

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI PADA PEMERINTAH DAERAH PROVINSI GORONTALO

The Effect of Leadership Style, Organizational Culture, and Its Effect on Work Motivation and Employees in Performance in Government Office of Gorontalo Province

Anis Naki

Badan Diklat Provinsi Gorontalo
Jl. Sapta Marga, Kota Gorontalo
E-mail : n4sikan@gmail.com

Naskah diterima tanggal 8 Juli 2019. Naskah direvisi tanggal 19 Juli 2019. Naskah disetujui tanggal 22 Juli 2019

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo yang meliputi: (1) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi, (2) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai, (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (4) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, (5) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (6) pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai organisasi. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 110 pegawai pada Pemerintahan Daerah Provinsi Gorontalo. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan menggunakan kuesioner serta teknik observasi. Untuk menguji pola hubungan model yang dibentuk, digunakan alat analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program Analysis of Moment Structures (AMOS) versi 4.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan motivasi kerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo. Hasil penelitian ini juga menunjukkan gaya afiliasi, gaya kecepatan, gaya demokrasi, dan gaya pelatih akan mempengaruhi para bawahan tidak hanya sekedar melaksanakan kewajiban namun mampu meningkatkan budaya organisasi dan dapat memberikan motivasi terhadap pegawai.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai.

Abstract

The purpose of this study is to determine the style of leadership, organizational culture, and also its influenced and work motivation on employee's performance in Gorontalo Provincial Government Office which includes: (1) the influence of leadership styles on employee performance organization, (2) the influence of leadership style on organizational culture (3) the influence of leadership style on employee motivation (4) the influence of organizational culture on work motivation (5) the influence of organizational culture on employee performance organization (6) the effect of work motivation on employee of organization employee. Sampling for this study were 110 employees at Gorontalo Provinsi. Data were collected by interview using a questionnaire models and observation techniques. To test the model established pattern of relationships, use of analytical tools that are able to simultaneously explain the relations that using Structural Equation Modeling (SEM) by using the program Analysis of Moment Structures (AMOS) version 16. The results of this study indicate that the style of leadership and a significant positive effect on organizational culture and work motivation but no significant effect on employee performance. Organizational culture and a significant positive effect on work motivation, but no significant effect on the performance of employees, while work motivation positive and significant

impact on the financial performance Employee at the Office of Gorontalo Pemerintah Provinsi. The results of this study also indicate that the style of leadership that is able to combine the autocratic style, the style of Affiliate, the speed style, democratic style and the style of the coach will affect the subordinates not only obligations but is able to improve the organizational culture and can provide motivation to employees. Besides, the use of effective leadership style will be able to give encouragement to employees to take action in order to achieve the desired goal.

Keywords: leadership style, organizational culture, employee motivation, employee performance

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangatlah ditentukan oleh pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Setiap pegawai mempunyai perbedaan dalam banyak hal, oleh karena itu seorang pemimpin haruslah dapat mengetahui bagaimana perbedaan tersebut mempengaruhi perilaku dan kualitas kerja bawahannya. Hanya saja kenyataan menunjukkan bahwa hingga saat ini, upaya-upaya peningkatan kualitas kerja pegawai, baik secara teknis administratif maupun teknis operasional belumlah mampu memenuhi harapan dari pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut.

Kinerja instansi pemerintah selalu menjadi sorotan banyak pihak, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh (*public value*) atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah melalui kinerja aparat atau pegawai. Walaupun anggaran yang dikeluarkan pemerintah semakin besar, nampaknya belum puas atas kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah.

Demikian halnya terhadap pengukuran kinerja pegawai pemerintah termasuk di Provinsi Gorontalo, meski selama ini telah dikenal dan diterapkan sistem penilaian atau instrumen kinerja pegawai yakni DP3 (Daftar Penilaian, Pelaksanaan Pekerjaan). Variabel-variabel yang digunakan untuk melakukan penilaian pekerjaan dalam DP3 meliputi ; Kesetiaan, Prestasi kerja, Tanggung jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan Kepemimpinan.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja juga diakui oleh Thoyib Armanu (2005), bahwa: (1). Kepemimpinan dan

Budaya Organisasi bisa saling pengaruh mempengaruhi; (2). Kepemimpinan berpengaruh terhadap strategi organisasi; (3). Budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi; (4). Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi; (5). Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Strategi Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau pegawai.

