

# JURNAL KAJIAN & PENGEMBANGAN MANAJEMEN DAKWAH



Paradigma Etis dan Metodologis bagi Dakwah Strategis  
**Shofyan Affandy**

Gerakan Dakwah Pembaharuan: Dari Surau Jembatan Besi  
sampai Sumatera Thawalib Padang Panjang  
**Dedy Pradesa, Abdul Aziz & Siti Umayatun**

Perumusan Visi Organisasi Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama (IPNU) Tahun 1954  
**Wahanani Mawasty dan Emha Nurul Adli**

Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap  
Kinerja SDM pada Yayasan Baiturrahman Surabaya  
**Ahmad Nofal Abudi**

Identifikasi dan Strategi Mengelola Pemangku Kepentingan IDIAL Jatim  
dalam Penutupan Lokalisasi di Surabaya  
**Muhammad Hildan Azizi**

Pemilihan *Mad'uw* Dakwah *Sirri* Nabi Perspektif Segmentasi dan *Targeting*  
**Alan Surya dan Wahanani Mawasty**

Penanggulangan dan Pencegahan Tuberkulosis sebagai Penerapan  
Dakwah Bilhal 'Aisyiyah Surabaya  
**Anggit Rizkianto**

Komunikasi Persuasif Program Pembinaan Muallaf pada  
Lembaga Dakwah Muhtadin Masjid Al Falah Surabaya  
**Sri Wahyuni**

Strategi Komunikasi pada Kegiatan *Mentoring*  
Jemaah Masjid Manarul Ilmi (JMMI) ITS Surabaya  
**Lutfi Alvian Widiyanto**

Implementasi Strategi Komunikasi Pemasaran pada  
Majalah Auleea sebagai Majalah Dakwah  
**Eka Anjani**

Analisis *Framing* Pemberitaan Republika *Online* dalam Kerangka  
Dakwah pada Peristiwa Teror Thamrin Jakarta  
**Achmad Al Farisi**

**VOL. 08 | NO. 01 | JUNI 2018**

Diterbitkan oleh:

**STID AL-HADID Surabaya**

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA SDM PADA YAYASAN BAITURRAHMAN SURABAYA

**Ahmad Nofal Abudi**  
STID Al-Hadid, Surabaya  
nofalabudi88@gmail.com

**Abstrak:** Pada era globalisasi seperti sekarang ini tantangan organisasi dakwah demikian besar, maka menjadi penting SDM organisasi dakwah memiliki kinerja yang tinggi dan mampu melewati tantangan zaman. Berdasarkan penelitian beberapa ilmuwan selama ini, variabel kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua variabel yang mempengaruhi kinerja SDM suatu organisasi. Sedangkan peningkatan kinerja Pengurus baru Yayasan Baiturrahman, yang diiringi oleh perubahan type kepemimpinan oleh pemimpin yang baru dan munculnya budaya organisasi baru, menarik untuk dilakukan studi lebih lanjut. Tujuan studi ini menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM pengurus yayasan Baiturrahman Surabaya. Kerangka teoritis dikembangkan dari konsep pengukuran kinerja SDM berdasarkan perilaku, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan sumber data keseluruhan pengurus sejumlah 25 orang, yang kesemuanya telah diambil sebagai responden. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah metode analisis regresi linier berganda. Data yang dianalisis berasal dari penyebaran kuesioner kepada pengurus (responden). Hasilnya menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pengurus. Sedangkan budaya organisasi yayasan Baiturrahman Surabaya telah terbukti memberikan pengaruh signifikan tetapi bernilai negatif terhadap kinerja SDM pengurus Yayasan. Sedangkan kedua variabel tersebut (kepemimpinan dan budaya organisasi) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja SDM pengurus yayasan Baiturrahman Surabaya.

**Kata kunci:** kinerja SDM, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, organisasi dakwah

**Abstrak:** In this globalization era, the challenges of da'wah organization are enormous. Therefore, it is essential for human resources of da'wah organization to have high work performance and being able to deal with the era's challenges. Based on several researches from scientists, variables of leadership and organizational culture constitute the ones which influence work performance of human resources in an organization. The improvement of work performance of new human resources in the foundation of Baiturrahman, which is in line with the change of leadership type by new leader and the existence of new organizational culture, is interesting to be studied further. The study aims to analyze the influence of variables of leadership and organizational culture towards the work performance of human resources in the foundation of Baiturrahman Surabaya. The theoretical frame is developed from the concept of measuring the work performance of human resource based on behavior, transformational leadership, and organizational culture. The study uses quantitative approach, with the data source of complete number of committees which numbers 25 people. All of the people have participated as respondents. Analysis technique used in the research is double linear regressive analysis. Analyzed data originated from the share of questionnaires to the committees (respondents). The result

*indicates that the variable of leadership partially provides positive and significant influence towards the work performance of committees. Meanwhile, organizational culture of the foundation of Baiturrahman Surabaya has been proven to give significant influence but negative towards human resources of the foundation's committees. Those two variables (leadership and organizational culture) affect simultaneously significant towards human resources of the foundation's committees.*

**Keywords:** *work performance of human resource, transformational leadership, organizational culture, da'wah organization*

## Pendahuluan

Adanya organisasi dakwah menjadikan seorang muslim akan bekerjasama dengan muslim yang lain untuk menjalankan kewajibannya menyeru kepada yang Makruf dan mencegah kepada kemungkaran. Jalan Dakwah seperti ini, di era globalisasi seperti sekarang akan banyak mendapat tantangan. Misalnya para generasi muda sekarang akan banyak *disuguhi* oleh hiburan-hiburan yang sudah tidak sesuai dengan ajaran Islam, bahkan berpotensi besar merusak moral generasi muda. Implikasi dari perang budaya yang timpang ini, maka dapat dilihat pada masyarakat Indonesia semakin subur budaya pragmatisme, materialisme, dan hedonisme. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam berdakwah. Nilai-nilai yang coba dipasarkan atau ditawarkan oleh para dai akan bersaing secara berhadapan dengan budaya pragmatisme, materialisme, dan hedonisme.

Dengan adanya tantangan seperti itu akan memerlukan energi yang besar dan tekad yang kuat untuk mengajak orang lain untuk berbuat kebajikan dan meninggalkan kemungkaran. Pada titik inilah dibutuhkan suatu kinerja yang baik dari SDM organisasi dakwah. Tanpa ada kinerja yang bagus dari SDM organisasi dakwah

maka akan menjadi mustahil bagi organisasi tersebut untuk bisa sukses menjalankan misi dakwahnya. Apalagi organisasi dakwah juga menghadapi tantangan dari kompetitornya baik sesama organisasi dakwah ataupun dari agama lain. Dengan kinerja yang bagus dari SDM organisasi dakwah, maka organisasi dakwah akan masih bisa bertahan dan tidak hancur akibat kompetisi. Bahkan dengan kinerja SDM yang baik, organisasi dakwah akan mampu berkembang dan mencapai tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi dakwah itu sendiri.

