

BAB 5

PEMBAHASAN

BAB lima ini berisi tentang pembahasan. Pembahasan dilakukan berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah tersaji sebelumnya pada BAB empat. Hasil analisis akan dibahas dengan maksud untuk menjawab permasalahan yang telah diajukan dalam disertasi. Pembahasan didasarkan pada hubungan kausalitas variabel-variabel penelitian sebagai pembuktian terhadap hipotesis-hipotesis sesuai data yang digunakan dan dikaji secara teoretis.

Studi teoretik dan empirik yang telah digunakan sebelumnya menjadi bahan penting pembahasan untuk perolehan sebuah gambaran apakah teori dan hasil penelitian empirik mendukung hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, atau sebaliknya memperlihatkan sebuah pertentangan, pun keterbatasan-keterbatasan.

5.1 Pembahasan Pengaruh Antar Variabel

Bagian ini merupakan pembahasan hasil pengujian hipotesis penelitian di mana terkait dengan pengaruh satu variabel terhadap beberapa variabel yang lain. Pengaruh antar variabel itu antara lain: *organizational culture* terhadap *employee performance*, *organizational culture* terhadap

strategic leadership, *organizational culture* terhadap *job satisfaction*, *organizational commitment* terhadap *employee performance*, *organizational commitment* terhadap *job satisfaction*, *strategic leadership* terhadap *employee performance*, *strategic leadership* terhadap *job satisfaction*, dan *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Hipotesis penelitian, sesungguhnya dapat diterima jika nilai t hitung (t-statistik) > t tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1.96. Dengan demikian pembahasan hasil pengujian hipotesis bersinggungan secara gamblang terkait dengan data yang ditampilkan Tabel 4.24 pada halaman 226.

5.1.1 Pengaruh *Organizational Culture* (X1) terhadap *Employee Performance* (Y3) adalah Hipotesis 1 (H1)

Pengujian Hipotesis 1 (H1) memperlihatkan bahwa ada pengaruh signifikan *organizational culture* (X1) terhadap *employee performance* (Y3). Hal ini mengandung pengertian bahwa *employee performance* bukanlah sebuah entitas yang berdiri sendiri di mana tanpa ada sentuhan pengaruh budaya, ia dengan sendirinya dinilai baik dan meningkat. Ukuran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh pegawai sesuai waktu dan proses yang ditentukan (Robbins & Judge, 2009a) dalam penilaian baik, efektif dan efisien tidak jadi dengan sendirinya. Melainkan, hanya dalam pengaruh dengan *organizational culture* (X1) *employee*

performance (Y3) pejabat struktural pada sebuah organisasi (SKPD) akan meningkat pula.

Pola dan kebiasaan pegawai bekerja sesuai prosedur, aturan dan perintah akan sangat bermanfaat untuk peningkatan kinerja. Dengan demikian sudah dapat dibayangkan tampilan kinerja sebuah organisasi di mana para pegawainya bekerja sesuka hati, tidak mengikuti prosedur dan aturan main kelembagaan. Lebih lagi, wajah organisasi macam apa yang terlihat ketika lingkungan organisasi tempat kerja penuh dengan ketegangan, saling tidak percaya, ketidakharmonisan, dan tidak ada kerja sama? Penilaian akan bertendensi mendiskreditkan nilai kelembagaan. Organisasi telah kehilangan sebagian nilai dan struktur. Tidak ada komando atau otoritas dan yang ada hanyalah kesewenang-wenangan. Maka, permasalahan jatuh pada problem substansial kelembagaan terkait dengan kepemilikan; privat atau publik? Perorangan atau kelompok? Cara berorganisasi orang secara demikian, tanpa sadar telah mencoreng kualitas moral dirinya dan kelembagaan karena tidak menghargai tugas dan kewenangan yang diberikan, dan semena-mena terhadap kepemilikan publik.

Setiap orang dalam organisasi menurut Eisenhardt (1989) dalam Ahmad & Septriani (2008), terkait dengan *agency theory* menegaskan hubungan *principal* dan *agen*. Prinsipal bertindak sebagai pihak yang memberikan mandat kepada *agen*, dan *agen* berlaku sebagai pihak yang menjalankan mandat itu. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten

Maluku Tenggara Barat adalah lembaga publik yang juga melaksanakan relasi *principal-agen*. Sebagai principal, masyarakat (publik), sesuai dengan karakteristi *new public management*, Hood (1991) dalam Mahmudi (2013: 41-46) menghendaki organisasi dijalankan secara professional, sesuai standard dan ukuran, dan dalam pelaksanaan tugas harus berdasarkan sistem aturan dan prosedur untuk menjamin keseragaman dan koordinasi yang baik atas tugas yang berbera-beda. Unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya harus bertanggung jawab atas kinerjanya.

Sudah dapat dibayangkan wajah sebuah organisasi Bila pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat profinsi Maluku bekerja di luar kendali dan control aturan kebijakan, maka *employee performance* tidak bernilai pada dirinya. Nilai *employee performance* terbentuk dalam kaitannya dengan budaya organisasi. Terkait dengan *organizational culture* adalah terciptanya keadaan di mana ada kebiasaan orang dikondisikan untuk mengemukakan pikiran dan gagasan dalam bekerja dan berkreasi, ada suasana haromonis di lingkungan kerja, ada keterbukaan, persahabatan, dan saling percaya di antara pegawai. Jika keadaan seperti ini tercipta di dalam organisasi dan menjadi bagian dari organisasi sebagai sebuah budaya, maka akan berdampak positif pada meningkatnya kinerja pegawai. Selain Murphy dan Cleveland (1995) percaya dan menyatakan bahwa kultur berkontribusi terdapat manajemen

kinerja, Magee (2002) justru menegaskan bahwa kultur dan *performance*, keduanya memiliki hubungan interdependensi yang sangat kuat.

Selain pengakuan di atas, Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *organizational culture* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* (Y3), telah mendapat pengakuan secara empiris dari para peneliti terdahulu. Olu Ojo (2009), melalui penelitiannya menginformasikan pembuktian pengaruh kedua variabel tersebut, dengan mengatakan bahwa ada hubungan antara *organizational culture* dengan *employee performance*. Ahmad (2012), melalui hasil penelitiannya yang dilakukan terhadap 60 pegawai Institusi Teknologi Informasi COMSAT Pakistan menginformasikan bahwa *organizational culture* secara signifikan memiliki hubungan positif dengan *performance management practices*. Dengan demikian, atas dukungan penelitian sebelumnya telah terbukti keterkaitan antara *organizational culture* (X1) dengan *employee performance* (Y3), walau secara logis merupakan negasi terhadap Syahuta et al. (2012b) yang melalui penelitian mereka menginformasikan pengaruh tidak langsung *organizational culture* terhadap *employee performance*.

Pengaruh *organizational culture* (X1) terhadap *employee performance* (Y3) telah terbukti berhasil secara signifikan. Penelitian yang memiliki *physical setting* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah kabupaten Maluku Tenggara Barat itu berhasil membuktikan kebenaran pengaruh

tersebut. Untuk melihat seberapa besar pengaruh *organizational culture* bisa dilihat pada pengujian statistik.

Hasil uji hipotesis pertama yang berdasarkan pada pengujian statistik, di mana koefisien *path* yang dihasilkan adalah sebesar 0.206108 dengan nilai t-statistik sebesar 3.861949 lebih besar dari nilai t-tabel 1.96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan *Organizational Culture* (X1) terhadap *Employee Performance* (Y3). Hal ini mengandung pengertian bahwa, semakin baik *organizational culture* di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku, semakin tinggi pula *employee performance* di SKPD-MTB tersebut. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis pertama penelitian yang diduga *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* di SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat Provinsi Maluku dapat diterima.

5.1.2 Pengaruh *Organizational Culture* (X1) terhadap *Strategic Leadership* (Y1) adalah Hipotesis 2 (H2)

Pengujian Hipotesis 2 (H2) memperlihatkan bahwa ada pengaruh signifikan *organizational culture* (X1) terhadap *strategic leadership* (Y1). Hal ini mengandung pengertian bahwa *strategic leadership* dalam sebuah organisasi bukan entitas yang independent, tetapi yang dapat terbentuk secara substansial dari lingkungan organisasi termasuk kultur. *Leadership*,

lazimnya dimengerti sebagai *an ability to influence*. Artinya, sebuah kekuatan atau kemampuan untuk mempengaruhi yang lain, termasuk manusia dalam sebuah organisasi. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa, kemampuan untuk mempengaruhi yang dimiliki seseorang terkait dengan *strategic leadership* tidak terbentuk dengan sendirinya tetapi terkait dengan entitas lain seperti *organizational culture*. Maka kultur yang baik akan memberikan dampak yang baik pada kualitas kepemimpinan. *Organizational culture* yang baik akan mengkondisikan terbentuknya *strategic leadership* yang tinggi nilainya. Kultur yang dikaitkan dengan *belief* yang akan menentukan setiap staf maupun pemimpin untuk tahu mana yang harus dilakukan dan mana yang mesti ditinggalkan, termasuk praksis, nilai, dan asumsi-asumsi tentang sebuah pekerjaan. Budaya menyediakan aturan untuk perilaku setiap orang dalam organisasi.

Bagi Robbins dan Coulter (2009), budaya lemah (tidak memiliki seperangkat nilai, aturan, standar etis kelembagaan) tentu akan memiliki pengaruh yang kurang pada manajer. Penekanan yang sama datang dari Schien (2004), yang menunjukkan semakin kuat budaya organisasi, akan berdampak pada apa yang dilakukan seorang manajer. Setiap orang tanpa terkecuali, saat bergabung dalam sebuah organisasi perlu sadar dan taat nilai-nilai, hukum dan aturan yang berlaku. Tanpa budaya yang baik; tidak ada nilai, aturan, filosofis, ideologi organisasi maka lembaga akan kehilangan arah dan tidak dapat mencapai tujuan. Segala sesuatu, termasuk

program dan perencanaan yang dibangun dan ditetapkan tak dapat tereksekusi secara baik karena setiap individu dalam organisasi dengan segala kebutuhan dan kepentingannya akan mengaburkan dan mengacaukan tata pelaksanaan kelembagaan (*good governance*). Pemimpin akan bergerak dan bertindak salah arah. Demikian juga bawahan akan sesuka hati melakukan apa yang dimauinya dan bukan yang dekehendaki organisasi. Budaya harus memberikan pengaruh yang kuat pada sebuah kepemimpinan, sebab jika tidak akan menghasilkan kepemimpinan yang lalim. Perspektif subjektivitas seorang *leader* akan diarahkan dalam organisasi untuk menjadi *prototype* yang strategis manakala organisasi memiliki budaya yang baik. Budaya organisasi akan mempengaruhi pemimpin untuk visioner dalam kepemimpinan, mengutamakan tujuan dan kepentingan organisasi, memperhatikan kebutuhan dan kualitas bawahan, karena kesadaran bahwa bawahan adalah *asset* berharga organisasi yang perlu diperhatikan, mengarahkan organisasi agar tetap pada jalur, dan mengupayakan perubahan yang berarti demi organisasi. Ini merupakan amanat yang perlu dipegang oleh seseorang ketika didelegasikan kepemimpinan strategik di telapak tangannya.