Kepemimpinan pegawai dalam organisasi adalah sangat penting dan diharapkan dalam melaksanakan tugasnya harus berkualitas dan mempunyai kompetensi sebagaimana yang diperkenalkan pertama oleh Mc.Clelland pada (1961), yaitu karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Karena pekerjaan seorang pegawai itu berhadapan langsung dengan masyarakat.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran diatas serta dukungan penelitian terdahulu maka masalah yang diangkat adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja

- pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo pegawai?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo?
 6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo?

Tujuan Penelitian

Penelitian atau penulisan ini yakni untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo
6. Pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam kepemimpinan yaitu:

- (1) Kepemimpinan yang melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut

- (2) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pimpinan dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota bukanlah tanpa daya
- (3) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui beberapa cara.

Itulah sebabnya kepemimpinan dikatakan sebagai suatu proses yang mengarahkan dan

mempengaruhi aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan kelompok. (Veitzal R, Deddy M. , 2012). Kepemimpinan berarti pula menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama, mengkomunikasikan tujuan-tujuan kepada pegawai / pegawai di seluruh organisasi, dan menyuntikkan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada pegawai. (Richard L. Daft, 2010)

Gaya Kepemimpinan(*Leadership Style*)

Menurut Robbins S. (2007), bahwa ada 2 gaya kepemimpinan yang ekstrim, yakni gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya Otokratis dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang berdasar pada kekuasaan posisi dan penggunaan otoritas peminjam. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi pertama dikenal di Amerika dan Eropa 1970-an dan dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan sesuai dinamika organisasi. Di Indonesia mulai dikenal pada era 80-an dan 90-an, saat banyak dibicarakan konflik budaya, cara mempertahankan budaya Indonesia dan pembudayaan nilai-nilai baru,

serta meningkatkan kinerja berbagai tingkatan organisasi maupun administrasi.

Motivasi (*Motivation*)

Robbins (2007), mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Definisi yang dikemukakan Robbins ada tiga unsur kunci yaitu intensitas, arah dan berlangsung lama. Hal yang sama sebagaimana definisi yang dikemukakan oleh Asnawi Sahlan (2002), bahwa motivasi adalah konstruksi dan proses interaksi antara harapan dan kenyataan masa yang akan datang baik dalam jangka pendek, sedang ataupun panjang.

Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2005) mendefinisikan bahwa kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mahmudi (2010) adalah sebagai berikut:

- (1) Faktor personal, meliputi pengetahuan, keterampilan (*skills*), kemampuan, motivasi, dan komitmen.
- (2) Faktor kepemimpinan: kualitas dalam member motivasi, semangat, arahan
- (3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan, kepercayaan sesama, kekompakan
- (4) Faktor system: system kerja, fasilitas kerja, kultur kinerja dalam organisasi.
- (5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Mahmudi (2010) sebelumnya telah menjelaskan pula faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja pegawai. Selain itu Mangkunegara (2007), menyatakan bahwa faktor-faktor lainnya adalah :

- 1) Faktor Kemampuan
Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor Motivasi
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. McClelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data berupa data kualitatif dan data kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo 2.657 orang. Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi dapat

digunakan formulasi Slovin (1960) yang dikutip Selvilla (1994) dan dalam Husein (1997). Berdasarkan formulasi di atas maka jumlah sampel minimal yang harus diperoleh adalah 110 responden.

Teknik analisis yang digunakan adalah statistic deskriptif dan analisis Structural Equation Modelling (SEM). Untuk mengetahui kesesuaian model pengukuran yang terbentuk, maka diperlukan uji kesesuaian model terdapat beberapa indeks kesesuaian model yang bisa digunakan untuk mengukur fit tidaknya suatu model, (Gozali, 2005), meliputi *Chi-square Statistic* (X^2), *The Root Mean Square Error of Appoximation (RMSEA)*, *Goodness of Fit Indices (GFI)*, *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*, dan *Comparative Fit Index (CFI)*.