Selanjutnya penting untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan kinerja SDM suatu organisasi, khususnya organisasi dakwah. Bila melihat relasi antara SDM pada suatu organisasi yang saling bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama dengan panduan seorang pemimpin organisasi. Maka hipotesa dalam studi ini bahwa variabel kepemimpinan dalam suatu organisasi akan memengaruhi kinerja SDM di dalam organisasi tersebut.

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985.<sup>1</sup> Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi

---

<sup>1</sup> Locander, Hamilton, Ladik & Stuart, "Developing a Leadership-Rich Culture," 153. Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart. "Developing a

Leadership-Rich Culture: The Missing Link to Creating a Market-Focused Organization," *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, 2002.

yang meliputi seorang pemimpin.<sup>2</sup> Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi.<sup>3</sup>

Adapun faktor paling kritical yang dipandang memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi.<sup>4</sup> Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota anggota organisasi.<sup>5</sup> Hipotesa studi ini bahwa budaya organisasi akan memengaruhi kinerja SDM organisasi tersebut, dikarenakan SDM dalam organisasi tersebut memiliki nilai dan norma dari budaya organisasi yang akan menjadi pijakan SDM organisasi tersebut dalam melakukan pekerjaannya.

Faktor penting yang menentukan kinerja sumber daya manusia dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut penelitian yang dilakukan Bass,<sup>6</sup> Locander,<sup>7</sup> serta

Yammarino,<sup>8</sup> adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Sedangkan Ogbonna dan Harris melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan,<sup>9</sup> budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di United Kingdom. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat. Dan penelitian yang dilakukan oleh Deshpande & Farley,<sup>10</sup> tentang budaya organisasi, orientasi pasar, inovasi, dan kinerja perusahaan pada beberapa negara di Asia dan Eropa, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi, orientasi pasar, dan inovasi memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan. Berdasarkan beberapa penelitian di atas, maka ada potensi

<sup>2</sup> *Ibid.*, 155.

<sup>3</sup> T. Dvir, D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, (2002), 736.

<sup>4</sup> Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, *Organizations: Organisasi, perilaku, struktur, proses*, Alih bahasa Nunuk Ardiani, (Jakarta: Binarupa aksara, Jakarta, 1996), 43.

<sup>5</sup> D.G. Harber, N.M. Ashkanasy & V.J. Callan, "Implementing Quality Service in a Public Hospital Setting: a Path-Analytic Study of the Organizational Antecedents of Employee Perceptions and Outcomes" *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 1, (1997), 15.

<sup>6</sup> B.M. Bass, B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership,"

*Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, (2003), 209.

<sup>7</sup> W.B. Locander, F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart, "Developing a Leadership-Rich Culture: the Missing Link to Creating a Market-Focused Organization," *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, (2002), 150.

<sup>8</sup> F.J. Yammarino, W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), "Transformational Leadership and Performance: A longitudinal Investigation," *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, (1993), 83.

<sup>9</sup> E. Ogbonna & L.C. Harris, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 4, (2000), 767.

<sup>10</sup> R. Deshpande & J. Farley, "Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms," *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, (1999), 112.

hubungan dan pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM organisasi.

Studi ini tertarik pada fenomena yang terjadi pada Yayasan Baiturrahman Surabaya yang berada di Jalan Juwangan 1B Surabaya. Yayasan yang tercatat pada akta notaris Ariyani, S.H., nomor 27 tanggal 15 September 2010, sebenarnya sudah berdiri semenjak tanggal 16 Mei 1963 tetapi karena sesuatu hal maka terdapat pembaharuan akta notaris Yayasan. Yayasan Baiturrahman ini bergerak di bidang pendidikan, kemasjidan dan sosial. Di bidang pendidikan, Yayasan Baiturrahman Surabaya memiliki pendidikan mulai TK, SD atau Madrasah Ibtidaiyah, SMP, dan SMA.

Pendirian yayasan diawali oleh penyerobotan sebagian tanah di Juwangan milik keluarga Baswedan (tuan tanah dari suku Arab di Surabaya) oleh orang-orang PKI (Partai Komunis Indonesia) pada awal tahun 1960-an. maka setelah orang-orang PKI diusir oleh warga Juwangan, dihibahkanlah tanah mereka seluas 8600 m<sup>2</sup> kepada pengurus Yayasan Baiturrahman yang mewakili warga muslim Juwangan. Setelah proses penghibahan tersebut, maka dengan cepat warga muslim di Juwangan saling bahu-membahu mendirikan masjid yang kemudian dinamai Masjid Baiturrahman. Demikianlah proses berdirinya Yayasan Baiturrahman, sejak dari sejarah didirikannya sampai dengan sekarang Yayasan ini memiliki misi dakwah pada masyarakat sekelilingnya.

Hal yang menarik pada yayasan ini untuk kemudian menjadikan sebagai subjek studi ini adalah semenjak didirikannya sampai dengan awal tahun 2010 pengurus Yayasan

Baiturrahman Surabaya tidak aktif. Tetapi sejak periode kepengurusan baru yang dimulai 2010, maka gerak Pengurus Yayasan Baiturrahman mulai kelihatan serta dinamika aktivitas program pengurus yayasan sudah berjalan. Realitas kepemimpinan yang diamati dalam kepengurusan Yayasan Baiturrahman yang baru lebih cenderung memenuhi indikator kepemimpinan transformasional dengan menunjukkan karakter lebih berorientasi kepada individu pengurus, tidak hanya fokus mengejar target program yayasan tetapi juga melakukan pendekatan personal/dialog dengan pengurus dan memecahkan masalah mereka secara individual. Fenomena ini bisa dilihat antara lain, ketika ada divisi atau unit pelaksana teknis misalnya Kepala Sekolah TK Baiturrahman yang kelihatan programnya tidak ada progress dari triwulan sebelumnya, maka Ketua Yayasan Baiturrahman mengajak dialog Kepala Sekolah TK Baiturrahman tersebut, misalnya ada kendala yang dialami, sebisa mungkin Ketua Yayasan Baiturrahman membantu pemecahan masalahnya, bahkan Ketua Yayasan mau meminjamkan uang kepada Kepala Sekolah TK tersebut agar pelaksanaan program bisa berjalan lancar. Jika ada kendala yang cukup besar, misalnya yang dihadapi oleh divisi takmir masjid dalam mengelola parkir masjid, maka ketua mengumpulkan seluruh pengurus dan *stakeholder* yang terkait dengan masalah itu untuk memusyawarahkan masalah tersebut sehingga tercapai kesepakatan, adanya aturan yang disepakati antara pemilik mobil dan divisi takmir sehingga program takmir dan Sekolah yang sama-sama menggunakan lahan parkir masjid bisa berjalan dengan lancar.



