

Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Kemampuan Pengguna Serta Implikasinya Pada Kualitas Layanan Dan Kepuasan Kerja

Dedi Andika Krisna

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Adya Hermawati

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: wati_wati38@yahoo.co.id

Muryati

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

ABSTRACT

This research aims to obtain empirical evidence of an organization's leadership and cultural capabilities in improving performance, both directly and through competency mediation. Partial Least Square (PLS) quantitative approach was used to analyze data from 61 Employees of the Pasuaruan City Transportation Office, that was taken on a census basis.

Empirical findings obtained that the stronger organizational culture is able to improve competence and performance, both directly and through competency mediation. These results were supported by descriptive statistics of organizational culture, competence, and performance that had high average values. However, in leadership, these variables were not able to improve competence or performance, either directly or through competency mediation, although descriptive statistics of leadership also had high average scores.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Competence, Performance, Department of Transportation.

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi kompetensi. Pendekatan kuantitatif *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menganalisis data 61 Pegawai Dinas Perhubungan Kota Pasuaruan, yang diambil secara sensus.

Temuan empiris yang diperoleh bahwa budaya organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan kompetensi maupun kinerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi kompetensi. Hasil ini didukung oleh statistik deskriptif budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja yang memiliki nilai rata-rata tinggi Tetapi, lain halnya dengan kepemimpinan, variabel ini tidak mampu meningkatkan kompetensi maupun kinerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi kompetensi, meskipun stitistik deskriptif dari kepemimpinan juga memiliki nilai rata-rata tinggi.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Oragnisasi, Kompetensi, Kinerja, Dinas Perhubungan.

Pendahuluan

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel, serta berorientasi pada hasil, maka Dinas Perhubungan Kota Pasuruan perlu merumuskan sasaran strategis demi tercapainya misi dan visi Walikota dan Wakil Walikota terpilih yang tertuang di RPJMD Tahun 2016-2021 Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Pasuruan tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Dinas Daerah Kota Pasuruan dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, maka Dinas Perhubungan Kota Pasuruan mempunyai tugas pokok membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan sebagian kewenangan daerah di bidang Perhubungan. Selanjutnya dalam melaksanakan tugas pokok

Dinas Perhubungan Kota Pasuruan mempunyai fungsi antara lain adalah penyusunan perencanaan bidang perhubungan, merumuskan kebijakan teknis di bidang perhubungan, melaksanakan kebijakan teknis bidang perhubungan, melaksanakan pelayanan umum bidang perhubungan, membina, berkoordinasi dan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan bidang perhubungan, melakukan pengawasan, pengendalian dan evaluasi bidang perhubungan, melaksanakan kegiatan penatausahaan dinas perhubungan, pembinaan terhadap unit pelaksana teknis dinas perhubungan, melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 60 Tahun 2016.

Kepemimpinan dan budaya organisasi pegawai Dinas Perhubungan Kota Pasuruan dapat dihubungkan dengan kinerja. Budaya menuntun individu-individu atau kelompok untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari dalam sebuah organisasi. Menurut Stoner *et al.* (2012) budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya pimpinan membutuhkan orang lain yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas disamping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu menumbuhkan memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif didalam kehidupan organisasi. Pengelolaan suatu organisasi bukanlah hal yang mudah, karena mengelola organisasi berarti mengelola di dalamnya sumber daya yang dimiliki organisasi termasuk sumber daya manusia. Pengelolaan organisasi sangat membutuhkan keahlian seseorang dalam kepemimpinan dan sekaligus prinsip-prinsip manajerial. Kemampuan dalam memimpin khususnya dalam memimpin dalam hal manajemen sumber daya manusia tidak hanya dibutuhkan keahlian saja namun juga pengalaman yang nyata sehingga mampu menjadi sarana dalam proses peningkatan kualitas kepemimpinannya. Aspek mendasar dalam hal ini adalah orang-orang yang dipimpinnya. Sikap dan perilaku pemimpin menjadi faktor yang banyak disorot dan menjadi perhatian utama para pegawai, sehingga sikap dan perilaku yang tepat seseorang pemimpin akan menjadi faktor penentu keberhasilan. Seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam organisasi.

