

PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS (SMA) DAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) PASUNDAN

Eden Komarudin

Jurusan Administrasi Negara FISIP UNPAS

Eden.k@unpas.ac.id

Abstract

The problem in this study, the low effectiveness of the organization due to the ineffectiveness of participative leadership and organizational culture is not optimal in High School (SMA) and Vocational School (SMK) Pasundan. The method used in this research is descriptive and explanatory survey method, namely with the aim to provide an overview to better understand, produce certain symptoms or problems, so this study is not only to test the results of the study but produce a deeper understanding of the phenomenon under study on the Analysis Effect of Participatory Leadership and Organizational Culture on Organizational Effectiveness High School (SMA) and Vocational School (SMK) Pasundan based theories and concepts proposed. The research proves that the influence of participative leadership variables (X1) on the effectiveness of organizations by 0.334 while organizational culture variables (X2) influence of 0.285 or 28.5%, bringing the total major influence on the effectiveness of the organization both variables is equal to 0619 or 61.9% while the error for this model of 0381, or 38.1% due to the variable outside of research, with much the relationship between the two variables participative leadership and organizational culture for 0656, or 65.6%. If leadership partisipatif increases one unit will increase the effectiveness of organizations by 0578 satuan. Dan, if the culture of the organization increases the unit will improve organizational effectiveness by 0534 units. So that the total effect of the variable of organizational culture on organizational effectiveness is equal to 0454. Participatory leadership and significant positive effect on organizational effectiveness School (SMA) and Vocational School (SMK) Pasundan. The dimensions of participatory leadership that gives the most impact is the dimension develop expertise, followed by small dimensions which influence the dimensions of the team developing the organization, the dimensions of building trust and responsibility and creative vision. Partially Organizational Culture has a positive and significant influence on the effectiveness of the organization High School (SMA) and Vocational School (SMK) Pasundan. The characteristics of organizational culture that gives the most impact is characteristic of a meeting or meetings on time. Followed by minor characteristics that influence the characteristics of a sense of security with pekerjaa, characteristic pride and appreciated, characteristic attention to costs, friendly characteristics, the characteristics of organizing the work itself, the characteristics devote all abilities.

Keywords: *Participative leadership, organizational culture and effectiveness of the organization*

Abstrak

Masalah dalam penelitian ini, yaitu rendahnya efektivitas organisasi disebabkan belum efektifnya kepemimpinan partisipatif dan belum optimalnya budaya organisasi pada Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pasundan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *descriptive* dan *explanatory survey*, dengan tujuan untuk memberikan gambaran untuk lebih memahami, menghasilkan gejala atau permasalahan tertentu, sehingga penelitian ini tidak hanya untuk menguji hasil penelitian tetapi menghasilkan suatu pemahaman mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Hasil penelitian ini, yaitu pengaruh variabel kepemimpinan partisipatif (X_1) terhadap efektivitas organisasi sebesar 0,334 atau 33,4% sedangkan variabel budaya organisasi (X_2) mempengaruhi sebesar 0,285 atau 28,5% sehingga total besar pengaruh kedua variabel terhadap efektivitas organisasi adalah sebesar 0,619 atau 61,9%. Kekeliruan model ini sebesar 0,381 atau 38,1%, dengan besar hubungan antara kedua variabel kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi sebesar 0,656 atau 65,6%. Jika kepemimpinan partisipatif meningkat satu satuan maka akan meningkatkan efektivitas organisasi sebesar 0,578 satuan, dan, jika budaya organisasi meningkat satu satuan maka akan meningkatkan efektivitas organisasi sebesar 0,534 satuan. Secara parsial kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan sebesar 0,334. Dimensi kepemimpinan partisipatif yang memberikan pengaruh paling besar adalah dimensi mengembangkan keahlian 7,0%, dimensi mengembangkan tim organisasi 6,9%, dimensi membangun kepercayaan dan tanggungjawab 6,7% dan visi yang kreatif 0,3%. Secara parsial budaya organisasi telah memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan sebesar 0,285. Karakteristik budaya organisasi yang berpengaruh paling besar adalah karakteristik pertemuan atau rapat tepat waktu 10,8%, karakteristik rasa bangga dan dihargai 7,0%, karakteristik inisiatif, 4,2%, karakteristik memperhatikan biaya 7,0%, karakteristik ramah 6,5%, karakteristik menggorganisasikan pekerjaan sendiri 5,6%, pengaruh terkecil, yaitu karakteristik mencurahkan semua kemampuan 4,3%.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Partisipatif, Organisasi Budaya, Effectivitas Organisasi*

Pendahuluan

I.1. Latar Belakang Penelitian

Sekolah Menengah Atas (SMA) maupun Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang diselenggarakan oleh masyarakat atau swasta, telah diatur oleh Departemen Pendidikan Nasional dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional dengan mengeluarkan kebijakan tentang petunjuk pelaksanaan (juklak) nomor : 0489/U/1992 tentang Sekolah Menengah Atas.

Organisasi sekolah dapat melayani dan memenuhi berbagai

kebutuhan suatu masyarakat maupun anggota organisasinya secara lebih luas secara alamiah, maupun secara sistemik seperti keluarga, kelompok-kelompok persahabatan dan lingkungan masyarakat. Pengelompokan dan pemenuhan kebutuhan ini merupakan kondisi alamiah yang telah menjadi kebutuhan manusia secara substantif, baik yang bersifat kebutuhan material maupun sosial yang dikendalikan oleh pemimpinnya secara partisipatif.

Sekolah memiliki unsur yang terkandung dalam sistem pendidikan,

yaitu: tujuan, personel, fasilitas dan aktivitas pengelolaan. Di lihat dari unsur sistem organisasi, sekolah kecenderungannya akan lebih berkualitas bilamana memiliki tujuan yang jelas, personil dan sarana yang memadai, serta adanya budaya organisasi yang kondusif atau kegiatan pengelolaan yang efektif. Sejalan dengan hal budaya organisasi, dapat diasumsikan bahwa budaya organisasi akan memberikan pengaruh yang kuat pada efektivitas organisasi sekolah.