Adanya kepemimpinan dan kepengurusan baru maka Yayasan Baiturrahman dapat menjalankan program-program satu persatu sesuai rencana, dan eksistensi pengurus yayasan mulai dirasakan oleh badan usaha atau unit pelaksana teknis yang berada di bawah Yayasan Baiturrahman Surabaya. Tentunya kepengurusan baru ini juga akan berimplikasi pada budaya organisasi yang berbeda dengan kepengurusan yang lama. Pola kepemimpinan Ketua Yayasan Baiturrahman yang salah satu cara interaksinya dijelaskan di atas, maka memunculkan budaya guyub di antara para pengurus dan pengelola unit usaha yang berada di bawah naungan Yayasan Baiturrahman. Sifat guyub ini yang diistilahkan oleh Cameron & Quinn dalam Buku yang ditulis Herry Tjahyono sebagai *clan culture* yang memiliki indikasi karakter kekeluargaan amat menonjol, kepemimpinan akan memediasi segala konflik dalam organisasi, dan partisipasi karyawan amat ditekankan.<sup>11</sup> Indikasi ini bisa diamati pada fenomena di Yayasan Baiturrahman pada kepengurusan yang baru, misalkan ada SDM yang mengalami kesulitan, maka mereka akan membagi masalah mereka kepada pengurus yang lain, terutama kepada Ketua Yayasan Baiturrahman dan yang lain akan berupaya mencari tahu mendengarkan masalah rekan sesama pengurus. Secara bersama Ketua Yayasan dan pengurus yang mengetahui masalah tersebut berupaya membantu pengurus yang memiliki masalah tersebut. Berdasarkan paparan mengenai aspek kepemimpinan dan budaya di atas, bisa disimpulkan secara indikasi awal, ada upaya dari Ketua pengurus Yayasan Baiturrahman

untuk meningkatkan kinerja pengurus supaya yang meningkat kinerjanya dibandingkan dengan pengurus sebelumnya dengan pendekatan kepemimpinan dan sekaligus pendekatan budaya.

Berdasarkan latar belakang di atas, terdapat perubahan kinerja dari pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya, namun hasil kinerja tersebut apakah dipengaruhi variabel kepemimpinan atau budaya organisasi memang juga berperan dalam memengaruhi kinerja pengurus yayasan. Dengan kata lain permasalahan yang dihadapi adalah studi ini hendak menguji hipotesa bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan apakah menjadi faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya. Sehingga fokus tulisan ini adalah sebagai berikut: (a) apakah kepemimpinan (transformasional) berpengaruh terhadap kinerja pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya? (b) apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya? dan (c) Apakah kepemimpinan (transformasional) dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya?

Secara umum orientasi tulisan ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja Pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya. Adapun secara khusus tulisan ini memiliki orientasi sebagai berikut: (a) menganalisis pengaruh kepemimpinan (transformasional) terhadap kinerja Pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya; (b) menganalisis pengaruh

---

<sup>11</sup> Tjahyono, Herry, *Culture Based Leadership: Menuju Kebesaran Diri & Organisasi Melalui Kepemimpinan*

*Berbaskan Budaya dan Budaya Kinerja Tinggi*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Tama, Jakarta: 2010).

budaya organisasi terhadap kinerja Pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya; (c) menganalisis pengaruh kepemimpinan (transformasional) dan budaya organisasi secara simultan terhadap Pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya.

Studi-studi sebelumnya, seperti pada penelitian Humphreys di tahun 2002,<sup>12</sup> yang dilakukan dalam lingkup industri jasa membuktikan peranan kritikal kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (salesman). Bono dan Judge pada penelitian mereka di tahun 2003,<sup>13</sup> secara empiris juga menemukan kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat objektif maupun subjektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan memengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun. Dan penelitian yang dilakukan oleh Deshpande & Farley<sup>14</sup> tentang budaya organisasi, orientasi pasar, inovasi dan kinerja perusahaan pada beberapa negara di Asia dan Eropa, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi, orientasi pasar dan inovasi memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan. Berdasarkan beberapa penelitian di atas, maka ada potensi hubungan dan pengaruh antara

kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM organisasi.

## Pengukuran Kinerja SDM

Istilah kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Kinerja SDM (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya.<sup>15</sup> Sedangkan pada tulisan ini akan menggunakan salah satu teknik pengukuran kinerja SDM yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins & Judge Timothy A. Hal ini dikarenakan salah satu teknik pengukuran yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins & Judge Timothy A. cukup mudah untuk diteliti dalam suatu aktivitas organisasi, serta tentunya aspek rasionalitas, bisa dipertanggungjawabkan bahwa aspek perilaku tersebut bisa dijadikan alat ukur mengukur kinerja seorang SDM di suatu organisasi. Pada penelitian ini teknik pengukuran tersebut dioperasionalkan dalam bentuk angket terhadap pengurus Yayasan Baiturrahman.

Robbins & Timothy lebih lanjut menjelaskan terdapat tiga kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu:<sup>16</sup> (a) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*); (b)

<sup>12</sup> J.H. Humphreys, "Transformational Leader Behavior, Proximity and Successful Services Marketing," *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, (2002), 490.

<sup>13</sup> Bono, J.E. & T.A. Judge. "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders," *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, (2003), 554-571.

<sup>14</sup>R. Deshpande & J. Farley, "Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation:

Comparing Indian and Japanese Firms," *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, (1999), 112.

<sup>15</sup> J. Singh, W. Verbeke & G.K. Rhoads, "Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners," *Journal of Marketing*, Vol. 60, (1996), 70.

<sup>16</sup> Robbins Stephen P. & Judge Timothy A., *Organizational Behavior*, 15 th Ed., (Prentice Hall, 2013), 433.

pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*); (c) pengukuran berdasarkan Judgment (*Judgment-Based Performance Evaluation*).

Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subjektif dimana diasumsikan SDM dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya. Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian-penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subjektif mempunyai konsistensi (reliabilitas) yang tidak kalah dengan pengukuran hasil. Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi.

Untuk mengatasi hal tersebut, Babin dan Boles (1998),<sup>17</sup> dan Sing *et al.* (1996)<sup>18</sup> menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*product knowledge*).

Cara ini menurut Judge dan Bono (2003) selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk mengakomodir ukuran-ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *job performance* yang komprehensif.