Penelitian ini menginformasikan sebuah kebenaran faktual yang terjadi di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) bahwa kepemimpinan dilingkupi oleh kultur yang juga memiliki *a power in influencing a leader*. Lingkungan dengan nilai

dan aturannya, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan saling percaya mengkondisikan peningkatan kualitas kepemimpinan strategik.

Selain pengakuan di atas, Hipotesis Kedua (H2) yang mengatakan bahwa *organizational culture* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* (Y3) telah mendapat pengakuan secara empiris dari para peneliti terdahulu. Casida dan Pinto-Zipp (2008) melalui penelitian mereka, menginformasikan hubungan kultur dengan *leadership*. Sheraz et al. (2012), melalui penelitian mereka, terbukti juga bahwa ada korelasi positif antara *organizational culture* dengan *strategic leadership*. Walaupun penelitian mereka menginformasikan sebatas pengakuan ada hubungan antara *organizational culture* dengan *strategic leadership*, penelitian ini mempertegas hubungan itu kedalam sebuah hubungan pengaruh searah dari *organizational culture* (X1) terhadap *strategic leadership* (Y1). Untuk melihat seberapa besar pengaruh *organizational culture* (X1) terhadap *strategic leadership* (Y1) bisa dilihat pada pengujian statistik.

Hasil uji hipotesis kedua (H2) yang berdasarkan pada pengujian statistik, di mana koefisien *path* yang dihasilkan adalah sebesar 0.947808 dengan nilai t-statistik sebesar 170.4982 lebih besar dari nilai t-tabel 1.96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan *Organizational Culture* (X1) terhadap *Strategic Leadership* (Y1).

Pengaruh tersebut mengartikan bahwa semakin baik *organizational culture* (X1) di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku

Tenggara Barat (MTB) provinsi Maluku, maka semakin baik *strategic leadership* dari setiap pemimpin yang ada. Berdasarkan hasil ini, hipotesis kedua (H2) penelitian yang menduga *organizational culture* (X1) berpengaruh signifikan terhadap *strategic leadership* (Y1) di SKPD kabupaten MTB dapat diterima.

5.1.3 Pengaruh *Organizational Culture* (X1) terhadap *Job Satisfaction* (Y2) adalah Hipotesis 3 (H3)

Pengujian hipotesis 3 (H3) memperlihatkan bahwa ada pengaruh signifikan *organizational culture* (X1) terhadap *job satisfaction* (Y2). Hal ini mengandung pengertian bahwa *job satisfaction* merupakan entitas yang dapat dikondisikan pergeseran atau perubahan volumenya. *Organizational culture* adalah kekuatan pengaruh itu. Kultur yang terpelihara kuat akan berdampak pada perilaku pegawai. Cara berpikir, cara merasa, dan cara bertindak pegawai terhadap diri dan lingkungan kerjanya secara positif akan sangat tergantung dari budaya yang ada pada sebuah organisasi. Kultur sebuah organisasi sangat membantu terjadinya kesesuaian harapan, keinginan, dan kebutuhan pegawai dengan realita yang diperoleh dari organisasi. Walaupun menurut Robbins dan Judge (2009b) *Job satisfaction* merupakan *positive feeling*, akan dapat dibayangkan bila tidak didukung dengan kultur yang sehat dan baik, perasaan positif itu bisa sekejap berubah menjadi *negative feeling*. Keadaan harmonis dalam organisasi, keterbukaan,

persahabatan, kekeluargaan, saling percaya dan kerjasama antar pegawai dan juga terhadap atasan memberikan pengaruh bagi cara merasa dan cara bersikap bawahan terhadap gaji yang diterimanya, pekerjaan yang dilakukannya, kesempatan promosi jabatan atau kepangkatan yang diterimanya. Budaya yang mendukung perwujudan kebutuhan, keinginan, dan harapan pegawai akan mengkondisikan pegawai tetap merasa puas sebagai bagian dari organisasi dan menerima serta menjalankan segala tugas dan tanggung jawabnya tanpa harus mengeluh dan bersikap apatis terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang didapatkan dari organisasi. Sebuah kultur yang kuat adalah sebuah sistem aturan bagaimana seharusnya manusia berlaku. Budaya yang kuat tersebut memiliki nilai-nilai umum dan cara memimpin pegawai untuk dapat mencapai misi dan tujuan organisasi. Pengenalan kerja dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya dapat dicapai ketika para pegawai dapat melengkapinya tugas-tugas yang ditugaskan organisasi.

Budaya organisasi yang oleh Schein (2004) adalah asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan individu-individu dalam organisasi ketika berhadapan dengan lingkungan eksternal dengan berbagai permasalahan yang ditemui, mengandung pemahaman bahwa setiap subyek dalam organisasi dipengaruhi secara langsung oleh lingkungan atau budaya tempat kerjanya. Cara berada anggota organisasi terhadap diri, sesama, pekerjaan, dan atasannya bertendensi positif atau negatif muatannya sangat

tergantung dari hal positif atau negatif yang dialaminya dalam organisasi. Perangkat nilai yang disinggung oleh Schein (2004) berupa tujuan, ide-ide, norma, prinsip-prinsip moral menjadi landasan berpijak setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, walaupun telah menjadi resiko bagi setiap orang yang bergabung dalam organisasi untuk menerima budaya yang ada, namun mengingat otoritas budaya dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, maka budaya perlu dibangun secara positif dan bermakna transformasional. Hal ini dimaksudkan agar setiap individu dalam organisasi tidak terjebak dan terbentur pada alasan superfisial dan artifisial, “*like or dislike*” terhadap budaya, tetapi budaya, *in se* tampil secara menyenangkan karena tidak menghambat implementasi hak dan kewajiban pihak-pihak yang berkepentingan.

Organisasi harus memiliki budaya yang sehat agar dapat memotivasi dan memuaskan semua individu dalam organisasi, karena kepentingan hak-hak anggota tersalur. Perangkat nilai, norma, aturan, prinsip harus mendukung pemanusiawian anggota organisasi. Budaya yang sehat tersebut terkait secara logis dengan perspektif *good corporate governance*.

Ireland et al. (2011) mengatakan bahwa *corporate governance* adalah kumpulan mekanisme yang digunakan untuk *manage* hubungan antara *stakeholders* dan untuk menentukan dan mengontrol arah strategik dan kinerja organisasi. Mekanisme, tata hubungan yang terjadi dalam organisasi dengan sendirinya mengkondisikan cara kerja bawahan agar

tetap pada arah dan tujuan yang jelas. Budaya akan memberikan pengaruh yang lebih kuat lagi jika *good corporate governance* telah membudaya, di mana tata pelaksanaan pemerintahan mengedepankan implementasi asas-asas *good corporate governance*, seperti yang diamanatkan oleh *United Nations Development Program* (UNDP) dalam Adisasmita (2011), antara lain: *participation* (keterlibatan setiap warga dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun tidak langsung), *role of law* (penerapan hukum secara adil), *transparency* (kebebasan akan keterbukaan informasi), *responsiveness* (tanggap terhadap kepentingan stakeholders), *concensus oriented* (pilihan pada kepentingan umum), *equity* (kesempatan sama semua warga dalam meningkatkan dan menjaga kesejahteraan), *effectiveness and efficiency* (sesuai yang diharapkan), *accountability* (tanggung jawab terhadap sumber kekuasaan), dan *strategic vision* (mengarahkan semua pihak kepada tujuan dan cita-cita).

Organisasi dengan corak budayanya yang menghidupi asas-asas tersebut akan sangat membantu para pegawai dan semua elemen organisasi terhindar dari konflik kepentingan individual, karena mengalami keadilan dalam perlakuan, sehingga akan merasa nyaman dan puas dalam bekerja dan berkinerja.

Pengakuan pengaruh *organizational culture* (X1) terhadap *job satisfaction* (Y2) telah terbukti secara empiris dari peneliti-peneliti terdahulu. Penelitian Tsai (2011) menginformasikan bahwa terdapat

hubungan positif perngaruh *organizational culture* terhadap *job satisfaction*. Pengakuan yang sama datang dari Syahuta et al. (2012a), juga Koesmono (2005).

Pengaruh *organizational culture* (X1) terhadap *job satisfaction* (Y2) telah terbukti berhasil secara signifikan. Penelitian yang memiliki *physical setting* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat Provinsi Maluku itu berhasil membuktikan kebenaran tersebut. Untuk melihat seberapa besar pengaruh tersebut *organizational culture* (X1) terhadap *job satisfaction* (Y2) bisa dilihat pada pengujian statistik.

Hasil uji hipotesis ketiga (H3) yang berdasarkan pada pengujian statistik, di mana koefisien *path* yang dihasilkan adalah sebesar 0.463237 dengan nilai t-statistik sebesar 4.704279 lebih besar dari nilai t-tabel 1.96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan *Organizational Culture* (X1) terhadap *Job Satisfaction* (Y2). Pembuktian statistik ini mengandung pengertian bahwa semakin baik *Organizational Culture* di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku maka semakin tinggi *job satisfaction*. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis ketiga penelitian yang menduga *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* di SKPD kabupaten MTB Provinsi Maluku dapat diterima.

5.1.4 Pengaruh *Organizational Commitment* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y3) adalah Hipotesis 4 (H4)

Pengajuan Hipotesis 4 (H4) memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan *Organizational Commitment* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y3). Hal ini mengandung pengertian bahwa setiap individu dalam organisasi tidak cukup berpandangan positif terhadap organisasi, sehingga merasa kurang nyaman dalam organisasi. Para pegawai kurang menerima budaya kerja, prosedur dan aturan-aturan, visi dan misi kelembagaan. Para pegawai kurang merasa berkewajiban secara legal-moril menghadapi segala macam urusan, tugas dan tanggung jawab yang berasal dari organisasi. Semua pekerjaan dijalani tidak maksimal. Orang merasa hampa atau kosong, dan kehadiran tepat waktu di kantor hanyalah untuk memenuhi sebuah daftar hadir belaka.

Para pegawai kurang merasa ada keterikatan emosional dengan organisasi. Keberadaan mereka di dalam organisasi tidak mencirikan bahwa individu tersebut loyal terhadap aturan. Ada banyak penyebab, seseorang sering indisipliner. Selain karena malas, ada kesibukan luar kantor yang belum tuntas dikerjakan, kurangnya etos kerja, faktor uang. Sistem peminjaman di bank yang tidak begitu sehat, membuka peluang bagi maksimalisasi peminjaman mengakibatkan alasan tidak masuk kantor karena kehabisan biaya transportasi adalah pertanggungjawaban klasikal.

Kurang ada kesadaran akan kewajiban moral dalam diri individu untuk terdorong secara pribadi dalam bekerja. Hal ini berdampak pada cara merasa pegawai. Sebagian dari pegawai kurang merasa gagal kalau tujuan organisasi tidak terpenuhi. Hal ini secara logis berdampak pada kurangnya kesadaran peningkatan kualitas kerja atau kinerjanya dalam organisasi. *Organizational commitment* yang oleh Robbins dan Judge (2009a) dipahami sebagai “*the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization*”, sesungguhnya merupakan entitas penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi, tetapi kurang mendapat penekanan di mata SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat.