Budaya organisasi dibangun oleh para pimpinan beserta anggotanya nilai-nilai dalam organisasi. Budaya organisasi dipahami sebagai falsafah yang menuntun kebijakan organisasi terhadap karyawan dan pelanggan. Owen, Saiful Sagala (2008:113) mengemukakan bahwa : “ budaya organisasi adalah cara pekerjaan yang dilakukan, dengan menghubungkan pengaruh yang sangat kuat pada pengembangan iklim organisasi ”. Selain itu, organisasi merupakan suatu sarana untuk memahami pengertian dan karakter dasar organisasi yang sering dijelaskan sebagai nilai-nilai dominan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang di dukung oleh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi.

Institusi sekolah memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan dan perilaku-perilaku personel yang berada di dalamnya. Sekolah memiliki kekhasan sesuai dengan *core* yang dijalankannya yaitu pembelajaran, sehingga budaya organisasi sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan pembelajaran yaitu menumbuh-kembangkan peserta didik

berdasarkan prinsip-prinsip kemanusiaan, pengajaran, pembinaan yang diperkuat oleh dorongan atau motivasi belajar yang kuat dalam suasana akademik yang kondusif. Dalam kaitan tersebut, Deal dan Peterson (1990) yakni *Art atmosphere or environment that nutures the motivation to learn can be cultivated in the home, in the classroom, or at a broather level, through out an entire school*. Dengan demikian, apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya Stoner et. al (1996).

Kepemimpinan partisipatif dikemukakan oleh Yukl terjemahan Supriyanto (2005:98) yaitu sebagai berikut: Kepemimpinan partisipatif melibatkan usaha-usaha manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipatif orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting. Mengikut sertakan orang lain dalam pengambilan keputusan sering kali merupakan bagian yang wajib bagi proses politis untuk memperoleh persetujuan atas keputusan dan implementasinya dalam organisasi. Pendelegasian adalah proses khusus yang terjadi sewaktu manajer meminta salah satu atau beberapa orang bawahan untuk mengambil alih tanggung jawab dalam membuat keputusan yang sebelumnya dibuat oleh manajer tersebut. Dimana mereka memiliki kesempatan untuk menentukan peran pekerjaan mereka, mencapai karya yang berarti dan mempengaruhi peristiwa penting.

Kotter dan Heskett (1992, dalam Stoner et. al, 1996) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat, dan semakin besar pada efektivitas

organisasi. Robbins (1996:289); mengatakan bahwa : ” budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama”. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Efektivitas berasal dari kata efektif yang artinya berhasil atau mencapai sasaran. Harits (2002:109) menyatakan bahwa “efektivitas itu merupakan suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki”. Organisasi dapat dikatakan efektif, diantaranya ketika organisasi telah mampu mewujudkan tujuan secara tepat. Efektifnya organisasi lebih cenderung positif jika dinilai dari tujuannya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Steers (1985:73) bahwa “efektivitas suatu organisasi sebagai kemampuan organisasi tersebut memperoleh dan menggunakan secara efisien sumber-sumber yang tersedia untuk mencapai tujuannya”.

Efektivitas organisasi sekolah dimaksudkan sebagai penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh yang memiliki standar kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu beserta jumlah hasil kerja yang memadai sesuai dengan target yang telah ditentukan.

SMA dan SMK Pasundan berdasarkan temuan peneliti pada kenyataannya belum sesuai dengan harapan. Hal ini diketahui masih terdapat hambatan, kesulitan, keserasian interaksi dan keterpaduan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan efektivitas organisasi sekolah dalam upaya mewujudkan keberhasilan

sekolah secara optimal. Optimalisasi efektivitas organisasi sekolah melalui kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi diharapkan mampu meningkatkan efektivitas organisasi sekolah ke tingkat keberhasilan organisasi secara komprehensif, nyata dan bermutu.

Budaya organisasi pada SMA dan SMK Pasundan pada umumnya cenderung dipengaruhi nilai-nilai organisasi secara primordial, seperti kuatnya pengaruh budaya sunda kedalam organisasi, sehingga didalam interaksi manusia maupun organisasi nilai-nilai kesundaan menjadi dominan. Sepertihalnya, dasar filosofis menjadi landasan dalam organisasi, yaitu *Silih Asah, Silih Asih, Silih Asuh*. Dikarenakan faktor nilai budaya daerah sangat dominan maka dalam pemecahan masalah pun menjadi cenderung ragu-ragu, karena ada ungkapan “*Heurin ku letah*”, “*Hade ku omong goreng ku omong*”, disamping terdapat nilai-nilai kebersamaan, seperti “*Ka cai jadi salewi ka darat jadi salogak*”. Pada sudut pandang kepemimpinan pun demikian, terdapat nilai-budaya daerah yang melekat, seperti, menjadi pemimpin yang “*Lantip, Surti, Binakas, dan Wijaksana*, atau jadi pemimpin itu harus “*Sa ciduh metu sa ucap nyata*”. Akantetapi, pada umumnya kepemimpinan berkarakteristik sunda belum menunjukkan keberanian sebagaimana semestinya seorang pemimpin.

SMA dan SMK Pasundan selama ini belum menunjukkan keberhasilan yang bermakna. Rendahnya efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan di Jawa Barat diduga disebabkan belum optimalnya kepemimpinan partisipatif dan belum efektifnya budaya organisasi, sehingga dipandang penting untuk

dianalisis agar dapat diperoleh solusi untuk mengatasi persoalan efektivitas organisasi pada Sekolah organisasi SMA dan SMK Pasundan.

