

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

Dalam BAB ini akan diuraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian terhadap hubungan variabel terkait dan studi terdahulu mengenai *organizational culture*, *organizational commitment*, *strategic leadership*, *job satisfaction*, dan *employee performance*. Selain itu, BAB ini akan menguraikan juga manfaat penelitian bagi ilmu manajemen strategik dan kontribusinya bagi organisasi sektor publik.

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Donne (2003), "*No man is an island*" mengemukakan pengakuan budi kita perihal sosietas manusia. Suatu pengakuan rasional yang mengembalikan kesadaran manusia akan eksistensi dirinya sebagai makhluk sosial. Bahwasanya, manusia bisa, tetapi tidak boleh terasing dari dunia sosialnya, sebab manusia, pada hakikatnya tidak bisa hidup sendirian. Oleh karena itu bersosialisasi selain merupakan kebutuhan hakiki, vokasi alamiah, juga merupakan sebuah keharusan cara berada manusia dalam memaknai dirinya dan lingkungan sosialnya. Hal ini sesungguhnya merujuk secara logis pemahaman perihal organisasi dan berorganisasi.

Sugandi (2011) mengemukakan dua alasan eksistensi sebuah organisasi, yakni *social reason* dan *material reason*. Perspektif *social*

*reason* mengandung pengertian bahwa manusia dikategorikan sebagai makhluk sosial, yang tidak boleh tidak memenuhi kebutuhannya, seperti: kebutuhan fisik, keamanan, keselamatan, status, penghargaan, dan aktualisasi diri. Ketercapaian kebutuhan-kebutuhan tersebut hanya ketika manusia bekerja sama. Keinginan dan kesukaan manusia untuk berteman dan berkelompok mendorong manusia bergabung dalam organisasi. Selain itu juga, materi menjadi alasan manusia bergabung dalam sebuah organisasi. Manusia dalam menghasilkan suatu barang, untuk mempermudah proses pemenuhannya diperlukan usaha secara bersama-sama. Oleh karena itu organisasi selain sebagai sebuah proses juga merupakan sebuah wadah, tempat kegiatan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi sebagai proses berarti merujuk pada aktivitas bersama, baik secara formal maupun informal terus-menerus, berkelanjutan secara progresif untuk pencapaian tujuan bersama (Sugandi: 2011).

Perspektif kebutuhan sebagai alasan berorganisasi mendapat pengakuan yang sama dengan Maslow (Sheldrake, 2003: 134-143). Ia mengakui dan bahkan menegaskan, bahwa dorongan sangat kuat dalam diri manusia jika dibandingkan dengan yang lain akan pemenuhan kebutuhan yang perlu didapatkan dalam interaksi sosial adalah pemenuhan kebutuhan psikologis seperti *safety*, *love*, dan *esteem* (Sheldrake, 2013: 143). Manusia mengaktualisasi dirinya dalam bentuk kebersamaan dalam organisasi.

Identitas manusia, jati diri manusia hanya dapat terungkap melalui dan di dalam organisasi, dan dalam interaksi sosialnya. Oleh karena itu konsekuensi logis-problematis pemahaman itu mesti diakui, terkait bentuk-bentuk reaksi negatif tidak proporsional yang dihadapi organisasi ketika kebutuhan atau hak-hak anggota tidak terpenuhi. Kekecewaan, absen, malas, lamban, kurang tanggap, juga indiscipliner adalah penyakit administratif-klasikal yang selalu dijumpai dalam setiap organisasi sebagai akibat dari sikap protes terhadap ketidakpuasan. Dampak lain kebutuhan dan keinginan anggota yang tidak terpenuhi secara baik diduga akan bermuara pada menurunnya kinerja pegawai.