Oleh karena itu, pihak organisasi perlu mengkondisikan terciptanya komitmen terhadap organisasi sehingga individu-individu, baik bawahan maupun pimpinan secara bebas, tahu dan mau melaksanakan segala sesuatu hanya demi organisasi. Hal ini tentu beralasan karena semakin meningkatnya komitmen karyawan maka semakin meningkat pula kinerja.

Walaupun dukungan datang dari Magee (2002) yang mengatakan “...baik *culture* dan *performance*, keduanya memiliki hubungan interdependensi yang sangat kuat, Robbins dan Judge (2009b) pada bagian lain memperuncing pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*, sebagaimana ter kutip, “...*the relation between commitment and performance is strongest for the new employee, and it is*

considerably weaker for more experienced employees.” Bagi Robbins dan Judge (2009a), pengaruh kuat *organizational commitment* terhadap *employee performance* hanya pada pegawai yang baru, tetapi lemah pada pegawai yang usia kerjanya telah lama. Hal yang sama datang dari Rashid et al. (2003), Paik et al. (2007). Semoga alasan kinerja sebuah lembaga privat maupun publik menurun tidak bersumber dari lemahnya komitmen pada pegawai atau karyawan yang lama. Semoga pegawai yang lama bukan tidak produktif lagi dan sebagai penyebab menurunnya kinerja.

Walaupun demikian, penelitian ini telah memberikan bukti pengaruh yang tidak signifikan *Organizational Commitment* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y3) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku. Para pegawai, karena berada pada lingkungan organisasi dengan budaya yang relatif baik dan mengikat, tetapi berada pada desakan ekonomi dan berbagai kepentingan lain, maka kurang ada perhatian individual untuk menunjukkan kualitas kerjanya. Tidak hanya itu, setiap orang kurang merasa bahwa bekerja merupakan kewajiban, sehingga tidak ada dorongan dalam diri harus melakukan yang terbaik untuk organisasi. Hal ini beralasan karena para pegawai kurang membangun kesadaran dalam bekerja, untuk menampilkan atau menunjukkan yang terbaik bagi daerah maupun Negara. Cara pandang mereka sempit dan terfokus hanya untuk dirinya sendiri.

Pengaruh *organizational commitment* (X2) terhadap *employee performance* (Y3) telah terbukti berhasil tidak signifikan. Perspektif teoretis Mowday, Porter, dan Stress (1979) yang menyatakan bahwa selain usia, pengalaman kerja, jabatan, kohesifitas kelompok, struktur, juga komitmen mempengaruhi kinerja, juga Robbins dan Judge (2009) yang menyatakan bahwa komitmen dan kinerja memiliki hubungan yang kuat tidak mendapatkan dukungan empiris dari penelitian ini. Penelitian dengan *physical setting* di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat Provinsi Maluku itu berhasil membuktikan pengaruh yang tidak signifikan tersebut. Untuk melihat seberapa besar pengaruh yang tidak signifikan *Organizational Commitment* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y3), bisa dilihat pada pengujian statistik.

Hasil uji hipotesis keempat (H4) yang berdasarkan pada pengujian statistik, di mana koefisien *path* yang dihasilkan adalah sebesar -0.002439 dengan nilai t-statistik sebesar 0.073380 lebih kecil dari nilai t-tabel 1.96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang tidak signifikan *Organizational Commitment* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y3). Hal ini mengandung pengertian bahwa *Organizational Commitment* (X2) di Satuan Kerja Perangkat Daerah kabupaten Maluku Tenggara Barat Provinsi Maluku, memiliki pengaruh yang tidak signifikan pada *Employee Performance* (Y3) pada SKPD di kabupaten MTB Provinsi Maluku. Hipotesis keempat penelitian yang diduga *Organizational Commitment*

(X2) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* (Y3) di SKPD kabupaten MTB Provinsi Maluku tidak dapat diterima. Demikian hasil temuan ini kontradiksi terhadap Syauta et al (2012a) dan Khan et al (2010) yang menyatakan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja.

5.1.5 Pengaruh *Organizational Commitment* (X2) terhadap *Job Satisfaction* (Y2) adalah Hipotesis 5 (H5)

Pengujian Hipotesis 5 (H5) memperlihatkan bahwa ada hubungan signifikan dari *organizational commitment* (X2) terhadap *job satisfaction* (Y2). Hal ini mengandung pengertian bahwa, *job satisfaction* bukanlah entitas yang berdiri sendiri. Para pegawai tidak dengan sendirinya merasa puas dengan lingkungan atau pekerjaannya. Sebab pekerjaan yang sama dan besar jumlahnya dapat dengan sendirinya membuat orang merasa jenuh dan dapat meninggalkan pekerjaannya itu. Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten MTB Provinsi Maluku tidak mungkin puas dengan gaji yang diterimanya tanpa ada kekuatan pengaruh dari *organizational commitment*. Desakan ekonomi pasar yang semakin meningkat, inflasi, dan gaya hidup konsumeristis tidak sedikit mempengaruhi orang selalu merasa terbatas secara finansial, besar perolehan gaji selalu diras tidak cukup. Sehingga problem pada level *job satisfaction* adalah hal serius yang perlu ditangani segera, karena jika tidak akan membawa dampak yang negatif yang dapat mengurangi kualitas kerja.

Maka *organizational commitment* adalah salah satu entitas penting yang perlu diperhatikan dan dihidupi agar bisa menyeimbangi gejolak kehidupan berorganisasi dan bermasyarakat.

Ketika individu secara emosional disentuh oleh nilai-nilai kelembangan, menerima organisasi apa adanya, dan merasa berkewajiban moral terhadap organisasi, maka ia akan bekerja tanpa merasa terbebani. Individu akan merasa nyaman dan puas, sehingga ia bebas berekspresi melalui kerja dan tanggung jawab yang dipercayakan oleh organisasi. Dengan berkomitmen, dengan bekerja, masih ada kebutuhan lain yang dapat terpenuhi. Kepuasan oleh Kinicki dan Kreiner (2009) menyejajarkan pandangan akan sebab sebuah kepuasan, yakni terpenuhinya kebutuhan, sentuhan nilai, equitas, dan komponen-komponen genetik. Bagi mereka ada hubungan *organizational commitment* dengan *job satisfaction*. Hubungan itu relatif muatannya, bisa positif maupun negatif, bisa lemah, sedang, dan kuat.

Secara empiris Anis et al. (2011) telah menguji dan membuktikan hubungan *organizational commitment* dengan *job satisfaction*. Hasil pengujian mereka diinformasikan bahwa terdapat hubungan positif dengan kekuatan lebih kuat jika dibandingkan dengan informasi dari Kinicki dan Kreiner (2009) yang melaporkan kekuatan sedang untuk hubungan kedua variabel tersebut. Syahuta et al. (2012a) juga melalui penelitian mereka,

menginformasikan pengaruh kuat *organizational commitment* terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *organizational commitment* (X2) terhadap *job satisfaction* (Y2) telah terbukti signifikan. Penelitian dengan *physical setting* di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku itu berhasil membuktikan pengaruh tersebut. Untuk melihat seberapa besar pengaruh *organizational commitment* terhadap *job satisfaction* bisa dilihat pada pengujian statistik.

Hasil uji hipotesis kelima (H5) yang berdasarkan pada pengujian statistik, di mana koefisien *path* yang dihasilkan adalah sebesar -0.015927 dengan nilai t-statistik sebesar 0.342871 lebih besar dari nilai t-tabel 1.96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan *Organizational Commitment* (X2) terhadap *Job Satisfaction* (Y2) Hal ini mengandung pengertian bahwa semakin tinggi *Organizational Commitment* (X2) di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku, maka semakin tinggi *Job Satisfaction* (Y2) di SKPD kabupaten MTB Provinsi Maluku. Berdasarkan hasil ini, hipotesis kelima penelitian yang menduga *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* di SKPD kabupaten MTB Provinsi Maluku dapat diterima.

5.1.6 Pengaruh *Strategic Leadership* (Y2) terhadap *Employee Performance* (Y3) adalah Hipotesis 6 (H6)

Pengujian Hipotesis 6 (H6) memperlihatkan bahwa ada hubungan signifikan dari *Strategic Leadership* (Y1) terhadap *Employee Performance* (Y2). Hal ini mengandung pengertian bahwa ukuran pencapaian hasil dari suatu pekerjaan, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dilakukan dalam proses dan sesuai waktu yang direncanakan bersama, serta disertai dengan pertanggungjawaban dapat tercapai juga karena ada kekuatan pengaruh yang datang dari *strategic leadership*. Kesadaran pemimpin akan visi-misi dan tujuan organisasi akan dengan sendirinya mempengaruhi gaya kepemimpinannya untuk senantiasa berkonsentrasi pada visi-misi dan tujuan organisasi tersebut untuk pada gilirannya mempengaruhi bawahannya agar memiliki kesadaran yang sama. Hal ini dimaksudkan agar kinerja bawahan akan berada dalam garis kontrol yang baik, sehingga organisasi tetap pada orientasi yang jelas. Pribadi-pribadi dalam organisasi dengan keberagaman latar belakang etnis dan budaya, kepentingan dan kekhasan kebutuhannya sangatlah membutuhkan kualitas kepemimpinan strategis yang visionary agar perbedaan dan keterbatasan personal tidak menjadi kendala menurunnya kinerja organisasional. Konflik kepentingan akan dijernihkan dan tertata rapih dalam arah untuk kesejahteraan publik. Pemimpin yang tidak memiliki kualitas strategis-visionaris akan mengalami berbagai permasalahan kelembagaan secara vertikal-horisontal karena sulit

menyatuhkan dan mengarahkan kepentingan personal individu-individu dalam organisasi, sehingga tujuan organisasi besar kemungkinan tidak tercapai, akibat kinerja organisasi menurun. Maka penting seorang pemimpin saat menjabat, harus mengetahui visi-misi dan tujuan organisasi, dan bagaimana mencapai tujuan organisasi, sebab pengetahuannya perlu dikomunikasikan kepada bawahan sebagai pelaksana atau penyelenggara pelayanan publik.

Tidak hanya itu, ciri lain dari kepemimpinan strategi yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah *developing human capital*. Maksudnya adalah kualitas pemimpin yang dapat membangun kerja sama dengan anggota secara terbuka, sehingga dapat peduli untuk peningkatan kecakapan dan ketrampilan bawahan. Kedekatan pemimpin dengan bawahan adalah perlu untuk pengetahuannya tentang pergumulan dan permasalahan yang sedang dihadapi bawahannya, agar pada gilirannya dapat membantu pemenuhan kebutuhan bawahan sehingga dengan demikian berdampak positif pada meningkatnya kinerja bawahan. Terpaut di maksud tersebut adalah kesadaran pemimpin untuk membangun interaksi positif dengan bawahan agar tetap komit pada nilai-nilai kelembagaan. Pemimpin startegis memiliki kemampuan memahami lingkungan organisasi dan tantang yang dihadapi untuk kemudian dapat mengupayakan perubahan yang berarti bagi organisasi sesuai tujuan dan cita-cita bersama.

