

DETERMINASI PRILAKU KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN IMBALAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Oleh : I Wayan Arka *)

ABSTRACT

The research has a objective to investigate : (i) a determination of the leadership attitude on employee's performance at Dinas Pendidikan, Pemuda and Olah Raga Kota Denpasar, (ii) a determination of a organization culture on employee's performance at Dinas Pendidikan, Pemuda and Olah Raga Kota Denpasar, (iii) a determination of the payoff on the employee's performant at Dinas Pendidikan, Pemuda and Olah Raga Kota Denpasar, (iv) a collective determination of leadership attitude, organization and payoff on the employee's performance at Dinas Pendidikan, Pemuda and Olah Raga Kota Denpasar.

The research uses the correlation method by an ex-post facto quantitative approach. Meanwhile the research population were all employee of Dinas Pendidikan, Pemuda and Olah Raga Kota Denpasar with the number of 76 ones. The data collective uses a questionnaire of Linkert's scale. The hypotheses were tested by using the product moment, multiple regression and partial correlation. And the data were analyzed by using the SPSS 10.0 for window software.

The research results show that the leadership attitude, the organization culture and the payment have consucutively a determination of 90,4%, 91,3%, 89,4% on the employee's performance. The three factor have holistically a determination of 93,2% of the employee's performance. Based on the fact finding, it can be concluded that there is a positive and significant correlations among the leadership attitudede, organization culture and payoff on the employee's performance at Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Permasalahan kinerja para aparatur pemerintahan selalu menjadi perhatian dan sorotan masyarakat, karena berdasarkan pada penilaian masyarakat, para aparatur pemerintahan belum mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Apalagi pada jaman reformasi seperti sekarang ini, masyarakat dengan bebasnya mengajukan tuntutan akan pelayanan yang lebih baik.

Pihak pemerintah bukannya tidak merespon permasalahan seperti tersebut di atas, pemerintah telah melakukan berbagai upaya agar kinerja aparaturnya dapat menjawab tuntutan yang dihadapi. Buktinya pemerintah telah melakukan reformasi pada birokrasi, bahkan telah dibentuk Kementri-

an Aparatur Ngara, susatu reforamsu pada sektor birokrasi akan tetapi hasilnya belum optimal.

Dengan diberlakukannya Undang-undang Pelaksanaan Pemerintahan Daerah UU Nomor 22/1999 tentang pemerintahan daerah yang saat ini telah diperbaharu dengan UU. No. 32/2004 memberikan kewenangan dan beban yang lebih berat bagi pemerintah daerah daapam menjalankan fungsi pemerintahan. Terjadinya transisi pemerintahan yang berkali-kali menyebabkan terjadinya perubahan sistim & struktur pemerintahan, baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Untuk menghadapi perubahan tersebut, pemerintah Kota Denpasar berkewajiban meningkatkan kemampuan aparatur pemerintahannya pada berbagai bidang, antara lain ; peningkatan sumber daya manusianya dalam

hal pengetahuan, keterampilan dan sikap melalui diklat, kursus, magang, seminar/ diskusi dan kegiatan lainnya. Berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi pemerintahan, maka fungsi utama pemerintahan ialah pelayanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu, aparat yang menjalankan fungsi fungsi pemerintahan pada prinsipnya sedang mengemban tugas pelayanan kepada masyarakat, jadi bukan sebaliknya untuk minta dilayani oleh masyarakat. Pemerintah berkewajiban memenuhi kebutuhan dan tetap melindungi kepentingan masyarakatnya sebagai bagian dan wujud pelayanan kepada masyarakat, agar masyarakat dapat terpuaskan.

Suryadi (2004:4) mengatakan bahwa upaya pelayanan yang profesional tidak akan terwujud apabila tak didukung oleh karyawan yang memiliki kemampuan handal. Ini artinya hanyalah dapat dijawab oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan andal untuk mewujudkan kinerja tinggi.

Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang tertuang dalam suatu strategic planning sebuah organisasi (Mahsun, 2006:25).

Upaya memperbaiki kinerja layanan publik tersebut harus dilakukan secara terus menerus apabila dilihat dari manfaatnya bagi masyarakat. Dengan demikian, para klien dan pengguna jasa organisasi dapat menerima layanan sesuai dengan kebutuhannya. Aspek kinerja yang tinggi sangat penting & diharapkan dalam pengelolaan setiap organisasi pemerintahan maupun non pemerintahan. Dalam menggerakkan suatu organisasi yang menjadi pemeran utama adalah sang pucuk pimpinan.