Kinerja SDM dalam studi ini diukur berdasarkan kriteria perilaku yang spesifik dengan pertimbangan bahwa pengukuran seperti ini, meskipun menurut Stephen P. Robbins & Judge Timothy A. sebenarnya sudah ada sejak lama, memperoleh perhatian yang lebih luas dalam studi empiris tentang perilaku organisasi dan sumber daya manusia. Pengukuran kinerja SDM dalam penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja SDM berdasarkan kriteria perilaku melalui media angket yang memiliki indikator antara lain hasil capaian kerja, perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing,<sup>19</sup> yang tentunya akan disesuaikan dengan keadaan pengurus Yayasan Baiturrahman (sebagai subjek penelitian). Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku memungkinkan pengungkapan aspek-aspek pekerjaan yang lebih luas sehingga diperoleh gambaran kinerja yang komprehensif. Dengan demikian manajemen dapat menyimpulkan kinerja SDMnya secara tepat.

---

<sup>17</sup> Babin, B.J. & J.S. Boles, "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women," *Journal of Marketing*, Vol. 62, (1998), 78.

<sup>18</sup> Singh, Verbeke & Rhoads, "Do organizational Practices.," 75.

<sup>19</sup> *Ibid.*, 75.



## Kepemimpinan Tranformasional

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi.<sup>20</sup> Hal ini menurut Liu *et al.*<sup>21</sup> disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, studi ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Humphreys menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi

sudah menyentuh sistem nilai (*value system*).<sup>22</sup> Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan<sup>23</sup>.

Bass *et al.*<sup>24</sup> serta Humphreys,<sup>25</sup> menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: (a) karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*); (b) motivasi inspirasi (*inspirational motivation*); (c) pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*); (d) perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Indikator seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada yang awalnya diharapkan pemimpin.

Gary A. Yukl dalam *Leadership in Organization*,<sup>26</sup> menjelaskan karakter dari kepemimpinan transformatif itu adalah: (a)

<sup>20</sup> Locander, Hamilton, Ladik & Stuart, “Developing a Leadership-rich.”

<sup>21</sup> W. Liu, D.P. Lepak, R. Takeuchi & H.P. Sims, “Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective,” *Human Resource Management Review*, Vol. 13, (2003), 127-152.

<sup>22</sup> Humphreys, “Transformational Leader Behavior.”

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> Bass, Avolio, Jung & Berson, “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”.

<sup>25</sup> Humphreys, “Transformational Leader Behavior.”

<sup>26</sup> Gary A. Yukl, “Leadership in Organizations. 2nd Ed.”, (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1989).

fokus kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya; (b) pemimpin transformatif berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis; (c) pemimpin transformatif tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya; (d) kepemimpinan transformatif mengandung muatan stimulasi intelektual.

Kepemimpinan transformatif menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi yang sehat. Dialog ini mengandaikan adanya keterbukaan dan visi yang jelas dari seorang pemimpin<sup>27</sup>. Dengan karakter kepemimpinan transformasional yang seperti di atas, studi ini menghipotesiskan kepemimpinan akan mampu memengaruhi kinerja SDM yang dipimpinnya. Dan jika melihat realitas kepemimpinan pada pengurusan baru Yayasan Baiturrahman di tahun 2010 seperti yang dijelaskan di pendahuluan, maka praktik kepemimpinan yang dilakukan lebih dekat kepada kepemimpinan transformasional. Sehingga dalam tulisan ini akan menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai dasar membuat angket yang akan diberikan kepada sumber data (para pengurus Baiturrahman).

## Kultur Organisasi

Dalam keadaan globalisasi yang dinamis muncullah paradigma yang mencoba mencari variabel-variabel penjelas yang lebih memuaskan. Variabel penjelas yang mampu menjelaskan bahwa faktor internal

dan eksternal organisasi bukanlah sesuatu yang mudah diprediksi atau dalam keadaan *ceteris paribus*, melainkan pada era sekarang ini faktor-faktor tersebut sudah sangat dinamis, termasuk di dalamnya faktor SDM. Dan variabel penjelas tersebut mampu menggambarkan manusia sebagai makhluk yang otonom sehingga lebih dinamis dalam berinteraksi di dalam organisasi. Salah satu yang dipercaya sebagai variabel penjelas itu adalah kultur.<sup>28</sup> Kultur dipandang sebagai salah satu variabel penjelas bagi perilaku manusia di dalam organisasi, dengan mengasumsikan bahwa organisasi adalah kelompok (*group*) yang cenderung berinteraksi secara reguler dan berulang-ulang sehingga memunculkan pola keteraturan. Pada sudut pandang ini, tidak ada bedanya antara jalinan interaksi manusia di dalam organisasi dengan di dalam kelompok-kelompok masyarakat pada umumnya. Pada keduanya terdapat mitos, simbol, norma-norma tidak tertulis, ritual/upacara, dan pahlawan memiliki peran yang tidak jarang lebih kuat dan dipercaya dari pada aturan-aturan formal yang disusun organisasi.<sup>29</sup> Dengan pemikiran seperti ini, menjadi penting untuk mempelajari kultur organisasi. Secara umum budaya organisasi adalah serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Salah satu bentuk perilaku anggota organisasi/SDM organisasi yang digerakkan oleh kultur adalah kinerja SDM organisasi tersebut. Dengan demikian isi dari kultur organisasi dan derajat pemahaman dan ketaatan SDM organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja SDM organisasi tersebut.

<sup>27</sup> *Ibid.*, 48

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> *Ibid.*, 15.

Budaya organisasi dalam arah norma perilaku menurut Wilson,<sup>30</sup> digambarkan sebagai pola-pola perilaku yang bersifat tetap dimana ide-ide maupun pemikiran-pemikiran diturunkan dari satu generasi kepada generasi berikutnya, atau dari satu kelompok kepada kelompok lainnya. Wilson lebih jauh menjelaskan bahwa transfer perilaku terjadi tidak secara genetik (turun temurun) namun melalui interaksi sosial antar anggota organisasi. Pola-pola perilaku tersebut stabil dan mengalami perubahan yang relatif lamban. Ide-ide atau pemikiran-pemikiran juga berfungsi sebagai pedoman bagi diterimanya suatu perilaku. Sehingga Pada studi ini, pengukuran budaya organisasinya mendasarkan pada teori Alan M. Wilson, dan menggunakan indikator antara lain pola perilaku pengurus dalam kerjasama dengan pengurus lain, pola perilaku pengurus dalam merespon konflik, pola perilaku pengurus dalam merespon aturan/kebijakan ketua, pandangan pengurus terhadap hasil kerja yang sukses, gambaran manajemen terhadap pengurus yang sukses, kualitas layanan terhadap konsumen, pola perilaku pengurus dalam bekerja (menjalankan program), sesuatu yang menjadi harapan bersama seluruh pengurus, sesuatu yang bisa meredam konflik sesama pengurus sehingga bisa bekerja sama lagi, program prioritas dalam yayasan, dan sesuatu yang menjadi prioritas utama fungsi pengendalian ketua. Tentunya kepengurusan baru dapat berimplikasi pada budaya organisasi yang

berbeda dengan kepengurusan yang lama. Pola kepemimpinan Ketua Yayasan Baiturrahman yang salah satu cara interaksinya dijelaskan di atas (pola kepemimpinan transformasional dan peduli terhadap anggota pengurusnya), maka memunculkan budaya guyub di antara para pengurus dan pengelola unit usaha yang berada di bawah naungan Yayasan Baiturrahman.