Locke (1968) dalam Jeffrey (1982: 89) mengakui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Mereka berpandangan bahwa kinerja dipengaruhi oleh *monetary incentives*, *knowledge of results*, dan *participation in decision making*. Kualitas kepemimpinan strategis berpengaruh terhadap kinerja diakui kebenarannya oleh Suresh (2012) yang menginvestigasi hubungan hubungan antara pendekatan kepemimpinan dengan efektifitas organisasi dan berhasil membuktikan bahwa manajer-manajer pada level menengah berhasil mempengaruhi *performance* pegawai. Kepedulian pemimpin pada bawahan dan memperlakukan mereka sebagai saudara sambil tetap memandang tugas sebagai prioritas utama akan berdampak positif pada efektifitas kerja pegawai. Pengakuan yang sama datang dari Abbas dan Yaqoob (2009) yang menginformasikan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai. Bahkan Phipps dan Burbach (2010) mempertegas bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai terjadi pada *profit* maupun *nonprofit leadership*.

Pengaruh *Strategic Leadership* (Y1) terhadap *Employee Performance* (Y3) telah terbukti berhasil secara signifikan. Penelitian yang memiliki *physical setting* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku itu berhasil membuktikan kebenaran pengaruh tersebut. Untuk melihat seberapa besar pengaruh *Strategic Leadership* (Y1) terhadap *Employee Performance* (Y2) bisa dilihat pada pengujian statistik.

Hasil uji hipotesis keenam (H6) yang berdasarkan pada pengujian statistik, di mana koefisien *path* yang dihasilkan adalah sebesar 0.570672 dengan nilai t-statistik sebesar 6.832115 lebih besar dari nilai t-tabel 1.96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan *Strategic Leadership* (Y1) terhadap *Employee Performance* (Y3). Hal ini mengandung pengertian bahwa semakin baik *Strategic Leadership* (Y1) di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) maka semakin menaik *Employee Performance* (Y2) di SKPD kabupaten MTB Provinsi Maluku. Berdasarkan hasil ini, hipotesis keenam (H6) penelitian yang menduga *Strategic Leadership* (Y1) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* (Y3) di SKPD kabupaten MTB Provinsi Maluku dapat diterima.

5.1.7 Pengaruh *Strategic Leadership* (Y1) terhadap *Job Satisfaction* (Y2) adalah Hipotesis 7 (H7)

Pengujian Hipotesis 7 (H7) memperlihatkan bahwa ada hubungan signifikan *strategic leadership* (Y1) terhadap *job satisfaction* (Y2). Hal ini mengandung pengertian bahwa *strategic leadership* juga adalah sebuah entitas yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* dari para pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat Provinsi Maluku. Para pegawai selain bisa mengalami kepuasan dengan gaji, pekerjaan, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja karena

pengaruh dalam dirinya, tetapi juga karena peranan kualitas kepemimpinan strategis yang dialami oleh seorang pejawab atau pimpinan. Pengaruh itu dapat terlihat ketika ada kondisi di mana ada kesulitan dan permasalahan yang dihadapi bawahan, pemimpin dengan kedekatannya dapat menciptakan komunikasi dan menghangatkan suasana kekeluargaan sambil tetap menyedarkan anggota pada visi-misi dan tujuan organisasi. Hal ini memungkinkan permasalahan yang dihadapi bawahan bukan menjadi faktor penghambat semangat kerja bawahan. Bawahan akan tetap merasa sangat bersyukur dengan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan strategiknya karena tidak menambah beban bawahan tetapi meringankan dengan pola kedekatan yang terbuka, komunikatif, dan mengontrol bawahan agar tetap merasa bekerja. Pengaruh *strategic leadership* dapat membuat bawahan merasa bekerja adalah sebuah tanggung jawab dan panggilan untuk melayani publik. Kepemimpinan strategik adalah pola kedekatan seorang pemimpin untuk mempengaruhi cara pikir, cara merasa, dan cara bertindak bawahan dalam berorganisasi untuk kesejahteraan bersama. Implementasi daya kepemimpinan strategi ini dapat dipahami dalam kondisi ketika pemimpin menghangatkan suasana kerja dengan berkomunikasi dengan bawahan, mendukung bawahan dengan memberikan jaminan kesejahteraan atau uang atas waktu kerja lembur yang dipakai. Selain itu, pola kepemimpinan strategi mempengaruhi *job satisfaction* ketika pemimpin membuka kesempatan bagi bawahan untuk mendapatkan

kesempatan promosi atas kualitas kerja yang diciptakan bawahan. *Job satisfaction*, yang oleh Javadi et al. (2013) dimengerti sebagai perasaan-perasaan pegawai tentang pekerjaan-pekerjaan yang secara umum terkait dengan perasaan puas atas aspek-aspek tertentu, seperti pembayaran, kesempatan untuk maju, telah berhasil dibuktikan oleh mereka dipengaruhi oleh *self-leadership*. Magsood et al. (2013) menginformasikan pengaruh positif kepemimpinan terhadap *job satisfaction*, dan juga dipertegas oleh Voon et al. (2011) bahwa hubungan *leadership* dengan *job satisfaction* sangat kuat.

Dari studi teoretis-empiris, juga pembuktian kebenaran faktual yang terjadi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku bahwa *strategic leadership* mempengaruhi *job satisfaction*, dapat dilihat besar pengaruhnya secara statistik.

Hasil uji hipotesis ketujuh (H7) yang berdasarkan pada pengujian statistik, di mana koefisien *path* yang dihasilkan adalah sebesar 0.522174 dengan nilai t-statistik sebesar 4.571357 lebih besar dari nilai t-tabel 1.96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan *Strategic Leadership* (Y1) terhadap *Job Satisfaction* (Y2). Dengan pengaruh tersebut, dapat dipahami bahwa semakin baik *strategic leadership* di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku, maka akan menaikkan pula *job satisfaction* SKPD

kabupaten MTB Provinsi Maluku. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis ketujuh penelitian yang menduga *strategic leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* SKPD kabupaten MTB Provinsi Maluku diterima.

5.1.8 Pengaruh *Job Satisfaction* (Y2) terhadap *Employee Performance* (Y3) adalah Hipotesis 8 (H8)

Pengujian Hipotesis 2 (H2) memperlihatkan bahwa ada hubungan signifikan dari dari *job satisfaction* (Y2) terhadap *employee performance* (Y3). Hal ini tidak sekedar hubungan, tetapi lebih dari itu adalah *job satisfaction* merupakan sebuah energy yang dapat mempengaruhi terjadinya perubahan *employee performance* menjadi yang lebih diharapkan. *Job satisfaction* ditampilkan sebagai entitas yang dapat mempengaruhi dalam memboboti *employee performance*. Pengaruh pembobotan itu terjadi ketika bawahan mengalami pemenuhan keinginan dan kebutuhan, baik secara lahiriah maupun batiniah. Ketika apa yang menjadi hak-hak pegawai didapatkannya secara adil karena kewajiban yang dilaksanakannya secara bertanggung jawab. Pegawai merasa puas dengan gaji yang diterimanya, atau tunjangan lain yang didapat dari organisasi karena merupakan bagian dari organisasi, dan sebagai konsekuensi telah menjalankan pekerjaannya secara baik dan memuaskan. Selain itu adalah kepuasan pegawai terhadap kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja adalah merupakan

bagian dari kebutuhan, yang karena terpenuhi menjadi daya dorong untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi.

Bila kepuasan pegawai hilang atau tidak dirasakan terkait dengan perolehan gaji atau tunjangan lain atau mungkin karena tertunda pemberiannya di saat-saat sulit dan sangat membutuhkan, akan sangat mengganggu kenyamanan dalam bekerja. Konsekuensi logis dari hanya tertundanya pembayaran atau pemberian upah atau bentuk-bentuk hak para pegawai saja akan sangat mengganggu tatanan kehidupan para pegawai, apalagi hak-haknya tidak terpenuhi. Situasi yang tidak dikehendaki ini sangat menguras konsentrasi manajemen kelembagaan sehingga akan mengganggu *good governance*. Efek buruk yang sudah pasti diketahui dan dirasakan semua pihak adalah menatap dan menyaksikan lemahnya kinerja pegawai. Kenyamanan atau kepuasan tidak hanya terhadap apa yang didapatkan dari organisasi berupa hak-hak, promosi, pengawasan, tetapi juga terhadap lingkungan tempat kerja, termasuk terhadap rekan kerja adalah sangat penting untuk peningkatan kinerja. Bekerja dalam organisasi ditempatkan dalam konteks *public interest*, sehingga selain dibutuhkan kecakapan personal, juga *team work* yakni kemampuan untuk bekerja sama. Kerja sama yang baik dan efektif hanya bisa ketika orang merasa nyaman atau puas dengan rekan kerjanya. Dengan demikian kepuasan pada konteks ini sangat penting karena merupakan *spirit* dalam meningkatkan *employee performance*.

Job satisfaction merupakan perasaan positif (Robbins & Judge, Organizational Behavior, 2008). Oleh karena *job satisfaction* merupakan perasaan positif, maka perlu dikondisikan organisasi untuk tetap ada dan menetap dalam lingkungan organisasi. Positifitas dari *job satisfaction* itu juga bermakna karenan menjadi daya dorong perubahan dan peningkatan *employee performance*. Pihak-pihak dalam organisasi yang tidak peduli dan tidak sadar akan derajat kepentingan *job satisfaction*, secara logis tidak menghendaki positifitas kinerja atau tidak menghendaki perubahan dan peningkatan kinerja.

Perihal *job satisfaction* dan *employee performance*, secara empiris telah diteliti hubungan keduanya. Kinicki dan Kreiner (2009) menginformasikan ada hubungan positif. Bagi mereka, secara moderate, *job satisfaction* memberikan pengaruh terhadap *employee performance*. Syahuta et al. (2012b) menginformasikan bahwa *job satisfaction* mempengaruhi secara positif *employee performance*. Mereka menegaskan bahwa semakin karyawan merasa puas dalam bekerja, maka semakin tinggi kinerja. Ahmad et al. (2010) menginformasikan bobot hubungan yang lemah antara *job satisfaction* dengan *employee performance*. Selain itu ada pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance* datang dari temuan Koesmono (2005).

Pengakuan di atas, bahwa hipotesis kedelapan (H8) yang mengatakan bahwa *job satisfaction* (Y2) berpengaruh signifikan terhadap

employee performance (Y3) telah mendapat pengakuan secara empiris-teoretis lewat pengujian statistic. Pembuktian dan pengujian yang sama dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (MTB) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku dan berhasil membuktikan pengaruh tersebut. Untuk melihat seberapa besar pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance*, bisa dilihat pada pengujian statistik.

Hasil uji hipotesis kedelapan (H8) yang berdasarkan pada pengujian statistik, di mana koefisien *path* yang dihasilkan adalah sebesar 0.227699 dengan nilai t-statistik sebesar 3.462481 lebih besar dari nilai t-tabel 1.96. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan *Job Satisfaction* (Y2) terhadap *Employee Performance* (Y3). Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa semakin tinggi *job satisfaction* di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku maka semakin tinggi *employee performance* di SKPD kabupaten MTB Provinsi Maluku. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis kedelapan (H8) penelitian yang menduga *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* di SKPD kabupaten MTB Provinsi Maluku dapat diterima.

