaran organisasi; dan jika memungkinkan, sasaran organisasi menjadi sasaran individu dan kelompok. Untuk itu diperlukan pemahaman bagaimana orang-orang dalam organisasi itu bekerja serta kondisi-kondisi yang memungkinkan mereka dapat memberikan kinerja yang tinggi terhadap organisasi.

Menurut Teori Pengharapan, perilaku kerja merupakan fungsi dari tiga karakteristik: (1) persepsi anggota bahwa upayanya mengarah pada suatu kinerja (2) persepsi anggota bahwa kinerjanya dihargai (misalnya dengan gaji atau pujian) (3) nilai yang diberikan anggota terhadap imbalan yang diberikan.

Menurut *Vroom's expectancy theory*, perilaku yang diharapkan dalam pekerjaan akan meningkat jika seseorang merasakan adanya hubungan yang positif antara usaha-usaha yang dilakukannya dengan kinerja (Simamora, 1999). Perilaku-perilaku tersebut selanjutnya meningkat jika ada hubungan positif antara kinerja yang baik dengan imbalan yang mereka terima, terutama imbalan yang bernilai bagi dirinya. Guna mempertahankan individu senantiasa dalam rangkaian perilaku dan kinerja, organisasi harus melakukan evaluasi yang akurat, memberi imbalan dan umpan balik yang tepat.

Manusia dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, mereka mempunyai motivasi yang berbeda-beda. Motivasi inilah yang sangat mempengaruhi karakteristik individu dari masing-masing individu itu sendiri, oleh karena itu perbedaan karakteristik individu dari setiap pegawai, jika suatu perusahaan ingin mencapai tujuan organisasi maka karakteristik individu haruslah diperhatikan semaksimal mungkin. Dari perbedaan-perbedaan karakteristik individu menerangkan mengapa kinerja pegawai yang satu berbeda dengan yang lain.

Stoner *et al.*, (1992), menyatakan bahwa karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang didalam situasi kerja. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan obyek kecenderungan atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti dengan perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari obyek yang disenangi itu. Minat mempunyai kontribusi terbesar dalam pencapaian tujuan perusahaan, betapapun sempurnanya rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya. Bila pegawai tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang semestinya dapat dicapai. Sikap adalah kesiapsiagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasikan melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang dengan orang lain, dan sesuatu yang berhubungan dengannya, dan kebutuhan adalah kekurangan yang dialami seseorang pada waktu tertentu.

Didalam suatu organisasi karakteristik individu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, selain juga yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan tempat mereka bekerja, karena lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat menghasilkan pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal bagi perusahaan. Jika lingkungan kerja tidak diperhatikan oleh perusahaan secara maksimal maka karyawan tidak dapat bekerja secara optimal dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai (Gibson, 1996).

Karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

1. Umur

Hubungan kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Pada pegawai yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada pegawai yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu (Robbins, 2001).

Pegawai yang lebih tua kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang, dan tunjangan pensiun yang

lebih menarik. Kebanyakan studi juga menunjukkan suatu hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan umur, sekurangnya sampai umur 60 tahun. Kepuasan kerja akan cenderung terus – menerus meningkat pada para pegawai yang profesional dengan bertambahnya umur mereka, sedangkan pada pegawai yang nonprofesional kepuasan itu merosot selama umur setengah bayaran kemudian naik lagi dalam tahun – tahun berikutnya (Robbins, 2001).

2. Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi daripada pria (Robbins, 2001).

Tetapi terdapat teori lain yang berpendapat bahwa perbedaan jenis kelamin berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja, teori ini diungkapkan oleh Glenn, *et al.*, (1977) yang menyatakan bahwa ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara pria dengan wanita, dimana kebutuhan wanita untuk

merasapuas dalam bekerja ternyata lebih rendah dibandingkan pria.

3. Masa Kerja

Masa kerja ternyata konsisten berhubungan secara negatif dengan keluarmasuknya pegawai dan kemangkiran, namun memiliki hubungan yang positif terhadap produktivitas kerja (Robbins, 2001). Masa kerja yang lamaakan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betahdalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasidengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasanyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakandari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup dihari tua (Kreitneret *all.*, 2003).

4. Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhipola pikir yang nantinya berdampak pada tingkat kepuasan kerja (Kreitneret *all*, 2003). Pendapat lain juga menyebutkan bahwa semakintinggi tingkat pendidikan maka tuntutan – tuntutan terhadap aspek – aspek kepuasan kerja di tempat kerjanya akan semakin meningkat (Kenneth *et all.*, 2003).

5. Status Perkawinan

Riset Robbins (1991) menunjukkan bahwa pegawai yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Karakteristik individu dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Robins (2003), mengklasifikasikan karakteristik individu kedalam 4 dimensi yaitu: Kemampuan, Nilai, Sikap, dan Minat.

1. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*).

2. Nilai

Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan sesama, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.

3. Sikap (*attitude*)

Menurut Robbins (2003) sikap adalah pernyataan evaluatif-baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan.

4. Minat (*interest*)

Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide – ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola – pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaan pun berbeda-beda.

2.1.4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja (Sukanto dan Indriyo, 2000).

Nitisemito (2000) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan”.

Menurut Sedarmayati (2001) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari paparan tadi dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas- tugas yang di bebaskan, namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan dimana para karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Lingkungan Kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan (Sihombing, 2004).

Lingkungan kerja adalah tempat di mana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut

akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktivitas akan tinggi dan otomatis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Menurut Sarwoto (1991) dan Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2, yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik (*physical working environment*)

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Lingkungan kerja non fisik (*Non - Physical Working Environment*)

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2001).

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebersihan,

pencahayaannya, kebisingan, musik getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

Sedangkan lingkungan non fisik berdasarkan pada pendapat As'ad (1997) merupakan suasana lingkungan kerja yang tercipta dari hubungan antara karyawan dengan lingkungan fisik pekerjaan yang dihadapi karyawan.