Menurut Annisah (2004:9) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki kaitan yang erat dengan motivasi. Sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sangat tergantung pada kewibawaan dan cara pimpinan itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap anggota organisasi. Baik buruknya suatu organisasi ditentukan oleh baik-buruknya seorang pemimpin.

Efektivitas suatu organisasi di samping dipengaruhi oleh motivasi kerja aparatur, juga dipengaruhi oleh praktek manajerial termasuk pimpinan. Motivasi yang timbul baik secara internal maupun eksternal akan menghasilkan budaya sebuah organisasi yang kuat sehingga mendapatkan pengakuan dari pihak masyarakat.

Budaya organisasi adalah sebuah nilai, & norma-norma yang membimbing kepercayaan dan pemahaman yang diberikan oleh para anggota serta mengajarkan kepada anggota-anggota yang baru sebagai suatu yang benar dan merupakan hal yang tak tertulis, bagian perasaan organisasi. Keberhasilan organisasi sangat erat hubungannya dengan budaya organisasi. Budaya organisasi yang berdasarkan pada ide dan tanggung jawab dari setiap personal dan membangun lingkungan kerja yang bercirikan kejujuran, kepercayaan diri & saling menghargai. Setiap organisasi yang ingin maju, akan melibatkan seluruh anggota untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara mendorong semangat kerja para bawahannya. Selain budaya organisasi, faktor lain yang perlu diperhatikan adalah pemberian imbalan kepada para karyawan.

Gorda (1994:150) menyatakan bahwa imbalan ialah seluruh balas jasa, baik berupa uang, barang maupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan pada pihak perusahaan. Dengan demikian, maka imbalan merupakan suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan suatu tujuan untuk membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan karyawan agar di dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasinya. Artinya faktor imbalan memegang didalam usaha menggerakkan usaha menggerakkan para karyawan ke arah peningkatan semangat, gairah dan prestasi kerja dalam memberikan layanan pada pihak masyarakat. Hal itu berarti sesuai dengan apa yang diharapkan bahwa imbalan akan membawa dampak terhadap kehidupan organisasi yang terkait dengan kinerja karyawan.

Suatu organisasi didalam melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, perlu adanya manajemen yang baik

terutama sumber daya manusia karena faktor ini merupakan faktor penentu yang bisa mempengaruhi perilaku manusia di dalam mencapai tujuan hidup, baik individu maupun bersama.

Dari uraian di atas, menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga perlu diperhatikan guna mendapatkan kinerja karyawan yang optimal,

1.2 Rumusan Masalah.

Beberapa permasalahan yang diungkapkan adalah sebagai berikut :

1. bagaimanakah hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan di Dinas Pendidikan, Pemuda & Olah raga?
2. bagaimanakah determinasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan, Pemuda & Olah raga?
3. bagaimanakah determinasi imbalan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan, Pemuda & Olah raga?
4. bagaimanakah determinasi ketiga (perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan) secara bersama-sama kinerja terhadap karyawan di Dinas Pendidikan, Pemuda & Olah raga?

II. METODOLOGI PENELITIAN.

Rancangan penelitian yang digunakan ialah rancangan *ex-post facto* dengan teknik korelasi karena dalam penelitian ini tidak diadakan perlakuan (*treatment*) atau manipulasi terhadap ubah-ubahan penelitian. Sementara itu, populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang berstatus pegawai negeri sipil dan bertugas di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah raga Pemerintah Kota Denpasar, berjumlah 76 PNS dan sekaligus menjadi sampel dalam penelitian ini. Menurut Arikunto (1998) apabila subyeknya kurang seratus, maka semua diambil sekaligus, sehingga jenis penelitian adalah penelitian populasi. Sesuai dengan pendapat di atas, dalam penelitian ini tidak memakai sampel tetapi menggunakan populasi karena subyek penelitian kurang dari seratus orang.

Guna memperoleh data secara empiris variabel yang diteliti dalam penelitian ini digunakan kuesioner model skala lingkert. Kuesioner ini dipakai untuk menjangkau data tentang variabel terikat maupun jenis variabel bebas. Metode pengumpulan data dengan bantuan angket.

Pembuatan kuesioner dari setiap variabel ditata berdasarkan atas definisi operasional dari masing-masing variabel, indikator-indikator dan selanjutnya dibuat kisi-kisi serta penulisan butir-butir soal dimulai pernyataan sampai dengan alternatif jawaban. Untuk menguji validitas butir, digunakan korelasi product moment, yaitu dengan mencari korelasi antara skor butir dengan skor totalnya.