Kebutuhan dan kepentingan psikologis perlu diperhatikan serius oleh pihak organisasi dan manajemen untuk pemenuhannya. Hal ini dimaksudkan untuk pencapaian dampak positif kinerja. Setiap orang perlu merasa aman dan nyaman di lingkungan kerjanya. Ketidaknyamanan dan ketidakpuasan pegawai pada tempat kerja sering disebabkan oleh kesalahan penempatan, jenis pekerjaan, upah, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan yang dilakukan, dan ketidaknyamanan dengan rekan sekerja. Oleh karena itu, perlu sebuah strategi manajemen yang diupayakan untuk menciptakan perubahan kelembagaan yang berarti. Tugas seorang pemimpin adalah bagaimana menciptakan kondisi psikologis bawahan agar tetap merasa aman dan puas di lingkungan kerjanya. Di sini, gaya kepemimpinan strategis sangat diperlukan untuk mengatasi persoalan

bawahan dan dalam meningkatkan kinerja. Pemimpin harus mengembalikan kesadaran bawahan agar tetap berada pada visi organisasi, mengembangkan kecakapan bawahan lewat pendidikan dan pelatihan, tanggap terhadap situasi dan kondisi lingkungan, dan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan menciptakan perubahan-perubahan yang berguna untuk kepentingan bersama.

Demikian, sesungguhnya perspektif problematis tersebut tidak secara spesifik melihat searah pada kepentingan individual semata, melainkan pada sinerjitas kepentingan individual-kelembagaan, kepentingan bersama. Semuanya merujuk pada upaya bagaimana organisasi dengan budayanya, nilai-nilainya diinternalisasi dan diimplementasi secara baik untuk tidak menjadi entitas yang potensial secara negatif terhadap konflik atau problem sosial bagi semua yang berkepentingan (*shareholder-stakeholder*). Cara berada organisasi yang dimaksudkan adalah termasuk upaya menghadapi segala macam tantangan dan ancaman yang menjadi *pressures* bagi organisasi. Oleh karena itu, perspektif tersebut seharusnya merupakan optimisme rasional agar manusia, organisasi tidak menghindar atau menjauh dari *external pressures* (Palmer et al., 2009), melainkan bersikap positif, beradaptasi, memahami, dan memaknainya untuk pada gilirannya dapat menciptakan perubahan yang berarti sesuai dengan tujuan bersama.

Setiap organisasi (*provider*) memiliki varian dalam cara dan tujuan masing-masing. Namun, tentu semuanya harus berproses menuju muara

yang satu dan sama yakni mengutamakan kepentingan masyarakat, publik. Perspektif *agency theory* menyinggung secara gamblang konflik kepentingan antara *the principal* dengan *manager* atau agen. Organisasi publik (pemerintah pusat maupun pemerintah daerah) dimiliki dan dikontrol oleh masyarakat. Pemerintah merupakan agen atau pengelola yang diberikan kuasa untuk mengatur dan mengelola tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh masyarakat (Wadsworth, 2008: 7-8).

Implementasi tugas dan tanggung jawab oleh pemerintah sering tidak sesuai harapan masyarakat karena dipengaruhi oleh kepentingan dan kebutuhan pribadi. Banyak manajer publik lebih mengutamakan kepentingan individual maupun kelompok tertentu yang terkait secara politis. Hal ini tentu bertentangan, karena terkait dengan organisasi publik.

Gui (2001) berpendapat, bahwa segala bentuk *organizational governance* diarahkan kepada *public interest*. Organisasi harus melayani masyarakat. Salah satu model alternatif tata kelola yang fleksibel dalam kaitan dengan *public interest* adalah *lower cost* bagi masyarakat, demi keuntungan masyarakat, seperti kebijakan pemerintah untuk mengurangi pajak bagi masyarakat. Pada dasarnya apapun ciri dan bentuk penatakelolaan sebuah organisasi berbeda dari yang lainnya, namun harus mendahulukan *public interest*.