Lingkungan non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Alex Nitisemito (2000) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Sentoso (2001) menyatakan bahwa manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja pegawai akan terdorong dari lingkungan kerja. Jika lingkungan kerja mendukung maka akan timbul keinginan pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Keinginan ini kemudian akan menimbulkan persepsi pegawai dan kreativitas pegawai yang diwujudkan dalam bentuk tindakan. Persepsi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor insentif yang diberikan oleh instansi.

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep, 2003).

Lingkungan kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa *reward* maupun *punishment* sehingga Herzberg dalam Luthans (2003) menyatakan bahwa pada manusia terdapat enam faktor pemuas. 1). prestasi kerja yang diraih (*achievement*). 2). Pengakuan orang lain (*recognition*). 3). tanggung jawab (*responsibility*). 4). peluang untuk maju (*advancement*). 5). kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*). 6). dan pengembangan karir (*the possibility of growth*). Sedangkan faktor pemeliharaan (*maintenance*

factor). Yang disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic* lingkungan kerja yang meliputi: 1). Kondisi Kerja; 2). Keamanan dan keselamatan kerja; 3). Kondisi kerja; 4). Status; 5). Prosedur perusahaan; 6). Mutu dari supervise teknis dari hubungan antara teman sejawat, atasan, dan bawahan.

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Menurut Budiarto (1997), lingkungan mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap perilaku seseorang. Sebagai gambaran yang menunjukkan bahwa lingkungan yang baik akan membawa dampak yang baik terhadap individu. Kondisi lingkungan yang baik akan membawa dampak yang baik terhadap individu, demikian juga bila kondisi lingkungan buruk maka akan buruk pula dampaknya terhadap individu. Maka individu yang berkerja di tempat yang lingkungannya keras akan berpengaruh kuat terhadap kesehatan fisik dan mental individu.

Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horisontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka karyawan akan merasa betah di tempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efisien dan efektif.

Terciptanya suasana kerja dan komunikasi yang baik tergantung pada penyusunan organisasi perusahaan secara benar seperti yang dikemukakan oleh Sarwoto (1991) bahwa : “Suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, organisasi yang tidak tersusun secara baik banyak menimbulkan suasana kerja yang kurang baik juga”. Bila tumbuh masalah mengenai penyelesaian pekerjaan misalnya, maka dalam kondisi hubungan kerja yang baik seperti ini, semua problema tentu akan lebih mudah dipecahkan secara kekeluargaan.

Penerapan hubungan kerja yang baik antar karyawan akan terlihat pada suasana kerja yang :

1. Tidak terdapat konflik antar karyawan
2. Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya
3. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan

4. Pelaksanaan pekerjaan di liputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
5. Adanya saling menghargai dan percaya antar karyawan.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :

1. Para karyawan betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
2. Atasan dianggap sebagai rekan sekerja yang seluruh kebijaksanaannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
3. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahannya.
4. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi para bawahan.
5. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.

Oleh karena itu suatu hubungan kerja antar bawahan dengan atasan tercermin dalam lingkungan kerja fisik dan non fisik yang diberikan kepada karyawan secara baik dan benar.

Variabel lingkungan kerja diukur berdasarkan teori Stoner dan Freeman (1989) indikator-indikatornya adalah lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Setiap kantor mempunyai persyaratan lingkungan fisik

yang harus pula diperhatikan dan diatur sebaik-baiknya oleh setiap manajer perkantoran yang modern. Kondisi fisik pekerjaan pada penelitian ini adalah: Suhu dan kelembaban udara; penerangan/cahaya; kebisingan; warna dinding dan lantai; kesehatan dan keamanan kerja; keselamatan kerja. Lingkungan kerja ini dikenal juga sebagai lingkungan fisiologi dan mempengaruhi kerja produktivitasnya, disamping pengaruh dari faktor ukuran jasmaniah, faktor neurologik serta faktor otot.

Lingkungan sosial pekerjaan dapat dilihat dari lingkungan kerja terdekat yang meliputi tindakan dan sikap rekan maupun pimpinan serta "iklim" yang mereka ciptakan. Kebanyakan orang menginginkan persahabatan dari rekan sekerja yang sesuai dengan nilai dan norma rekan kerjanya. Pimpinan suatu perusahaan sangat mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja pegawai dengan suri tauladan dan instruksi, melalui imbalan dan sanksi yang berkisar dari pujian dan promosi sampai dengan kritik, penurunan pangkat dan pemecatan. Kultur organisasi, norma, nilai dan keyakinan bersama anggotanya dapat menurunkan atau meningkatkan prestasi kerja individu. Pegawai yang kepribadian tidak cocok dengan kultur organisasi tidak akan sama besar motivasinya. Di samping itu jenis kultur tertentu mungkin lebih berhasil memotivasi pegawai dari pada kultur lainnya.

2.1.5. Modal Sosial

Modal sosial adalah sumber daya yang dapat dipandang sebagai investasi untuk mendapatkan sumber daya baru. Seperti diketahui bahwa sesuatu yang disebut sumber daya (*resources*) adalah sesuatu yang dapat dipergunakan untuk dikonsumsi, disimpan dan diinvestasikan. Sumber daya yang digunakan untuk investasi disebut sebagai modal.

Dimensi modal sosial cukup luas dan kompleks. Modal sosial berbeda dengan istilah populer lainnya yaitu modal manusia (*human capital*). Pada modal manusia segala sesuatunya lebih merujuk ke dimensi individu yaitu daya dan keahlian yang dimiliki oleh seorang individu. Pada modal sosial lebih menekankan pada potensi kelompok dan antar kelompok dengan ruang perhatian pada jaringan sosial, norma, nilai, dan kepercayaan antar sesama yang lahir dari anggota kelompok dan menjadi norma kelompok.

Modal sosial (*social capital*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk saling bekerja bersama, demi mencapai tujuan-tujuan bersama, di dalam berbagai kelompok dan organisasi (Coleman, 1999). Secara lebih komprehensif Burt (1992) mendefinisikan modal sosial adalah kemampuan untuk melakukan asosiasi (berhubungan) satu sama lain dan selanjutnya menjadi kekuatan yang sangat penting bukan hanya bagi kehidupan ekonomi akan tetapi juga setiap aspek eksistensi sosial yang lain.