## Hipotesis

Hipotesis memiliki pengertian suatu jawaban bersifat sementara terhadap permasalahan studi, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.<sup>31</sup> Dengan berdasarkan penelusuran pendapat para ilmuwan dan kerangka pemikiran teoritik di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam tulisan ini antara lain:

- H<sub>1</sub> : Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja sumber daya manusia pada Yayasan Baiturrahman Surabaya.*
- H<sub>2</sub> : Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap Kinerja sumber daya manusia pada Yayasan Baiturrahman Surabaya.*
- H<sub>3</sub> : Ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Kinerja sumber daya manusia pada Yayasan Baiturrahman Surabaya.*

---

<sup>30</sup> A.M. Wilson, "Understanding Organisational Culture and the Implications for Corporate Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, (2001), 363.

<sup>31</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), 67.



Gambar 1 - Kerangka Pemikiran Teoritis

## Metodologi

Studi ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif, yang bersifat *ex post facto*. Adapun populasi dalam studi ini adalah seluruh pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya pada tahun 2011. Jumlah populasinya adalah 25 orang. Dengan jumlah populasi yang tidak besar, maka studi ini tidak menggunakan sampel melainkan menggunakan penelitian populasi dimana semua populasi akan dijadikan sasaran penelitian. Dengan mendasarkan pada penelusuran pustaka atau pendapat ilmuwan tentang variabel-variabel yang dipakai dalam studi ini, maka dapat disimpulkan definisi operasionalnya seperti di bawah ini.

*Pertama*, kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah suatu hasil dan proses kerja pengurus Baiturrahman saat menunaikan tugas dan wewenangnya untuk meraih suatu tujuan dengan dibandingkan dengan suatu ukuran atau standar tertentu baik kuantitatif atau kualitatif. Berdasarkan teori yang disampaikan Stephen P. Robbins & Judge Timothy A., dalam studi ini pengukuran kinerja menggunakan dimensi perilaku pengurus saat melaksanakan tugas, dan kemampuan SDM (pengetahuan dan skill), sedangkan indikator yang digunakan antara lain kualitas hasil kerja, capaian kuantitas hasil kerja, kesesuaian hasil kerja dengan target waktu, keoptimalan dalam bekerja, kesesuaian dengan *job desc*,

kemampuan bekerjasama dengan pengurus lain, penguasaan ketrampilan yang menjadi tuntutan *job description* (tugas), memiliki/tidak pengetahuan tentang pekerjaannya, memiliki/tidak pengetahuan tentang konsumen, dan memiliki/tidak pengetahuan tentang program organisasi. Secara operasional, penelitian ini mengadaptasi instrumen yang digunakan pada penelitian Bono & Judge di tahun 2003.

*Kedua*, kepemimpinan (tranformasional) adalah kemampuan atau karakteristik tertentu dari ketua Yayasan yang dipandang lebih daripada pengurus lain dalam kepengurusan yayasan sehingga ketua dapat memengaruhi individu lain dalam kepengurusan tersebut untuk bertindak ke arah pencapaian suatu tujuan dengan mendasarkan diri pada prinsip pengembangan dan pengarahan potensi diri bawahan/anggota. Dalam studi ini menggunakan dimensi kepemimpinan tranformasional yang dikembangkan oleh Bass & Avolio antara lain karisma/*idealized influence*, motivasi inspirasi, pengembangan intelektual, dan perhatian pribadi. Sedangkan untuk indikator kepemimpinan tranformasional menggunakan memberikan perhatian pada nilai - nilai etis, teladan dalam bekerja, memiliki visi yang jelas tentang organisasinya, mampu memotivasi pengurus yang kurang bersemangat, mendorong pengurus/anggota untuk mengembangkan potensi dirinya, memacu pengurus untuk berinovasi dalam

menyelesaikan masalah dalam bekerja (menjalankan program organisasi), mengutamakan dialog dalam menyelesaikan masalah di organisasi, dan memerhatikan kepentingan/ kesejahteraan pengurus.

*Ketiga*, budaya organisasi adalah serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas Yayasan Baiturrahman serta perilaku para pengurusnya. Dalam studi ini pengukuran budaya organisasi menggunakan dimensi karakter organisasi dalam pola interaksi antar pengurus dan dengan manajemen, tolak ukur keberhasilan pengurus, karakteristik umum organisasi, titik berat dalam strategi organisasi dan perekat/ikatan organisasi. Sedangkan indikator yang digunakan antara lain: pola perilaku pengurus dalam kerjasama dengan pengurus lain, pola perilaku pengurus dalam merespon konflik, pola perilaku pengurus dalam merespon aturan/kebijakan ketua, pandangan pengurus terhadap hasil kerja yang sukses, gambaran manajemen terhadap pengurus yang sukses, kualitas layanan terhadap konsumen, pola perilaku pengurus dalam bekerja (menjalankan program), sesuatu yang menjadi harapan bersama seluruh pengurus, sesuatu yang bisa meredam konflik sesama pengurus sehingga bisa bekerja sama lagi, program prioritas dalam yayasan, dan sesuatu yang menjadi prioritas utama fungsi pengendalian ketua. Sedangkan teknis pengukuran budaya organisasi diukur menggunakan skala likert 1 - 4.

Teknik analisis yang digunakan dalam studi ini antara lain: (a) uji validitas dan reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui kualitas data; (b) uji asumsi klasik yang disyaratkan

dalam analisis regresi berganda untuk memenuhi kriteria BLUE (*Best Linier Unbiased Estimate*) seperti disarankan oleh Gujarati.<sup>32</sup> Uji asumsi klasik dalam studi ini mencakup, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi; (c) menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Model regresi berganda yang dikembangkan pada studi ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

*Keterangan:*

$Y$  : variabel dependen (kinerja pengurus)

$a$  : konstanta

$b_1, b_2, b_3$  : koefisien regresi

$X_1$  : kepemimpinan

$X_2$  : budaya organisasi

$e$  : kesalahan prediksi (error term)

Selain itu, Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ), dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pengurus ( $Y$ ) maka digunakan uji t dan uji F. Serta koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model persamaan regresi (independent variables) dalam menerangkan variasi variabel terikat.