Untuk validitas data butir digunakan korelasi product moment dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \sum (xy) - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[N \cdot (\sum x^2) - (\sum x)^2] [N (\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Statistik yang digunakan dalam analisis data pada penelitian ini adalah teknik regresi sederhana, regresi ganda dan korelasi parsial. Persyaratan yang berkaitan dengan teknik analisis tersebut harus dibuktikan dengan teknik analisa tersebut secara statistik. Untuk menguji signifikansi nilai korelasi parsial, digunakan uji t-student dengan kaidah keputusan, menggunakan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dan $dk = n.m-1$, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, Maka H_0 ditolak berarti signifikan. Sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima maka berarti tidak significant. Untuk menganalisis menggunakan program SPSS for window.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 76 orang karyawan di Dinas Pendidikan Kota Denpasar. Kinerja yang mantap akan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pemerintah untuk masyarakat yang memerlukan. Dengan kinerja yang tinggi, karyawan merasa mempunyai kekuatan dan kemampuan dalam melaksanakan dan menyelesaikan

ugas. Hal ini dapat mengantarkan instansi untuk menghasilkan produk yang bermutu dan memuaskan. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kinerja rendah akan mengakibatkan kesulitan dalam menyelesaikan aneka tugas sehingga menimbulkan kemacetan, baik teknis maupun administrasi pada pelayanan. Sebuah lembaga dinyatakan memiliki kinerja tinggi apabila karyawan mempunyai sumber daya yang berkualitas dalam bentuk pelayanan sehingga bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Banyak faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik yang menyangkut dalam dirinya (faktor internal) maupun yang berhubungan dengan lingkungan sekitarnya (faktor eksternal). Faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik kinerja diantaranya meliputi : (i) perilaku kepemimpinan, (ii) budaya organisasi dan (iii) imbalan.

Kepemimpinan merupakan proses yang mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Efektivitas pada sisi kepemimpinan dalam kaitannya dengan konsekuensi atas tindakan bisa diukur dari indikator tertentu, seperti : hasil, kebijakan kinerja, pertumbuhan organisasi, komitmen pengikut, kesiapan menghadapi tantangan & kesejahteraan psikologis. Kepemimpinan yang dilaksanakan sangat berpengaruh pada kehidupan organisasi terutama dalam menjalankan norma, nilai, etika serta aturan yang telah ditetapkan dalam wujud budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma norma yang dikembangkan dalam organisasi dan dijadikan pedoman tingkah laku bagi para anggotanya untuk mengatasi masalah, baik eksternal maupun internal. Budaya organisasi dapat dijadikan pegangan bersama-sama oleh setiap personal dalam melakukan interaksi, baik menjalankan tugas secara individu maupun berkelompok dengan memperhatikan posisi atau jabatan personal secara adil dan menghargai kebijakan yang telah ada. Bila budaya organisasi bisa berjalan dengan baik, maka akan dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Untuk mendapatkan sisi kinerja yang optimal, lembaga memiliki suatu kewajiban

untuk melakukan balas jasa pada karyawan dengan memberikan imbalan.

Imbalan merupakan seluruh balas jasa baik berupa uang, barang maupun aneka kenikmatan yang diberikan oleh lembaga kepada para karyawan atas kinerja yang telah disumbangkan. Imbalan dapat sebagai suatu perangsang untuk melakukan aktivitas yang lebih baik guna mendapatkan kinerja optimal. Apabila imbalan turun, maka kinerja akan ikut turun. Oleh sebab itu, pemberian imbalan perlu mendapatkan perhatian khusus oleh lembaga (untuk para karyawan sebab dengan memperoleh imbalan yang tinggi, kesejahteraan karyawan akan meningkat dan bisa menghasilkan kinerja yang optimal.