Hasil-hasil di atas mengindikasikan bahwa semua pengujian berhasil membuktikan bahwa tidak semua berpengaruh signifikan antara Variabel

Exogen terhadap Variabel Endogen. Hal ini terbukti pada variabel Organizational Commitment (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap Employee Performance (Y3). Ada pengaruh signifikan juga Variabel Endogen (*intervening*) dengan Variabel Endogen (*dependent*) lainnya.

5.2 Implikasi Penelitian

Bagian ini terdiri dari implikasi teoretis dan implikasi praktis. Sesungguhnya, hasil temuan dinilai berimplikasi, baik secara teoretis maupun praktis yang pada gilirannya dapat ditindaklanjuti oleh berbagai pihak terkait dalam berbagai kepentingan.

5.2.1 Implikasi Teoretis

Dengan hasil studi ini, diharapkan dapat berkontribusi positif dalam ranah pengembangan penelitian, khususnya dalam ladang manajemen strategik. Temuan studi ini menginformasikan **hasil temuan** sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antara variabel eksogen (pada variabel *Organizational Culture* tetapi tidak pada *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*, pengaruhnya tidak signifikan). Pengaruh terjadi juga pada variabel endogen (*intervening*), dan eksogen (*dependent*):
Pertama, Jalur pengaruh tidak langsung adalah antara

Organizational Culture (X1) melalui *Strategic Leadership* (Y2) terhadap *Employee Performance* (Y3). Jalur pengaruh total yang positif dan signifikan adalah *Organizational Culture* (X1) terhadap *Strategic Leadership* (Y1). Sehingga pengaruh *Organizational Culture* (X1) terhadap *Employee Performance* (Y3) akan tinggi jika semakin baik *Strategic Leadership* (Y1). Sebaliknya pengaruh *Organizational Culture* (X1) terhadap *Employee Performance* (Y3) rendah jika *Strategic Leadership* (Y1) jelek. Dengan demikian *Strategic Leadership* memiliki peran yang sangat penting karena terbukti berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung. **Kedua**, Jalur pengaruh tidak langsung antara *Strategic Leadership* (Y1) terhadap *Employee Performance* (Y3) melalui *Job Satisfaction* (Y2). Jalur pengaruh total *Strategic Leadership* (Y1) terhadap *Job Satisfaction* (Y2) juga dalam kategori positif dan signifikan pengaruhnya, sesudah *Organizational Culture* (X1) terhadap *Strategic Leadership* (Y1). Pengaruh *Strategic Leadership* (Y1) terhadap *Employee Performance* (Y3) semakin tinggi jika *Job Satisfaction* (Y2) semakin baik. Sebaliknya, pengaruh *Strategic Leadership* (Y1) terhadap *Employee Performance* (Y3) rendah jika *Job Satisfaction* (Y2) jelek. Peran *Job Satisfaction* (Y2) juga penting dalam penelitian ini karena berkontribusi positif dan

signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memaknai *Employee Performance* (Y3).

2. Hasil temuan studi ini yang dinilai *paradox* dengan studi terdahulu yakni: (1), ***Organizational Culture (X1) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Employee Performance (Y3)***. Temuan ini paradoks dengan hasil temuan dari Syauta et al. (2012a) yang memiliki kesamaan pendapat dalam mendukung hasil temuan dari Raka (2003), dan Ghani (2006) yang mengatakan bahwa *Organizational Culture* tidak mempengaruhi *Employee Performance* secara langsung. Alasan yang dikemukakan terkait dengan aturan yang tidak disosialisasi kepada pegawai. Studi terdahulu yang menunjukkan kesamaan penilaian dengan temuan ini yang telah berhasil membuktikan pengaruh signifikan *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* adalah temuan dari Koesmono (2005), Olu Ojo (2009), dan Powarni (2010). Ada dukungan secara teoretis juga. Kandula (2006) dengan pandangannya bahwa kunci kinerja dikatakan baik adalah budaya yang kuat. Selain itu dari Magee (2002), yang berpandangan bahwa baik kultur maupun *performance*, keduanya memiliki hubungan interdependensi yang sangat kuat. Temuan ini berhasil membuktikan pengaruh yang positif dan signifikan antara *Organizational Culture*

dengan *Employee Performance*. ***Organizational Culture (X1)*** **berpengaruh signifikan terhadap *Strategic Leadership (Y1)***, mendapat dukungan secara teoretis dan dukungan penelitian terdahulu. Secara teoretis Schein (2004) berpandangan bahwa budaya yang kuat akan berdampak pada manajer. Sedangkan bagi Robbins (2009) mengatakan bahwa sistem nilai, falsafah, pola kebiasaan digunakan sebagai pedoman berpikir dan bertindak. Selain secara teoretis, hasil pembuktian empiris dari Sheraz et al. (2012) menyebutkan ada korelasi positif budaya organisasi dan kepemimpinan strategik. Penelitian ini berhasil menemukan pengaruh positif dan signifikan *Organizational Culture (X1)* terhadap *Strategic Leadership (Y1)*. ***Organizational Culture (X1)*** **berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction (Y2)*** mendapat dukungan secara teoretis dan dukungan penelitian terdahulu. Robbins (2009) menyatakan bahwa *Organizational Culture* adalah sistem nilai yang diperoleh dari organisasi yang menjadi pedoman dan dasar untuk berpikir dan bertindak dalam rangka pencapaian tujuan. Dukungan penelitian terdahulu datang dari Tsai (2011) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif pengaruh *Organizational Culture (Y1)* terhadap *Job Satisfaction (Y2)* Hasil yang sama diinformasikan oleh Koesmono (2005) dan

Syauta et al. (2012b). Walaupun demikian, penelitian ini menginformasikan kekuatan pengaruh positif dan signifikan *Organizational Culture* (Y1) terhadap *Job Satisfaction* (Y2). ***Organization Commitment* (Y2) berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Performance* (Y3).** Hal ini *paradox* dengan penilaian datang dari Robbins dan Judge (2009) yang menegaskan kekuatan pengaruh, bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh kuat hanya pada pegawai yang baru, tetapi lemah pada pegawai yang lama. Hasil studi ini berhasil membuktikan bahwa pengaruh *Organizational Commitment* positif dan signifikan juga pada pegawai lama, khusus yang terjadi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat Provinsi Maluku. Kandula (2006) mengatakan bahwa kunci kinerja dikatakan baik adalah budaya yang kuat. Syauta et al. (2012a), Rashid et al. (2003) dan Paik et al (2007) menemukan ada hubungan positif pengaruh *Organizational commitment* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y3). Hasil temuan ini, bahwa *Organizational Commitment* (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Performance* (Y3) yang terjadi di SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat Provinsi Maluku mendukung temuan terdahulu dari Yousef (2000) menyatakan lewat penelitiannya

bahwa kedua variabel tersebut memiliki korelasi yang negatif. ***Organizational Commitment (X2)* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction (Y2)***. Secara teoretis, ada dukungan dari Kinicki dan Kreiner (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan individual disebabkan oleh sentuhan nilai, equitas, dan kekompakan-kekompakkan genetik. Anis et al. (2011) mengatakan ada hubungan positif keduanya. Selain itu, Syauta et al. (2012b) menginformasikan pembuktian mereka bahwa *Organizational Commitment (X2)* berpengaruh kuat terhadap *Job Satisfaction (Y2)*. Pengaruh signifikan *Organizational Commitment* terhadap *Job Satisfaction*, juga ditemukan dalam studi ini. ***Strategic Leadership (Y1)* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance (Y3)***. Pernyataan ini mendapat dukungan secara teoretis maupun oleh peneliti terdahulu. Hause (1971) dalam Jeffrey (1982: 48-49) menyatakan bahwa pemimpin memperjelas berbagai hasil yang diinginkan. Dalam Jeffrey juga (1982: 89) disebutkan Locke (1968) bahwa kinerja dipengaruhi oleh *decision making*, selain *monetary incentives* dan *knowledge of results*. Perspektif teoretis tersebut telah dibuktikan melalui penelitian terdahulu, Abbas dan Yaqoob (2009), *leadership development* berpengaruh pada *employee performance*, Phipps dan Burbach (2010), *leader*

berpengaruh pada performance, terjadi juga pada *nonprofit organization*, dan Suresh (2012) yang menginformasikan *leadership style* berpengaruh pada efektivitas pegawai. Penelitian ini menginformasikan sebuah pengaruh signifikan *Strategic Leadership* terhadap *Employee Performance*. ***Strategic Leadership (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction (Y3)***. Pernyataan ini mendapat dukungan dari House (1968) dalam Jeffrey (1982) yang menyatakan bahwa kinerja dan kepuasan bawahan dapat diperbaiki jika pemimpin memperjelas berbagai hasil yang diinginkan dan menyediakan hasil yang bernilai ketika tujuan telah tercapai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya. Javadi et al. (2013) yang menginvestigasi hubungan antara *self-leadership strategies* dan *job satisfaction*, menginformasikan hasil temuan bahwa *self-leadership* berpengaruh pada *job satisfaction*. Selain itu, Magsood et al. (2013), Voon et al. (2011) menginformasikan ada hubungan kuat *leadership style* terhadap *employees' job satisfaction*. Penelitian ini juga menginformasikan pengaruh signifikan *Strategic Leadership (Y1)* terhadap *Job Satisfaction (Y2)*. ***Job Satisfaction (Y2) berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance (Y3)***. Pernyataan ini mendapat dukungan secara teoretis dan dari penelitian-penelitian

sebelumnya. Kinicki dan Kreiner (2009: 159-164) menyatakan bahwa *Job Satisfaction* (Y2) memiliki hubungan positif dengan *Employee Performance* (Y3) walau kekuatannya pada level moderate. Hal ini sejalan dengan penelitian Koesmono (2005), bahwa *Job Satisfaction* (Y2) berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* (Y3). Ahmad et al. (2010) menginformasikan hubungan yang lemah, dan Syauta et al. (2012) menginformasikan hubungan positif *Job Satisfaction* (Y2) terhadap *Employee Performance* (Y3). Temuan ini juga menginformasikan pengaruh signifikan *Job Satisfaction* (Y2) terhadap *Employee Performance* (Y3).

5.2.2 Implikasi Praktis

Hasil studi ini dapat memberikan kontribusi bagi pemerintah daerah (pemda) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku, pada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Penelitian ini memberikan pengetahuan praktis bagi setiap pegawai dalam jabatan structural (eselon II, III, dan IV) untuk tetap memperhatikan pentingnya peningkatan kinerja pemerintahan daerah. Untuk pemenuhan maksud ini, maka:

1. SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat harus berupaya lebih meningkatkan kualitas strategik dalam hal membangun relasi intens dalam hal saling mendukung, mengkomunikasikan hal-hal

yang perlu terkait dengan kebutuhan atau kepentingan bawahan. Hal ini penting karena terbukti bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Oleh karena itu harus ada nilai keadilan dalam organisasi. Harus tercipta keadilan dalam organisasi, cara di mana SKPD memperlakukan pegawainya. Adams (1963) dalam As'ad (2003) menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak tergantung pada apakah ia merasa ada keadilan atas suatu hal, termasuk situasi dalam perbandingan dengan rekan sekerja.

2. SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat harus berupaya lebih dalam memperhatikan peningkatan budaya inovatif, di mana pemimpin perlu terbuka dalam menerima masukan, mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kemampuan pemimpin secara strategis dalam mengupayakan perubahan-perubahan yang berarti. Selain itu perlu pula budaya saling mendukung di mana ada keharmonisan, saling *share* permasalahan kelembagaan dan cari solusi perlu dimanfaatkan pemimpin. Sebagai bawahan, harus perlu membangun kesadaran *feeling of intimacy to organization*. Hal ini sangat penting, karena terkait dengan sikap pribadi seseorang membangun kedekatan

emosional dengan organisasi, di mana pegawai harus membangun tekad untuk melaksanakan sesuatu hal yang bukan hanya bersumber dari dorongan keinginan, kebutuhan, tetapi juga sebagai sebuah kewajiban legal-moril yang cenderung imperatif. Hasil temuan statistik menyebutkan bahwa *organizational commitment* positif dan signifikan pengaruhnya baik terhadap *job satisfaction* maupun *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa tidak jarang orang mudah membangun komitmen tetapi sulit mengeksekusinya. Orang lebih mudah bekerja karena disuruh daripada karena implementasi komitmen. Kedewasaan orang dalam bekerja adalah independensi dalam bekerja, artinya sangat penting implementasi keinginan dari dalam diri ketimbang di luar diri. Ada tipe orang yang hanya bekerja karena aturan atau pedoman (budaya birokratik) sebagaimana yang dijumpai oleh Syauta et al (2012a), sehingga sosialisasi aturan menjadi problem dan keharusan bagi sebuah organisasi. Yang ditekankan adalah kematangan pribadi. Bagaimana seorang anggota organisasi (SKPD) harus sadar dan bersikap terhadap pekerjaan dan segala yang terjadi dalam organisasi. *Organizational commitment* yang oleh Mowday Steers dan Porter (1979) terkait dengan attitude dan behavior mengandung pengertian bahawa perlu pegawai pada SKPD menata tikap dan perilaku yang sesuai untuk pencapaian

tujuan organisasi. Cara merasa, cara pikir, dan cara tindak seseorang perlu berlandaskan nilai-nilai etika dan moral atau prinsip-prinsip atau asas-asas yang berlaku dalam organisasi untuk pencapaian *good and clean governance*. Cara kerja yang transaksional yang terjat dalam konflik kepentingan seperti pada *agency theory*, atau yang hanya termotivasi oleh upah hingga mereduksi nilai pelayanan mesti tidak diutamakan karena tujuan keadilan dan kesejahteraan bersama. Perspektif filsafat Sheldom (1894-1951) dalam Wren dan Bedeian (2009) menekankan unsur *communal well-being* dan *social justice*, sehingga perlu *responsibility* semua manajer atau pejabat SKPD dalam meningkatkan pelayanan untuk kebaikan hidup komunitas. *Stewardship theory* menyarankan pentingnya mengutamakan kepentingan korporasi daripada pribadi, sehingga pencapaian tujuan organisasi dan aktualisasi diri diutamakan demi *company's long-term* (Wheelen & Hunger, 2010).

3. SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat mesti, selain menjaga dan membangun budaya yang sehat melalui implementasi nilai dan aturan organisasi, pembangunan persaudaraan dalam keterbukaan dan kebebasan untuk saling membantu, perlu juga membangun sikap moral terhadap organisasi. Sikap moral ini terkait dengan komitmen bawahan dalam bekerja dan dalam

menghadapi segala urusan yang dipercayakan. Suatu sikap di mana bawahan memiliki kesadaran untuk melakukan pekerjaan bukan karena terpaksa tetapi karena kecintaan dan loyalitasnya yang tinggi pada organisasi. Suatu kesadaran bahwa hal bekerja adalah sarana aktualisasi diri (konsep kebutuhan menurut Maslow dalam Sheldrake, 2003) sebagai manusia secara total. Suatu kesadaran bahwa hanya dengan bekerja manusia berupaya mewujudkan hakikat dirinya sebagai pribadi yang unik dan berharga.

4. SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat harus menghasilkan regulasi yang dapat menstimulasi rasa *sense of belonging*, tanggung jawab, rasa terpanggil untuk melayani, tatakelola pemerintahan yang baik dalam rangka peningkatan etos kerja.

BAB 6

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis studi yang telah dilakukan pada BAB empat dan BAB lima terkait Pengaruh *Organizational Culture* dan *Organizational Commitment* terhadap *Strategic Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*, selanjutnya diperoleh kesimpulan dan saran.

6.1 Kesimpulan

1. Studi ini memfokuskan pada upaya meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, proses dan pertanggungjawaban pejabat struktural pada 27 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) provinsi Maluku. Hasil pengujian Kedelapan Hipotesis adalah alur solusinya. ***Organizational Culture* (X1), dengan keseluruhan komponen pembentukannya mempengaruhi *Employee Performance* (Y3) secara positif dan signifikan,** sehingga Hipotesis Pertama (H1) yang menyatakan bahwa *Organizational Culture* (X1) berperpengaruh terhadap *Employee Performance* (Y3) terbukti. Hasil Penelitian ini mengindikasikan bahwa di SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat

ada kebiasaan pegawai bekerja dalam kontrol aturan, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, dan saling bekerja sama sangat diperlukan untuk meningkatkan *Employee Performance*. ***Organizational Culture (X1)*, dengan keseluruhan komponen pembentukannya mempengaruhi *Strategic Leadership (Y1)* secara positif dan signifikan**, sehingga Hipotesis Kedua (H2) yang menyatakan bahwa *Organizational Culture (X1)* berpengaruh terhadap *Strategic Leadership (Y1)* terbukti. Hasil Penelitian ini mengindikasikan bahwa di SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat ada kebiasaan pegawai bekerja dalam kontrol aturan, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, dan saling bekerja sama sangat diperlukan untuk meningkatkan *Strategic Leadership (Y1)*. ***Organizational Culture (X1)*, dengan keseluruhan komponen pembentukannya mempengaruhi *Job Satisfaction (Y2)* secara positif dan signifikan**, sehingga Hipotesis Ketiga (H3) yang menyatakan bahwa *Organizational Culture (X1)* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction (Y2)* terbukti. Hasil Penelitian ini mengindikasikan bahwa di SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat ada kebiasaan pegawai bekerja dalam kontrol aturan, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, dan saling bekerja sama sangat diperlukan untuk meningkatkan *Job Satisfaction (Y2)*. ***Organizational Commitment (X2)*, dengan keseluruhan**

komponen pembentukannya berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *Employee Performance* (Y3), sehingga Hipotesis Keempat (H4) yang menyatakan bahwa *Organizational Commitment* (X2) berpengaruh terhadap *Employee Performance* (Y3) tidak dapat diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa di SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat kurang ada unsur kebanggaan pegawai terhadap organisasi; ada suasana tidak nyaman dengan budaya yang ada; kurang ada keterikatan emosional-individual terhadap organisasi. Ada keadaan di mana nilai loyal dan pemenuhan kewajiban secara legal-moril adalah unsur-unsur yang tidak mendapat perhatian serius di SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat. Komitmen tidak mendapatkan pengaruhnya karena tidak menyentuh langsung pada keinginan, kebutuhan, dan kepentingan pribadi. Kecenderungan pegawai bekerja secara transaksional, menuntut balasan atas kewajibannya menjadi alasan pengaruh tidak signifikan komitmen terhadap kinerja secara langsung. ***Organizational Commitment* (Y3), dengan keseluruhan komponen pembentukannya mempengaruhi *Job Satisfaction* (Y2) secara positif dan signifikan,** sehingga Hipotesis Kelima (H5) yang menyatakan bahwa *Organizational Commitment* (X1) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* (Y2) dapat terbukti. Hasil ini mengindikasikan bahwa pada SKPD kabupaten Maluku Tenggara

Barat ada rasa bangga pegawai terhadap organisasi, rasa nyaman dengan budaya yang ada, rasa ada keterikatan emosional dengan organisasi, loyal, dan menjalankan kewajiban secara legal-moril adalah unsur-unsur yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan *Job Satisfaction* (Y2). ***Strategic Leadership* (Y1), dengan keseluruhan komponen pembentukannya mempengaruhi *Employee Performance* (Y3) secara positif dan signifikan**, sehingga Hipotesis Keenam (H6) yang menyatakan bahwa *Strategic Leadership* (Y1) berpengaruh terhadap *Employee Performance* (Y3) dapat terbukti. Hasil ini mengindikasikan bahwa pada SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat, pemimpin berorientasi visionary, memperhatikan peningkatan kecakapan bawahan, berpikir strategis, dan memiliki kemampuan berkomunikasi disertai kualitas transformasional untuk sebuah perubahan yang berarti, sehingga mempengaruhi peningkatan *Employee Performance* (Y3). ***Strategic Leadership* (Y1), dengan keseluruhan komponen pembentukannya mempengaruhi *Job Satisfaction* (Y2) secara positif dan signifikan**, sehingga Hipotesis Ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa *Strategic Leadership* (Y1) yang berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* dapat terbukti. Hasil ini mengindikasikan di SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat, bahwa jika pemimpin berorientasi *visionary*, memperhatikan

peningkatan kecakapan bawahan, berpikir strategis, dan memiliki kemampuan berkomunikasi disertai kualitas transformasional untuk sebuah perubahan yang berarti, maka akan mempengaruhi peningkatan *Job Satisfaction* (Y2). ***Job Satisfaction* (Y2), dengan keseluruhan komponen pembentukannya mempengaruhi *Employee Performance* (Y3) secara positif dan signifikan,** sehingga Hipotesis Kedelapan (H8) yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* (Y2) berpengaruh terhadap *Employee Performance* (Y3) dapat terbukti. Hasil ini mengindikasikan bahwa pada DKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat ada kepuasan pegawai dengan pekerjaannya, puas dengan gaji, puas dengan kesempatan promosi, puas dengan pengawasan, dan puas dengan rekan kerja, sehingga mempengaruhi peningkatan *Employee Performance* (Y3).

2. Hasil studi ini memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya studi ilmu manajemen strategi serta sebagai referensi untuk pengembangan studi, kajian serta penelitian yang relevan dan lanjutan berkaitan dengan variabel *Employee Performance* yang dipengaruhi oleh variabel *Organizational Culture*, *Organizational Commitment*, *Strategic Leadership*, dan *Job Satisfaction*. Mengacu pada hasil penelitian ini, peningkatan *Organizational Culture* sangat penting dan mendesak karena akan berpengaruh pada peningkatan *Employee Performance* SKPD

kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), melalui pengaruh meningkatnya *Strategic Leadership*. Sebab, jika *Strategic Leadership* meningkat, maka akan meningkatkan pula *Job Satisfaction* yang potensial meningkatkan *Employee Performance*. Perlu peningkatan di SKPD kabupaten MTB *Organizational Commitment* karena selain berpengaruh langsung, juga secara tidak langsung terhadap meningkatnya *Employee Performance*, melalui meningkatnya *Job Satisfaction*. Pada dasarnya, hasil penelitian ini mendukung atau memperkuat teori-teori yang telah mapan sebelumnya. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) provinsi Maluku dalam menerapkan *Strategic Leadership* sebagai cara pemberdayaan potensi pegawai untuk sebuah peningkatan kinerja. Peran kepemimpinan strategis sangat penting untuk membangun *attitude* pegawai terkait dengan cara merasa, cara berpikir, dan cara bertindak pegawai (*positive feeling* menurut Robbin & Judge, 2009) terhadap pekerjaan dalam sebuah kerelarasannya dengan harapan, keinginan, dan kebutuhan mereka yang didapat dari organisasi. Sebab, apa yang didapat pegawai sebagai hak atas kewajiban yang dilakukan merupakan keselarasan yang berdampak positif pada *attitude*

pegawai, sehingga pada gilirannya dapat mempengaruhi meningkatnya *Employee Performance*.