Modal sosial adalah suatu konsep dengan berbagai definisi yang saling terkait, yang didasarkan pada nilai jaringan sosial. Sejak konsepnya dicetuskan, istilah "modal sosial" telah digambarkan sebagai "sesuatu yang sangat manjur" bagi semua masalah yang menimpa komunitas dan masyarakat di masa kini (Portes, 1998).

Sementara berbagai aspek dari konsep ini telah dibahas oleh semua bidang ilmu sosial, sebagian menelusuri penggunaannya di masa modern kepada Jane Jacobs pada tahun 1960-an. Namun ia tidak secara eksplisit menjelaskan istilah modal sosial melainkan menggunakannya dalam sebuah artikel dengan rujukan kepada nilai jaringan.

Uraian mendalam yang pertama kali dikemukakan tentang istilah modal sosial dilakukan oleh Pierre Bourdieu pada 1972. James Coleman mengambil definisi Glenn Loury pada 1977 dalam mengembangkan dan memopulerkan konsep ini. Pada akhir 1990-an, konsep ini menjadi sangat populer, khususnya ketika Bank Dunia mendukung sebuah program penelitian tentang hal ini, dan konsepnya mendapat perhatian publik melalui buku Robert Putnam pada tahun 2000, *Bowling Alone*.

Beberapa dekade kemudian, wacana modal sosial menjadi marak setelah muncul kajian dari Coleman (1988), Putnam (1995), Fukuyama (1995), Portes (1998), serta Tsai dan Ghosal (1998). Para peneliti tersebut mendefinisikan modal sosial pada tataran analisis yang berbeda-beda. Coleman (1998) dan Portes (1988) mendefinisikan modal sosial pada tingkatan individu, Putnam (1995) mendefinisikan modal sosial pada

tataran komunitas/masyarakat, Fukuyama (1995) dalam tataran Negara serta Tsai dan Ghosal (1998) pada tingkatan sub unit dalam organisasi. Tingkatan analisis yang berbeda-beda inilah yang kemudian memunculkan jargon *wonderfully elastic concept* untuk makna dari modal sosial itu sendiri (Adler & Kwon, 2002).

Sejalan dengan Fukuyama dan Cox, Partha dan Ismail S. (1999) mendefinisikan, modal sosial sebagai hubungan-hubungan yang tercipta dan norma-norma yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial dalam masyarakat dalam spektrum yang luas, yaitu sebagai perekat sosial (*social glue*) yang menjaga kesatuan anggota kelompok secara bersama-sama. Pada jalur yang sama Solow (1999) mendefinisikan, modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma yang diwujudkan dalam perilaku yang dapat mendorong kemampuan dan kapabilitas untuk bekerjasama dan berkoordinasi untuk menghasilkan kontribusi besar terhadap keberlanjutan produktivitas.

Menurut Cohen dan Prusak (2001) modal sosial adalah sebagai setiap hubungan yang terjadi dan diikat oleh suatu kepercayaan (*trust*), kesaling pengertian (*mutual understanding*), dan nilai-nilai bersama (*shared value*) yang mengikat anggota kelompok untuk membuat kemungkinan aksi bersama dapat dilakukan secara efisien dan efektif.

Senada dengan Cohen dan Prusak, Hasbullah (2006) menjelaskan, modal sosial sebagai segala sesuatu hal yang berkaitan dengan kerja sama dalam masyarakat atau bangsa untuk mencapai

kapasitas hidup yang lebih baik, ditopang oleh nilai-nilai dan norma yang menjadi unsur-unsur utamanya seperti *trust* (rasa saling mempercayai), keimbal-balikan, aturan-aturan kolektif dalam suatu masyarakat atau bangsa dan sejenisnya.

Bank Dunia (1999) meyakini modal sosial adalah sebagai sesuatu yang merujuk ke dimensi institusional, hubungan-hubungan yang tercipta, dan norma-norma yang membentuk kualitas serta kuantitas hubungan sosial dalam masyarakat. Modal sosial bukanlah sekedar deretan jumlah institusi atau kelompok yang menopang (*underpinning*) kehidupan sosial melainkan dengan spektrum yang lebih luas, yaitu sebagai perekat (*social glue*) yang menjaga kesatuan anggota kelompok secara bersama-sama.

Dimensi modal sosial tumbuh di dalam suatu masyarakat yang didalamnya berisi nilai dan norma serta pola-pola interaksi sosial dalam mengatur kehidupan keseharian anggotanya (Woolcock dan Narayan, 2000). Oleh karena itu Adler dan Kwon (2000) menyatakan, dimensi modal sosial adalah merupakan gambaran dari keterikatan internal yang mewarnai struktur kolektif dan memberikan kohesifitas dan keuntungan-keuntungan bersama dari proses dinamika sosial yang terjadi di dalam masyarakat.

Dimensi modal sosial menggambarkan segala sesuatu yang membuat masyarakat bersekutu untuk mencapai tujuan bersama atas dasar kebersamaan, serta didalamnya diikat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang tumbuh dan dipatuhi (Dasgupta dan Serageldin, 1999).

Dimensi modal sosial inheren dalam struktur relasi sosial dan jaringan sosial di dalam suatu masyarakat yang menciptakan berbagai ragam kewajiban sosial, menciptakan iklim saling percaya, membawa saluran informasi, dan menetapkan norma-norma, serta sangsi-sangsi sosial bagi para anggota masyarakat tersebut (Coleman, 1999).

Namun demikian Fukuyama (1995, 2000) dengan tegas menyatakan, belum tentu norma-norma dan nilai-nilai bersama yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak, dan bertingkah-laku itu otomatis menjadi modal sosial. Akan tetapi hanyalah norma-norma dan nilai-nilai bersama yang dibangkitkan oleh kepercayaan (trust). Dimana trust ini adalah merupakan harapan-harapan terhadap keteraturan, kejujuran, dan perilaku kooperatif yang muncul dari dalam sebuah komunitas masyarakat yang didasarkan pada norma-norma yang dianut bersama oleh para anggotanya. Norma-norma tersebut bisa berisi pernyataan-pernyataan yang berkisar pada nilai-nilai luhur (kebajikan) dan keadilan.