Berkenaan dengan kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, telah dikaji secara empirik besarnya pengaruh dengan signifikan, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama variabel perilaku bebas (kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan) terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raha Kota Denpasar. Melalui penelitian ini, para karyawan dijadikan subyek penelitian untuk memberikan suatu deskripsi tentang perilaku kepemimpinan, budaya organisasi & imbalan terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan menggunakan rumus korelasi dengan bantuan program komputer SPSS versi 10,0. Dalam deskripsi statistik di atas diketahui rerata nilai perilaku kepemimpinan (dengan jumlah data 76 orang) adalah sebesar 84,54 dan standar deviasi sebesar 27,99. Rerata nilai budaya organisasi (dengan jumlah data 76 orang) adalah sebesar 86,25 dan standar deviasi 76,906. Rerata nilai imbalan (dengan jumlah data 76 orang) adalah 86,18 dan standar deviasi 26,955. Rerata nilai kinerja karyawan (dengan jumlah data 76 or) adalah 90,59 dan standar deviasi 28,154. Besar determinasi antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat ialah sebagai berikut :

1. Variabel perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar.

Mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,952 dan r^2 adjunted sebesar 0,904. Hal ini berarti

determinasi perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar sebesar 90,4%

Siswanto (2002) menyatakan bahwa semua perangkat satu organisasi mengharapkan hasil yang optimal, begitu juga dalam mengelola lembaga pendidikan diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Untuk mendapatkan kinerja yang optimal dan menjadi pemeran utama berada pada pucuk pimpinan.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sangatlah tergantung dari kewibawaan dan cara pimpinan itu menciptakan motivasi di dalam diri para karyawannya. Seorang pemimpin harus memberi semangat energi dalam bekerja dan bisa memberikan penerangan pada para anggota organisasi untuk bertindak efisien, efektif dan produktif dalam satu semangat kerja. Di samping itu, seorang pemimpin harus mempunyai wawasan yang luas, berpandangan jauh, adil dalam setiap tindakan dan dapat membedakan antara yang salah serta benar dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan, bisa menciptakan iklim kesejukan dalam organisasi dan mampu mengadakan interaksi yang baik di dalam maupun di dunia luar. Baik-buruknya organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin (Yudana : dalam perkuliahan *Manajemen Organisasi*, 2002).

Mengingat besarnya sumbangan serta perilaku kepemimpinan atas kinerja proses tatanan organisasi, seyogyanya lembaga mendukung kebijakan pemimpin yang sesuai dengan aturan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar.

Mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,956 dan r^2 adjunted sebesar 0,913. Hal ini berarti determinasi budaya organisasi signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda & Olahraga Kota Denpasar dengan determinasi sebesar 91,3%.

Menurut Dave (dalam Lako, 2004:29) budaya organisasi adalah pola kenyamanan & nilai-nilai (value) organisasi yang dipahami,

dijiwai dan dipraktekkan oleh para anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Budaya organisasi dikaitkan dengan sistem nilai, sikap, norma & etika kerja yang dipegang bersama-sama oleh tiap komponen yang ada pada organisasi. Hal ini menjadi pegangan bagi anggota organisasi dalam berinteraksi pada sebuah lingkungan. Untuk mencapai tujuan dari organisasi, seperangkat organisasi mulai dari proses pimpinan yang menunjukkan sejauh manakah atasan mempercayai bawahan, sebaliknya bawahan mempercayai atasan dan perilaku pimpinan dapat menyebabkan karyawan merasa bebas untuk membicarakan hal-hal yang penting dengan atasan dan atasan dapat memecahkan permasalahan dengan meminta pendapat, gagasan dan ide bawahan serta memanfaatkannya.

Berdasarkan pada pengkajian serta analisis di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi sangat penting diperhatikan karena dapat dijadikan pegangan dalam berinteraksi & bisa memberikan perlindungan secara fisik maupun psikis bagi para anggota dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan kehidupan, baik individu maupun kelompok. Semakin mantap budaya organisasi, maka kinerja akan semakin tinggi. Dalam penelitian ini, budaya organisasi memberikan kontribusi paling besar di antara variabel yang ada.

Mengingat besarnya sumbangan dan pentingnya budaya organisasi, seyogyanya lembaga memantapkan budaya organisasi yang ada dengan mengikuti perubahan perkembangan masa yang akan datang guna memberikan pelayanan yang berkualitas.

3. Variabel Imbalan dengan kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar.

Mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,946 dan r^2 adjunted sebesar 0,894. Hal ini berarti bahwa determinasi imbalan signifikan atas kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda Olahraga Kota Denpasar dengan determinasi sebesar 89,4%.

Gorga (1994:158) menyatakan bahwa imbalan merupakan hal yang penting serta

strategis karena berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Bila perumusan imbalan tepat, akan mendorong karyawan untuk bekerja keras dan dapat meningkatkan kinerjanya begitu juga sebaliknya, apabila kebijakan imbalan yang dirumuskan tak tepat, bisa berdampak sebaliknya, yakni terjadi penurunan kinerja.