3. Hasil analisis dan pengujian dalam penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel laten eksogen *Organizational Culture* (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel laten endogen dependent *Employee Performance* (Y3), variabel laten endogen intervening *Strategic Leadership* (Y1), dan *Job Satisfaction* (Y2). Variabel laten eksogen *Organizational Commitment* (X1) memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel laten endogen dependent *Employee Performance* (Y3) dan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel laten intervening *Job Satisfaction* (Y2). Variabel laten endogen *Strategic Leadership* (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel laten dependent *Employee Performance* (Y3) dan variabel laten endogen intervening *Job Satisfaction* (Y2). Sedangkan variabel laten endogen *Job Satisfaction* (Y2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel laten endogen dependent *Employee Performance* (Y3). Kebenaran ini menegaskan, bahwa kinerja SKPD kabupaten MTB dapat meningkat bila ada peningkatan *Organizational Culture*, *Strategic Leadership*, *Job Satisfaction*, dan perlu perhatian serius perbaikan dan peningkatan perspektif *Organizational Commitment*. Hasil temuan pengaruh positif dan signifikan variabel laten eksogen

Organizational Culture (X1) terhadap variabel laten endogen dependent *Employee Performance* (Y3) yang terjadi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB provinsi Maluku, sesungguhnya merupakan kebenaran temuan yang *paradox* dengan Syauta et al. (2012b) yang menyatakan temuan mereka bahwa kultur tidak berpengaruh langsung kepada *employee performance*, dan dari Dadgar et al. (2013) yang menyatakan bahwa *market culture* memiliki relasi negatif dengan *giving hight quality*.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil studi yang diperoleh, saran berikut ini dapat dikemukakan untuk menjadi bahan pertimbangan, masukan untuk kepala dan pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) provinsi Maluku:

1. Hasil studi ini mendukung konsep dan teori yang sudah mapan sebelumnya, sehingga konsep dan teori yang berkaitan dengan *Organizational Culture*, *Organizational Commitment*, *Strategic Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance* dapat menjadi referensi peningkatan kinerja pegawai SKPD kabupaten MTB provinsi Maluku, baik secara parsial maupun integral.

2. SKPD kabupaten MTB provinsi Maluku harus secara serius memperhatikan dan meningkatkan komitmen organisasional untuk semakin mendorong pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini beralasan, karena hasil studi ini menginformasikan pengaruh yang tidak signifikan *Organizational Commitment* secara langsung terhadap *Employee Performance*, walau berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Pada SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat perlu pembangunan *sense of belonging*, rasa kedekatan emosional, kecintaan individu terhadap organisasi, sehingga seseorang bisa merasa bersalah jika tujuan organisasi tidak tercapai. Sebuah sikap untuk bekerja bukan karena paksaan dari luar (termasuk aturan), tetapi karena keinginan, kebutuhan, loyalitas, dan berkewajiban moral (suara hati/hati nurani). Hal ini dirasa penting, karena pada perspektif ini kedewasaan (integritas) seseorang diukur dalam bekerja, menampilkan yang terbaik untuk peningkatan kinerja.
3. Peningkatan *Strategic Leadership* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) provinsi Maluku adalah sebuah kemendesakan, harga mati, dan tak dapat ditawar-tawar. Hal ini beralasan, karena studi ini menemukan dan menginformasikan bahwa ada indikasi banyak

pegawai bekerja secara serius untuk peningkatan kinerja, bila kepentingan dan kebutuhannya terpenuhi. Bila kepuasan pegawai didapatkan maka besar kemungkinan akan berdampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, untuk menghindari disorientasi perasaan, pikiran, dan tindakan pegawai yang akan berdampak pada menghambatnya pencapaian visi-misi dan tujuan organisasi, maka pemimpin pada SKPD kabupaten MTB provinsi Maluku harus meningkatkan kualitas kepemimpinan strategiknya.

4. Terkait pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Job Satisfaction*; SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat harus memiliki pemimpin yang serius memperhatikan kepuasan kerja bawahan. Setiap permasalahan bawahan harus didengar dan ditanggapi serius termasuk yang sifatnya sangat pribadi, jika dikehendaki. Hal ini dikarenakan setiap permasalahan individual maupun kelembagaan sangat mengganggu kenyamanan kerja, yang pada gilirannya akan berdampak logis pada menurunnya kinerja pegawai. Oleh karena itu, *Job Satisfaction* harus diperluas indikator pada penanganan masalah pribadi, puas terhadap perhatian dan kepedulian pemimpin menangani dan mengatasi masalah pribadi bawahan. Hal ini beralasan, karena semakin pegawai terhindar dari masalah pribadi, akan semakin

meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pegawai dalam bekerja. Hubungan hak-kewajiban harus diperluas esensinya. Kepuasan pegawai tidak cukup pada perolehan gaji, kompensasi, tetapi diperdalam pada penanganan masalah pribadi. Produk kebijakan harus mempertimbangkan pemanusiawian manusia, jika ingin meningkatkan kinerja pegawai.

5. SKPD kabupaten Maluku Tenggara Barat harus menghasilkan regulasi yang dapat menstimulasi rasa *sense of belonging*, tanggung jawab, rasa terpanggil untuk melayani, tatakelola pemerintahan yang baik dalam rangka peningkatan etos kerja.
6. Dalam rangka peningkatan *employee performance*, responsibilitas pegawai dihargakan dengan penerapan *reward* dan *punishment*, dalam bentuk yang fleksibel bernilai edukatif dan humanistik sebagai motivasi untuk *self actualization* dan *organizational achievement*.
7. Dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dalam ranah manajemen, studi-studi yang akan datang dapat dilakukan terkait dengan *Organizational Culture*, *Organizational Commitment*, *Strategic Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*, baik berupa pengembangan variabel dan indikator-indikatornya, lokasi, maupun unit analisis. Studi ini masih terdapat pro-kontra antara *Organizational Culture* terhadap

Employee Performance, dan *Organizational Comitment* terhadap *Employee Performance* sehingga studi lebih lanjut bagi peneliti berikutnya sangat diperlukan.

8. Perlu perluasan pengambilan data secara holistik pada kategori pegawai secara terpisah, yang terdiri dari unsur pimpinan dan pegawai dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS), Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), dan yang masih honor untuk mendapatkan persepsi tentang cara organisasi, pimpinan, dan bawahan berkorelasi terkait *Organizational Culture*, *Organizational Commitment*, *Strategic Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review* , 269-292.
- Adisasmita, R. (2011). *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ahmad, A. W., & Septriani, Y. (2008). Klonflik keagenan: tinjauan teoretis dan cara menguranginya. *Jurnal Akutansi & Manajemen* , 47-55.
- Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Sciences* , 257-267.
- Ahmad, M. S. (2012). Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal* , 50-55.
- Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Aluko, M.A., (2013). The Impact of Culture on Organizational Performance in Selected Textile Forms in Nigeria, *Journal of African Studies* 12 (2): 164-179
- Anis, A., Kashif-ur-Rehman, Ijaz-Ur-Rehman, Khan, M. A., & Humayoun, A. A. (2011). Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Retention in Pharmaceutical Industry. *African Journal of Business Management* , 7316-7324.
- Armstrong, M. (1991). *The Art of HRD. Human Resource Management. Vol. 2*. London: Cres Publishing House.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management*. London: Institut of Personnel and Development.

- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bacal, R. (2005). *Performance Management (Alih Bahasa Surya Dharma dan Yanuar Irawan) Cetakan Ketiga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Maluku Tenggara Barat. (2012). *Maluku Tenggara Barat Dalam Angka*. Saumlaki.
- Baldwin, T. T., Bommer, W. H., & Rubin, R. S. (2013). *Managing Organizational Behavior*. US: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly* , 419-439.
- Barat, P. D. (2011). *Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP)*. Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Tenggara Barat.
- Barzelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: an new vision for managing in government*. LA: University of California Press
- Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science* , 228-236.
- Bernardin, H., & Russel, E. (1993a). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- (1993b). *Human Resources Management*. New York: Mc-Grawhill, Inc.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 , 596-616.
- Bugin, B. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya, Cetakan ke-3*. Jakarta: Kencana Penada Media Group.
- Burns, P. (2008). *Corporate Entrepreneurship Building The Enterpreneurial Organization, Second Edition*, NY: Palgrave Macmillan.

- Casida, J., & Pinto-Zipp, G. (2008). Leadership-Organizational Culture Relationship in Nursing Units of Acute Care Hospital. *Nursing Economics* , 1-15.
- Castetter, W. B. (1981). *The Personnel Function in Educational Administration*. New York: McMillan Publishing, Co.
- Collis, D. J; Montgomery, C.A. (2005) Corporate Strategy: A Resource-Based Approach, 2nd Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Cozby, P. (2009). *Method in Behavior Research, 3'th edition*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dadgar, H., Barahouei, F., Mohammadi, M., Ebrahimi, M., & Ganjali, A. (2013). The Relationship Between Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Stay of Health Personnel's of Zahedan University oh Medical Sciences. *World Applied Sciences Journal* , 1220-2013.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Management: The New Workplace*. US: South-Western.
- Dansereau, F., Gren, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* , 46-78.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2009). *Public Administration*,. USA: Michael Rosenberg.
- Dension, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal, Vol. 16* , 234-245.
- Donne, J. (2003, January 3). *No Man Is an Island-John Donne*. Retrieved Desember 14, 2013, from PoemHunter.com: www.poemhunter.com
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review, Vol. 14, 1* , 57-74.

- Enderle, G. (1987). Some Perspectives of Managerial Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* , 657-663.
- Ferdinand, A. (2005). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen, Edisi ke-5*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad, M. (2004). *Survey Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghani, Ahmad, 2006. The Influence of Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation to Employee Performance of Pcessed Wood Industry in Makasar City, South Sulawesi. Dissertation. Postgraduate Program of Brawijaya University. Malang.
- Gibson, J. L., & Mayer, R. T. (1986). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam, 2006, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, G., & Baron, R. (1993). *Behavior In Organization. Third Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gui, P. B. (2001). *The Future Of Governing*. USA: University Press of Kansas.
- Hagen, A., Hassan, M., & Amin, S. (1998). Critical Strategic Leadership Component: an empirical investigation. *SAM Advnaced Management Journal* , 39-44.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis, Sixth Edition*, Prentice Hall International: UK.
- Himpunan Peraturan Daerah Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Maluku Tenggara Barat Tahun 2013

- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2001). *Strategic Management Competitiveness and Global*, 4th edition. Cincinnati, Ohio: Thomson/South Western .
- Hochwater, W., Perrewe, P., Ferris, G., & Brymer, R. (1999). Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effect of Value Attainment and Affective Disposition. *Journal of Vocational Behavior* , 296-313.
- Hooijberg, R., Hunt, J., & Dodge, G. (1997). Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model. *Journal of Management* , 375-408.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., & Terjesen, S. (2009). *Strategic Management: Logic and Action*. US: John Wiley & Sons, Inc.
- Wheelen, Thomas L; Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. US: Prentice Hall
- Ireland, R., & Hitt, M. (2005). Achieving and Maintaining Strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive* , 63-77.
- Ireland, R., Hitt, & Hoskisson. (1995). *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts*. St. Paul MN: West Publishing Company.
- (2011). *The management of strategy: concepts and cases*. 9th Edition. Canada: South-Western
- Javadi, M. H., Resaee, M. S., & Salehzadeh, R. (2013). Investigating the Relationship between Self-Leadership Strategies and Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* , 284-289.
- Jeffrey, P. (1982). *Organizations and Organization Theory*. USA: Pitman Publishing Inc.