Setidaknya dengan mendasarkan pada konsepsi-konsepsi sebelumnya, maka dapat ditarik suatu pemahaman bahwa dimensi dari modal sosial adalah memberikan penekanan pada kebersamaan masyarakat untuk mencapai tujuan memperbaiki kualitas hidupnya, dan senantiasa melakukan perubahan dan penyesuaian secara terus menerus. Di dalam proses perubahan dan upaya mencapai tujuan tersebut, masyarakat senantiasa terikat pada nilai-nilai dan norma-norma

yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak, dan bertingkah-laku, serta berhubungan atau membangun jaringan dengan pihak lain.

Modal sosial menunjuk pada ciri-ciri pada organisasi sosial yang berbentuk jaringan-jaringan horisontal yang di dalamnya berisi norma-norma yang memfasilitasi koordinasi, kerja sama, dan saling mengendalikan yang manfaatnya bisa dirasakan bersama anggota organisasi. Dari beberapa definisi di atas, maka yang dimaksud dengan modal sosial adalah serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal, seperti rasa saling percaya, saling pengertian, kesamaan nilai dan perilaku, yang dimiliki bersama di antara para anggota suatu kelompok masyarakat yang memungkinkan terjalinnya kerjasama di antara mereka dan akhirnya mencapai tujuan bersama.

Menurut Fukuyama kerjasama yang ada dalam modal sosial membentuk suatu organisasi dimana para anggotanya secara sukarela menyerahkan sebagian hak-hak individunya untuk bekerja bersama-sama mencapai suatu tujuan, berdasarkan aturan-aturan yang disepakati. Kesepakatan tersebut menyebabkan setiap orang melaksanakan kewajibannya masing-masing secara bebas tanpa perlu diawasi, karena satu sama lain menaruh kepercayaan bahwa setiap orang akan melaksanakan kewajibannya. Itulah yang disebut saling percaya (mutual trust), karena setiap orang berusaha untuk mengemban amanah. Apabila anggota kelompok mengharapkan anggota-anggotanya berperilaku jujur dan terpercaya, mereka akan saling mempercayai. Kepercayaan ibarat

pelumas yang membuat jalannya organisasi menjadi lebih efisien dan efektif. (Rahardjo, 2003)

Penelitian ini menggunakan pendekatan Nahapiet dan Ghoshal (1998) didalam mendefinisikan modal sosial. Dalam pandangan mereka modal sosial memiliki tiga dimensi, yaitu; *dimensi struktural*, *dimensi relasional* dan *dimensi kognitif*.

Dimensi struktural modal sosial ini merujuk pada interaksi sosial dalam organisasi yang pada gilirannya membawa implikasi positif bagi pegawai atau pegawai tersebut terlebih pegawai atau pegawai tersebut berada dalam struktur atau tingkatan tertentu. Interaksi yang terjadi dalam tataran struktural ini akan mempermudah proses pertukaran informasi yang pada gilirannya akan muncul suatu sikap saling mendukung dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Adanya interaksi yang baik akan sangat kondusif untuk kerjasama yang baik antar anggota organisasi. Interaksi yang baik akan mengakibatkan intensitas hubungan kerja yang semakin baik dan menumbuhkan kedekatan antar karyawan. Dengan demikian, seseorang akan lebih mudah mendapatkan bantuan dan dukungan dari rekan kerjanya, misalnya seseorang akan bisa saling mengakses sumberdaya dan informasi dengan sesama rekan kerja. Hal ini akan memperlancar proses kerja anggota organisasi, yang akan membuat anggota organisasi tersebut berkinerja dengan lebih baik. Dimensi ini juga menjelaskan model hubungan seperti pengukuran keekatan, hubungan, hirarki, dan organisasi yang sesuai.

Sementara itu, dimensi relasional modal sosial merujuk pada suatu bentuk hubungan antar pribadi yang timbul karena adanya interaksi sebelumnya. Intensnya interaksi tersebut pada gilirannya akan menimbulkan rasa saling percaya (*trust*) satu dengan yang lain dan akan menimbulkan rasa kebersamaan yang tinggi. Dengan rasa kebersamaan ini maka pegawai akan merasa peduli dengan sesama dan berusaha membantu apa yang menjadi permasalahan rekannya, terlebih dalam organisasi yang sama, dengan demikian dimensi relational modal sosial pada gilirannya akan mendukung kinerja organisasi. Dimensi relasional merupakan aset yang diciptakan dan tumbuh dalam hubungan antar anggota organisasi yang mencakup kepercayaan (*trust*), kelayakan dipercaya (*trustworthiness*), norma dan sangsi, kewajiban dan harapan, identitas dan identifikasi. Kepercayaan adalah atribut yang melekat dalam suatu hubungan. Kelayakan dipercaya merupakan atribut yang melekat pada individu yang terlibat dalam hubungan tersebut. Makin tinggi tingkat kepercayaan antar rekan kerja dalam suatu organisasi, orang-orang dalam organisasi tersebut dikatakan memiliki tingkat kelayakan dipercaya yang tinggi. Dalam kondisi saling mempercayai yang tinggi, orang akan lebih mampu bekerja dengan lebih baik dalam suatu pertukaran sosial dalam bentuk kerja sama dengan orang lain. Dengan demikian, dimensi relasional juga akan mempengaruhi proses kerja seseorang, sehingga akan membuat orang bekerja dengan lebih baik.

Dimensi kognitif modal sosial berhubungan dengan pemahaman bersama akan sesuatu hal yang kemudian mendasari tindakan kolektif dalam organisasi. Dimensi kognitif merupakan sumber daya yang memberikan representasi dan interpretasi bersama, serta menjadi sistem makna (*system of meaning*) antar pihak dalam organisasi. Nahapiet dan Ghoshal (1998) mendefinisikan dimensi ketiga ini sebagai *shared languages (codes)*, *shared narratives* dan *shared vision* yang memfasilitasi pemahaman tentang tujuan kolektif dan cara bertindak dalam suatu sistem sosial.