Sheldon dan Gantt (1951) dalam Wren dan Bedeian (2009: 157-259) juga memiliki pemahaman yang sama, bahwa bagi mereka melayani

masyarakat adalah sebuah tanggung jawab besar. Bahkan, Sheldon (Wren & Bedeian, 2009: 259) lebih menitikberatkan pelayanan komunitas, masyarakat adalah tanggung jawab semua manajer. Baginya dalam mengaplikasikan keadilan sosial, pihak manajemen harus menerapkan sanksi moral bagi komunitas secara keseluruhan. Selain itu, segala kebijakan, kondisi, dan metode yang diterapkan organisasi harus menunjang *communal well-being*. Dengan demikian manajemen kelembagaan harus dengan segala daya-upaya menciptakan standar strategik secara umum untuk pencapaian tujuan organisasi dan implementasi keadilan sosial.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) adalah unit organisasi sektor publik. Pembentukan organisasi dan tata kerja merupakan kebutuhan mendasar, dengan maksud untuk menjadi media dan sarana implementasi pelaksanaan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat (Peraturan Pemerintah RI No. 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah).

Berdasarkan Himpunan Peraturan Daerah Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Maluku Tenggara Barat Tahun 2013, terbentuklah 27 SKPD. Pemerintahan daerah kabupaten dengan 27 SKPD yang baru berkembang itu secara legal-moral dituntut untuk melayani masyarakat sebanyak 105.341 jiwa, yang diprediksi laju pertumbuhannya per tahun-tahun yang akan datang meningkat 2-3 sekian persen (prediksi berdasarkan

laju pertumbuhan penduduk tersensus tahun 1990-2000 naik 1,65% dan 2000-2010 sebesar 2,10% per tahun) seiring dengan meningkatnya tingkat aneka kebutuhan yang perlu diperhatikan dan dilayani pemerintah. Hal ini tentunya menjadi tantangan serius dan daya dorong bagi masing-masing SKPD pada kabupaten MTB untuk meningkatkan kinerjanya. Selain para pegawai yang ada, setiap fungsionaris manajerial dituntut untuk membangun koordinasi dalam jalur *top-down* maupun *bottom up*, terlibat dalam menciptakan integrasi positif dan komprehensif segala rencana dalam keselarasan dengan kemampuan pelaksanaan, menciptakan iklim kerja yang kondusif sesuai sifat dan jenis kegiatan serta sederhana, terjangkau dan tidak berbelit-belit sehingga terjadi peningkatan kinerja. Organisasi mudah mencapai tujuan.

Para pegawai yang berada pada masing-masing SKPD kabupaten MTB perlu menunjukkan ke publik kinerjanya yang dinilai berdampak positif bagi lembaga dan masyarakat. Sumber daya daerah yang dipandang sebagai *a sleeping giant* itu perlu dibangun oleh manajemen daerah yang bermutu untuk sebuah kemajuan dan perubahan daerah yang berarti. Setiap pegawai daerah yang belum menyadari betapa penting keterlibatan aktif-inovatif untuk mengaktualisasi, menunjukkan kinerja positifnya harus disadarkan dan dibangun oleh pola manajemen kelembagaan publik yang *qualified*, mensinergikan setiap unsur penting baik, *leadership*,

*organizational culture, organizational commitment, job satisfaction, maupun employee performance.*

Sinergi antara elemen-elemen tersebut dipandang sangat penting karena saling berhubungan dan berpengaruh signifikan untuk pencapaian tujuan kelembagaan publik, apalagi kinerja pegawai SKPD kabupaten MTB dinilai menurun dari tahun ke tahun khususnya perihal standar pelayanan minimum bagi masyarakat, di mana tercatat dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) MTB 2009 adalah 23,33% (MTB, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2009, 2009), 2010 turun menjadi 21,54% (MTB, 2010), dan turun lagi 2011 menjadi 20% (MTB, 2011). Bukti menurunnya kinerja pemerintah daerah dari segi standar pelayanan minimum ini menjadi alasan pemilihan SKPD sebagai unit analisis, selain karena SKPD menjadi pelaksana atau penyelenggara pemerintahan.

Terkait menurunnya kinerja, maka setiap pegawai SKPD kabupaten MTB harus sadar bahwa dengan bertambahnya jumlah penduduk, permasalahan sosial semakin bertambah, kebutuhan masyarakat pun kian bertambah, maka ranking kinerja pegawai harus bertambah positif. Jika para pegawai semakin menunjukkan profesionalitasnya dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan kewenangan yang diberikan kepadanya sehingga memperlihatkan peningkatan kinerja, maka tentu mencerminkan kemajuan kelembagaannya. Kinerja anggota menentukan kinerja organisasi. Baik dan



buruk kinerja anggota akan menjadi gambaran baik dan buruk kinerja kelembagaan.