Alasan mendasar pemilihan lokus dalam penelitian ini, yaitu kajian kebijakan publik dalam pengelolaan sekolah diperlukan kepemimpinan kepemimpinan partisipatif dan mampu menjadikan budaya organisasi yang kuat, dengan harapan untuk

mewujudkan efektifnya organisasi sekolah (SMA/SMK).

Berdasarkan hasil penelitian awal (penjajagan), diketahui dari data empiris bahwa efektivitas organisasi pada SMA dan SMK Pasundan rendah, hal ini diketahui dari indikator-indikator masalah, sebagai berikut :

1. Adaptasi organisasi terhadap lingkungan internal dan eksternal sekolah rendah, hal ini dapat diketahui dalam tabel berikut:

Tabel:1.1
 Adaptasi Organisasi Sekolah

No.	Uraian	Target & Realisasi		
		Target	Realisasi sd januari 2012	%
1	Jumlah Bantuan, Hibah	10	2	20%
2	Kerjasama dengan Pemerintah & Lingkungan Setempat	20	5	75%
3	Akreditasi Sekolah	100	50	50%
4	Hak milik Gedung (sarana Prasarana)	100	30	30%
Jumlah		0	0	0

2. Tingkat integrasi organisasi dengan lingkungan organisasi eksternal tidak jelas. Contohnya. Sosialisasi program pendidikan, promosi sekolah tidak terintegrasi dengan peningkatan kemajuan organisasi sekolah, dikarenakan tidak ada koordinasi, komunikasi organisasi maupun komitmen organisasi yang jelas. Hal ini, dapat diketahui dari data empiris sebagai berikut:

Tabel: 1.2
 Integrasi Organisasi Sekolah

NO	JENIS KEGIATAN	Target & Realisasi 2009			Keterangan
		Target	Realisasi sd April 2009	%	
1	Promosi SMA & Sosialisasi	100	0	0 %	Tidak tercapai
2	Promosi SMK Sosialisasi	100	20	72%	Tercapai
3	Feed Back Program SMA	100	0	0%	Tidak tercapai
4	Feed Back Program SMK	100		0%	Tidak tercapai
Jumlah		400	20		

Program yang dilaksanakan oleh sekolah yang meliputi Penerimaan Siswa Baru (PSB), Sertifikasi Guru, Prestasi Siswa, dan Kualitas Lulusan digambarkan kedalam tabel sebagai berikut:

Tabel: 1.3
 Jenis Program Sekolah

No	Jenis program	Jumlah		Keterangan
		Target	Realisasi sd April 2012	
1	Penerimaan Siswa Baru	100	%	Tidak tercapai
2	Sertifikasi Guru	75	%	Tercapai
3	Prestasi Siswa	-	%	Tidak tercapai
4	Kualitas lulusan	75	%	Tidak tercapai

Tabel: 1.3, menunjukkan target dan realisasi berbagai program yang dilaksanakan oleh sekolah yang meliputi jenis program sekolah dengan besaran dalam persen (%) diantaranya, program Penerimaan Siswa Baru (PSB), Sertifikasi Guru, Prestasi Siswa, dan Kualitas Lulusan. Hal tersebut menjadi target capaian bagi sekolah.

Tidak tercapainya program sekolah menunjukkan belum efektifnya sekolah, karena capaian sekolah tergantung dari perencanaan program sekolah. Artinya, organisasi sekolah dalam perencanaannya dipengaruhi oleh kualitas guru, iklim sekolah, daya dukung sekolah secara edukatif maupun administratif, serta peran pimpinan (Kepala Sekolah).

Tabel: 1.4
 Jenis Kegiatan Sekolah

NO	JENIS KEGIATAN (SMA-SMK)	Target & Realisasi			Keterangan
		Target	Realisasi sd April 2012	%	
1	Prestasi lomba antar sekolah	75	5	0%	Tidak terealisasi
2	Sekolah unggulan (standar nasional-internasional)	5	3	0%	Tidak terealisasi
3	Praktek lapangan (PKL)	100	75	0%	Tidak terealisasi

Tabel 1.4 di atas menggambarkan bahwa umumnya ketercapaian kegiatan biasanya diutamakan pada Praktek Kerja Lapangan karena merupakan kegiatan utama untuk menjadikan sarana yang utama bagi anak didik dalam penguasaan ilmu secara teoritik maupun secara praktik sebagai wujud kemampuan siswa.

Pada sisi lain, kebijakan sekolah mendorong untuk terwujudnya sekolah

berstandar internasional (RSBI) sehingga ketidaktercapaian sasaran diduga terdapat indikasi adanya penyimpangan pada beberapa sekolah, yaitu slogan internasional dijadikan nilai jual kepada publik untuk meraup keuntungan materi melalui PSB padahal prestasinya tidak sesuai standar internasional.

Tabel: 1.5
 Jenis Pelayanan Sekolah

NO	Jenis Pelayanan (Kegiatan)	Target	Realisasi s/d April 2012	Keterangan Hasil
1	Administratif	100 Bidang	-	Tidak mencapai target
2	Akademik	4 Bidang	-	Tidak mencapai target
3	Ekstrakurikuler	Bidang	-	Tidak mencapai target
4	Pelayanan Informasi (IT)	Bidang	-	Tidak mencapai target

Sumber : Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pasundan di Jawa Barat. 2011.

- Motivasi organisasi rendah. Hal ini diketahui dari hubungan perilaku organisasi.
- SMA dan SMK Pasundan di Jawa Barat dengan kelengkapan sarana dan prasarana program kebijakan sekolah tidak efektif. Contoh: Sarana informasi teknologi (komputer, internet), pada sebagian SMA dan SMK telah dipenuhi, namun tidak efektif dan guru, pegawai sebagai daya dukung pelaksana program tidak diberi insentif atau penghasilan tambahan bahkan organisasi tidak memberi *reward* (imbalan/penghargaan) terhadap bagian dari sistem organisasi atau unit yang berprestasi dalam pelaksanaan program sekolah.