## Profil Responden

1. **Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
Seluruh jajaran pengurus yayasan mulai dari Pembina sampai dengan pelaksana kegiatan berjumlah 25 orang. Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terlihat masih mendominasiya pengurus yayasan dari jenis kelamin laki-laki seperti

<sup>32</sup> D. Gujarati, *Basics Econometrics. Fourth Edition*, (Singapore: McGraw-Hill, 2003), 19.

yang tergambarkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2 - Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	21	84 %
2	Perempuan	4	16 %
<b>Jumlah</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

## 2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya cukup bervariasi mulai dari lulusan SLTA, S1, S2, sampai dengan S3 dari 25 Pengurus yang ada. Adapun karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat diketahui pada tabel di bawah ini:

Tabel 3 - Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	6	24 %
2	Sarjana (S1)	16	64 %
3	Pasca Sarjana	3	12 %
<b>Jumlah</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

## 3. Responden Berdasarkan Pengalaman

Para pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya terdiri dari pengurus yang masih baru bergabung dengan pengurus yayasan pada tahun 2010 tersebut dan ada pula yang sudah memiliki banyak pengalaman karena sudah lama bergabung dengan Yayasan Baiturrahman. Karakteristik tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4 - Responden Berdasarkan Pengalaman

No	Pengalaman	Frekuensi	Persentase
1	Baru	7	28 %
2	Lama	18	72 %
<b>Jumlah</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

## 4. Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Semua pengurus Baiturrahman Surabaya memiliki status kawin, artinya semua pengurus Yayasan Baiturrahman telah menikah (100%). Dengan semua pengurus telah berkeluarga maka diharapkan dapat mendorong pada perilaku yang lebih dewasa dan bertanggung jawab. Dengan demikian akan semakin besar potensi kemajuan dari Yayasan Baiturrahman Surabaya.

## Hasil Pengujian Instrumen

Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dua kali atau lebih terhadap objek yang sama dengan alat pengukur yang sama, teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*<sup>33</sup>. Berdasarkan hasil uji terhadap variabel operasional yang akan dianalisis dalam tulisan ini antara lain bahwa nilai Cronbach Alpha variabel Kinerja SDM = 0,721; Kepemimpinan = 0,740; dan Budaya Organisasi = 0,747. Hasil tersebut menunjukkan bahwa koefisien *Alpha Cronbach* untuk masing-masing Variabel lebih besar dari 0,66 sehingga data dinyatakan reliabel.<sup>34</sup>

Sedangkan untuk uji validitas data menggunakan tipe validitas konstruk

<sup>33</sup> Yus Agusyana, *Olah Data Skripsi dan Penelitian dengan SPSS 19*, (Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 2011), 39.

<sup>34</sup> Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 128.



dengan cara mencari nilai korelasi antara di antara berbagai variabel yang menurut teori mengukur aspek yang sama.<sup>35</sup> Hasil uji validitas data yang telah dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*) diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi sebagian besar instrumen dari setiap variabel menghasilkan koefisien yang signifikan hal ini dapat dilihat pada nilai probabilitas signifikan pada sebagian besar instrumen (lihat lampiran *blue print*) lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) yang berarti sebagian besar instrumen menunjukkan valid. Kecuali pada beberapa instrumen yang menunjukkan nilai probabilitas signifikan yang lebih besar dari 0,05, yang berarti instrumen tersebut tidak valid. Instrumen yang tidak valid tersebut (P30, P31, P20, P5, dan K11) pada tahap analisis selanjutnya tidak akan digunakan dalam studi ini. Berdasarkan pengujian validitas dan reliabilitas data yang dilakukan seperti terlihat pada penjelasan di atas, maka proses analisis selanjutnya untuk menguji hipotesis dapat dilanjutkan.

Uji normalitas data dilakukan untuk menentukan apakah data yang dikumpulkan memiliki distribusi yang normal. Pengujian normalitas akan mengarahkan teknik statistik apa yang digunakan untuk uji pengambilan keputusan (Statistik Inferensial). Uji yang dilakukan peneliti adalah uji normalitas dengan Kolomogorov Smirnov menggunakan *software* SPSS diperoleh hasil bahwa nilai signifikan variabel kinerja SDM sebesar 0,217; variabel kepemimpinan sebesar 0,494; dan variabel budaya organisasi sebesar 0,538. Dari hasil itu dapat diketahui bahwa nilai sig. dari

semua variabel setelah dilakukan uji normalitas dengan Kolomogorov Smirnov lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan antara tiga variabel tersebut dengan distribusi normal. Dengan kata lain data dari ketiga variabel tersebut berdistribusi normal.

Selanjutnya dilakukan uji multikolinieritas yang bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan yang kuat di antara variabel independen. Nilai VIF dalam tulisan ini bahwa *tolerance* semua variabel lebih besar dari 0,1 (0,568 untuk kepemimpinan, dan 0,568 untuk budaya organisasi) dan nilai VIF dari dua variabel independen di atas kurang dari 10 (1,759 untuk kepemimpinan, dan 1,759 untuk budaya organisasi) bahkan mendekati angka 1. Hal ini berarti di antara dua variabel independen di atas tidak terjadi multikolinieritas. Makna dari hasil pengujian multikolinieritas tersebut artinya tidak terjadi hubungan yang kuat antara dua variabel *independen* yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi. Jika terjadi hubungan yang kuat di antara keduanya maka akan memengaruhi pola hubungan antar tiga variabel, sehingga tidak bisa lagi menggunakan uji regresi linier berganda. Karena tidak ada hubungan yang kuat antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi pada pengurus Yayasan Baiturrahman, maka selanjutnya bisa dilakukan uji regresi linier berganda.

Uji autokorelasi dapat didefinisikan sebagai hubungan (korelasi) antara anggota observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross section*).<sup>36</sup> Konsekuensinya dari adanya autokorelasi

<sup>35</sup> Saifuddin Azwar, *Reliabilitas & Validitas*, (Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar, 2001), 50.