Sesuai dengan fungsi Dinas Perhubungan Kota Pasuruan yang tertuang dalam Perwali Nomor 60 Tahun 2016 tentunya dibutuhkan seorang pemimpin agar dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Menurut Mulyadi (2015) setiap pemimpin selalu berusaha untuk dapat memberdayakan seluruh anggota organisasinya, dengan harapan agar mereka mempunyai kualitas kemampuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan secara optimal. Usaha kongkrit yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberdayakan peran kepemimpinan melalui perilaku (hubungan dengan bawahan) dan dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi tersebut.

Edy (2012) mengatakan bahwa peranan kepemimpinan tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk yaitu: 1) Peranan yang bersifat interpersonal, yaitu dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin (manajer) mutlak perlu berinteraksi dan berkomunikasi dengan manusia para bawahannya; 2) Peranan Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yaitu seorang pemimpin harus mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan; 3) Peranan Kepemimpinan yang bersifat informasi, yaitu seorang pemimpin harus berani menerima informasi sebagai aset organisasi yang sifatnya kritical, karena dewasa ini dan dimasa akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

Research gap dari penelitian ini adalah perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, Peneliti sebelumnya yang menempatkan budaya organisasi sebagai variabel intervening dan kinerja sebagai variabel endogen, seperti Mulyono et al. (2013) Supriatin dan Wimby Wandary (2015) A.A Sg Rini Candra Adelia dan Ni Wayan Mujiati (2016). Sementara itu, penelitian ini menempatkan kompetensi sebagai variabel intervening dan kinerja sebagai variabel endogen.

Peneliti menempatkan kompetensi sebagai variabel intervening kinerja sebagai variabel endogen, didasarkan pendapat Siti Nurhasanah (2005: 244) Budaya organisasi dapat meningkatkan stabilitas perusahaan dan menciptakan perasaan kebersamaan di antara anggota dalam mencapai tujuan perusahaan budaya adalah seperangkat nilai, yaitu norma-norma yang mengarahkan keyakinan. Menurut Hidayat dkk. (2008) dan Murtedjo & Suharningsih (2016) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan menurut Mariati & Mauludin (2018) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Menurut Agustina dkk. (2013), dan Wibisono (2012), bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan menurut Adelia & Mujiati (2016), kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Adelia & Mujiati (2016), juga dari hasil penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Begitu juga dengan pendapat Irvianti & Prabowo (2012), bahwa variabel kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi.

Kajian Pustaka dan Hipotesis

Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi

Selain kepemimpinan, budaya organisasi maupun kompensasi, juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Handoko, et al., 2019). Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Dalam organisasi kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak, dan mendorong pengikutnya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Keefektifan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, sangat ditentukan oleh seberapa jauh seseorang mempunyai kekuasaan. Semakin banyak kekuasaan, maka akan semakin mudah seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Akan tetapi dengan kekuasaan yang banyak seseorang tidak secara otomatis dapat memimpin organisasi dengan efektif. Hal ini sangat tergantung pada banyak faktor antara lain kemampuan pemimpin, kemampuan bawahan, dan lingkungan. Abdullah Al-Miman (2013), menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah ketika mereka mampu untuk memberdayakan yang lain.

Zarvedi, dkk. (2016), telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta implikasinya pada kinerja sekretariat Kabupaten Pidie Jaya”, menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Supriatin & Wandary (2015), juga telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Finansial dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RSIA Mutiara Bunda”, menemukan bahwa variabel Kepemimpinan secara umum mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak demikian dengan gaya kepemimpinan transformasional, yang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Tampi (2014), dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Begitupun dengan hasil penelitian. Begitu juga dengan Brury (2016), bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Robbins (2008), menyebutkan bahwa budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Kemudian pada penelitian Mariati & Mauludin (2018) dalam tulisannya yang berjudul: *The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)*, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kompetensi, dapat dirumuskan.

Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Sukmayuda, *et al.* (2019), telah melakukan penelitian dengan judul "*Analysis on some factors influencing employees motivation and its implication on employees performance in packaging company in Tangerang*", menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ohemeng, *et al.* (2018), telah melakukan penelitian dengan judul "*The relationship between leadership style and employee performance: An exploratory study of the Ghanaian public service*", menemukan bahwa ketiga gaya kepemimpinan, yakni: transformasional, transaksional, dan laissez faire, berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Lestari dan Hamzah (2019), telah meneliti tentang Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil menunjukkan kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Begitu juga dengan Wihardi, dkk. (2014), yang telah melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Sosial terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria Semarang*", menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Hotel Muria Semarang.

Kurniawati & Troena (2013), telah melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta dampaknya pada kepuasan kerja karyawan PT Jasa Marga (Persero) Kantor Cabang Surabaya*", menemukan bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja karyawan.

Namun demikian, tidak semua peneliti menemukan adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja. Ada juga peneliti seperti Mulyono dkk. (2013), yang telah meneliti "*Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit tingkat III 16.06.01 Ambon*", menemukan hasil sebaliknya bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit tingkat III 16.06.01 Ambon. Begitu juga dengan Merke, dkk. (2010), yang telah melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Pelayanan Medis Rumah Sakit Adi Husada Undaan Wetan Surabaya*", menemukan hal yang sama bahwa baik gaya kepemimpinan transformasional maupun gaya kepemimpinan transaksional keduanya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan di Departemen Pelayanan Medis Rumah Sakit Adi Husada Undaan Wetan Surabaya. Tetapi, apabila dimediasi oleh kepuasan kerja, maka gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh bermakna dari pada gaya kepemimpinan transaksional. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja, dapat dirumuskan.

Hubungan Kompetensi dan Kinerja

Hubungan Kompetensi dan Kinerja setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai belum dapat dikatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumberdaya manusia. Semakin banyak kompetensi

dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya. Yudistira dan Siwantara (2012), menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian dari Sulistyaningsih (2009) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Meswantri & Awaludin (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “Determinant of employee engagement and its implications on employee performance”, menemukan bahwa *transformational leadership, employee placement and competence either partially or simultaneously have positive and significant effect on employee engagement with coefficient of determination (R²) of 51%*. Fatimah, dkk. (2010), yang telah melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Perawat di RSUD Labuang Baji Makassar. Menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja Perawat di RSUD Labuang Baji Makassar. Riyanti dan Sudibya (2011), yang juga telah melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada RSU Dharma Usadha”, menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja Karyawan RSU Dharma Usadha.

Namun demikian, tidak semua peneliti menemukan adanya pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja. Ada juga peneliti seperti Mulyono dkk. (2013), yang telah meneliti “Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit tingkat III 16.06.01 Ambon”, menemukan hasil sebaliknya bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit tingkat III 16.06.01 Ambon. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dapat dirumuskan.

Peranan Mediasi Kompetensi

Pimpinan sangat penting untuk bisa mempengaruhi perilaku bawahannya dalam melakukan aktivitas instansi. Mengetahui kebutuhan karyawan, maka akan dapat mencegah atau paling tidak meminimalkan timbulnya permasalahan kepegawaian yang ada di lingkungan instansi tersebut. Hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi, diperkuat oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kurniawati & Troena (2013), yang menemukan bahwa kompetensi mampu memediasi kepemimpinan maupun budaya organisasi terhadap kinerja.

Asree, et al. (2010), telah melakukan penelitian dengan judul “*Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms*”, menemukan bahwa Responsiveness mampu memediasi hubungan antara kompetensi kepemimpinan maupun budaya organisasi dengan performance of firms. Ritonga, et al. (2019), telah melakukan penelitian dengan judul “*The practice of work culture, suitability of tasks, leadership style that has an impact on performance*”, menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya kerja, task suitability, gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