Berdasarkan indikator masalah tersebut di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam dengan judul penelitian: **“PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS (SMA) DAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) PASUNDAN”**.

Alasan mendasar pemilihan lokus dalam penelitian ini didasarkan bahwa:

- Adanya masalah, yaitu tidak efektifnya organisasi pada SMA dan SMK Pasundan yang berkaitan dengan kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi.
- Efektivitas organisasi pada SMA dan SMK Pasundan ditentukan oleh kepemimpinan yang berkarakteristik partisipatif dan budaya organisasi.

I.2. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Fokus Penelitian ini adalah faktor Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Pada SMA dan SMK Pasundan.

Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis variable dan dimensi-dimensi pada Kepemimpinan Partisipatif, Budaya dan efektivitas organisasi.

II. Tinjauan Pustaka dan Hipotesis

II.1. Tinjauan Pustaka

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut

terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya Stoner et. al (1996). Kepemimpinan yang akan dikembangkan menggunakan pendekatan teori kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif menurut versi *House* termasuk teori *path-goal (Path – Goal Theory)*. Kepemimpinan partisipatif menurut House dalam Thoha (2003 : 297) ”..... pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya”. Kepemimpinan partisipatif dikemukakan oleh Yukl terjemahan Supriyanto (2005:98) yaitu sebagai berikut:

”Kepemimpinan partisipatif melibatkan usaha-usaha manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipatif orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting. Mengikut sertakan orang lain dalam pengambilan keputusan sering kali merupakan bagian yang wajib bagi proses politis untuk memperoleh persetujuan atas keputusan dan implementasinya dalam organisasi. Pendelegasian adalah proses khusus yang terjadi sewaktu manajer meminta salah satu atau beberapa orang bawahan untuk mengambil alih tanggung jawab dalam membuat keputusan yang sebelumnya dibuat oleh manajer tersebut. Dimana

mereka memiliki kesempatan untuk menentukan peran pekerjaan mereka, mencapai karya yang berarti dan mempengaruhi peristiwa penting”.

Pendapat di atas tentang kepemimpinan partisipatif dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuatif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi pada bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa memiliki organisasi, begitu pula bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*). Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Dimensi kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*), menurut Keith dan Girling dalam Permadi (1998:57) adalah :

1. *Creative Vision* (Visi yang kreatif)
2. *Build trust and organizational commitment* (membangun kepercayaan dan tanggungjawab)
3. *Projects expertise* (Mengembangkan keahlian)
4. *Developing the organization team* (Mengembangkan tim organisasi).

Kepemimpinan partisipatif ini visi yang harus dikomunikasikan kepada pihak lain bahkan harus banyak

melibatkan orang lain dalam pembuatan berbagai keputusan. Dalam membangun kepercayaan serta tanggungjawab organisasi perlu adanya pengertian yang sama serta komunikasi atas dan bawah, sedangkan berbagai keahlian yang ada pada staf perlu dikembangkan dan digunakan secara optimal. Dalam pelaksanaan diperlukan terlebih dahulu adanya tim kerja dengan distribusi tanggungjawab yang didorong sikap profesional.

Esensi dari pemikiran tersebut adalah perlunya dimensi kepemimpinan mandiri yang bisa menimbulkan partisipasi dari bawahan dengan tidak mendikte bawahan tetapi dengan mendengarkan dulu apa yang dirasakan perlu dan apa aspirasinya. Dimensi kepemimpinan mandiri ini sejalan dengan perubahan peran dari penguasa atau pemerintah dari *Rulling* kepada *Steering* di mana hal ini sejalan pula dengan semangat reformasi. Peranan kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan efektivitas pengelolaan sekolah secara keseluruhan disamping nilai-nilai dasar atau budaya organisasi yang ada di dalam organisasi, hal ini disadari bahwa organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan internal maupun eksternal sehingga akan terjadi proses saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya termasuk organisasi, budaya maupun kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu gaya kepemimpinan partisipatif yang berkaitan dengan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Variabel budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya kuat merupakan budaya dimana nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Selain itu, Robbin (1994:480-505) berpendapat budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Hofttede, Geert, Bond and Luk, dalam Fu'ad (2004:123) mengatakan delapan karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu:

1. Mencerahkan seluruh Kemampuan, artinya sejauh mana para Anggota Organisasi didorong untuk mengerahkan seluruh kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Mengorganisasikan pekerjaan sendiri, artinya sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam rangka tercapainya pekerjaan secara tim.
3. Ramah, artinya sejauh mana para pegawai memusatkan perhatian pada pelayanan dengan memperhatikan tehnik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil yang diharapkan.
4. Inisiatif (Prakarsa), artinya sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
5. Rapat (pertemuan) tepat waktu, artinya sejauh mana keputusan-

- keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia didalam organisasi.
6. Memperhatikan biaya, artinya sejauh mana orang bersikap agresif dan bersaing dan bukannya santai-santai.
 7. Rasa aman dengan pekerjaan, artinya sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.
 8. Rasa bangga dan dihargai, artinya sejauhmana manajemen menciptakan sistek kerja yang dapat menimbulkan rasa bangga bagi setiap pegawainya serta merasa dihargai atas pekerjaan yang dilakukannya.

Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi menjadi efektif.