<sup>36</sup> Gujarati, *Basics Econometrics.*, 38.

dalam suatu model regresi adalah variasi sampel tidak dapat menggambarkan variasi populasinya. Lebih jauh lagi, model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada variabel independen itu. Untuk mendeteksi adanya masalah autokorelasi akan dilihat dari indikator Durbin-Watson (DW), nilai DW tabelnya untuk tingkat  $\alpha = 5\%$  dengan  $n = 25$  dan  $k = 2$  adalah batas bawah ( $dl = 1,206$ ) dan batas atas ( $du = 1,549$ ) seperti yang disampaikan di bab III mengenai rumusan daerah bebas autokorelasi adalah  $du < DW < 4 - du =$  bebas Autokorelasi. Jika nilai batas atas dan batas bawahnya dimasukkan ke rumusan tersebut, maka daerah bebas autokorelasi pada interval  $1,549 < DW < 2,451$ . Berkenaan tentang nilai  $DW = 2,082$ ; hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa model tidak memiliki gejala autokorelasi.

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan Uji Glejser, uji glejser secara umum biasa dinotasikan seperti di bawah ini.

$$|e| = b_1 + b_2 X_2 + v$$

Keterangan:

$|e|$  : nilai absolut dari residual yang dihasilkan dari regresi model

$X_2$  : variabel penjelas

Uji glejser ini akan menggunakan SPSS 16, bila variabel penjelas secara statistik signifikan memengaruhi residual maka dapat dipastikan model ini memiliki masalah heterokedastisitas.

Dari hasil pengujian heteroskedastisitas ini, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,054, dan variabel budaya

organisasi mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,076;1 yang hasil itu lebih besar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) atau tidak signifikan maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang akan digunakan tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Terjadinya heteroskedastisitas yang mengakibatkan nilai-nilai estimator koefisien regresi tidak efisien meskipun estimator tersebut tidak bias dan konsisten; maka jika hasil pengujian di sini tidak mengandung gejala heteroskedastisitas, maka nilai-nilai estimator koefisien regresi akan efisien. Sehingga persamaan regresi antara tiga variabel yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja SDM akan bisa memperkirakan secara efisien mendekati realitasnya.

Pengujian asumsi klasik yang dilakukan terhadap persamaan regresi menyimpulkan bahwa persamaan tersebut layak digunakan sebagai model persamaan matematis. Selanjutnya pengujian yang dilakukan adalah pengujian hipotesis penelitian yang meliputi uji F dan uji t. Hasil dari pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen dengan variabel dependen.

Pengujian secara keseluruhan (bersama-sama) dapat dilakukan dengan uji F, yaitu dengan membandingkan nilai  $F_{hit}$  dengan  $F_{tabel}$ , bila  $F_{hit} > F_{tabel}$  atau nilai probabilitas signifikansi lebih kecil dari tingkat alfa yang dipilih maka variabel independent secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependent. Uji F dan Uji t dilakukan peneliti dengan menggunakan bantuan SPSS 16. Dari hasil Uji F dan Uji t tersebut diperoleh suatu model persamaan regresi berganda, nilai *beta* diambil dari *unstandardized coefficient* sebagai berikut :

$$Y = 29,138 + 0,760 X_1 - 0,314 X_2 + 0,251$$

Keterangan:

Y : Kinerja SDM

X1 : Kepemimpinan

X2 : Budaya Organisasi

Hasil estimasi menunjukkan bahwa dari dua variabel bebas terdapat satu variabel yang memberikan nilai koefisien regresi negatif yaitu variabel budaya organisasi. Sedangkan variabel Kepemimpinan memberikan tanda yang positif. Dalam hal ini nilai koefisien dari masing-masing variabel tidak dapat diinterpretasi sebagai elastisitas mengingat variabel persamaan regresinya bukan dalam bentuk logaritma<sup>37</sup>. Sehingga uji parsial dalam studi ini hanya dilihat dari tandanya saja. Secara parsial (uji t) semua variabel bebas signifikan memengaruhi variabel

dependennya (kinerja SDM). Secara keseluruhan model ini nampak sudah baik karena nilai uji F nya adalah signifikan dengan probabilitas 0,000 dan nilai koefisien determinasinya adalah 0,749 artinya 74,9% variasi variabel Kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya dapat diterangkan oleh Kepemimpinan (X1), dan Budaya Organisasi (X2), sedangkan sisanya sebesar 25,1% diterangkan faktor-faktor lain di luar model.

## Hasil Pengujian Hipotesis

### 1. Hipotesis Pertama

*H<sub>1</sub> : Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja sumber daya manusia pada Yayasan Baiturrahman Surabaya.*

Temuan hasil studi ini seperti di bawah ini:

Tabel 5 - Rangkuman Hasil Output Regresi

Variabel Dependen = Kinerja SDM (Y)			
Variabel Indp. Koef. Regresi t	ratio Prob. Sig.	Variabel Indp. Koef. Regresi t	ratio Prob. Sig.
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,760	7,566	0,000**
Budaya Org. (X <sub>2</sub> )	- 0,314	- 2,805	0,010**
Konstanta	29,138	4,412	0,000**
R <sup>2</sup> = 0,749 F-Ratio = 32,740 Prob.Sig = 0,000** Σ Var.Indep. Signifikan = 2 dari 2 DW = 2,082 (Bebas Autokorelasi) N = 25			

Sumber: Output Estimasi Regresi.

Pada tabel di atas diketahui bahwa nilai t hitung dari variabel X<sub>1</sub> memiliki *probability significance* (0,000) lebih kecil 0,05 (α=5%) maka H<sub>0</sub> ditolak atau H<sub>1</sub> diterima, sehingga

dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman

<sup>37</sup> Ibid., 43.

Surabaya. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan pada Yayasan Baiturrahman Surabaya akan meningkatkan kinerja SDM pengurusnya. Sebaliknya jika Kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai atau tidak kondusif akan menurunkan kinerja SDM pengurusnya. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya adalah diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepemimpinan pengurus yang baru, ternyata memiliki pengaruh positif yang signifikan bagi hasil dan proses kerja (kinerja) dari para pengurus Yayasan Baiturrahman. Bila dikaitkan dengan apa yang disampaikan Bass *et al.*<sup>38</sup> serta Humphreys<sup>39</sup> bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma, motivasi inspirasi, pengembangan intelektual, dan perhatian pribadi ternyata memang benar benar terbukti secara empiris pada pengurus Baiturrahman memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus Yayasan Baiturrahman, baik itu hasil kerja ataupun proses kerjanya.

## **2. Hipotesis Kedua**

*H<sub>2</sub>: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia pada Yayasan Baiturrahman Surabaya.*

Pada analisis di atas diketahui bahwa nilai t hitung dari variabel X<sub>2</sub> memiliki *probability significance* (0,010) lebih kecil 0,05 atau

mendekati nol dan nilai ratio Prob. Sig variabel X<sub>2</sub> (budaya organisasi) bernilai - 0,314 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja SDM pengurus. Hal ini berarti H<sub>2</sub> ditolak dikarenakan pengaruh budaya organisasi meski signifikan tetapi bernilai negatif terhadap kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman.