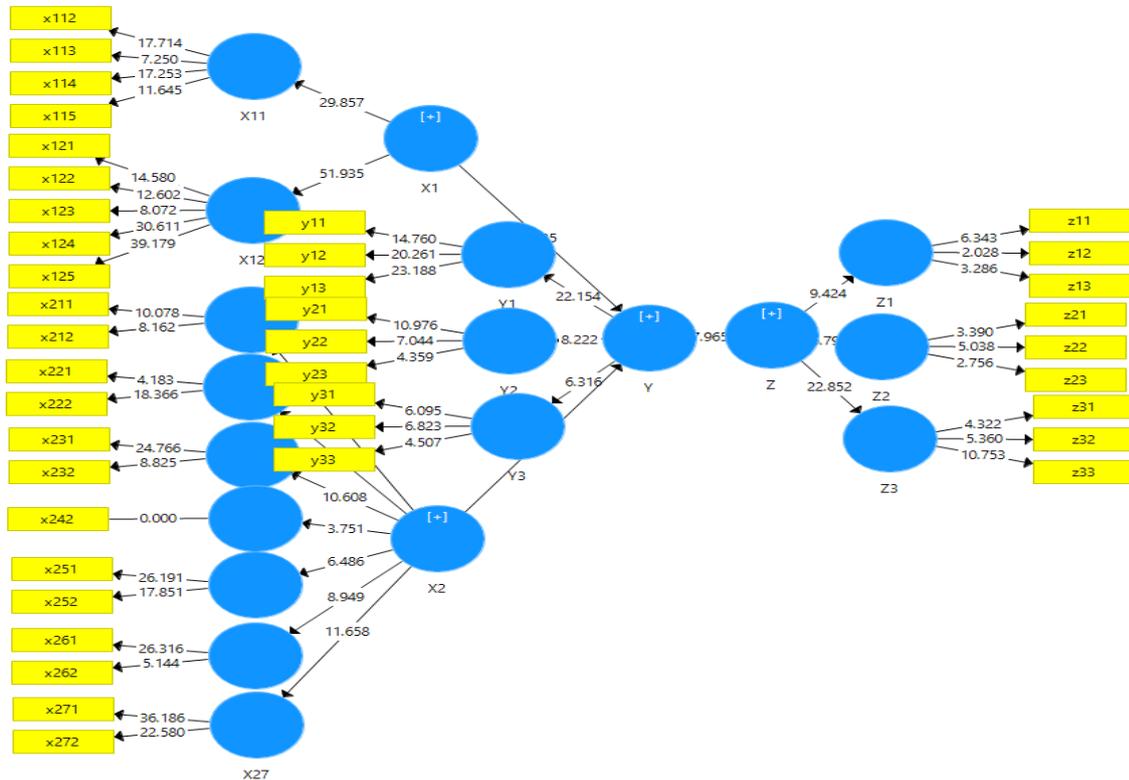
Otoo & Mridula (2018), telah melakukan penelitian dengan judul “*Impact of human resource management (hrm) practices on hotel industry's performance: The mediating role of employee competencies*”, menemukan bahwa kompetensi karyawan mampu memediasi hubungan antara HRM practices dengan kinerja.

Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja, melalui mediasi Kompetensi. Penelitian ini diawali dengan mengkaji fenomena dan teori-teori dan pengetahuan yang sudah ada, sehingga muncul sebab permasalahan. Permasalahan tersebut diuji untuk mengetahui penerimaan atau penolakannya berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan (Given, 2008). populasi dan sampel adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kota Pasuruan yang berjumlah 61 orang. Dalam

pengumpulan data peneliti menggunakan kuisisioner, interview dan dokumentasi. Analisis data menggunakan PLS.

Hasil Dan Pembahasan
Hasil



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2020.

Pengujian Hipotesis

Tabel 1 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signif t	Keputusan
1	Kepemimpinan -> Kompetensi	0,150	0,820	0.413	Hipotesis 1 Ditolak
2	Budaya Organisasi -> Kompetensi	0.517	2,515	0.012	Hipotesis 2 Diterima
3	Kepemimpinan -> Kinerja	0.099	0,834	0.405	Hipotesis 3 Ditolak
4	Budaya Organisasi -> Kinerja	0,339	2,288	0.023	Hipotesis 4 Diterima
5	Kompetensi -> Kinerja	0.656	8,255	0.000	Hipotesis 5 Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2020.