Shared language akan tampak pada penggunaan kata-kata tertentu sebagai kata-kata (istilah-istilah) yang dipahami bersama dalam komunikasi antar anggota organisasi. *Shared narratives* akan tampak jika anggota organisasi seringkali menceritakan hal-hal yang sama dalam bentuk “mitos organisasi” ataupun tentang hal-hal yang terjadi dalam kehidupan kerja mereka. Jika ada *shared languages* dan *shared narratives*, komunikasi antara anggota organisasi akan lebih baik dan terbuka. *Shared languages* dan *shared narratives* juga akan mempengaruhi persepsi anggota organisasi. Adanya *shared languages* dan *shared narratives* akan menciptakan persepsi yang sama antar anggota organisasi yang akan mempercepat proses komunikasi untuk menunjang kinerja. Umumnya dimensi kognitif dalam bentuk *shared languages* dan *shared narratives* akan mengarah ke pemahaman yang sama tentang tujuan organisasi (*shared vision*). Jika anggota organisasi

memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan organisasi, mereka akan bisa bekerja dengan lebih baik (Prajogo, 2008).

Sisi Gelap Modal Sosial Birokrasi

Modal sosial adalah kerja sama antar anggota kelompok untuk menghasilkan tindakan kolektif. Pilar modal sosial, menurut Putnam (2000), adalah kepercayaan (*trust*), eksistensi jaringan (*network*), dan kemudahan bekerja sama (*ease of cooperation*). Dalam kenyataannya, modal sosial seperti mata uang dengan dua sisi yang berbeda.

Modal sosial di Indonesia justru berkembang dalam sisi gelapnya. Contohnya adalah dominasi praktik korupsi kolusi dan nepotisme serta berbagai bentuk praktik mafia didalam organisasi birokrasi. Indikasi nyata dari gejala ini adalah naiknya peringkat kebusukan praktik korupsi. Akar praktik korupsi kolusi-nepotisme adalah kuatnya tradisi patrimonial birokrasi, orang-orang yang dekat dengan pemegang kekuasaan yang selalu mendapat kemudahan berusaha karena jaringan kekuasaan yang dibangun oleh mereka. Lancarnya transaksi sosial berarti penghematan besar dalam transaksi ekonomi. Dengan modal sosial yang kuat, mereka akan cenderung melanggengkan praktik-praktik korupsi kolusi dan nepotisme.

Putnam mengatakan bahwa sekalipun jika ada resiko dari kerja sama negatif, seperti resiproritas yang ditemukan di dalam kelompok kriminal, menciptakan modal sosial secara umum “tetap baik bagi kita” (Putnam, 2000). Modal sosial dapat mendorong individu dan kelompok

untuk mencapai berbagai tujuan bersama, yang banyak di antaranya bisa jadi mengandung konsekuensi negatif bagi orang lain. Seperti yang dikemukakan Alejandro Portes “sosiabilitas memotong dua jalur” (Portes,1998). Kapasitas modal sosial untuk menghasilkan akibat negatif tidak terlalu mengejutkan.

Fukuyama (1995) pun membicarakan sisi gelap modal sosial. kelompok yang melakukan lobi untuk kepentingan diri atau kelompoknya akan cenderung menimbulkan eksternalitas negatif, terutama karena “solidaritas”. Fukuyama percaya bahwa sisi buruk modal sosial muncul dari sisi kepercayaan (*trust*), yang merupakan elemen inti dalam definisi modal sosial yang dikemukakannya.

Sosok birokrasi pemerintah di Indonesia saat ini merupakan cerminan dari mengakarnya sisi gelap modal sosial seperti maraknya praktek korupsi kolusi dan nepotisme, namun seperti tesis Putnam (2000) bahwa meskipun modal sosial memiliki sisi gelap maka ada kekuatan yang sangat besar dibalik itu sehingga potensi yang ada hendaknya disesuaikan dengan kondisi serta moralitas yang tumbuh dan berkembang dalam kelompok atau komunitas.

2.1.6. Budaya Organisasi

Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya secara pasti (Ouchi *and* Wilkins, 1985). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998). Setiap orang akan

berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya.

Budaya Organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi. Manajemen sumber daya manusia melihat budaya organisasi dari aspek perilaku, sedangkan Teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang berkerjasama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan.

Dalam perkembangannya, pertama kali budaya organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya : Edward H. Schein seorang Profesor Manajemen dari Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology dan juga seorang Ketua kelompok Studi Organisasi 1972-1981, serta Konsultan budaya organisasi pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya: *Organizational Culture and Leadership*. Di Indonesia budaya organisasi mulai dikenal pada tahun 80 - 90-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memahami

karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah pegawai menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif (Robbins, 2008).

Sebagian para ahli seperti Stephen P. Robbins dan Gary Dessler dalam bukunya yang berjudul "*Organizational Theory*" (1990), memasukkan budaya organisasi kedalam teori organisasi. Sementara Budaya perusahaan merupakan aplikasi dari budaya organisasi dan apabila diterapkan dilingkungan manajemen akan melahirkan budaya manajemen. Budaya organisasi dengan budaya perusahaan sering disalingtukarkan sehingga terkadang dianggap sama, padahal berbeda dalam penerapannya.

Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragam bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasi berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Hofstede

(1986) dalam Koesmono (2005) Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993) dalam Koesmono (2005); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi.

Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi atau dengan kata lain, budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa (Meyerson, 1987).

Sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan dan banyak subbudaya. Sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Ketika berbicara tentang budaya sebuah organisasi, hal tersebut merujuk pada budaya dominannya, jadi inilah pandangan makro terhadap budaya yang memberikan kepribadian tersendiri dalam organisasi. Subbudaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman yang sama yang dihadapi para anggota. Subbudaya mencakup nilai-nilai inti dari budaya dominan ditambah nilai-nilai tambahan yang unik (Yuki, 2002).

Isu dan kekuatan suatu budaya memengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Budaya sebuah organisasi yang punya kemungkinan paling besar untuk membentuk standar dan

etika tinggi adalah budaya yang tinggi toleransinya terhadap risiko tinggi, rendah, sampai sedang dalam hal keagresifan, dan fokus pada sarana selain juga hasil (Victor, 1988).