Peningkatan kinerja pegawai khusus pada SKPD kabupaten MTB, sesungguhnya tidaklah mudah. Kemajemukan geo-fisik (wilayah kepulauan) dan sosio kultural yang kompleks, spasial, segregatif, sentripetal, dan multiplikatif menjadi tantangan serius tersendiri bagi peningkatan mutu pelayanan publik. Kemajemukan menjadi tantangan tersendiri dalam upaya peningkatan kualitas penduduk (Badan Pusat Statistik MTB, 2012: 2). Permasalahan lain datang dari distribusi SDM yang tidak merata, penanganan pembangunan yang asal-asalan, kelambatan pembangunan, lemahnya penanganan pembangunan nasional dan daerah yang bersifat *top-down* tanpa sedikitpun memberdayakan masyarakat sebagai subyek pembangunan, lemahnya dedikasi dan loyalitas aparatur pemerintahan, pelayanan masyarakat yang belum menunjukkan keberpihakan yang sungguh pada pembangunan kehidupan sosial budaya yang berbasis masyarakat kepulauan.

Faktor determinan lain adalah psiko-sosial masyarakat lokal, seperti: apatisisme, pelapukan moral dan keluhuran hidup pada perbudakan kekuasaan materialistik demi kenikmatan, primordialisme, egoisme suku, adat, serta keterbatasan SDM. Dalam dokumen Perencanaan Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kabupaten MTB (2006: 13-15) disebutkan delapan aspek yang menonjol dalam bidang sosial budaya yang perlu diperhatikan

pemerintah kabupaten MTB, yakni: **Pertama**, kurangnya sarana dan prasarana kesehatan (tenaga medis, dokter umum/spesialis, bidan, dan suster). **Kedua**, kurangnya sarana dan prasarana pendidikan yang merata, baik dari sisi mutu dan jumlah. **Ketiga**, terkikisnya nilai budaya lokal (primordialisme, eksklusivisme, dominasi suku/adat, konflik kekerasan antar suku/negeri, prasangka, curiga, dan dendam antar kelompok. **Keempat**, terkikisnya fungsi-fungsi primer keluarga. **Kelima**, minimnya aparaturnya pada aras kecamatan dan desa yang profesional, disiplin, loyal, dan betah di tempat tugas. **Keenam**, makin terkikisnya nilai-nilai moral, kebenaran dan keadilan. **Ketujuh**, lemahnya sinergitas dan kerjasama antar tokoh masyarakat, pemerintah dan adat. **Kedelapan**, Belum adanya penanganan kehidupan sosial budaya di pulau-pulau perbatasan dengan karakteristik budaya dan struktur sosialnya yang bersifat lintas negara.

Perspektif individual-kelembagaan menjadi *challenges* dan problem serius manajemen publik. Cara pandang individual pegawai akan diri, kerja, dan status kepegawaiannya mempengaruhi kinerjanya, akibat hilangnya kesadaran akan *public interest*, sehingga dengan sendirinya mereduksi kedisiplinan pegawai dan *social responsibility*. Peningkatan kesadaran pegawai dalam membangun komitmen untuk sebuah pelayanan publik yang berarti adalah perspektif penting terkait dengan kinerja. Tentang upaya peningkatan kinerja pemerintah daerah adalah sesuatu yang sangat penting

dan mendesak yang perlu dilihat dalam kaitannya dengan pelbagai hal seperti budaya, komitmen, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Kinerja oleh Prawirosentoso (2000) didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok di dalam organisasi sesuai dengan otoritas dan tanggungjawab dalam upaya untuk mencapai *organizational goals* secara legal, bukan merupakan pelanggaran terhadap aturan, dan sesuai dengan nilai-nilai etika dan moral (Prawirosentoso, 2000). Selain itu, pemahaman kinerja merujuk pada hasil, juga pada kualitas dan kuantitas yang dikaitkan dengan implementasi aktivitas (Bernardin dan Russel, 1993a: 263). Perspektif tersebut sesungguhnya bermuara pada tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas, atau kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Batasan tersebut mengandung makna, bahwa kinerja pegawai SKPD dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu, perspektif kinerja tersebut mesti mendapat perhatian serius semua pekerja termasuk para pegawai SKPD kabupaten MTB.