- Jogiyanto, H. M. (2008). *Pedoman Survey Kuesioner: Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias, dan Meningkatkan Respon*. Yogyakarta: BPFPE.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exporing Corporate Strategy*. UK: Prentice Hall.
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: perceptions of South African strategic leaders. *South Africal Business Review* , 51-68.
- Kandula, S. R. (2006). *Performance Management*. New Delhi: Prentice Hall of India Privated.
- Kerlinger, F. (1990). *Asas-asas Penelitian Behavioral, Edisi Ke-3*. Yogyakarta: Gajah mada University Press.
- Khademfar, M., & Amiri, S. A. (2013). The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Performance: Small Review on Malaysian Study. *International Journal of Business adn Social Science* , 114-120.
- Khan, M. R., Ziauddin, Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences* , 292-298.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* , 162-179.
- Kouzes, D. J., & Posner, Z. B. (1992). Ethical Leaders: an essay about being in love. *Journal of Business Ethics* , 479-128.
- Lam, T., & Zhang, H. (2003). Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Hong Kong Fast Food Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 214-220.
- MTB, (2009). Laporan Akuntabilitas Pemerintah (LAKIP) 2019

- (2010). Laporan Akuntabilitas Pemerintah (LAKIP) 2010
- (2011). Laporan Akuntabilitas Pemerintah (LAKIP) 2011.
- Larbi, G. A. (1999). *The new public management aproach and crisis states. Discution paper 112.* . Geneva : United Nation Research Institute fo Social Development.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Atendents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* , 594-613.
- (2004). The Effect of Organizational Cultureand Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management Development* , 322-323.
- Luthans, F. (2006a). *Organizational Behavior*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- (1995). *Organizational Behavior. Sevent Edition*. Singapore: Mc Graw-Hill, inc.
- (2006b). *Perilaku Orgnaisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: ANDI.
- Magee, K. (2002). *The Impact of Organizational Culture on the Implementation of Performance Management (Doctoral Dissertation) Available from Dissertations and Theses database . UMI No. 3047909.*
- Magsood, S., Bilal, H., Sadaf, N., & Baig, R. (2013). Manager's Leadership Styles and Employee's Job Satisfaction. *Human and Social Science Research* , 141-144.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen kinerja sektor publik (Edisi Kedua)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Makmur. (2009). *Teori Manajemen Strategik Dalam Pemerintahan dan Pembangunan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Malhotra, N. K. (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation, Third Edition*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Mangkunegara, A. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mathis, R. I., & Jackson, J. H. (2000a). *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- (2000b). *Human Resource Management, 9th edition*. Cincinnati Ohio: South-Western College Publishing.
- (2004). *Human Resources Management*. Singapore: Cengage Learning Asia, Ltd.
- Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1, , 61-89.
- (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Behaviour* , 1-18.
- Miendl, J., Ehrlich, S., & Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly* , 78-102.
- Mihelic, K. K. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems* , 32-39.
- Mihelic, Katarina Katja; Lipicnic, Bogdan; Tekavcic, Metka. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management* , 13.
- Minkes, A. L., Small, M. W., & Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and Business Ethics: Does it matter? Implication for management. *Journal of Business Ethics* , 327-335.
- Mol, E. A. (2011). The Values-Based Organization: How Ethical Leadership Affects Work-Related Outcomes. *Master thesis* , 10-12.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1996). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Monks, Robert A.G. and Nell Minow. (2004). *Corporate Governance*. Third Edition. Oxford: Blackwell Publishing
- Mowday, R. S., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 224-247.

- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, Vol. 14 , pp. 224-247.
- Muhammed, F., & Eleswed, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Babrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology* , 43-53.
- Mulyono, & Widayati, D. (2011). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. *e-journal.stie-aub.ac.id* .
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social organizational and goal based perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nasarudin. (2001). Job Satisfaction and Organizational Commitment Among The Malaysian Workplace. *Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference Klantan Pahang* , 270-276.
- Northouse, G. (2007a). *Leadership Theory and Practice*. New Delhe: Sage Publication, inc.
- (2007b). *Leadership Theory and Practice (3rd ed)*. London: Sage Publication, Inc.
- Nugroho, R., & Wrihatnolo, R. R. (2002). *Manajemen Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: PT Elex Midia Komputindo.
- Ojo, O. (2009). Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance. *Business Intelligence Jurnal* , 396.
- P., E. A. (2011). The Values-Based Organizatio: How Ethical Leadership Affects Work-Related Outcomes. *Master Thesis, Maastricht University-School of Business and Economics* .
- Paik, Y. P. (2007). The Relationship Between Perceived Compensation, Organizational Commitment and Job Satisfaction: the Case of Mexican in Korean Maquailadoras . *Journal of Resources Management* , 1768-1781.

- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change*. New York: McGraw-Hill.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2003). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Peraturan Pemerintah RI No. 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
- Perencanaan Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kabupaten MTB (2006: 13-15)
- Phipps, K. A., & Burbach, M. E. (2010). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. *Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved* , 137-154.
- Pickett, M. (2001). *Understanding Ethical Leadership*. National University. mpickkett@nu.edu.
- Powarni, S. (2010). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus: PT. Tambang Batubara Bukit Asam (PERSERO) Tanjung Enim. *ILMIAH Volume II No. 2*. Hlm. 1-9.
- Prawirosentoso, S. (2000). *Employee Performance Policy*. Yogyakarta: BPFE.
- Porter, L.W. (1996). A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs. *Journal of Applied Psychology*, February, 1-10
- Rafferty, A. E., & Birkinshaw, J. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extentions. *The Leadership Quarterly* , 329-354.
- Rai, A. (2008). *Audit Kinerja Pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, dan Studi Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Raka, I. B., (2003). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Individu Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Organisasi pada Bank Nasional di Bali. Dissertation, Airlangga University, Surabaya

- Rashid, M. S. (2003). The influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development* , 708-728.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen (Sabran B., & Putera, D. B., penerjemah) (Jilid 1)*. Jakarta: Erlangga.
- (2009). *Manajemen, eight edition*. DKI: PT. Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- (2009a). *Organizational Behavior*. USA: Pearson Prentice Hall.
- (2009b). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rousell, I. J. (1999). A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* , 1003-1025.
- Rowe, W. (2001). Creating wealth in organization: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive* , 81-94.
- Saifuddin, A. (2003). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sarwono, J. (2006), *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Santoso, S. (2011). *Structural Equation Modeling (SEM): Konsep dan Aplikasi dengan Amos 18*. PT. Ealex Media Komputindo: Jakarta.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jassey Bass .
- (2004). *Organizational CULTure and Leadership (edisi ke-3)*. Fransisco: CA: Jossey-Bass.
- Sekaran, U. (2003). *Research Method for Business: A Skill Building Aproach, Fourth Edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- (2006). *Metodologi Penelitian Bisnis, Buku I, Edisi ke-4*, Jakarta: Salemba Empat

- Shacklock, A. H. (2006). *Leading With Integrity: ethical leadership-a fundamental princip of integrity and good governance*. England: Kelbe College.
- Sharma, S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*, New-York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sheldrake, J. (2003). *Management Theory*. UK: Thomson Learning.
- Sheraz, A., Zaheer, A., Kashif-ur-Rehman, & Nadeem, M. (2012). Enhancing Employee Performance Through Ethical Leadership, Transformational Leadership, and Organizational Culture in Development Sector of Pakistan. *African Journal of Business Managemet* , 1244-1251.
- Sheraz, B. K. (2012). Strategic Leadership Practice and Organizationl Effectiveness-A Conceptual Framework. *International Conference on Applied and Management Sciences, (IAMS) Bangkok* , 156-159.
- Sigiyanto, H. (2008). *Pedoman Survey Kuisisioner: Mengembangkan Kuisisioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon*. Yogyakarta: BPFE.
- Sims, R. R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics* , 505-513.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2005). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sopiah. (2008). *Organizational Behavior*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sri, P. (2010). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan . *Portal.kopertis2.or.id* .
- (2010). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus: PT. Tambang Batubara Bukit Asam (PERSERO). *ILMIAH Volume 11* .
- Stephen, R. P. (2005). *Essentials of Organization Behavior*. Prentince Hall International.

- Sugandi, S. (2011). *Administrasi publik, Cetakan pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugandi, Y. S. (2011). *Administrasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyadi dan Purwanto, S. (2004). *Statistik Untuk Ekonomi & Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sukardi, A. (2009a). *Participatory Governance*. Surabaya: LaksBang.
- (2009b). *Participatory Governance Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah*. Surabaya: LaksBang.
- Sulistiyani, A., & Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutarto. (2006). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M., & Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational COmmitment to Job Satisfaction and Employee Performance. *International Jurnal of Business and Management Invention* , 70-71.
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M., & Solimun. (2012). The influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance. *International Jurnal of Business and Management Invention* , 69-76.
- Taylor-Bianco, A., & Schermerhorn, J. (2006). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management* , 457-475.
- Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics, Vol. 90* , 228-236.
- Torang, S. (2013a). *Organisasi & Manajemen*. Bandung: ALFABETA, cv.

- (2013b). *Organisasi dan manajemen, Cetakan pertama*. Bandung: Alfabeta.
- Tsai, Y. (2011). Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research* , 2-9.
- Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersing dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.
- Voon, M., Lo, M., Ngui, K., & Ayob, N. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences* , 24-32.
- Wadsworth, T. (2008). *Managing the public sector*. USA: Michael Rosenberg.
- Wallach, E. (1983). Individual and Organization: the cultural match. *Training and Development Journal* , 28-36.
- Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam manajemen, Cetakan kedua*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Wood, J., Wallace, J., R, Z., J.R, S., Hunt, J., & dan Oshborn, R. (1998). *Organizational Behavior an Asia-Pasific Perspective, Australian edition* . Australia: Jacaranda Wiley Ltd.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of Management Thought*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Yousef, A. D. (2000). Organizational Commitment, a Mediator of the Relationship of Leadership Behavior wit Job Satisfaction and Performance in Non Western Countries. *Journal of Managerial Psychology* , 6-28.
- Yulk, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

Yusi, S., & Idris, U. (2009). *Metodologi penelitian Ilmu Sosial*. Citra Books Indonesia: Palembang.

Yustisia, T. R. (2010). *Perundangan tentang Otonomi Daerah*. Jakarta: Penerbit Pustaka Yustisia.