Pendekatan menurut tujuan adalah untuk merumuskan dan mengukur keefektifan melalui pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan usaha kerjasama, adapun pendekatan menurut teori sistem menekankan kepada pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan. Etzioni dalam Indrawijaya (1989:27) mengemukakan pendekatan pengukuran efektifitas organisasi yang disebut "*system model*" mencakup empat kriteria yaitu :

1. Kriteria adaptasi : dipersiapkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

2. Kriteria integrasi : yaitu pengukuran terhadap kemampuan suatu organisasi untuk menjadikan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.
3. kriteria motivasi anggota : dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterkaitan dan hubungan antara prilaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.
4. Kriteria produksi : yaitu pengukuran efektifitas organisasi dihubungkan dengan jumlah organisasi dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Pendapat diatas menunjukkan bahwa efektifitas organisasi bahwa yang dipersalkannya yaitu, kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya, integrasi kemampuan suatu organisasi untuk menjadikan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya, adanya keterkaitan dan hubungan antara prilaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi, serta kriteria produksi dalam pengukuran efektifitas organisasi yang dihubungkan dengan jumlah organisasi dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Atas dasar pemikiran, pendapat dari para ahli yang berkaitan dengan kajian budaya organisasi, kepemimpinan partisipatif dan efektifitas organisasi yang diuraikan di atas, dapat difahami dengan jelas melalui visualisasi gambar maupun tabel yang telah menunjukkan ketegasan adanya relevansi konsep teori dari

variabel kebijakan, kompetensi dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, dapat diyakini bahwa budaya organisasi, kepemimpinan partisipatif memiliki kaitan yang erat dengan efektivitas organisasi. Artinya, dalam penelitian ini akan membuktikan bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan partisipatif menentukan efektivitas organisasi sekaligus mempengaruhi efektivitas organisasi.

Relevansi kepemimpinan dengan budaya organisasi dapat diketahui melalui pendapat dari Jusi dalam Moeljono (2006:23), yaitu: “Budaya organisasi yang kuat didukung oleh faktor: *Leadership, sense of direction, climate, positive team work, value and system, enabling structure, appropriate competences, and developed individual*”. Lebih lanjut Moeljono menyatakan: “berdasarkan pengalaman, faktor leadership (kepemimpinan) lebih menonjol dalam suatu organisasi”. Steers (1985:159) diterjemahkan oleh Magdalena Jamin mengemukakan adanya relevansi antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi, bahwa :

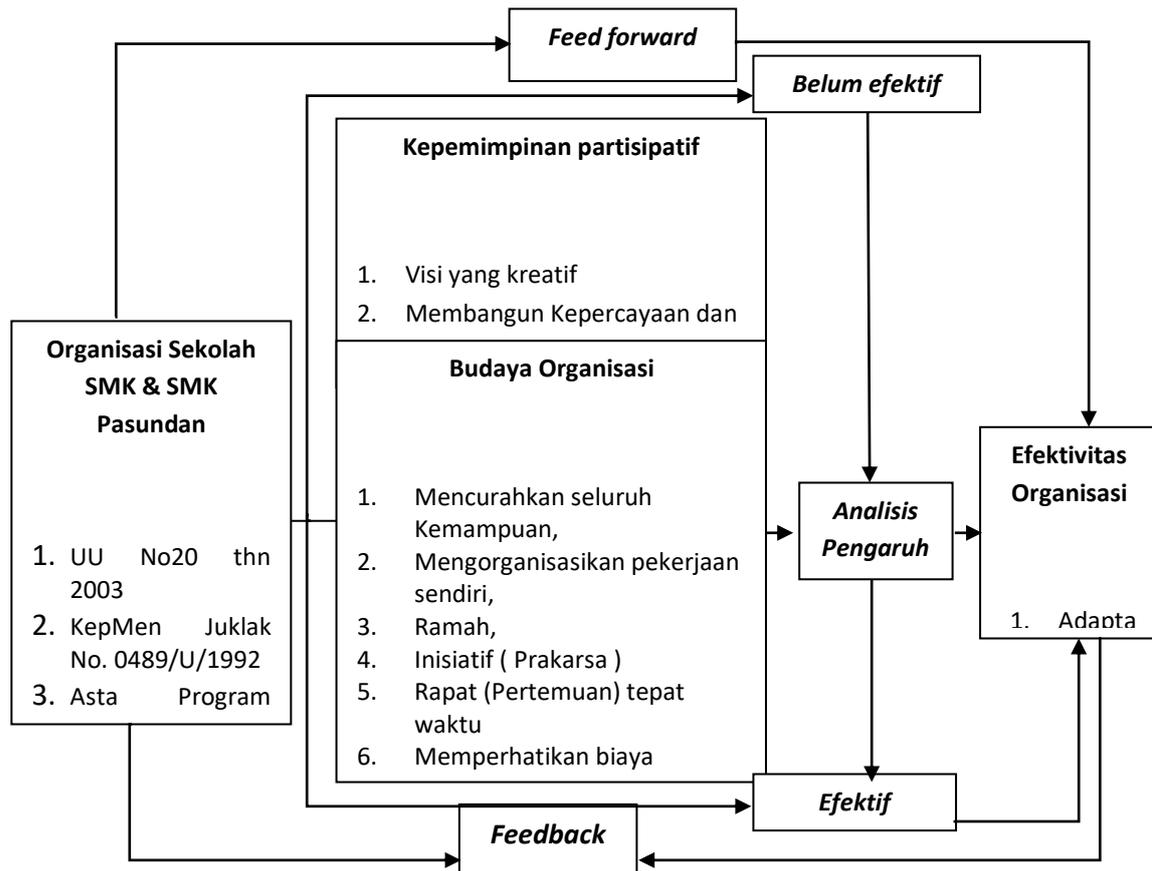
1. Penyusunan tujuan strategis
2. Pencarian dan pemanfaatan sumber daya
3. Lingkungan organisasi
4. Proses komunikasi

5. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan

6. Adaptasi dan motivasi organisasi

Relevansi antar variabel penelitian yang menjelaskan keterkaitan antara budaya organisasi, kepemimpinan partisipatif dan efektivitas organisasi dapat diketahui dari pendapat Tunggul (2010:3) budaya inti (*core culture*) mengandung nilai-nilai mendasar yang mempengaruhi perilaku... Nilai-nilai secara khusus menekankan pada keunggulan kinerja, inovasi, etika dan tanggungjawab sosial, keterlibatan pekerja dan kualitas hidup kerja”. Schein dalam Tika (2006:71) menyatakan, “bahwa pemimpin organisasi bisa membentuk, mengubah dan menghancurkan organisasi”. Lebih lanjut dalam kaitan ini, Schein, dalam Ndraha (2003:155) menyatakan, “*How founders anf leaders embed and transmit culture: Socializations from a leadership perspective*”. Pendapat tersebut dapat difahami, bahwa dalam perspektif budaya organisasi bahwa pimpinan turut menentukan efektif tidak efektifnya pencapaian tujuan organisasi terlebih.