Tabel 2 Uji Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	T Statistik (t-hitung)	Signif t	Keputusan
1	Kepemimpinan -> Kompetensi -> Kinerja	0,861	0.390	Hipotesis 6 Ditolak
2	Budaya Organisasi -> Kompetensi -> Kinerja	2,246	0.025	Hipotesis 7 Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2020.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kompetensi

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa membaiknya kepemimpinan tidak mampu secara berarti meningkatkan kompetensi Pegawai Dinas Perhubungan Kota Pasuruan. Sehingga tidak ada kesepahaman antara temuan penelitian dengan berbagai hasil studi sebelumnya diantaranya Zarvedi, dkk. (2016), Handoko, *et al.*, 2019, Abdullah Al-Miman (2013).

Hasil analisis deskriptif kepemimpinan secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan skor rata-rata 3,63 (tinggi). Tertinggi (skor 4,05) adalah item “memberikan dukungan dan dorongan”, pada indikator perilaku hubungan. Sedangkan, item terendah (skor 3,44) adalah item “melibatkan bawahan dalam diskusi”, pada indikator perilaku hubungan.

Sedangkan, hasil analisis deskriptif Kompetensi secara keseluruhan juga diinterpretasikan baik dengan skor rata-rata 3,46 (tinggi). Tertinggi (skor 3,79) adalah item “menghormati rekan kerja tanpa melihat jabatan, golongan, latar belakang” pada indikator Kompetensi Sosial. Sedangkan, item terendah (skor 2,98) adalah item “senang dengan tugas menantang, walaupun imbalannya tidak besar” pada indikator kompetensi intelektual.

Temuan ini jika dikomparasi dengan hasil analisis distribusi frekuensi (deskriptif), yang menunjukkan skor terendah 3,44 adalah item “melibatkan bawahan dalam diskusi”, pada indikator perilaku hubungan. Inilah item yang rendah dari sembilan item pertanyaan yang diajukan kepada responden pegawai Dishub Kota Pasuruan. Maknanya adalah bahwa kepemimpinan pada dinas ini akan bertambah sukses manakala leadernya melibatkan pegawai dalam setiap diskusi yang menyangkut pengembangan instansi.

Begitu pula dengan masalah kompetensi, skor terendah 2,98 adalah item “senang dengan tugas menantang, walaupun imbalannya tidak besar” pada indikator kompetensi intelektual.. Maknanya adalah bahwa tugas-tugas berat yang dibebankan kepada pegawai seharusnya disertai dengan imbalan yang memuaskan atau besar.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa menguatnya budaya organisasi juga mampu secara berarti meningkatkan kompetensi Pegawai Dinas Perhubungan Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kompetensi, diantaranya Meswantri & Awaludin (2018), Uddin *et al.* (2013), dan Mutmainah, *et al.* (2013)

Hasil analisis deskriptif budaya organisasi yang terdiri dari 13 item pertanyaan, secara keseluruhan diinterpretasikan baik, dengan skor rata-rata 3,64 (tinggi). Tertinggi (skor 3,92) adalah item “senang bekerja dalam tim”, pada indikator orientasi terhadap tim. Sedangkan, item terendah (skor 3,17) adalah item “merasa nyaman dengan kondisi organisasi”, pada indikator stabilitas.

Temuan ini jika dikomparasi dengan hasil analisis distribusi frekuensi (deskriptif), yang menunjukkan skor terendah 3,44 adalah item “melibatkan bawahan dalam diskusi”, pada indikator perilaku hubungan. Inilah item yang rendah dari sembilan item pertanyaan yang diajukan kepada responden pegawai Dishub Kota Pasuruan. Maknanya adalah bahwa kepemimpinan pada dinas ini akan bertambah sukses manakala leadernya melibatkan pegawai dalam setiap diskusi yang menyangkut pengembangan instansi.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa membaiknya kepemimpinan tidak mampu secara berarti meningkatkan kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Pasuruan. Sehingga tidak ada kesepahaman antara temuan penelitian dengan berbagai hasil studi sebelumnya diantaranya Kurniawati & Troena (2013), Ohemeng, *et al.* (2018), Sukmayuda, *et al.* (2019), Kurniawati & Troena (2013), Meswantri & Awaludin (2018), Asree, *et al.* (2010), Ritonga, *et al.* (2019), Otoo & Mridula (2018), Supriatin & Wandary

(2015), Fatimah, dkk. (2010), Riyanti dan Sudibya (2011), Merke, dkk. (2010), Platis & Zimeras (2014), Wihardi, dkk. (2014).