Pemaknaan empiris temuan pada hipotesis kedua ini adalah perubahan budaya organisasi akan memengaruhi Kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya. Semakin SDM pengurus merasa kuat budaya pada Yayasan Baiturrahman Surabaya akan menurunkan kinerja SDM pengurusnya. Hal ini jika dianalisis secara empiris yang terkait dengan budaya yang berkembang di kalangan SDM Pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya yaitu lebih dominan pada nilai-nilai guyub, kurang bisa menerima konflik dalam bentuk apapun (termasuk kompetisi). Pada hasil studi ini budaya tersebut yang dianggap budaya organisasi oleh sebagian besar SDM Pengurus Baiturrahman Surabaya dan semakin kuat budaya tersebut maka akan semakin menurunkan kinerja SDM Pengurus Yayasan Baiturrahman. Sehingga konteks budaya organisasi seperti ini yang membuat hasil hipotesis menjadi negatif dan berpengaruh signifikan. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan Ada pengaruh secara positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja SDM Pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya adalah ditolak. Jika dikaitkan dengan teori budaya organisasi, bahwa budaya organisasi akan memengaruhi pemahaman dan ketaatan

---

<sup>38</sup> Bass, Avolio, Jung & Berson, "Predicting Unit Performance."

<sup>39</sup> Humphreys, "Transformational Leader Behavior."

individu-individu didalam organisasi terhadap norma-norma organisasinya, yang kemudian norma norma tersebut akan memengaruhi perilaku sdm tersebut termasuk perilaku mereka saat melaksanakan tugas-tugas organisasi. Sehingga tingkat pemahaman dan ketaatan sumber daya manusia organisasi berpengaruh signifikan terhadap proses dan hasil kerja SDM organisasi, tetapi arah pengaruhnya ditentukan oleh isi budaya yang ada atau dominan dalam organisasi tersebut. Jika budaya tersebut berdampak melemahkan kinerja, maka akan berpengaruh negatif terhadap kinerja sdm.

### 3. Hipotesis Ketiga

*H<sub>3</sub> : Ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia pada Yayasan Baiturrahman Surabaya*

Dari uji F yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai F hitung dari variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> memiliki *probability significancy* (0,000) lebih kecil 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) maka H<sub>0</sub> ditolak atau H<sub>3</sub> diterima selain itu juga temuan di tabel di atas bahwa nilai koefisien determinasinya adalah 0,749 artinya 74,9% variasi variabel kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya dapat diterangkan oleh kepemimpinan (X<sub>1</sub>), dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>), sedangkan sisanya sebesar 25,1% diterangkan faktor-faktor lain di luar model. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan (transformasi) dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya. Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel kepemimpinan (transformasional) dan budaya organisasi akan berpengaruh

signifikan secara simultan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada pengaruh signifikan secara simultan antara Kepemimpinan (transformasional) dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya adalah diterima. Hal ini sejalan bahkan bisa memberikan tambahan kesimpulan atas penelitian sebelumnya yang merupakan hasil penelitian Humpreys serta Desphande & Farley yang menyatakan adanya hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja dan hubungan budaya organisasi dengan kinerja SDM-nya.

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis regresi berganda yang telah dilakukan penulis, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya yang menghasilkan nilai t hitung sebesar 7,566 dengan probabilitas  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya adalah dapat diterima.

Selain itu terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya, yaitu diperoleh nilai t hitung sebesar -2,805 dengan probabilitas  $-0,010 < 0,05$  (taraf kepercayaan  $\alpha=5\%$ ) sehingga

dapat dinyatakan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja SDM Pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja SDM Pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya adalah tidak dapat diterima.

Juga terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya dimana diperoleh nilai uji F nya adalah signifikan dengan probabilitas 0,000 dan nilai koefisien determinasinya adalah 0,749 artinya 74,9% variasi variabel kinerja SDM pengurus Yayasan Baiturrahman Surabaya dapat diterangkan oleh kepemimpinan ( $X_1$ ), dan budaya organisasi ( $X_2$ ), sedangkan sisanya sebesar 25,1% diterangkan faktor-faktor lain diluar model.

Dalam penelitian ini ada beberapa hal yang perlu diperbaiki dalam penelitian selanjutnya yang sejenis, yaitu jumlah subjek penelitian yang populasinya hanya 25 orang dan masih adanya 35,1 % pengaruh dari variabel selain kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM organisasi. Sehingga saran untuk penelitian selanjutnya ada dua hal untuk lebih menyempurnakan hasil penelitian ini yaitu memilih subjek penelitian yang secara jumlah lebih banyak dari 25 orang serta menambah variabel dependennya bukan hanya kepemimpinan dan budaya organisasi, tetapi bisa variabel lain dalam manajemen organisasi yang sekiranya secara teori atau hasil penelitian selainnya memiliki hubungan dengan kinerja SDM. Sedangkan saran studi ini untuk organisasi dakwah, bahwa dalam meningkatkan kinerja organisasi perlu memerhatikan bukan hanya aspek kepemimpinan tetapi aspek budaya organisasi, terutama perlu selektif terhadap jenis budaya yang berkembang di organisasi harus mendukung kinerja organisasi secara positif.

## **Bibliografi**

- Agusyana, Yus. *Olah data Skripsi dan Penelitian dengan SPSS 19*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2011.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta, 1998.
- Azwar, Saifuddin. *Reliabilitas & Validitas*. Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar, 2001.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 2003.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja (Falsafah Teori dan Penerapannya)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Dvir, T., D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir. "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment" *Academy of Management Journal*, Vol. 45, 2002.
- D. Gujarati. *Basics Econometrics, Fourth Edition*. Singapore: McGraw-Hill, 2003.



- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. *Organizations: Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan Nunuk Ardiani. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara, 1996.
- Harber, D.G., N.M. Ashkanasy & V.J. Callan. "Implementing Quality Service in a Public Hospital Setting: A Path-Analytic Study of the Organizational Antecedents of Employee Perceptions and Outcomes" *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, 1997.
- Humphreys, J.H. "Transformational Leader Behavior, Proximity and Successful Services Marketing" *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, 2002.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart. "Developing a Leadership-Rich Culture: The Missing Link to Creating a Market-Focused Organization" *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, 2002.
- Riduwan. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. *Organizational Behavior, 15 th Ed*. New Jersey: Prentice-Hall International, 2013.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass. "Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation" *Leadership Quarterly*, Vol. 4, 1993.