Kotter and Heskett(1997) mengungkapkan bahwa Budaya Organisasi muncul dalam dua tingkatan, yaitu tingkatan yang kurang terlihat berupa nilai-nilai yang dianut oleh anggota kelompok yang cenderung bertahan meskipun anggotanya sudah ganti. Nilai-nilai ini sangat sukar berubah dan anggota organisasi sering kali tidak menyadarikarena banyaknya nilai. Tingkatan yang lebih terlihat berupa pola gaya perilaku organisasi, dimana orang-orang yang baru masuk terdorong untuk mengikutinya.

Di samping melalui manifestasinya, budaya dapat dipahami melalui pemahaman akan karakteristik budaya itu sendiri. Robbins (1989) memberikan karakteristik utama sebagai pembeda budaya organisasi, yaitu:

1. *Inisiatif individu*. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. *Toleransi terhadap tindakan beresiko*. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
3. *Arah*. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

4. *Integrasi*. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didordng untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. *Dukungan dari manajemen*. Tingkat sejauh mana para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. *Kontrol*. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. *Identitas*. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.
8. *Sistem imbalan*. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas criteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari seniorita, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. *Pola-pola komunikasi*. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh khirarki kewenangan formal.

Menurut Robbins (1991), pengukuran budaya organisasi adalah pengukuran terhadap penerimaan anggota organisasi terhadap ciri-ciri atau karakteristik budaya organisasi. Schein (1989) menyatakan bahwa mengukur budaya organisasi adalah dengan melihat kekuatan dan jumlah budaya tersebut, yang dijelaskan dalam dua hal yaitu homogenitas dan

stabilitas anggota kelompok serta intensitas pengalaman yang ditanggung bersama oleh kelompok. Yang dimaksud dengan pengukuran atau penilaian budaya dalam penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan *organizational culture instrument* untuk mendapatkan penilaian atau pengukuran kinerja individu pegawai.

Hofstede (dalam Robins, 2001) menyatakan ada lima dimensi nilai budaya organisasi yang tidak bisa dilepaskan dari nilai budaya nasional, yaitu ;

1. Jarak kekuasaan (*Power Distance*), sampai tingkat manakah orang-orang di sebuah negara menerima bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi itu didistribusikan secara tidak sama.
2. Individualisme vs kolektivisme; individualisme adalah sampai tingkat mana orang-orang di sebuah negara lebih suka bertindak sebagai individu dibanding anggota kelompok. Kolektivisme ekuivalen dengan individualisme yang rendah.
3. Kuantitas kehidupan vs kualitas kehidupan; kuantitas kehidupan adalah sampai tingkat mana nilai-nilai seperti ketegasan, perolehan uang, dan barang material serta persaingan itu gagal. Kualitas kehidupan adalah sampai tingkat mana orang menghargai hubungan, dan melihat kepekaan dan keprihatinan untuk kesejahteraan orang lain.

4. Penghindaran ketidakpastian, sampai tingkat manakah orang dalam suatu organisasi lebih menyukai situasi terstruktur daripada tidak terstruktur.
5. Orientasi jangka panjang vs orientasi jangka pendek, orang dalam kultur orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan dan ketekunan. Orang yang berorientasi jangka pendek menghargai masa lampau dan masa sekarang dan menekankan penghargaan atas tradisi dan memenuhi kewajiban sosial.

Menurut Hofstede antara budaya nasional dan budaya organisasional sulit dibedakan dan merupakan fenomena yang identik. Perbedaan keduanya tercermin dalam manifestasi budaya ke dalam nilai-nilai dan praktek. Pada budaya organisasional, perbedaan banyak pada tingkat praktek dibandingkan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasional selanjutnya dianalisis pada tingkat sub organisasi atau sub unit organisasi.

Gibson (1994) mengemukakan hal yang sama tentang dimensi yang dikemukakan Hofstede, yaitu ada empat dimensi budaya organisasi antara lain;

1. Pencegahan atas ketidakpastian, yaitu untuk meninjau tingkat seperti apa anggota dalam organisasi merasa nyaman dengan situasi yang mendua dan dengan ketidakmampuan memperkirakan kejadian dimasa depan secara akurat. Orang yang dengan

pencegahan ketidakpastian yang rendah akan tetap merasa nyaman walaupun mereka tidak merasa pasti akan keadaan masa depan.

2. Maskulin vs feminim, yaitu untuk menetapkan titik dimana budaya menekankan pada asertif, dominan, dan independen. Maskulin tinggi dalam budaya menentukan sikap menonjolkan diri, dominasi, dan kebebasan. Sebaliknya tingkat feminim tinggi dalam budaya organisasi dengan menonjolkan saling ketergantungan, belas kasihan, dan pandangan emosional.
3. Individualisme vs kebersamaan, yaitu dimana individualisme menekankan kepada pencapaian tujuan individu, kebutuhan dan keberhasilan. Sebaliknya perspektif kolektivisme menekankan pada kesejahteraan dan kepuasan kelompok.
4. Jarak Kekuasaan, yaitu menunjukkan derajat anggota dalam masyarakat menerima perbedaan dalam kekuasaan dan status diantara mereka. Didalam dimensi ini terdapat dua hal yang saling bertentangan dimana kutub pertama menginginkan sedikit toleransi pada jarak kekuasaan, norma-norma dan nilai-nilai mengatakan bahwa perbedaan kekuasaan sebaiknya minimal.

Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja organisasi (Kotler dan Heskett 1997, Hofstede 1995, Wilhelm 1997, Martin 1996, Mondy dan Noe 1996). Keberhasilan suatu perusahaan untuk mengimplementasikan aspek-

aspek atau nilai-nilai (*values*) budaya perusahaannya dapat mendorong perusahaan tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (Lako dan Irmawati 1997, Lako 2001). Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi (Wilson, 2012).

Dalam penelitian ini parameter faktor budaya organisasi didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Edgar Schein (1992) dengan indikator-indikator : *Observed Behavior Regularities, Norms, Dominant Values, Philosophy, Rules (Organisational Climate)*, serta ditambahkan indikator *sansioté sanpate-pate* sebagai nilai lokal yang diadopsi guna mencerminkan kondisi lapangan.