Senada dengan Gorda, Mathis dan Jackson (2000) menyatakan bahwa imbalan merupakan keadaan yang membangkitkan kekuatan dinamis manusia atau persiapan dari keadaan-keadaan yang mengantarkan harapan dan bisa mempengaruhi atau mengubah sikap/prilaku seseorang. Hal ini adalah daya tarik yang disengaja dan diberikan bagi karyawan dengan tujuan membangun serta memperkuat semangat kerja untuk lebih berprestasi.

Berdasarkan pada pengkajian maupun analisis di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa imbalan yang diterima karyawan dapat mempengaruhi kinerja dalam menjalankan tugas.

Mengingat besarnya sumbangan dan pentingnya imbalan terhadap kinerja karyawan maka seyogyanya lembaga memperhatikan kebutuhan karyawan, baik yang sifatnya individu, kelompok dalam bentuk langsung maupun tidak langsung guna mendapatkan hasil yang optimal.

Berdasarkan pada hasil analisis tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan terhadap kinerja sebesar 93,2%. Telah diterimanya hipotesis bahwa ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda Olahraga Kota Denpasar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai bersama perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda Olahraga Kota Denpasar. Dengan demikian, bisa diasumsikan bahwa peningkatan secara bersama atas perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja para karyawan. Dengan demikian dapat ditarik

suatu kesimpulan bahwa ada suatu benang merah, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan variabel perilaku kepemimpinan, budaya organisasi serta imbalan terhadap kinerja para karyawan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar.

IV. PENUTUP

4.1 Simpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan tersebut di atas, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

1. Terdapatnya hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja para karyawan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar. Kepemimpinan bisa dilihat dari bagaimana seorang pemimpin mampu memakai kewenangannya untuk menggerakkan organisasi melalui keputusan yang dibuat dan dapat menunjukkan keharmonisan pada interaksi antara pimpinan dengan bawahan sehingga kewenangan yang dimiliki oleh seseorang pimpinan dapat diimplementasikan dalam bentuk bimbingan dan pengarahan untuk para bawahan agar mereka mau digerakkan sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat menentukan apakah sebuah organisasi mampu mencapai anake tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Baik-buruknya satu organisasi ditentukan oleh baik-buruknya seorang pemimpin. Mengingat besarnya sumbangan dan perilaku kepemimpinan terhadap proses serta tatanan organisasi, seyogyanya lembaga mendukung kebijakan pimpinan yang sesuai dengan aturan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Terdapat determinasi yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar. Budaya organisasi dapat diidentikkan dengan perasaan nyaman dalam bekerja dan mendorong untuk melakukan suatu aktivitas yang merupakan salah satu fungsi manajemen di dalam menggerakkan anggotanya agar

mau berkerja dengan semangat dan tulus ikhlas sehingga bisa menjadi tenaga yang profesional dan mampu menjalankan visi maupun visi lembaga. Budaya organisasi berfungsi sebagai kontrol ketelitian hasil pengukuran dan informasi yang digunakan untuk mengarahkan, mengendalikan serta meninjau kembali atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari seluruh elemen organisasi. Dalam penelitian ini, Budaya organisasi memberikan kontribusi yang paling besar dari seluruh variabel karena karyawan dengan penuh kesadaran menjalankan tugas sesuai dengan aturan dan norma yang ada serta menjadi tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang mempunyai visi *clean government* dengan tetap mengutamakan kualitas pelayanan terbaik menuju pada masyarakat sejahtera.

3. Terdapat determinasi yang signifikan antara imbalan dengan kinerja karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar. Imbalan merupakan hal yang penting dan strategis karena berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan didalam melaksanakan tugas maupun tanggung jawabnya. Bila perumusan atas imbalan tepat, maka akan mendorong karyawan untuk bekerja keras dan dapat meningkatkan kinerja, begitu juga sebaliknya. Apabila perumusan imbalan tak tepat maka akan dapat menimbulkan dampak penurunan kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi imbalan yang diberikan maka kinerjanya semakin optimal.
4. Determinasi secara bersama-sama antara perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga adalah sebesar 93,2% Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai bersama perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan maka semakin tinggi pula kinerja para karyawan Dinas Pendidikan, Pemuda Olahraga di Kota Denpasar. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa peningkatan secara bersama atas perilaku kepemimpinan, budaya organisasi dan imbalan dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja karyawan.