Istilah *good governance* yang dibicarakan *World Bank* dan *United Nation Development Program* (UNDP) (Sukardi, 2009a: 93) mengharuskan penerapan asas-asas atau prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan tata hukum. Asas-asas tersebut sengaja ditampilkan sebagai dasar dan patokan pencapaian kinerja yang baik dan tinggi. Sebuah

pemerintahan dinilai baik bila telah terpenuhi asas-asas tersebut dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Kinerja perlu dibahas dan dikaji secara mendalam sumber-sumber yang menyebabkan kinerja tidak efektif. Hal ini sangat penting karena kinerja bukan merupakan variabel yang berdiri sendiri, akan tetapi memiliki hubungan dengan variabel-variabel lainnya. Castetter (1981) menyebutkan sumber-sumber yang menyebabkan kinerja tidak efektif, antara lain: sumber individual (kelemahan intelektual, kelemahan fisik, demotivasi, ketuaan, disorientasi nilai), sumber organisasional (sistem organisasi, peranan organisasi, kelompok-kelompok dalam organisasi, *organizational culture*), dan sumber eksternal (keluarga, kondisi ekonomi, kondisi politik, kondisi hukum, kondisi pasar kerja, nilai-nilai sosial, dan perubahan teknologi) (Castetter, 1981: 210-212). Selain faktor-faktor tersebut, faktor *organizational commitment* (Allen & Meyer, 1990) faktor *leadership* (Northouse, 2007a: 211), dan faktor *job satisfaction* Kinicki & Kreiner (2009: 159). Tujuan studi ini adalah melihat secara terfokus faktor-faktor tersebut sebagai variabel pengaruh terhadap kinerja.

### ***Research Gap***

Konsentrasi studi ini adalah pada bagaimana meningkatkan kinerja pemerintah daerah, SKPD kabupaten MTB Provinsi Maluku. Yang pertama dilihat adalah *organizational culture* dalam kaitannya dengan *employee*

*performance*. Schein (1992) memahami *organizational culture* sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan dan ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam penyesuaian dengan problem-problem eksternal dan terintegrasi dengan aktivitas internal secara baik dan dipandang berarti, juga dalam pandangan untuk mengetahui anggota-anggota baru. Suatu cara yang benar dalam menyadari, berpikir dan merasa hubungan dengan masalah-masalah (Schein, 1992). Selain itu, *organizational culture* dapat dimengerti sebagai sistem yang menerobos nilai-nilai, kepercayaan, dan norma-norma di dalam masing-masing organisasi Syauta et al. (2012a).

*Organizational culture* mempengaruhi bagaimana orang merumuskan tujuan-tujuan profesional, mempengaruhi juga cara memanfaatkan *resources* untuk mencapai tujuan-tujuannya, mempengaruhi manusia secara sadar maupun alam bawah sadar merasa dan berpikir membuat keputusan-keputusan dan bertindak. *Organizational culture* dapat mempengaruhi organisasi secara khusus menyangkut kinerja dan komitmen (Lok & Crawford, 2004). Sejak individu-individu membawa dalam diri mereka nilai-nilai pribadi, sikap, dan kepercayaan di dalam tempat kerja, maka akan mempengaruhi tampilan komitmen dalam berorganisasi. Walaupun secara teoretis *organizational culture* memiliki kemampuan mempengaruhi namun tidak serta-merta mendapatkan pengakuan empiris. Permasalahan muncul ketika Syauta et al. (2012b) dalam penelitiannya