Menurut Bentler (dalam Ghazali, 2005) dinyatakan bahwa suatu model dikatakan fit apabila memiliki nilai CFI lebih besar dari 0.9 Pengujian validitas ini, dilakukan untuk menentukan apakah suatu indikator valid atau tidak, dapat dilihat dari uji t yaitu jika nilai t hitung lebih besar dari 1,96 ($t\text{-hitung} > 1,96$) berarti bahwa indikator yang diukur dinyatakan valid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator valid.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang diukur dari sudut persepsi dan sikap pimpinan terhadap perilaku sendiri dalam mempengaruhi dan mengatur pegawainya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi, mengatur dan mengkoordinasikan pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang efektif.

Mengenai hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk variabel gaya kepemimpinan pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo yang terdiri atas

gaya paksaan, gaya otokrasi, gaya afiliasi, gaya demokrasi, gaya kecepatan dan gaya pelatih untuk 110 responden pegawai yang diteliti dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 1
Tingkat Gaya Kepemimpinan

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{1,1}	0	0.0	0	0.0	3	2.7	4	40.0	6	56.4	4.29
X _{1,2}	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	33.0	7	66.4	4.50
X _{1,3}	0	0.0	0	0.0	3	2.7	3	30.0	7	66.4	4.43
X _{1,4}	0	0.0	0	0.0	2	1.8	5	45.0	5	52.7	4.37
X _{1,5}	0	0.0	0	0.0	3	2.7	3	28.0	7	69.0	4.49
X _{1,6}	0	0.0	0	0.0	4	3.6	3	31.0	7	64.0	4.45
Mean Variabel Gaya Kepemimpinan (X _i)											4.42

Keterangan: 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = kurang setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan dengan capaian rata-rata sebesar 4.422. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan pejabat struktural pada satuan Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo berjalan dengan baik sesuai dengan tugas dan fungsinya. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden sebagian besar sangat setuju dengan adanya gaya pelatih dengan selalu diberikan kesempatan oleh pimpinannya untuk mencoba menggunakan ide atau gagasan sendiri pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo.

Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Tabel 2
Tingkat Budaya Organisasi

	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X ₂ ₁	0	0.0	0	0.0	0	0.0	6	54.0	5	45.0	4.45
X ₂ ₂	0	0.0	0	0.0	1	11.1	7	65.5	3	33.3	4.33
X ₂ ₃	0	0.0	0	0.0	4	33.3	6	61.1	3	34.5	4.31
X ₂ ₄	0	0.0	0	0.0	4	33.3	5	46.7	5	50.0	4.46
X ₂ ₅	0	0.0	0	0.0	4	33.3	6	54.5	4	41.1	4.38
X ₂ ₆	0	0.0	0	0.0	3	27.7	7	66.7	3	30.0	4.28
X ₂ ₇	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	45.5	6	54.5	4.55
Mean Variabel Budaya Organisasi (X ₂)											4.39

Keterangan: 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = kurang setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Tabel di atas menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi sebesar 4.394. Hal ini berarti bahwa persepsi responden menjawab setuju pada pimpinan yang memberikan tugas atau pekerjaan penuh tanggung jawab kepada pegawainya sebesar 60 responden atau 54.5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi telah memiliki peranan yang cukup tinggi dalam menentukan motivasi kerja dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo.

Deskripsi Variabel Motivasi Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 110 responden yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo diperoleh karakteristik jawaban responden terhadap instrumen penelitian untuk variabel motivasi. Adapun distribusi karakteristik variabel motivasi pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3
Tingkat Motivasi Kerja Pegawai

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y _{1.1}	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	50.0	5	49.0	4.49
Y _{1.2}	0	0.0	0	0.0	2	18.2	6	59.1	4	39.1	4.37
Y _{1.3}	0	0.0	0	0.0	3	27.3	6	59.1	4	38.2	4.35
Y _{1.4}	0	0.0	0	0.0	7	63.6	4	36.4	0	0.0	4.30
Y _{1.5}	0	0.0	0	0.0	3	27.3	5	53.6	4	43.6	4.41
Y _{1.6}	0	0.0	0	0.0	8	72.7	5	52.7	4	40.0	4.33
Mean Variabel Motivasi Kerja (Y ₁)											4.37

Keterangan: 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = kurang setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Berdasarkan tabel tersebut, menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel motivasi dengan capaian skor rata-rata jawaban responden sebesar 4.375. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo sangat mengharapkan dalam mencapai sasaran, harus memperhatikan motivasi kerja yang efektif, sehingga dapat mendorong pencapaian laba organisasi.