Observed Behavior Regularities, yaitu apabila para anggota organisasi saling berinteraksi satu sama lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminology dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak. *Norms* adalah Standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan. *Dominant Values*, ada sejumlah Value utama yang organisasi anjurkan dan harapkan kepada anggota organisasi untuk menyumbangkannya, misalnya kualitas kerja yang tinggi, absensi yang tinggi. *Philosophi*, ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para pegawai dan

atau para pelanggan diperlukan. *Rules*, ada sejumlah pedoman pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi. *Organisational Climate*, cara para anggota organisasi berinteraksi, dan cara para anggota perusahaan memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya (Wilson, 2012). *Sansiote san pate-pate* adalah tradisi masyarakat nusa utara (Sangihe dan Talaud) terkait dengan nilai kebersamaan yang dilakukan dalam berbagai aspek kehidupan.

2.1.7. Kinerja Aparatur

Kinerja aparatur pada dasarnya terbentuk setelah aparatur merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan aparatur belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja aparatur akan sulit terbentuk. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi. Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sumber daya yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "to

perform" dengan beberapa "*entries*" yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar(*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Sehubungan dengan itu, *kinerja* adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

McCloy *et al.*, (1994), menyatakan bahwa kinerja adalah kelakuan atau kegiatan yang berhubungan dengan organisasi, di mana organisasi tersebut merupakan keputusan dari pimpinan. Dikatakan bahwa kinerja bukan *outcome*, konsekuensi atau hasil dari perilaku atau perbuatan, tetapi kinerja adalah perbuatan atau aksi itu sendiri, di samping itu kinerja adalah multidimensi sehingga untuk beberapa pekerjaan yang spesifik

mempunyai beberapa bentuk komponen kinerja yang dibuat dalam batas hubungan variasi dengan variabel-variabel lain.

Kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (*goal-relevant action*). Tujuan-tujuan tersebut tergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai oleh pegawai, oleh karenanya kinerja bukan merupakan hasil dari tindakan atau perilaku, melainkan tindakan itu sendiri. Lebih lanjut McCloy menguraikan, bahwa agar seseorang dapat melakukan suatu tugas sesuai dengan kinerja yang diinginkan, maka hendaknya memenuhi prasyarat : pengetahuan yang dibutuhkan, memiliki ketrampilan-ketrampilan, dan membuat pilihan dengan sungguh- sungguh untuk bekerja pada tugas pekerjaannya selama beberapa tenggang waktu tertentu dengan tingkat usaha tertentu.

Schultz & Schultz, (1994), mengatakan bahwa pegawai akan mampu memotivasi diri mereka sepenuhnya jika ada tujuan yang pasti yang ingin diraih. Tujuan tersebut adalah hasil yang akan dicapai oleh pegawai dan memberikan arah pada perilaku dan pikiran mereka sehingga membimbing kepada tujuan yang hendak dicapai. Sejauh mana kesuksesan pegawai dalam mencapai tujuan tersebut melalui tugas- tugas yang dilakukan disebut dengan kinerja.

Dari beberapa pengertian dan kinerja yang disampaikan oleh para ahli sebagaimana diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran

atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Menurut Bernardin dan Russel (1993) “ *A way of measuring the contribution of individuals to their organization* “. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (pegawai) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Terdapat empat perspektif utama pengukuran kinerja yang digunakan yaitu perspektif finansial (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses internal (*internal business process*) serta

perspektif pembelajaran dan perkembangan (*Learning and growth*). Pada masing-masing perspektif tersebut terdiri dari beberapa variabel kinerja yang biasanya dipilih sesuai dengan konteks bidang aktivitasnya maupun yang dipersyaratkan lingkungan di mana organisasi bisnis/ pemerintahan tersebut berada (Wibisono, 2008).

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu penilaian kinerja pegawai. Hal ini tentu saja harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Bernadin and Russel (1993) mengajukan dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu;

1. Kualitas (*quality*), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempatan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*quantity*), merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya; jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*timeliness*), merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Keefektifan biaya (*cost-effectiveness*), merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya manusia, keuangan,

teknologi, material dimaksimalkan untuk hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

5. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Dampak interpersonal (*interpersonal approach*), merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahannya.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian kinerja harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian kinerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan pegawai yang bersangkutan. Bagi pegawai penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier. Bagi organisasi hasil penilaian kinerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Ada berbagai paradigma, pendekatan, atau model untuk mengadakan penilaian kinerja aparatur. Salah satunya adalah Model

Campuran Manajemen Kinerja (*Mixed Model of Performance Management*), yaitu mengukur kinerja pegawai dari dua sisi, yaitu perilaku kerja (*action performance*) dan hasil kerja (*achievement performance*) (Daley, 2005). Maka dengan menggunakan penilaian berdasarkan model ini, dapat diketahui tingkat capaian tugas atau kegiatan dari setiap pegawai sekaligus tingkat dukungan perilaku kerja dan kompetensi pegawai dalam proses pencapaian hasil. Dalam perspektif manajemen kinerja kedua informasi ini menduduki posisi yang sama penting sehingga model ini dapat dikatakan salah satu model yang terbaik untuk mengukur kinerja aparatur karena mampu mengakomodasi pembacaan akan kedua hal tersebut.

Konsepsi lain yang penting dari wacana penilaian kinerja menggunakan model ini adalah prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Timeframed*) (Conrey, 2005). Pusat perhatian penilai ditujukan kepada lima sifat yang terangkum dalam akronim SMART tersebut. *Specific* artinya hasil dan perilaku yang diharapkan harus jelas dan dapat dipahami pegawai, *Measurable* artinya penilaian-penilaian yang dilakukan harus dapat diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif, *Achievable* artinya tugas-tugas yang dibebankan kepada pegawai tidak melebihi batas kemampuan pegawai tersebut, *Relevant* artinya tugas yang dinilai harus dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja atau unit organisasi, dan *Timeframed* artinya tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.