berhasil membuktikan bahwa *organizational culture* tidak mempengaruhi *employee performance*. Pandangan mereka dilandasi dengan alasan bahwa terkait dengan *bureaucracy culture*, para pegawai tidak disosialisasi aturan-aturan kelembagaan. Secara logis dapat dimengerti bahwa pegawai bekerja tidak pada kontrol aturan. Pegawai tidak paham atau malah tidak tahu tentang aturan kelembagaan. Walaupun demikian, pandangan Syauta et al. (2012a) memiliki dukungan teori dan temuan sebelumnya. Ghani (2006) yang berpendapat bahwa tidak ada pengaruh langsung *organizational culture* terhadap *employee performance*. Selain itu Raka (2013), menyatakan ketidakadapengaruhan secara langsung budaya terhadap kinerja. Hal ini menjadi paradox, karena Aluko (2013), dan Ahmad (2012) menegaskan lain. Melalui hasil pengujian penelitian, mereka berhasil membuktikan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *performance*. Oleh karena itu, berdasar pada debat rasional peneliti sebelumnya yang kontradiktif, *organizational culture* adalah salah satu variabel penting dan menarik untuk diteliti dan diuji pengaruhnya terhadap variabel lain, terutama *employee performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *strategic leadership* maupun *job satisfaction*. Studi ini tidak hanya dibatasi di situ, melainkan akan dikembangkan dengan melihat hubungan pengaruh langsung *organizational commitment* terhadap *employee performance*, maupun tidak langsung melalui *job satisfaction*.

Indikator *organizational culture* yang akan diteliti dalam penelitian ini bersumber dari pandangan Wallach (1983), yang mengelompokkan *organizational culture* ke dalam tiga kelompok, yakni: *bureaucracy culture* (berkaitan dengan penataan, perintah, dan aturan), *innovative culture* (menciptakan kebebasan bagi partisipan dalam berpikir, mengajukan opini, merasa, dan bertindak), dan *supportive culture* (komunikasi atau interaksi dalam memberikan tekanan pada nilai kebaikan hati seperti harmoni, keterbukaan, persahabatan, kerjasama, dan kepercayaan) (Wallach, 1983).

Selain *organizational culture*, *organizational commitment* oleh Mathias dan Jackson (2000a) merupakan derajat kepercayaan pegawai di dalam menerima tujuan-tujuan organisasi dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2000a). *Organizational commitment* merupakan sebuah ikatan psikologikal pegawai pada sebuah organisasi yang ditandai dengan beberapa hal, antara lain: 1. kepercayaan dan penerimaan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2. keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, 3. kekuatan untuk mempertahankan posisi mereka sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008), 4. keinginan kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu, 5. Keinginan kuat untuk berusaha cocok dengan organisasi (Luthans, 2006a). Selain penambahan dua hal tersebut, Luthans (2006a) juga sepakat dengan aspek kepercayaan serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi seperti yang disinggung oleh Sopiah (2008). Dalam penelitian ini, indikator *organizational commitment* yang

digunakan yakni: *emotional attachment (affective commitment)*, rasa patuh pada organisasi (*normative commitment*), dan *continuance commitment*.

*Organizational commitment* termasuk variabel yang digunakan dalam penelitian ini, karena keinginan kuat seorang individu untuk tetap dalam organisasi, karena patuh dan memiliki kewajiban moral tentu akan menjadi dasar untuk meningkatnya efektifitas kerja atau kinerja pegawai. Komitmen dan kinerja menurut Robbin & Judge (2009b) memiliki hubungan yang sangat kuat. Secara empiris, pengakuan yang sama dinyatakan Syauta et al. (2012a), Khan et al. (2010), dan Rashid (2003), bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja. Studi ini dilakukan untuk membuktikan pengakuan, bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *employee performance*.

Selain variabel di atas, *leadership* memainkan peran yang tidak kalah penting terhadap peningkatan kinerja pegawai. *Leadership* sangat melekat erat dengan teori manajemen secara umum, karena terkait dan berfokus pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan dan melalui masyarakat dan *resources* yang lain. Berbagai perspektif mengaitkan *leadership* dengan fungsi-fungsi manajemen, antara lain: *directing, leading, actuating, dan supervising*.