Berdasarkan uraian di atas, digambarkan melalui alur pikir dengan pendekatan sistem sebagai berikut:



Gambar: 1.1 Paradigma berpikir Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi dan Efektivitas Organisasi

Sumber: Keith dan Girling, Permadi (1998:57), Hoftside, Geert, Bond and Luk, Mas'ud (2004) dan Etzioni dalam Indra Wijaya (1989:27)

II.2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, maka hipotesis yang diajukan, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan partisipatif besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan diukur melalui visi yang kreatif, membangun kepercayaan dan tanggungjawab, mengembangkan keahlian, mengembangkan tim organisasi.
2. Budaya organisasi besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan diukur melalui karakteristik Mencerahkan seluruh Kemampuan,

Mengorganisasikan pekerjaan sendiri, Ramah, Inisiatif (Prakarsa), Rapat (Pertemuan) tepat waktu, Memperhatikan Biaya, Rasa Aman dengan pekerjaan dan rasa bangga dan dihargai.

3. Kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi secara simultan besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan.

III. Objek Dan Metodologi Penelitian

III.1. Objek Penelitian

Objek penelitian dilakukan pada SMA dan SMK Pasundan yang berada di

bawah Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah (YPDM) Pasundan sebagai penyelenggara dan pengelola sekolah-sekolah Pasundan dan merupakan badan garapan Pengurus Besar Paguyuban Pasundan.

- a. SMA 25 Sekolah
- b. SMK 30 Sekolah

III.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive* dan *explanatory survey* dengan tujuan untuk memberikan gambaran lebih memahami serta menghasilkan penelitian pemahaman mendalam mengenai fenomena yang diteliti untuk menghasilkan rekomendasi perbaikan dalam penelitian Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi pada SMA dan SMK Pasundan berdasarkan teori dan konsep yang diajukan. Adapun target populasi

1. SMA 25 Sekolah dengan 25 Kepala Sekolah dan 75 guru.
2. SMK 30 Sekolah dengan dengan 30 Kepala Sekolah dan 90 guru
3. Total 220 Responden.

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis SEM (*Structural Equation Model*), yaitu: Uji Hipotesis Parsial dan Simultan dan Uji Validitas dan Reliabilitas.

IV. Hasil Penelitian

IV.1. Pengaruh secara Parsial Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Efektivitas Organisasi Organisasi Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pasundan.

Berdasarkan persamaan struktural tersebut dapat diketahui bahwa koefisien dimensi dari variabel laten

eksogen terhadap variabel laten endogen bertanda positif. Koefisien positif menunjukkan variabel-variabel kepemimpinan partisipatif secara parsial akan meningkatkan efektivitas organisasi. Pada model struktural efektivitas organisasi, jika kepemimpinan partisipatif meningkat satu satuan maka akan meningkatkan efektivitas organisasi sebesar 0.578 satuan.

Secara parsial di dalam variabel kepemimpinan partisipatif terdapat beberapa dimensi yang turut mempengaruhi efektivitas organisasi, yakni: Dimensi visi yang kreatif berpengaruh sebesar 3.0%. Dimensi membangun kepercayaan dan tanggungjawab berpengaruh terhadap efektivitas organisasi sebesar 6.7%, Dimensi mengembangkan keahlian berpengaruh terhadap efektivitas organisasi sebesar 7.0%. dimensi mengembangkan tim berpengaruh terhadap efektivitas organisasi sebesar 6.9%.

IV.2. Pengaruh secara Parsial Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Organisasi Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pasundan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh gambaran bahwa mencurahkan segala kemampuan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh hasil bahwa dimensi mencurahkan segala kemampuan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan besar pengaruh sebesar 4.3% terhadap variabel budaya organisasi. Mengorganisasikan pekerjaannya sendiri berpengaruh

terhadap efektivitas organisasi sebesar 5.6%, terhadap variabel budaya organisasi. Dimensi ramah berpengaruh terhadap efektivitas organisasi sebesar 6.5%, Dimensi inisiatif berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh hasil bahwa dimensi ini berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan besar berpengaruh sebesar 4.2% terhadap variabel budaya organisasi. Dimensi tepat waktu berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh hasil bahwa dimensi ini berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan besar pengaruh sebesar 10.8% terhadap variabel budaya organisasi. Dimensi Memperhatikan biaya berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh hasil bahwa dimensi ini berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan besar pengaruh sebesar 7.0% terhadap variabel budaya organisasi. Dimensi rasa aman dengan pekerjaan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh hasil bahwa dimensi ini berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan besar pengaruh sebesar 8.0% terhadap variabel budaya organisasi. Dimensi rasa bangga dihargai berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh hasil bahwa dimensi ini berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dengan besar pengaruh sebesar 7.0%

IV.3. Pengaruh Secara Simultan Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pasundan.

Pengaruh secara simultan kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi dapat diketahui pada model struktural pengaruh variabel kepemimpinan partisipatif (x_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap efektivitas organisasi (Y) yang telah diuraikan pada sub Bab sebelumnya, yaitu terdapat besaran pengaruh berdasarkan hasil pengolahan data perhitungan statistik dari variabel kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.