Tetapi, juga ada peneliti yang memiliki kesepahaman dengan hasil yang telah diperoleh, diantaranya Mulyono dkk. (2013) dan Merke, dkk. (2010), yang masing-masing menemukan tidak adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja.

Hasil analisis deskriptif kinerja secara keseluruhan juga diinterpretasikan baik dengan skor rata-rata 3,55 (tinggi). Tertinggi (skor 3,72) adalah item “pegawai membuat target kerja” pada indikator ketepatan waktu. Sedangkan, item terendah (skor 3,08) adalah item “bersedia diberi tambahan pekerjaan diluar jam kerja”, pada indikator kuantitas

Dua ukuran kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Pasuruan adalah (1) meningkatnya keselamatan dan kelancaran transportasi, dan (2) meningkatnya mobilitas sarana transportasi yang rata-rata capaiannya pada 2019 berkisar antara 50 persen sampai dengan 80 persen. Artinya secara faktual kondisi kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Pasuruan termasuk baik. Hasil ini dicapai berkat pegawai membuat target kerja, yang merupakan skor item tertinggi. Tetapi, organisasi ini juga perlu memperhatikan aspek yang lemah yakni tampaknya pegawai tidak bersedia diberi tambahan pekerjaan diluar jam kerjanya.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa menguatnya budaya organisasi juga mampu secara berarti meningkatkan kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Nongo & Ikyanyon (2012), Sukmayuda, *et al.* (2019), Kurniawati & Troena (2013), Asree, *et al.* (2010), dan Zarvedi, dkk. (2016).

Bagaimana kaitan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Pasuruan jika dilihat dari hasil analisis deskriptif. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa skor tertinggi kinerja adalah pegawai membuat target kerja, sedangkan skor tertinggi untuk budaya organisasi adalah pegawai senang bekerja dalam tim. Maknanya, bilamana pemimpin di organisasi ini mampu menciptakan suasana kerja tim (*team work*) dan para pegawai membuat target kerja, maka organisasi Dishub Kota Pasuruan dengan mudah dapat mencapai target kinerjanya.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa meningkatnya kompetensi juga mampu secara berarti meningkatkan kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Yudistira dan Siwantara (2012), dan Sulistyaningsih (2009).

Peningkatan kinerja karyawan memerlukan beberapa hal seperti motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai, kepemimpinan yang baik, dan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya tujuan organisasi susah atau bahkan tidak tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula

Peranan Mediasi Kompetensi

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan peranan mediasi kompetensi lemah (tidak signifikan) dalam memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja. Tetapi, hasil pengujian hipotesis 7, yang menunjukkan peranan mediasi kompetensi dalam menghubungkan antara budaya organisasi dengan kinerja adalah bermakna (signifikan).

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa untuk kompetensi, skor tertinggi adalah menghormati rekan kerja tanpa melihat jabatan, golongan, latar belakang pada indikator kompetensi sosial. Skor tertinggi bagi kinerja adalah pegawai membuat target kerja pada indikator ketepatan waktu. Begitu juga dengan kepemimpinan, skor tertinggi adalah memberikan dukungan dan dorongan pada indikator perilaku hubungan. Sedangkan skor tertinggi untuk budaya organisasi adalah senang bekerja dalam tim pada indikator orientasi terhadap tim.

Sedangkan skor terendah bagi kompetensi adalah senang dengan tugas menantang, walaupun imbalannya tidak besar pada indikator kompetensi intelektual. Untuk kinerja, skor terendah adalah bersedia diberi tambahan pekerjaan diluar jam kerja pada indikator kuantitas. Bagi variabel kepemimpinan, skor terendah adalah melibatkan bawahan dalam diskusi pada indikator perilaku hubungan. Sedangkan, skor terendah untuk budaya organisasi adalah merasa nyaman dengan kondisi organisasi pada indikator stabilitas.

Untuk hipotesis 6, kompetensi tidak mampu berperan signifikan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja. Oleh karena itu, beberapa hasil penelitian yang telah dijadikan rujukan diantaranya Otoo & Mridula (2018), Kurniawati & Troena (2013), Asree, et al. (2010), dan Ritonga, et al. (2019), tidak memiliki kesepahaman dengan hasil yang diperoleh, karena hipotesis 6 ditolak. Sedangkan, semua peneliti rujukan tersebut telah menemukan signifikansi peranan kompetensi sebagai mediasi. Namun demikian, hipotesis 7 penelitian ini diterima, yaitu kompetensi mampu secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja. Oleh karena itu, untuk hipotesis 7, ada kesepahaman hasil yang diperoleh dengan hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini.

Penelitian yang sedang dilakukan ini menggunakan istilah perilaku pemimpin yang berorientasi tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan (Hersey dan Blanchard, 1988). Untuk perilaku pemimpin yang berorientasi tugas dapat diukur dengan bagaimana pemimpin menetapkan tujuan, mengorganisasikan, memberikan pengarahan dan melakukan pengendalian pada para bawahan. Sedangkan untuk perilaku pemimpin yang berorientasi hubungan dapat diukur dengan bagaimana pemimpin memberikan dukungan, mengkomunikasikan, memberi kemudahan berinteraksi, aktif menyimak dan memberikan umpan balik kepada para bawahannya.

Budaya organisasi mempunyai kekuatan untuk menggiring anggota ke arah pencapaian tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap individu dan kinerjanya, bahkan terhadap lingkungan kerja. Kemudian pada tataran implementasi, budaya organisasi akan diwujudkan dalam bentuk perilaku individu masing-masing anggota organisasi dalam pembelajaran mengatasi permasalahan yang dihadapi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawannya, menumbuhkan semangat kebersamaan dikalangan para anggotanya, meingkatkan rasa nyaman dan loyal terhadap perusahaan serta mampu membesarkan keuntungan perusahaan. Budaya organisasi yang kuat diharapkan dapat mempererat individu yang ada didalam organisasi sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja maksimal demi peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi.

Dinas Perhubungan Kota Pasuruan perlu mencermati hasil temuan ini, karena semua yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan tidak ada yang berpengaruh signifikan, baik terhadap kompetensi maupun terhadap kinerja, langsung maupun tidak langsung tidak ada yang signifikan. Ada baiknya organisasi ini memperhatikan skor terendah bagi variabel kepemimpinan, yakni melibatkan bawahan dalam diskusi. Inilah item pertanyaan yang diajukan kepada responden sampel yang jawabannya banyak yang menjawab netral maupun jawaban tidak setuju (skor 3 dan 2). Maknanya, kompetensi maupun kinerja organisasi ini dapat lebih ditingkatkan manakala memperhatikan aspek ini yakni melibatkan bawahan

dalam diskusi. Dengan kata lain, musyawarah perlu lebih digalakkan lagi dalam setiap pengambilan keputusan.

Simpulan

Penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian angket. Kemudian, dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab responden tersebut dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. Selain itu, faktor yang digunakan untuk mengungkap tanggapan pegawai Dishub terhadap kinerja sangat terbatas pada faktor kuantitas kerja, kualitas kerja, dan keteapatan waktu, sehingga perlu dilakukan penelitian lain yang lebih luas untuk mengungkap tanggapan pegawai Dishub terhadap kinerjanya secara menyeluruh