4.2 Saran-Saran/Rekomendasi.

Berdasarkan pada kesimpulan di atas bisa direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut.

1. Lembaga direkomendasikan untuk :
 - a. pengelola tenaga kependidikan agar dapat menciptakan strategi pelayanan yang berkualitas pada unit pelaksana teknis pendidikan dan masyarakat. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber daya manusia melalui satu proses pelaksanaan tugas yang jelas dan mantap untuk mendapatkan kinerja yang optimal
 - b. sehubungan dengan belum terungkapnya 6,8% faktor lain yang mendukung tumbuhnya tingkat kinerja di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar, maka pengelola tenaga kependidikan diharapkan melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang belum terungkap (karakteristik & kontribusinya terhadap kinerja).
2. Pemerintah direkomendasikan agar :
 - a. dalam pengangkatan dan penerimaan karyawan baru supaya sesuai dengan formasi yang tersedia, latar belakang pendidikan yang relevan dengan tugas dan profesinya.
 - b. mengungkap arah kebijakan lembaga pendidikan tentang perlunya peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat maka pemerintah daerah diharapkan responsif dan perlu memberikan perhatian yang serius kepada para tenaga pendidikan, khususnya sumber daya manusia dalam mengelola lembaga pendidikan serta sarana dan prasarana pendukung.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini, 1991, *Prosedur Pada Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek* Rhineka Cipta. Yogyakarta.
- Annisah, 2004, *Hubungan antara Cara-Cara Pimpinan Mempengaruhi dengan Motivasi Kerja Pegawai*

Cabang Dinas Pendidikan Kota Bukit tinggi, Pedagogi, Vol. V, No.1

Secard, Richard, 1981, *Pengembangan Organisasi Strategi Model, Usaha Nasional*, Surabaya.

Cochram, 1991, *Teknik Penarikan Sampel*, Terjemahan oleh Rudiyanah, Dep. Pendidikan dan Kebudayaan, Singaraja.

Covey, R. Stephen, 1997, *Principle of Centered Leadership* (Kepemimpinan yang Berprinsip) Bina Rupa Aksara, Jakarta.

Dharma, Agus, 1993, *Manajemen Prilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.

Dadang, Suherman, 2000, *Kewirausahaan dan Kemitraan Usaha Agrobisnis*, Dit Jendral Industri Primer dan Pemasaran Hasil Pertanian dan Kehitanaan, Jakarta.

Drucker, Peter.L., 1996, *Inovasi dan Kewirausahaan*, Erlangga, Jakarta.

Furtwenger, Dale, 2002, *Penilaian Kinerja* Andi Press, Yogyakarta.

Gorda, I Gusti Ngurah, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Asta Brata Bali, Denpasar.

Harris, dkk.,1995, *Sampling dan Statistika* PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.

Lako, Andreas, 2004, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori dan Solusi*, Amara's Book, Yogyakarta.

Linkert, Rensis, 1991, *Organisasi Manusia*, Edisi Terjemahan, Erlangga, Jakarta.

Lapioadi, Rambat dan Jero Wacik, 1998, *Wawasan Kewirausahaan*, Fakultas Ekonomi UI, Jakarta.

Mahsun, Mohammad, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Cetakan Petama, BPFE, Yogyakarta.

Pabundu, Tika, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.

Riduan, 2005, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Alfabeda Bandung.

Sedamayanti, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*, Refika Aditama Jakarta.

Sianipar, Richard, 1999, *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Sobirin, Achmad, 2007, *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Masyarakat*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Wahjusemidjo, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Yuki, Gary, 2005, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi II, Pt. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

*) CURRICULUM VITAE :



I Wayan Arka lahir di Desa Selat, Bangli pada tanggal 15 Juni 1958. Jenjang karir/profesi Penulis seperti : (i) guru SGO (1985-1988), (ii) Guru SMA N Abian Semal-Badung (1988-1994), (iii) Ka.

Sanggar Kegiatan Belajar Kota Denpasar (1996-2001), (iv) Kabid PLSPO Disbud Kota Denpasar (2001-203), (v) Kabid Rehabilitasi Sosial, Dissos Kota Denpasar (2003-2005), (vi) Kabid Pembinaan Organisasi & Bansos, Dissos Kota Denpasar (2005-2011) dan (vi) Kabid. Penataan dan Komunikasi Badan Lingkungan Hidup Kota Denpasar Plt. Sekretaris BLH Kota Denpasar