Berdasarkan hasil pengolahan data secara statistik diketahui bahwa variabel kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Kedua variabel tersebut, yaitu kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi bila dilihat pada besaran pengaruh, maka variabel kepemimpinan partisipatif lebih besar dibandingkan dengan besaran nilai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi. Pada uraian disini peneliti focus menguraikan pengaruh secara simultan dari variabel kepemimpinan partisipatif dan variabel budaya organisasi, yaitu secara bersama-sama berpengaruh total signifikan dalam meningkatkan efektivitas organisasi sebesar 0.619 atau sebesar 65,6%.

V. Simpulan dan Saran

V.1. Simpulan

Secara parsial kepemimpinan partisipatif melalui dimensi visi yang kreatif, dimensi mengembangkan kepercayaan dan tanggungjawab, dimensi mengembangkan keahlian dan dimensi mengembangkan tim organisasi

telah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan. Adapun dimensi dari kepemimpinan partisipatif yang memberikan pengaruh paling besar adalah dimensi mengembangkan keahlian, sehingga pengembangan keahlian mendapatkan prioritas utama untuk dilaksanakan lebih sungguh-sungguh. Diikuti oleh dimensi yang pengaruhnya yang kecil yaitu dimensi mengembangkan tim organisasi, dimensi membangun kepercayaan dan tanggungjawab dan visi yang kreatif. Dimensi ini sudah berjalan sebagaimana mestinya walaupun demikian tetap harus dilaksanakan agar efektivitas organisasi optimal. Secara parsial Budaya Organisasi melalui karakteristik mencurahkan seluruh kemampuan, mengorganisasikan pekerjaan sendiri, ramah, inisiatif (prakarsa), rapat (pertemuan) tepat waktu, memperhatikan biaya, rasa aman dengan pekerjaan dan rasa bangga dan dihargai telah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan. Adapun karakteristik dari budaya organisasi yang memberikan pengaruh paling besar adalah karakteristik pertemuan atau rapat tepat waktu. Diikuti oleh karakteristik yang pengaruhnya yang kecil yaitu karakteristik rasa aman dengan pekerjaan, karakteristik rasa bangga dan dihargai, karakteristik memperhatikan biaya, karakteristik ramah, karakteristik mengorganisasikan pekerjaannya sendiri, karakteristik mencurahkan semua kemampuan.

Secara Simultan Kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi telah memberikan pengaruh yang sangat besar dan signifikan terhadap efektivitas

organisasi SMA dan SMK Pasundan. Hal ini mengandung makna bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang selama ini dilaksanakan belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan harapan organisasi, sehingga pelaksanaannya perlu merujuk dan memperhatikan dimensi-dimensi kepemimpinan partisipatif, yaitu visi yang kreatif, mengembangkan kepercayaan dan tanggungjawab, mengembangkan keahlian dan mengembangkan tim organisasi serta merujuk dan memperhatikan karakteristik-karakteristik budaya organisasi, yaitu, karakteristik mencurahkan seluruh kemampuan, mengorganisasikan pekerjaan sendiri, ramah, inisiatif (prakarsa), rapat (pertemuan) tepat waktu, memperhatikan biaya, rasa aman dengan pekerjaan dan rasa bangga dan dihargai agar efektivitas organisasi Sekolah meningkat. Artinya, efektivitas organisasi Sekolah di tentukan oleh kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi.

V.2. Saran

V.2.1. Secara Akademik

1. Disarankan agar menggunakan konsep integrasi (temuan hasil penelitian) sebagai parameter mengukur efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan.
2. Kepada peneliti lain untuk menguji kembali hasil penelitian ini serta untuk mengembangkan temuan baru yang berhubungan dengan peningkatan efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan.

V.2.2. Secara Praktis

1. Kepemimpinan partisipatif telah memberikan pengaruh paling besar dalam meningkatkan efektivitas

organisasi SMA dan SMK Pasundan disarankan untuk lebih memprioritaskan perhatian melalui kriteria mengembangkan keahlian. Adapun langkah konkrit yang dapat diambil adalah melakukan pembinaan terhadap aparatur secara lebih, sistematis, terpadu dan *sustainable*.

2. Untuk lebih mengefektifkan budaya organisasi di lingkungan organisasi SMA dan SMK Pasundan pimpinan disarankan untuk memperhatikan unsur kejelasan wewenang, pendapatan, tugas pokok dan tanggung jawab dalam meningkatkan efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan.
3. Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi SMA dan SMK Pasundan, disarankan untuk lebih mengoptimalkan faktor pengembangan keahlian (*skill*) Kepala Sekolah dan juga bagi guru-guru, serta penguatan pada integritas terhadap organisasi.

V.2.3. Saran Kebijakan

Pengurus Besar Paguyuban Pasundan melalui Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah (YPDM) Pasundan untuk efektifnya organisasi SMA dan SMK Pasundan, disarankan untuk :

- a. Menyusun kebijakan bersifat teknis yang berhubungan dengan penataan Sumber Daya Manusia dalam hal ini adalah guru-guru secara lebih sistematis dan terpadu sesuai dengan tuntutan, kebutuhan dan tantangan organisasi, berupa motivasi (*Reward and Punishment*) yang jelas, berikut peraturan yang terkait dengan

kejelasan pengembangan karir guru dalam sekolah yang berada di bawah naungan organisasi Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan agar lebih efektif.