Indikator yang dominan dalam membentuk variabel motivasi adalah indikator pemberian penghargaan (Y_{1.1}) dengan capaian skor rata-rata responden Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo. Sebaliknya Indikator kesempatan berkarier (Y_{1.4}) dengan capaian skor rata-rata jawaban responden sebesar 4.30.

Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Adapun distribusi frekuensi kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5
Tingkat Kinerja Pegawai

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y _{2.1}	0	0.0	0	0.0	3	2.7	5	50.0	5	47.3	4.45
Y _{2.2}	0	0.0	0	0.0	3	2.7	6	57.3	4	40.0	4.37
Y _{2.3}	0	0.0	0	0.0	5	4.5	5	49.1	5	46.4	4.42
Y _{2.4}	0	0.0	0	0.0	1	10.2	5	49.4	4	40.0	4.29
Y _{2.5}	0	0.0	0	0.0	6	5.5	6	59.1	3	35.5	4.30
Y _{2.6}	0	0.0	0	0.0	6	5.5	4	43.8	5	50.9	4.45
Mean Variabel Kinerja Pegawai (Y ₂)											4.38

Keterangan: 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = kurang setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Tabel di atas menunjukkan, bahwa persepsi responden terhadap variabel kinerja pegawai tergolong setuju dengan capaian skor rata-rata jawaban responden sebesar 4.38. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo berjalan sesuai indikator variabel kinerja.

Kecenderungan dari data yang diperoleh menunjukkan kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo baik dan perlu ditingkatkan lagi kinerja pegawai sebagai hasil dari proses kerja akan membantu terwujudnya peningkatan kemampuan organisasi dalam menciptakan jasa layanan yang handal karena kinerja pegawai sangat menentukan tingkat kemampuan organisasi tersebut. Untuk itu karakteristik kinerja pegawai harus sesuai dengan karakteristik tugas dan kapabilitasnya, sehingga para pegawai dapat merasa puas dengan pekerjaan yang ditekuninya.

Hasil uji konstruk variabel gaya kepemimpinan (X₁) dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 6 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis setelah dilakukan modifikasi dan menghapus (*drop*) variabel yang memiliki bobot faktor loading kurang dari 0.40 diperoleh model akhir, yang

menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 6
Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* Gaya kepemimpinan (X₁)

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
$\chi^2 - \text{Chi Square}$	Diharapkan kecil	15,293 (9=16,91898)	Kurang Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0.083	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.699	Baik
RMSEA	≥ 0.08	0.080	Baik
GFI	≥ 0.90	0.955	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.896	Kurang Baik
TLI	≥ 0.94	0.863	Kurang Baik
CFI	≥ 0.94	0.918	Kurang Baik

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis kecuali untuk nilai AGFI, TLI, CFI dan RMSEA namun skornya sudah mendekati nilai kritis sehingga secara keseluruhan menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel gaya kepemimpinan (X₁), ditunjukkan dari nilai loading factor atau koefisien lamda masing-masing indikator yang disajikan pada Tabel 7 dengan ketentuan besarnya bobot faktor harus lebih besar dari 0.40 sehingga dimensi dan indikator yang besarnya bobot faktor harus lebih kecil dari 0.40 tidak dimasukkan dalam model.

Tabel 7
Loading Factors Pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

Variabel Indikator	Loading Factor (λ)	Critical Ratio (p)	Probability	Keterangan
X _{1.1}	0,290	2,327	0.020	Signifikan
X _{1.2}	0,343	2,690	0.007	Signifikan
X _{1.3}	0,580	4,455	0.000	Signifikan
X _{1.4}	0,615	FIX	0.000	Signifikan
X _{1.5}	0,625	3,575	0.000	Signifikan
X _{1.6}	0,520	3,278	0.001	Signifikan

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Hasil uji hipotesis CFA variabel budaya organisasi (bo) terhadap model secara keseluruhan yang terdiri dari indikator inovasi & pengambilan resiko(X2.1), perhatian dan keindahan (X2.2), orientasi hasil (X2.3), orientasi tim (X2.4), orientasi tugas (X2.5), keagresifan (X2.6), kemantapan (X2.7) dengan menggunakan Confirmatory Faktor Analysis (CFA).