Meskipun ada beberapa pendekatan atau metode yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja aparatur, metode tersebut berfokus pada penilaian terhadap karakteristik individu (*traits approach*), penilaian terhadap perilaku pegawai (*behavioral approach*), penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai (*result approach*), atau disebut dengan *management by objectives* (MBO), dan penilaian terhadap gabungan dari ketiga hal diatas yang disebut dengan *contingency approach*.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Ferguson, Margaret R., Johnny Golfinger & Brian Vargus (2005), Dengan judul penelitian *Social Capital and Governmental Performance in Large American Cities*. Hasil penelitian sebelumnya melihat adanya hubungan positif antara modal sosial dan kinerja pemerintah daerah, penelitian ini mencoba mengisi ceruk kekosongan terkait hubungan modal sosial terkait kinerja pemerintah pada kota-kota besar di amerika. Secara spesifik penelitian ini menyimpulkan adanya korelasi yang cukup antara modal sosial dengan kinerja pemerintah di kota kota besar Amerika. Tingkat partisipasi politik yang tinggi serta relasi sosial yang lebih kompleks menjadikan studi modal sosial ini lebih bervariasi dari pada studi yang sama di lingkup pemerintah daerah pada negara-negara bagian.
2. Gutierrez, Hilborn and Defeo (2011) dengan judul *Leadership, social capital and incentives promote successful fisheries*. Penelitian ini menyimpulkan peranan penting dari faktor kepemimpinan dan modal

sosial didalam upaya peningkatan kinerja nelayan. Lebih dari 1 miliar orang di dunia menggantungkan kebutuhan proteinnya dari hasil laut, namun yang menjadi miris adalah kehidupan nelayan yang jauh dari sejahtera. Faktor pemimpin yang ada dalam komunitas nelayan dipandang sangat berpengaruh didalam penciptaan iklim pengelolaan hasil laut yang proporsional, peningkatan modal sosial ditengah keterbatasan dipandang dapat menciptakan kesejahteraan yang lebih kepada nelayan-nelayan di wilayah pesisir.

3. Jankauskas, Vidmantas and JaninaSeputiene, (2007) dalam penelitiannya berjudul *The Relation Between Social Capital, Governance And Economic Performance In Europe*, studi ini menguji kekuatan hubungan antara modal sosial, tata kualitas dan kinerja ekonomi dengan menggunakan indikator yang sama dari modal sosial dan sampel negara yang sama (23 negara). Penelitian menunjukkan bahwa modal sosial terkait dengan kinerja ekonomi pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif dua dimensi modal sosial, yaitu kepercayaan dan jaringan, dengan indikator kinerja ekonomi dan indikator tata kelola pemerintah. Dalam penelitian ini kami menggunakan tiga indikator kinerja ekonomi, yaitu GDP per kapita, produktivitas tenaga kerja per orang yang dipekerjakan dan persentase pengeluaran domestik bruto.
4. Gupta, Vishal, Huang, Rui, and Yayla, Ali A. (2011), dalam penelitiannya yang berjudul *Social Capital, Collective Transformational*

Leadership, and Performance: A Resource-Based View of Self-Managed Teams menyimpulkan bahwa kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh modal sosial kelompok dan kepemimpinan seseorang, terlebih jika dikaitkan dengan modal sosial maka tipe kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan transformasional kolektif (*collective transformational leadership/CTL*). *Collective transformational leadership* dalam penelitian ini merujuk pada Avolio et al. (2009) dimana kepemimpinan dipandang sebagai sebuah proses kolektif dalam suatu organisasi sehingga anggota tim dapat saling mempengaruhi, menginspirasi dan memotivasi satu dengan yang lainnya. (Sivasubramaniam, et al, 2002.)

5. Thomas Maak (2007), dalam penelitiannya yang berjudul *Responsible Leadership Stakeholder Engagement and the Emergence of Social Capital* menyimpulkan bahwa model kepemimpinan dalam suatu organisasi bisnis pada dasarnya akan membangun modal sosial didalam organisasi tersebut. Hal ini didasarkan pada temuan bahwa *responsible leadership* mampu menciptakan iklim bisnis yang kondusif sehingga jaringan yang tercipta dengan *stakeholder* semakin meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini juga disimpulkan bahwa pada prinsipnya modal sosial yang terbangun dari model kepemimpinan yang tepat akan memberikan kontribusi didalam perluasan usaha.

6. Jung dan Avolio (2000), meneliti pengaruh kepemimpinan (dalam bentuk kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional) pada *trust* dan adanya kesamaan nilai antar pegawai, serta pengaruh *trust* serta kesamaan nilai pada kinerja pegawai yang diukur dengan kuantitas dan kuantitas yang diberikan pegawai pada organisasi. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional pada *trust* dan kesamaan nilai antar pegawai, yang kemudian kedua hal ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.
7. Ting dan Yuan (1997), mengemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik organisasi (kepuasan pembayaran, promosi, kejelasan tugas, signifikansi tugas dan pemanfaatan keterampilan) secara konsisten berpengaruh pada kinerja. Begitu juga karakteristik organisasi (komitmen organisasi, hubungan dengan supervisor dan teman kerja) secara konsisten berpengaruh terhadap kinerja.
8. Mc Nesse-Smith (1996), dalam penelitiannya menelaah lima perilaku kepemimpinan (tantangan proses, inspirasi, visi bersama, memungkinkan orang lain untuk bertindak, percontohan cara, mendorong semangat). Penelitian ini kemudian mengidentifikasi hubungan (baik korelasional maupun prediktif) antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung adanya

hubungan positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.

9. Bass dan Avolio (1993) dan Schein (2004), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya organisasi dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Penelitian ini dikembangkan oleh Schein (2004) mengobservasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan.
10. Davis-Blake, & Pferrer (1989); House, Shane & Herold (1996), dalam penelitiannya yang berjudul *Just A Mirage: The Search for Dispositional Effect in Organizational Research* menyimpulkan bahwa pada dasarnya faktor internal seseorang (*Individual dispositions*) yang meliputi karakteristik individu, kepribadian, values, kemampuan, dan motivasi dapat mempengaruhi modal sosial seseorang.