- b. Menyusun kebijakan perencanaan jangka panjang yang berhubungan dengan penetapan Sekolah unggulan, untuk wilayah-wilayah yang memiliki prospektif dengan memanfaatkan potensi-potensi sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi, kinerja dan Net Working yang mampu mewujudkan sekolah unggulan dengan bertumpu pada visi dan misi organisasi Paguyuban Pasundan, yaitu :
“*Merangan Kabodoan jeung Merangan Kokoro nu didadasaran ku Budaya Sunda jeung ditutururan ku Agama Islam* (memerangi kebodohan dan kemiskinan yang didasarkan atas nilai-nilai Budaya Sunda dan nilai-nilai Agama Islam)
“, dengan tujuan untuk menciptakan manusia yang memiliki wawasan keilmuan dan teknologi yang luas, serta manusia Sunda yang paripurna sesuai dengan jati diri Ki Sunda, yaitu *Nyantri, Nyunda, Nyakola jeung Nyantika kalayan Pengkuh Agamana, Luhung Elmuna, Jembar Budayana*. Lulusan Sekolah Pasundan dibekali jati diri sesuai dengan ciri khas pendidikan Pasundan, yaitu memahami tentang budaya Sunda yang Islami sehingga lulusan sekolah Pasundan mampu mengikuti zaman, bahkan mampu berperan aktif dalam zaman yang dilalui tanpa meninggalkan jati dirinya selaku orang Sunda.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1990, "The Measurement And Antecedents Of Affective, Countinuance And Normative Commitment To Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Armanu Thoyib, 2005, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep," *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73
- Augusty Ferdinand, 2006, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J, 1993, "Tansformational Leadership And Organizational Culture," *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121.
- Benkhoff, Birgit, 1997, "Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and Performance," *Journal of Human Resources*, Vol 50. No. 6
- Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy, 1993, "Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece," *The International Journal of Human Resources Management*, 4:4 December.
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Cokroaminoto, 2007, "Membangun Kinerja (Memaknai Kinerja Karyawan)," Google/15012008/cokroaminoto.wordpress.com/20070523/memaknaikinerja-karyawan.
- Cooper, R. Donald & C. William Emory, 2006, "Metode Penelitian Bisnis", Penerbit Erlangga, Jilid 1, Edisi Kelima.
- Dwi Cahyono dan Imam Ghazali, 2002, "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol. 5, No. 3, September 2002, h. 341-364
- Flippo, Edwin B, 1994, "Manajemen Personaliala," Edisi Keenam, Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Fuad Mas'ud, 2004, "Survai Diagnosis Organisasional," Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L et al 2006, "Organizations (Behavior, Structure, Processes)," Twelfth Edition, McGraw Hill.
- Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B.J, Anderson, R. E., & Tatham, R. L., 2006, "Multivariate data Analysis", Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- H. Hadari Nawawi, 2003, "Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi", Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- _____, 2005, "Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Bisnis Yang Kompetitif)",

- Gajahmada University Press, Yogyakarta. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur RI Nomor: 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005, "Perilaku Organisasi", Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- _____, "Perilaku Organisasi", Buku 2, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2006, "Perilaku Organisasi", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mahmudi, 2005, "Manajemen Kinerja Sektor Publik", Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, 2001, "Manajemen Sumberdaya Manusia," Buku 1, Salemba Empat Jakarta.
- McKinnon, Jill L et al, 2003, "Organizational Culture: Assiatin with commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information sharing in Taiwan," *International Journal Of Business Studies* Vol. 11 No. 1 June 2003, h 25 -44.
- McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment," *Hospital and Health Services Ad* Vol. 41 No. 2, p. 160-175
- Menon, Maria E, 2002, "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus", *The International Journal of Educational Management*, 16 February, 91-97.
- Miftah Thoha, 1983, "Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya", Edisi 1, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Moon, M. Jae, 2000, "Organizational Commitment Revisited In New Public Management (Motivation, Organizational, Culture, Sector, and Manajerial Level," *Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2, Desember 2000, p. 177-194.
- Moeljono. Djokosantoso. 2006. *Cultured. Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Gramedia. Jakarta.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies," *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, p. 766-788.
- Perryer, Chris and Jordan, Catherine, 2005, "The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector," *International Journal of Public Administration*, 28:379-396
- Riani. Laskmi Asri. 2011. *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P, 2006, "Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), "A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard", <http://www.performance-measurement.net>.
- Prawirosentono, Suyadi, 2000, "Kebijakan Kinerja Karyawan," BPFE, Yogyakarta.

- Schein, Edgar H, 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Siagian, Sondang P, 2002, “Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja”, PT. RINEKA CIPTA, Jakarta.
- Sitty Yuwalliatin, 2006, “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang”. *EKOBIS* Vol. 7 No. 2, Juni, h. 241-256.
- Sovya Desianty, 2005, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang”. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Steer, Richard M. 1994. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta : Erlangga.
- , 2004. *Efektivitas Organisasi*. Alih Bahasa: Magdalena Jamin. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____, 1996, “Manajemen”, Jilid II, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Suhana, 2007, “*Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*,” *Usahawan* No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53
- Suharsimi Arikunto, 2006, “Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik),” PT RINEKA CIPTA, Jakarta
- Suharto dan Budhi Cahyono, 2005, “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”. *JRBI* Vol.1 No. 1, Januari, h. 13-30.
- Sulaiman, Abubakar M.T, 2002 ”*Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship,*” *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, March 2002, p. 170-183
- Sunarto, 2005, *MSDM Strategik*, Amus, Yogyakarta.
- Veithzal Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- _____, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Yukl, Gary, 2005, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, PT Indeks, Jakarta.

Biodata Penulis

Dr. Eden Komarudin, menyelesaikan Sarjana di jurusan Administrasi Negara Universitas Pasundan (1987), Magister Administrasi Publik Universitas Pasundan (2004) dan Doktor Administrasi Publik Universitas Pasundan (2016). Menjadi dosen tetap pada Jurusan Administrasi Negara Universitas Pasundan Bandung, saat ini menjabat sebagai wakil Sekretaris Paguyuban Pasundan Bandung. Bidang keahlian Administrasi Publik.