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis setelah dilakukan modifikasi dan menghapus (drop) variabel yang memiliki bobot faktor kurang dari 0.40 diperoleh model akhir, yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 8
Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* Budaya Organisasi (X₂)

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
X ² - Chi Square	Diharapkan kecil	31,840 (14=23,6847)	Kurang Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0.004	Kurang Baik
CMIN/DF	< 2.00	2.274	Kurang Baik
RMSEA	< 0.08	0.108	Kurang Baik
GFI	≥ 0.90	0.923	Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0.847	Kurang Baik
TLI	≥ 0.95	0.706	Kurang Baik
CFI	≥ 0.95	0.804	Kurang Baik

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel budaya organisasi (X₂), ditunjukkan dari nilai loading factor atau koefisien lamda masing-masing indikator yang disajikan pada Tabel 8, dengan ketentuan besarnya bobot faktor harus lebih besar dari 0.40 sehingga dimensi dan indikator yang besarnya bobot faktor harus lebih kecil dari 0.40 tidak dimasukkan dalam model.

Tabel 9
Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* Motivasi Kerja (Y₁)

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
X ² - Chi Square	Diharapkan kecil	11,005 (9=16,91898)	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0.275	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.223	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.045	Baik
GFI	≥ 0.90	0.966	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.922	Baik
TLI	≥ 0.95	0.952	Baik
CFI	≥ 0.95	0.971	Baik

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya

Tabel 10
Loading Factors (λ) Pengukuran Variabel Motivasi Kerja (Y₁)

Variabel Indikator	Loading Factor (λ)	Critical Ratio (p)	Probability	Keterangan
Y _{1.1}	0,331	2,735	0.006	Signifikan
Y _{1.2}	0,536	3,988	0.000	Signifikan
Y _{1.3}	0,573	3,923	0.000	Signifikan
Y _{1.4}	0,699	FIX	0.000	Signifikan
Y _{1.5}	0,529	4,057	0.000	Signifikan
Y _{1.6}	0,213	1,819	0.000	Signifikan

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Hasil uji konstruk variabel Kinerja Pegawai (Y₂) dievaluasi berdasarkan goodness of fit indices pada Tabel 10. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis setelah dilakukan modifikasi dan menghapus (drop) variabel yang memiliki bobot faktor kurang dari 0.40 diperoleh model akhir, yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 11
Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* Kinerja Pegawai (Y_2)

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
$X^2 - Chi$ Square	Diharapkan kecil	14,129 (9=16,91898)	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0.118	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.570	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.072	Baik
GFI	≥ 0.90	0.955	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.895	Baik
TLI	≥ 0.95	0.902	Baik
CFI	≥ 0.95	0.941	Baik

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel kinerja pegawai (Y_2), ditunjukkan dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda masing-masing indikator yang disajikan pada Tabel 12, dengan ketentuan besarnya bobot faktor harus lebih besar dari 0.40 sehingga dimensi dan indikator yang besarnya bobot faktor harus lebih kecil dari 0.40 tidak dimasukkan dalam model.

Tabel 12

Loading Factors (λ) Pengukuran Variabel Kinerja Pegawai (Y_2)

Variabel Indikator	Loading Factor (λ)	Critical Ratio (p)	Probability	Keterangan
$Y_{2.1}$	0,331	2,735	0.006	Signifikan
$Y_{2.2}$	0,536	3,988	0.000	Signifikan
$Y_{2.3}$	0,573	3,923	0.000	Signifikan
$Y_{2.4}$	0,699	FIX	0.000	Signifikan
$Y_{2.5}$	0,529	4,057	0.000	Signifikan
$Y_{2.6}$	0,213	1,819	0.069	Tidak Signifikan

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Loading faktor (λ) pengukuran variabel kinerja pegawai (Y_2) pada Tabel 24 menunjukkan hasil uji hipotesis terhadap model pengukuran variabel kinerja pegawai (Y_2) dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (unobserved variabel) dari indikator dari kuantitas kerja ($Y_{2.1}=0.331$), kualitas hasil kerja ($Y_{2.2}=0.536$), jumlah jam kerja ($Y_{2.3}=0.715$), kreativitas ($Y_{2.4}=0.654$), tingkat kecermatan ($Y_{2.5}=0,52$) dan hasil kerja sesuai kebijakan ($Y_{2.6}=0,362$) sehingga semuanya diikutkan dalam pengujian berikutnya.