Berbagai pandangan pun berkembang, tentang bagaimana menjadi seorang *leader* dan apa yang harus dilakukan oleh *leader* tersebut. Dominasi awal datang dari *trait theory* yang mengartikan *leader* pada



karakteristik yang dibedakan dari *non-leader*. Hal termaksud, yakni: *technical ability, intelligence, energy, initiative, honesty, stronger, wiser*, dan kualitas personal lainnya (Wren & Bedeian, 2009). Sementara itu, *strategic leadership* adalah *ability to anticipate, envision, maintain flexibility, think strategically and work with others to initiate changes that will create a viable future for the organization*. Ireland dan Hitt (2005) mendefinisikan kepemimpinan strategi sebagai kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, memimpikan, berlaku fleksibel, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain di dalam organisasi untuk mengantisipasi perubahan-perubahan untuk pencapaian masa depan organisasi yang berkelanjutan.

Beberapa unsur terkait dengan pemahaman tersebut dapat diterangkan terkait kepemimpinan strategik, yakni: **Pertama**, seorang yang memiliki jiwa kepemimpinan strategis adalah yang benar-benar memiliki kemampuan. Kemampuan yang dimaksud bukan saja secara kognitif tetapi menyangkut integritas dan totalitas diri. **Kedua**, secara strategis kemampuan diarahkan pada kemampuan untuk mengantisipasi perubahan. **Ketiga**, memiliki mimpi atau bermimpi tentang masa depan organisasi yang berkelanjutan. **Keempat**, memiliki kemampuan untuk bisa fleksibel. **Kelima**, memiliki pemikiran strategis. **Keenam**, dapat bekerja sama untuk masa depan organisasi yang sesuai tujuan dan cita-cita.

Rowe (2001) juga memandang *strategic leadership* terkait dengan kemampuan. *Strategic leadership* adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk secara sukarela, dari hari ke hari membuat keputusan-keputusan dalam rangka meningkatkan viabilitas organisasi. Locke (1968) dalam Jeffrey (1982: 89) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh *decision making*, selain *monetary incentives* dan *knowledge of results*. Selain itu, Hause (1971) dalam Jeffrey (1982: 48-49) menyatakan pemimpin memperjelas berbagai hasil yang diinginkan. Perspektif teoretis tersebut menegaskan pengaruh penting faktor kepemimpinan dalam sebuah organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja. Secara empiris, pengujian telah datang dari Suresh (2012) yang menyatakan bahwa *leadership style* berpengaruh terhadap efektifitas pegawai, juga Phipps dan Burbach (2010) yang mengungkapkan hasil penelitian mereka bahwa *leader* berpengaruh pada *performance*, terjadi juga pada *nonprofit organization*. Pengaruh yang sama dapat terjadi di pemerintah daerah, SKPD kabupaten MTB.

*Job satisfaction* adalah hal lain yang akan diteliti dan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja, karena berperan penting juga dalam mempengaruhi *employee performance*. Robbin dan Judge (2008) mendefinisikannya sebagai *positive feeling* seseorang akan pekerjaan atau hasil pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, tentu memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya (Robbins & Judge, 2008). Sementara bagi Luthans (2006a) *job satisfaction* merupakan tekanan

perasaan emosional atau emosi positif yang bersumber dari evaluasi kerja dan pengalaman. Indikator dalam penelitian ini juga, meliputi: *work itself*, *salary*, *promotion opportunities*, *supervisor*, dan *colleagues* (Luthans, 2006a). Semua variabel tersebut di atas akan diteliti dan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja pegawai SKPD kabupaten MTB.