Penelitiannya ini hanya menggunakan variable pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kompetensi serta implikasinya pada kinerja pegawai dinas perhubungan kota pasuruan. Hasil analisis pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi dan kompetensi sebagai variabel mediasi, menunjukkan masih ada model yang digunakan lemah dan pengaruh antar variable yang masih rendah, dengan kata lain penelitian ini belum bisa mengungkapkan keseluruhan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Asree, Susita, Zain, Mohamed, & Razalli, Mohd Rizal (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 22 No. 4, 2010 pp. 500-516 q Emerald Group Publishing Limited 0959-6119 DOI 10.1108/09596111011042712.*
- Darma, Agus. Manajemen Supervisi, Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa, 2003.
- Fatimah, Kadir, Abd. Rahman, Nontji, Werna. (2010). Hubungan kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan kinerja perawat di RSUD Labuang Baji. *Disertasi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.*
- Fuad Mas'ud. (2004). *Suway Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi: Program Magister Manajemen Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro; Badan penerbit Universitas Diponegoro.*
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management.* New York: MacMillan Publishing Company.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS).* Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. (1988). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia.* Edisi keempat. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawati, Elya & Troena, Eka Afnan. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta dampaknya pada kepuasan kerja karyawan PT Jasa Marga (Persero) Kantor Cabang Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen, vol 11, no 4, Desember 2013).*
- Merke Memesah, M dan Amiartuti Kusumaningtyas. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik. Vol. 5, No. 3 – Juni 2009: 349-368 (JAMBSP).*
- Meswantri, Meswantri & Awaludin, Awaludin. (2018). Determinant of employee engagement and its implications on employee performance. *International Review of Management and Marketing, 2018, 8(3), 36-44.*

- Mulyono, M. Hadi, Abdullah, A. Zulkifli, & Hamzah, Asiah. (2013) Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Tingkat III 16.06.01 Ambon. *Jurnal AKK, Vol 2 No 1, Januari 2013, hal 18-26*
- Ohemeng, Frank L.K., Amoako-Asiedu, Emelia, & Darko, Theresa Obuobisa. (2018). The relationship between leadership style and employee performance: An exploratory study of the Ghanaian public service. *International Journal of Public Leadership Vol. 14 No. 4, 2018 pp. 274-296 © Emerald Publishing Limited 2056-4929 DOI 10.1108/IJPL-06-2017-0025.*
- Otoo, Frank Nana Kweku & Mishra, Mridula. (2018). Impact of human resource management (HRM) practices on hotel industry's performance: The mediating role of employee competencies. *Indian Journal of Commerce & Management Studies ISSN: 2249-0310 EISSN: 2229-5674 Volume IX Issue 2, May 2018 17 www.scholarshub.net 10.18843/ijcms/v9i2/03 DOI URL: http://dx.doi.org/10.18843/ijcms/v9i2/03*
- Platisa, Ch., P. Reklitisb, S. Zimerasc. (2014). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014, September 1-4, 2014, Madrid, Spain*
- Ritonga, Muhammad Waliyul Azman Nur, Ibrahim, Mahdani, & Bahri, Saiful. (2019). The practice of work culture, suitability of tasks, leadership style that has an impact on performance: The role of job satisfaction as mediating *International Journal of Research in Business and Social Science, Vol 8 No 4, 2019ISSN: 2147-4486*
- Riyanti, Gusti Ayu Riska & Sudibya, I Gde Adnyana. (2011). Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dharma Usadha. *Jurnal.com.*
- Robbins, Stephen P. Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT. Indeks, Jakarta, 2006.
- Spencer, M., Lyle, Jr, & Signe M. Spencer, Competence at Work "Models for Superior Performance", New York: John Wiley & Sons Inc, 1993.
- Sukmayuda, Dede Nuary, Moeins, Anoesyirwan, & Cahyono, Yoyok. (2019). Analysis on some factors influencing employees motivation and its implication on employees performance in packaging company in Tangerang. *International Review of Management and Marketing | Vol 9 • Issue 1 • 2019.*
- Sulistyaningsih, Agustini. (2009). Analisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi karakteristik individu, locus of control dan penerapan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan kabupaten klaten. *Excellent. (1):1.*
- Supriatin & Wandary (2015) Pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di RSIA Mutiara Bunda. *JWM Universitas Lambung Mangkurat. Vol 3 No 3 2015.*
- Wihardi, Aditya Nanda, Pradhanawati, Ari, Nugraha, Hari Susanta. (2014). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan sosial terhadap kinerja karyawan hotel Muria Semarang. *JIAB Vol 3 No. 3 Tahun 2014.*
- Zarvedi, Reza, Rusli Yusuf, & Mahdani Ibrahim. (2016). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta implikasinya pada kinerja sekretariat Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam Volume 2 Nomor 2, September 2016 ISSN. 2502-6976.*