Uji Structural Equation Modeling (SEM) Uji Model Tahap Awal

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil uji konstruk model akhir disajikan pada Gambar 18 di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*, kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data dapat dilihat pada Tabel 13 sebagai berikut

Tabel 13

Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Overall Model Tahap Awal

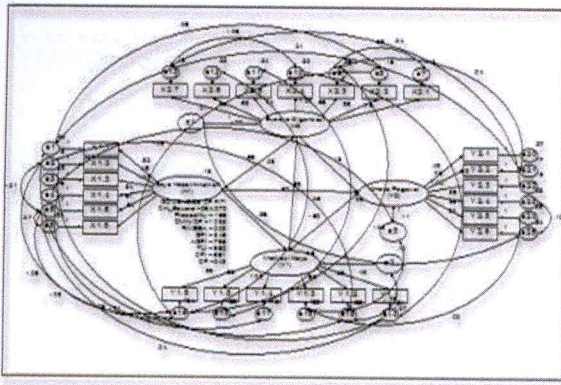
Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
$X^2 - Chi$ Square	Diharapkan kecil	442,741 (269=308.254)	Model Marginal
Sign. Probability	≥ 0.04	0.000	Model Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.646	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.077	Baik
GFI	≥ 0.90	0.751	Model Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.700	Model Marginal
TLI	≥ 0.94	0.648	Model Marginal
CFI	≥ 0.94	0.685	Model Marginal

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa model belum layak digunakan. Dari tabel di atas nampak dari semua kriteria belum memenuhi kriteria sehingga model ini belum layak digunakan, hanya CMIN/DF dan RMSEA saja yang sudah memenuhi kriteria.

Uji Model Akhir

Uji model akhir keterkaitan antara keterkaitan antara gaya kepemimpinan (X_1) budaya organisasi (X_2), motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2) secara lengkap disajikan secara ringkas disajikan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Uji Model Pengaruh Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Motivasi Kerja (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y_2) Model Akhir

Hasil uji model yang disajikan pada Gambar 1, dievaluasi berdasarkan kriteria goodness of fit indices pada Tabel 14 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut :

Tabel 14
Pengujian Hipotesis Uji Model Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2)

H	Jenis Pengaruh		Loading Factor	CR	Prob	Ket
H ₁	Budaya Organisasi (X_2)	← Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,633	3,731	0,000	Signifikan
H ₂	Motivasi Kerja (Y_1)	← Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,292	2,025	0,043	Signifikan
H ₃	Kinerja Pegawai (Y_2)	← Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,793	2,962	0,003	Signifikan
H ₄	Motivasi Kerja (Y_1)	← Budaya Organisasi (X_2)	0,475	3,039	0,002	Signifikan
H ₅	Kinerja Pegawai (Y_2)	← Budaya Organisasi (X_2)	0,138	0,569	0,569	Tidak Signifikan
H ₆	Kinerja Pegawai (Y_2)	← Motivasi Kerja (Y_1)	-0,491	1,855	0,064	Tidak Signifikan

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Adapun interpretasi dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi dengan $P = 0.000 (< 0.05)$ dan nilai CR (t

- hitung $> t$ tabel ($3,731 > 1.98$) dan loading factor sebesar 0.633, koefisien ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan gaya kepemimpinan akan meningkatkan budaya organisasi
- b) Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan $P = 0.043 (< 0.05)$ dan nilai CR (t hitung $> t$ tabel ($2.025 > 1.98$) dan loading factor sebesar 0.292, koefisien ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan gaya kepemimpinan akan meningkatkan motivasi kerja.
- c) Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan $P = 0.003 (< 0.05)$ dan nilai CR (t hitung $> t$ tabel ($2,962 > 1.98$) dan loading factor sebesar 0,793. Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai.
- d) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan $P = 0.002 (< 0.05)$, serta nilai CR (t hitung $> t$ tabel) ($3,039 > 1.98$) dan loading factor = 0.475. Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja.
- e) Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan $P = 0.569 (> 0.05)$, serta nilai CR (t hitung $< t$ tabel) ($0.569 < 1.98$) dan loading factor = 0.138, koefisien ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan budaya organisasi tidak akan meningkatkan kinerja pegawai.
- f) Motivasi Kerja mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan $P = 0.064 (> 0.05)$, serta nilai CR (t hitung $> t$ tabel) ($-1,855 < 1.98$) dan loading factor = -0.491. Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan

peningkatan motivasi kerja akan menurunkan kinerja pegawai.

Tabel 15

Pengujian Pengaruh Langsung-Tidak Langsung

Jenis Pengaruh	Variabel Independen	Direct	Effect Indirect	Total	Perbandingan Efek
Budaya Organisasi (X ₂)	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,633	0,000	0,633	TE = DE
Motivasi Kerja (Y ₁)	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,292	0,301	0,593	TE > DE
Kinerja Pegawai (Y ₂)	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,793	-0,204	0,997	TE < DE
Motivasi Kerja (Y ₁)	Budaya Organisasi (X ₂)	0,475	0,000	0,475	TE = DE
Kinerja Pegawai (Y ₂)	Budaya Organisasi (X ₂)	0,138	-0,233	-0,471	TE < DE
Kinerja Pegawai (Y ₂)	Motivasi Kerja (Y ₁)	-0,491	0,000	-0,491	TE = DE

(Sumber : Hasil Olah Data Primer, 2017)

Tabel 15 menunjukkan besarnya pengaruh langsung, tidak langsung serta pengaruh total antar variabel. Dari perbandingan pengaruh total dan pengaruh langsung terlihat bahwa ada tiga jalur yang pengaruh antar variabel mempunyai pengaruh total yang sama dengan pengaruh langsungnya yaitu pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan pemerintah Provinsi Gorontalo adalah gaya otokrasi, yakni adanya paksaan dalam melakukan tugas atau menerima perintah, artinya selalu ada arahan dan motivasi serta perhatian atasan atau pimpinan dalam menjalankan tugas
2. Gaya kepemimpinan (otokrasi, afiliasi, kecepatan, demokrasi dan pelatih) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dan motivasi kerja. Demikian pula budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Saran

1. Penelitian ini hanya terfokus pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo sehingga diharapkan penelitian ini juga bisa dikembangkan pada bidang yang lain atau ruang lingkup yang lebih luas lagi karena masing-masing daerah memiliki budaya organisasi yang berbeda.
2. Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo tidak dapat menciptakan kinerja yang lebih baik hanya dengan memfokuskan gaya kepemimpinan saja, tapi harus mampu mengkombinasikan semua potensi dalam organisasinya. Tanpa didukung budaya organisasi dan motivasi kerja dari pegawai maka Pemerintah daerah akan mengalami kesulitan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Asnawi Sahlan. 2002. *Teori Motivasi (Dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi)*. Cetakan Pertama Studia Press. Jakarta.
- Davis, Keith, and John W. Newstrom. 1997. *Perilaku Dalam Organisasi* Alih bahasa Agus Dharma. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Ghozali. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 3. BPFE Undip. Semarang.
- Journal. 2012. *Kepemimpinan, Budaya Organisasi, motivasi, dan Kinerja Pegawai*. dihimpun oleh Anis Naki dalam rangka MKPD.
- Mamik. 2008. *Pengaruh. Gaya Kepemimpinan, Komitmen Pegawai dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Industri Kertas Di Jawa Timur)*. Disertasi, Tidak dipublikasikan. PPs Universitas Brawijaya. Malang.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Unit Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen. YKPN. Jogjakarta.

- Mangkunegara, Anwar P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- McClelland. 1961. *The Achieving Society*, Litton Educational Publishing Inc, USA.
- Richard, L. Daff, 2010. *New Era of Management (Era Baru Manajemen)*. Salemba. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi Deddy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, Stephen, P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Alih Bahasa Benyamin Molan. Edisi Lengkap. PT. Indeks. Jakarta.
- Thoyib Armanu. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra*. Vol.7.No.1, Maret 2005. Hal. 60-73