Berdasar pada permasalahan yang dihadapi masyarakat dan pemerintah pada kabupaten MTB; lemahnya kinerja pegawai SKPD; paradox teori dan temuan yang masih merupakan perdebatan terkait faktor-faktor pengaruh *employee performance*, secara khusus *organizational culture* terhadap *employee performance*; terbatasnya penelitian manajemen sektor publik dibandingkan sektor swasta terutama yang terjadi di Indonesia; kurangnya penelitian-penelitian yang menguji secara kuantitatif hubungan variabel *organizational culture* dan *organizational commitment* terhadap *strategic leadership*, *job satisfaction*, dan *employee performance* secara utuh dan menyeluruh; karakteristik masyarakat dan budaya, serta gaya kepemimpinan daerah otonom di era otonomi daerah menjadi ketertarikan tersendiri dan alasan mendasar studi ini dilakukan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa *organizational culture*, *organizational commitment*, *job satisfaction* dan *employee performance* masih menjadi perdebatan di antara para peneliti. Oleh karena itu studi ini berupaya untuk mempersempit kesenjangan penelitian-penelitian terdahulu dengan mengajukan beberapa model sistem strategis-komprehensif dengan

melibatkan: (1) model efek langsung *organizational culture* dan *organizational commitment* terhadap *employee performance*, dan (2) model efek intervening *strategic leadership* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku.

Berdasarkan uraian paradigma di atas, maka diajukan penelitian dengan judul: “Pengaruh *Organizational Culture* dan *Organizational Commitment* terhadap *Strategic Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Maluku Tenggara Barat Provinsi Maluku”.

## **1.2 Perumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah disajikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian dinyatakan sebagai berikut:

1. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *employee performance*?
2. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *strategic leadership*?
3. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
4. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *employee performance*?

5. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
6. Apakah *strategic leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*?
7. Apakah *strategic leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
8. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka tujuan umum penelitian yang akan dilakukan adalah untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris perihal pengaruh *organizational culture* dan *organizational commitment* terhadap *strategic leadership*, *job satisfaction*, dan kinerja pegawai.

Tujuan penelitian adalah untuk mengolah, menganalisis, membuktikan secara empiris dan membahas:

1. Pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance*
2. Pengaruh *organizational culture* terhadap *strategic leadership*
3. Pengaruh *organizational culture* terhadap *job satisfaction*
4. Pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*

5. Pengaruh *organizational commitment* terhadap *job satisfaction*
6. Pengaruh *strategic leadership* terhadap *employee performance*
7. Pengaruh *strategic leadership* terhadap *job satisfaction*
8. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance*

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tujuan penelitian di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen strategik dalam hal *organizational culture*, *organizational commitment*, *strategic leadership* dan *employee performance*, dan bermanfaat bagi penelitian lanjutan.

##### **1.4.1 Manfaat bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Manfaat teoretis, melakukan konfirmasi terhadap variabel yang diteliti sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen strategi, juga terbuka pada studi ilmu manajemen sektor publik yang berkaitan dengan variabel *organizational culture*, *organizational commitment*, *strategic leadership*, *job satisfaction*, dan *employee performance*.

### **1.4.2 Manfaat bagi Pengembangan Kebijakan Praktis**

Studi ini diharapkan memberikan kontribusi pemikiran bagi pemerintah daerah, SKPD di kabupaten MTB, dan pihak terkait lainnya akan pentingnya peningkatan kinerja. Sebab kinerja pegawai menentukan kinerja organisasi. Oleh karena itu, perlu pengembangan *organizational culture*, *organizational commitment*, *strategic leadership*, dan *job satisfaction* agar bisa meningkatkan kinerja.

Selain itu, sebagai referensi dan pengembangan studi, kajian dan penelitian yang relevan atau lanjutan pada daerah lain dalam ruang lingkup yang lebih luas, baik pada tingkat kabupaten/kota, Provinsi, maupun pada skala nasional-internasional, dengan maksud lebih pada hasil keluaran yang mantap sebagai bahan pertimbangan kebijakan secara luas dan menyeluruh pada pengelolaan kinerja sektor publik.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Penelitian dilakukan sejak tahun 2014. Data dikumpulkan pada saat itu untuk dianalisis sejauhmana *organizational culture*, *organizational commitment*, *strategic leadership*, dan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) Provinsi Maluku. Data yang didapatkan dibatasi hanya pada jabatan struktural, eselon II, III, dan IV.

Bidang penelitian ini adalah manajemen strategik dengan memfokuskan penelitian pada *organizational culture*, *organizational commitment*, *strategic leadership*, *job satisfaction*, dan *employee performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung.