

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI PADA PEGAWAI DI KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KEEROM PROVINSI PAPUA

Oleh: Muhammad Ali

Abstract

Ali, 2017. "The Influence Of Leadership Styles Against Organization cultural's Employee of The Keeron Papua Provincial Secretariat Office", Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Amal Ilmiah Yapis Wamena.

In this research study want to view how relationship between leadership style and Organizational culture in regional secretariat office Keerom regency province of Papua. Leadership style is an overall pattern of a leader's actions both visible and invisible by his subordinates as seen from ideal factors participative style, nurturant style, authoritarian style, bureaucratic style and task. While organization culture a is A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems, factors of distance of management, work partner trust, regularity, enmity and integration. The method used is the kind of explanatory research-analytic approach study of 150 employee as samples served in regional secretariat office Keerom regency province of Papua and analytical test data analysis path diagram / confirmatory factor analysis of Structural Equation Model (SEM). The results showed leadership style positive and significant effect on organization culture (CR =2,155 & p = 0.031), factor participative style, nurturant style and bureaucratic style have a strong effect on leadership style and factor work partner trust have a strong effect on organization culture.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, and Structural Equation Model(SEM).

1. Pendahuluan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Otonomi Daerah telah membawa perubahan dalam sistem pemerintahan di Indonesia. Hal ini tercermin pada penyelenggaraan pemerintah daerah yang lebih otonom. Desentralisasi diartikan sebagai pemberian wewenang dari atasan (pemilik wewenang) kepada bawahan (pelaksana), mengandung makna kemandirian yaitu kebebasan untuk memilih SDM yang berkinerja tinggi. Pola pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pemerintah yang sebelumnya tereintegrasi secara nasional berubah ke arah pembinaan yang terpisah berimplikasi pada perubahan strategi MSDM, kompetensi, motivasi kerja, komitmen dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Penyelenggaraan Pemerintah Daerah pada hakekatnya tidak terlepas dari prinsip - prinsip manajemen modern, dimana fungsi-fungsi manajemen harus berjalan secara simultan dan proporsional dalam kerangka mencapai tujuan organisasi. Pengawasan adalah salah satu fungsi organik manajemen yang harus ada dan dilaksanakan secara profesional sesuai standar dan norma yang berlaku dalam setiap penyelenggaraan pemerintah daerah, yaitu terhadap kewenangan setiap daerah otonom agar kewenangan tersebut tidak mengarah kepada kedaulatan dengan tindakan-tindakan menyimpang dari ketentuan yang berlaku.

Organisasi merupakan sistem sosial dengan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama untuk mencapai efektivitas dan efisiensi (Rad dan Yarmohammadian 2006). Organisasi merupakan sistem yang sangat kompleks yang menyatukan banyak individu, tim kerja, struktur, sistem dan aturan-aturan yang telah disepakati dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi (Von Bertalanffy 1975 dan Beer 1980 *dalam* Senior dan Swiles 2004). Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk mengatur orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan perusahaan (Schermerhorn 2008).

Adanya perubahan lingkungan organisasi pemerintah yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (transformation) organisasi.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Luthans (AndreasLako, 2004: 29) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan

beperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom Provinsi Papua merupakan suatu instansi pengawasan di lingkungan pemerintah daerah Keerom dan sekitarnya, dimana memainkan peran yang sangat penting dan signifikan untuk kemajuan dan keberhasilan pemerintah daerah dan perangkat di lingkungan pemerintah daerah Keerom dalam penyelenggaraan pemerintah di daerah dan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Sehingga dalam pencapaian tujuan dan visi memerlukan tenaga pegawai yang handal dan kompeten dalam memberikan kontribusi dan kinerja yang maksimal dan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Dilihat dari pengamatan yang ada bahwa para pegawai di kantor ini masih belum maksimal dalam memanfaatkan waktu contohnya seperti setiap hari para pegawai belum sepenuhnya hadir atau masuk kantor pada waktu yang telah ditetapkan, pekerjaan yang menumpuk serta pelaporan yang sering telat ditambah lagi peran atasan yang terkadang mengindahkan persoalan – persoalan tersebut, sehingga hal ini akan menjadi budaya instansi yang buruk dan tentunya akan berpengaruh kepada komitmen para pegawai untuk tidak lebih giat untuk bekerja. Peran atasan atau aspek pimpinan sangatlah penting dalam menindak lanjuti berbagai macam persoalan yang ada di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom Provinsi Papua untuk lebih memberikan koordinasi, motivasi dan konsekuensi terhadap pegawai agar berkinerja lebih baik.

Suatu penerapan budaya kerja di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom Provinsi Papua dapat ditingkatkan apabila dalam orientasinya dilakukan melalui suatu penerapan gaya kepemimpinan yang baik dari atasan dalam pemberian motivasi kepada para pegawai secara intensif. Dalam penerapan gaya kepemimpinan yang baik dari atasan, diharapkan mampu lahir budaya bekerja yang baik, pula pada para pegawai yang mampu mendukung pembangunan yang dilakukan pihak pemerintah. Sehingga, pembangunan daerah dapat berjalan sesuai dengan tuntutan organisasi dan tujuannya sebagai salah satu faktor pendorong dalam pelayanan masyarakat daerah.

Berdasarkan penjabaran diatas menjadikan budaya organisasi merupakan suatu komponen yang penting dalam kelangsungan suatu organisasi. kemudian dilihat dari adanya fenomena dan beberapa penelitian terdahulu maka peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian tentang “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom Provinsi Papua”

2. Tinjauan Teori

Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktifitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi (Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi, 2009: 3). Sedangkan Gibson (2006:4), mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah: “Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal”.

Gaya kepemimpinan (Leadership Styles) merupakan cara pemimpin (manajer) untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. (Siagian, 2002). Dalam penelitian ini dimensi gaya kepemimpinan mengacu pada dimensi yang dikembangkan Singh-Sengubta, Sunita dalam Mas'ud (2004:42) yang terdiri dari: Gaya kepemimpinan partisipatif (*participative style*), Gaya kepemimpinan pengasuh (*nurturant style*), Gaya kepemimpinan otoriter (*authoritarian style*), Gaya kepemimpinan birokratis (*bureaucratic style*) dan Gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task*).

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar, diciptakan, diketahui, atau dikembangkan suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal sehingga dianggap perlu untuk dikerjakan kepada para anggota dengan cara yang benar dalam memandang masalah yang di hadapinya. (Schein, 1991 dalam Sutopo, 2010)

Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang *valid* dan *reliable* dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Harriss dan Mossholder (1996), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan. Wallach (1983), menunjukkan bahwa kinerja karyawan dan hasil kerja yang menyenangkan, termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam

organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.

Dimensi budaya organisasi mengacu pada teori Robbins (2005) dimana budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai bersama yang dipercaya menjadi pedoman perilaku oleh anggota organisasi sehingga menjadi pembeda dengan organisasi lain yang meliputi nilai jarak dari manajemen, percaya pada rekan kerja, keteraturan, permusuhan dan integrasi

3. Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual penelitian berawal dari studi teoritik yaitu mengkaji teori yang relevan dengan kajian studi yang berkaitan dengan perilaku organisasi, baik berdasarkan teori maupun kajian empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Kerangka konseptual dijabarkan dari perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya serta penjelasan tiap-tiap variabel dan pola hubungan yang dibentuk oleh variabel tersebut.

Dalam menentukan suatu hasil pencapaian etos kerja pegawai yang baik diperlukan adanya pimpinan dalam mengarahkan pegawai untuk bekerja lebih teratur dan terkoordinasi sehingga aspek kepemimpinan sangat penting dalam pencapaian etos suatu organisasi. Menurut Kerlinger dan Padhazur (1987), kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Susilo (1998) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

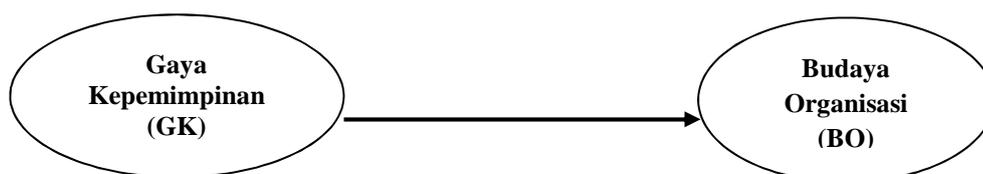
Odom, Boxx, dan Dunn (1990), menemukan bahwa sifat birokratis dari lingkungan kerja selain tidak mengembangkan maupun mengalihkan dari komitmen dan kepuasan kerja. Mereka juga menemukan bahwa sikap dan perilaku karyawan ditingkatkan oleh budaya organisasi yang menunjukkan karakteristik inovatif. Di samping itu mereka menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam sebuah lingkungan supportif lebih

terpuaskan dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih besar. Mereka juga menunjukkan bahwa menyingkirkan hambatan birokratis dapat menyumbang sedikit banyak untuk menciptakan komitmen dan kepuasan perbaikan yang signifikan, akan tetapi akan terjadi hanya ketika tindakan positif diambil untuk meningkatkan dimensi supportif dan inovatif.

Harriss dan Mossholder (1996), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan.

Lok (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. menunjukkan bahwa gaya memimpin yang menyenangkan menyebabkan karyawan cenderung untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Leena & Binita (2015), Sanjeev dan Aditi (2010) dan Sapna (2010) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Dengan demikian, berdasarkan saling keterkaitan antar variabel penelitian, dapat dibangun kerangka konseptual penelitian seperti pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

4. Metode Penelitian

Rancangan Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom. Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang akan dicapai maka jenis penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* studi.

Adapun lokasi yang dipilih sebagai tempat penelitian Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom Provinsi Papua. Dengan populasi sebanyak 150 pegawai. Dalam penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* dengan mengambil secara menyeluruh jumlah populasi (*total population*) sehingga sampel penelitian sebanyak 150 pegawai.

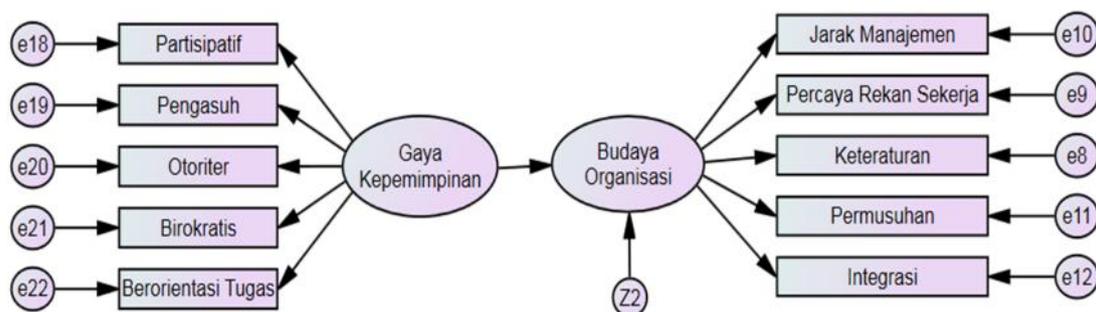
Tabel 1. Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan (GK)	Partisipatif (<i>participative style</i>) (GK.1)	1. Atasan mampu menentang situasi sosial y/ang berlawanan dan tidak sesuai dengan nilai yang dimiliki . 2. Atasan mampu.mempelajari Dan mengintegrasikan nilai dalam organisasi
	pengasuh (<i>nurturant style</i>) (GK.2)	1. Atasan mampu mengarahkan dan mengatur tindakan dan sikap dalam bekerja. 2. Atasan mampu mengevaluasi diri dari setiap tindakan atau pekerjaan yang dilakukan
	otoriter (<i>authoritarian style</i>) (GK.3)	1. Atasan mampu bersikap jujur, bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. 2. Atasan mampu bersikap sosial terhadap lingkungan kerja dan saling membantu rekan kerja dalam melakukan setiap pekerjaan .
	birokratis (<i>bureaucratic style</i>) (GK.4)	1. Atasan mampu memberitahukan kepada bawahan mengenai apa yang dibutuhkan dalam bekerja 2. Atasan mampu memberikan bimbingan kepada bawahan dalam menyelesaikan tugas
	berorientasi tugas (<i>task</i>) (GK.5)	1. Atasan mampu melakukan pekerjaan dengan keterampilan dan pengalaman yang dimiliki 2. Atasan mampu melakukan pekerjaan yang dihadapi dengan cara dan teknik yang dimiliki

Budaya Organisasi (B.O)	Jarak dari manajemen (BO.1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai mampu mengambil keputusan yang didesentralisasikan di puncak sehingga dapat mengambil langkah prioritas dalam melakukan pekerjaan 2. Pegawai mampu memajemen waktu dalam bekerja dan kepentingan pribadi
	Percaya pada rekan kerja (BO.2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai mampu bersikap terbuka terhadap rekan kerja 2. Pegawai mampu bersikap optimis dalam membantu rekan kerja yang dalam kesulitan dan mampu melakukannya bersama-sama
	keteraturan (BO.3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai mampu mengikuti setiap pertemuan yang berkaitan dengan organisasi dengan tepat waktu 2. Pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan serius dan sistematis
	Permusuhan (BO.4)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai mampu menangani sikap saling curiga dan saling menyimpan rahasia di dalam instansi 2. Pegawai mampu menangani adanya kompetisi dan ketidakpercayaan antar bidang didalam instansi
	Integrasi (BO.5)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai setia baik antar karyawan dan manajemen di dalam instansi 2. Pegawai merasa aman dan nyaman dalam melakukan pekerjaannya

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan terhadap hubungannya dengan variabel dependen budaya organisasi pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom digunakan teknik analisis statistika *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis konstruk eksogen (*exogenous constructs*) dan konstruk endogen (*endogenous constructs*). Tahap analisis dilakukan dalam penelitian ini didasarkan pada tujuan dari penelitian. Analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut.

a. Mengkonstruksi *confirmatory factor analysis* untuk model interaksi. Konstruk interaksi dibentuk dengan cara menyusun diagram jalur berdasarkan indikator dari variabel budaya organisasi dan variabel endogen motivasi kerja. Diagram jalur untuk model interaksi dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 3. Diagram Jalur/konstruk variabel

- b. Evaluasi Outer Model
- c. Evaluasi Inner Model
- d. Evaluasi Model

5. Hasil dan Pembahasan

a. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia status perkawinan, tingkat pendidikan, dan golongan/kepangkatan.

Tabel 2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Masa Kerja, Usia, Tingkat Pendidikan dan Kepangkatan

Identitas responden	Kategori	f (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	121	81
	Perempuan	29	19
Masa Kerja (tahun)	0 – 5	18	12
	6 – 10	36	24
	11 – 15	75	50
	> 15	21	14
Usia (tahun)	< 25	15	10
	25 – 30	26	17
	31 – 35	39	26
	36 – 40	42	28
	41 – 45	17	11
	> 46	12	8
Tingkat Pendidikan	SLTA	63	42
	Diploma	42	28
	Sarjana	36	24
	Pasca Sarjana	9	6
Golongan/	II	81	54

Kepangkatan	III	63	42
	IV	6	4
Jumlah		150	100

Tabel 3. Deskripsi Persepsi Responden terhadap Indikator Variabel Budaya Organisasi

NO.	Persentase Responden					Mean Item
	1	2	3	4	5	
Gaya Kepemimpinan (GK)						
GK1	0	0	32	40.7	27.3	20
GK2	0	0	32.7	36	31.3	20
GK3	0	0	33.3	41.3	25.3	19.98
GK4	0	0	36.7	36	27.3	20
GK5	0	0	33.3	41.3	25.3	19.98
Budaya Organisasi (BO)						
BO1	0	0	34.7	42	23.3	20
BO2	0	0	28.7	48.7	22.7	20.02
BO3	0	0	30.7	45.3	24	20
BO4	0	0	37.3	38	24.7	20
BO5	0	0	32	43.3	24.7	20

b. Evaluasi *Outer Model* (Measurement Model)

1) Uji Normalitas

Suatu distribusi data dapat dikatakan normal apabila mempunyai nilai *Critical ratio* (CR) $< 2,58$ terhadap konstruk yang dituju. Output SEM untuk nilai CR memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

	c.r.	kurtosis
Berorientasi Tugas (GK5)	0.676	-1.267
Birokratis (GK4)	0.840	-1.398
Otoriter (GK3)	0.676	-1.267
Pengasuh (GK2)	0.120	-1.437
Partisipatif (GK1)	0.398	-1.305
Integrasi (BO5)	0.601	-1.212
Permusuhan (BO4)	1.117	-1.315
Jarak Manajemen (BO1)	0.948	-1.219
Percaya Rekan Sekerja(BO2)	0.439	-1.037
Keteraturan (BO3)	0.527	-1.152

Berdasarkan tabel 4 di atas tampak bahwa distribusi data penelitian telah memenuhi syarat normalitas ($> 2,58$) terlihat nilai *critical ratio* dengan rentang dari 0.120– 1.117, sehingga distribusi data penelitian dapat dikatakan normal.

2) Uji Validitas

Suatu indikator dikatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 ($>0,5$) terhadap konstruk yang dituju. Output SEM untuk *loading factor* memberikan hasil sebagai berikut :

Tabel 5. Nilai *Loading factor*

			Estimate
Keteraturan (BO3)	<---	BO	1.000
Percaya Rekan Sekerja(BO2)	<---	BO	0.957
Jarak Manajemen (BO1)	<---	BO	1.010
Permusuhan (BO4)	<---	BO	1.036
Integrasi (BO5)	<---	BO	1.038
Partisipatif (GK1)	<---	GK	1.000
Pengasuh (GK2)	<---	GK	1.085
Otoriter (GK3)	<---	GK	1.161
Birokratis (GK4)	<---	GK	1.205
Berorientasi Tugas (GK5)	<---	GK	1.056

Berdasarkan tabel 5 di atas tampak bahwa nilai *loading factor* pada masing – masing indikator telah memenuhi syarat kevaliditan ($>0,5$) terlihat nilai *loading factor* rentang dari 0,957 – 1,205, sehingga masing – masing indicator dapat dikatakan valid.

Cross loading berguna untuk menilai apakah konstruk memiliki *discriminant validity* yang memadai, yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator suatu konstruk dengan korelasi indikator tersebut dengan konstruk lain. Jika korelasi indicator konstruk memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut dengan konstruk lain, maka dikatakan konstruk memiliki *discriminan validity* yang tinggi. Output SEM untuk *cross loading* memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Nilai *Cross Loading*

	GK	BO
Berorientasi Tugas (GK5)	0.746	0.864
Birokratis (GK4)	0.893	0.945
Otoriter (GK3)	0.902	0.950
Pengasuh (GK2)	0.714	0.845
Partisipatif (GK1)	0.657	0.810

Integrasi (BO5)	0.803	0.896
Permusuhan (BO4)	0.743	0.862
Jarak Manajemen (BO1)	0.752	0.867
Percaya Rekan Sekerja(BO2)	0.752	0.867
Keteraturan (BO3)	0.772	0.878

Berdasarkan tabel 6 di atas tampak bahwa nilai *loading factor* pada masing – masing indikator pada variabel eksogen maupun endogen memiliki rentang dari 0,657 – 0,950 ($>0,5$), sehingga nilai *discriminant validity* masing – masing indicator pada variabel eksogen dan variabel endogen dapat dikatakan valid.

3) Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai melihat nilai *Cronbach's Alpha* dimana data dikatakan reliable apabila nilai tersebut lebih dari ($>0,6$), di mana output memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Partisipatif (GK1)	0.869
Pengasuh (GK2)	0.865
Otoriter (GK3)	0.858
Birokratis (GK4)	0.855
Berorientasi Tugas (GK5)	0.864
Jarak Manajemen (BO1)	0.866
Percaya Rekan Sekerja(BO2)	0.865
Keteraturan (BO3)	0.861
Permusuhan (BO4)	0.865
Integrasi (BO5)	0.866

Berdasarkan tabel 7 di atas tampak bahwa nilai *cronbach's alpha* pada masing – masing indikator telah memenuhi syarat realibilitas ($>0,6$) terlihat nilai *cronbach's alpha* dengan rentang dari 0,855 – 0,869, sehingga masing – masing indikator dapat dikatakan reliabel.

4) Uji Univariate Outlier

Uji univariate outlier dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *Outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam standar *score* yang disebut *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dan standar deviasi sebesar satu. Observasi atau kasus yang mempunyai nilai *z-score* sama

dengan atau lebih besar dari (3,00) dikategorikan sebagai outliers., di mana output memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji *Univariate outlier*

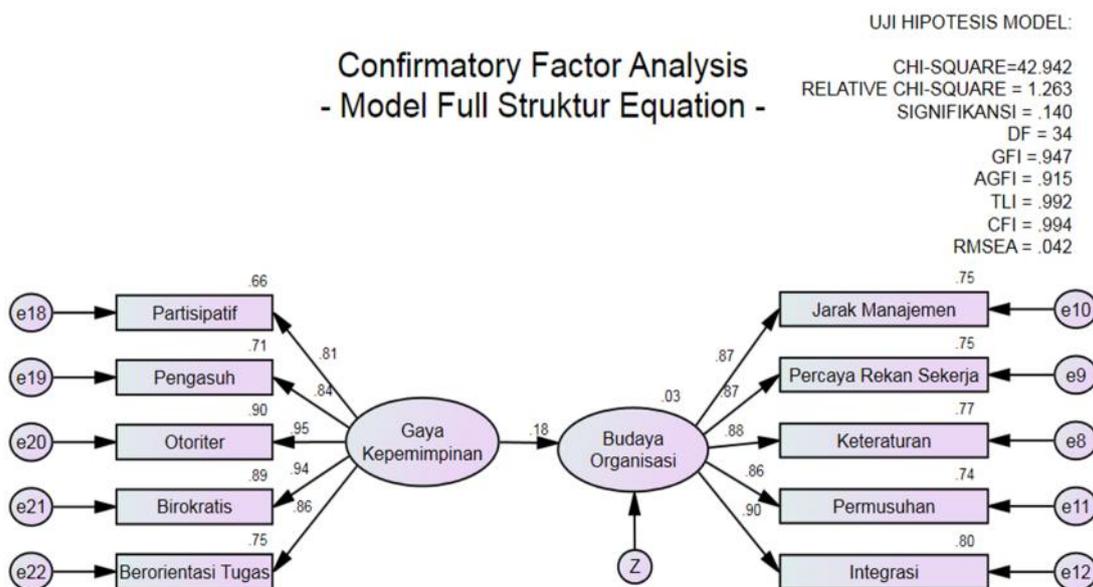
	Minimum	Maximum
Zscore: Partisipatif (GK1)	-1.23578	1.35677
Zscore: Pengasuh (GK2)	-1.22939	1.26261
Zscore: Otoriter (GK3)	-1.20371	1.41305
Zscore: Birokratis (GK4)	-1.13732	1.37147
Zscore: Berorientasi Tugas (GK5)	-1.20371	1.41305
Zscore: Jarak Manajemen (BO1)	-1.17343	1.4734
Zscore: Percaya Rekan Sekerja(BO2)	-1.31221	1.47973
Zscore: Keteraturan (BO3)	-1.26327	1.44374
Zscore: Permusuhan (BO4)	-1.12002	1.44491
Zscore: Integrasi (BO5)	-1.23276	1.42787

Berdasarkan tabel 8 di atas tampak bahwa nilai *Zscore* pada masing – masing indikator tidak terdapat *outlier* (3,00), sehingga data bisa digunakan untuk analisis selanjutnya.

c. Evaluasi *Innerr Model (Measurement Model)*

1) Uji Persamaan Struktural Model

Variabel-variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen budaya organisasi sedangkan variabel endogen ialah motivasi kerja. Uji model persamaan struktural dimaksudkan untuk mengetahui model *fit* atau kriteria *good of fit indices*, sehingga kelayakan model persamaan structural dapat dijelaskan. Hasil uji persamaan structural dapat dilihat dari uji konfirmatori faktor analisis model sebagai berikut:



Gambar 4. Pengukuran Faktor dan Uji Model antar Variabel Penelitian

Hasil uji konstruk model penelitian yang tersaji pada gambar 4.1 dievaluasi berdasarkan *Goodness of Fit Indices*, seperti tabel berikut ini :

Tabel 9. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Model Penelitian

Goodness of Fit Indexes	Cup-of Value	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi Square</i> (X^2)	Diharapkan kecil	42,942	Baik
<i>Sign. Probability</i>	0,05	0,142	Baik
CMIN/DF	2,00	1,263	Baik
GFI	0,90	0,947	Baik
AGFI	0,90	0,915	Baik
TLI	0,90	0,992	Baik
CFI	0,90	0,994	Baik
RMSEA	0,08	0,042	Baik

Tabel 9 menunjukkan bahwa model dapat diterima dibuktikan oleh nilai hasil model yang telah disyaratkan dari *cut-of value*, sehingga data dapat diuji selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar nilai estimasi dari setiap variabel penelitian. Variabel penelitian dikatakan signifikan dalam mengukur atau membentuk variabel independen dan variabel dependen apabila nilai t hitung (*critical ratio*) dari t tabel atau bila nilai $\leq 0,05$. Dengan demikian model dapat diterima dan diuji lebih lanjut.

Selanjutnya dilakukan uji pengaruh signifikansi antara konstruk yaitu pengaruh secara simultan. Hasil output uji signifikansi indikator menunjukkan bahwa semua indikator signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$ yaitu nilai *critical ratio* lebih dari 1,96. Hasil uji signifikansi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Signifikansi

			C.R.	P
BO	<---	GK	2.155	0.031
Keteraturan (BO3)	<---	BO		
Percaya Rekan Sekerja(BO2)	<---	BO	14.721	0.000
Jarak Manajemen (BO1)	<---	BO	14.717	0.000
Permusuhan (BO4)	<---	BO	14.549	0.000
Integrasi (BO5)	<---	BO	15.741	0.000
Partisipatif (GK1)	<---	GK		0.000
Pengasuh (GK2)	<---	GK	12.403	0.000
Otoriter (GK3)	<---	GK	14.912	0.000
Birokratis (GK4)	<---	GK	14.793	0.000
Berorientasi Tugas (GK5)	<---	GK	12.828	0.000

Berdasarkan tabel 10 di atas tampak bahwa nilai signifikansi pada masing – masing indikator pada variabel eksogen maupun endogen memiliki nilai yang signifikan ($< 0,05$), dan nilai *critical ratio*(CR) memiliki nilai yang positif ($CR > 1,96$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (GK) berpengaruh positif ($CR = 2,155$) dan signifikan ($= 0,031$) terhadap budaya organisasi (BO).

d. Pembahasan

Dari analisis *convergent validity* melalui nilai *loading factor* bahwa indikator gaya kepemimpinan (GK) yang terdiri dari gaya partisipatif (GK1), gaya pengasuh (GK2), gaya otoriter (GK3), gaya birokratis (GK4) dan gaya orientasi tugas (GK5) memiliki nilai yang valid. Sedangkan indikator budaya organisasi (BO) yang terdiri dari jarak manajemen (BO1), percaya pada rekan kerja (BO2), keteraturan (BO3), permusuhan (BO4) dan integritas (BO5) memiliki nilai yang valid.

Dari analisis *cronbach's alpha*, indikator gaya kepemimpinan (GK) yang terdiri dari gaya partisipatif (GK1), gaya pengasuh (GK2), gaya otoriter (GK3), gaya birokratis (GK4) dan gaya orientasi tugas (GK5) memiliki nilai yang reliabel. Sedangkan indikator budaya organisasi (BO) yang terdiri dari jarak manajemen (BO1), percaya pada rekan kerja (BO2), keteraturan (BO3), permusuhan (BO4) dan integritas (BO5) memiliki nilai yang reliabel.

Hasil pengujian signifikansi menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif ($CR = 2,155$) dan tingkat signifikansi sangat kuat terhadap budaya organisasi

yang dilihat dari nilai $t = 0,031$ ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik di kantor tentunya akan menimbulkan tingkat budaya organisasi yang tinggi di kantor kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom dimana atasan di tempat kerja tersebut perlu menanamkan nilai – nilai kepemimpinan yang baik agar tercipta suatu etos kerja yang mampu memberikan kepuasan bagi para pegawai dan dapat menjadi dorongan dalam bekerja secara optimal dan tercapainya suatu kinerja yang efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Epstein et al., (2010) dimana gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Sehingga, semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik pula budaya organisasi .

6. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang telah dilakukan kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom Provinsi Papua, ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil, yaitu

- 1) Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom, dengan nilai CR=2,155 dan $t = 0,031$, artinya dengan suatu gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan budaya organisasi.
- 2) Indikator gaya partisipatif (GK1), gaya pengasuh (GK2) dan gaya birokrasi (GK4) memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan gaya kepemimpinan di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom.
- 3) Indikator percaya rekan sekerja (BO2) memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan budaya organisasi pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom.

DAFTAR PUSTAKA

- Amran TG, Kusbramayanti P., 2007. *Leadership and Organizational Culture Relationship Analysis On Job Performance And Satisfaction Using SEM At Carita Boat Indonesia. Proceeding, International Seminar on Industrial Engineering and Management*. Menara Peninsula, Jakarta. August 29-30.
- Appelbaum, S.H., St-Pierre, N., & Glavas, W. 1998. Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5): 289-301.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. 1993. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1): 112-121.

- Epstein, Marc J, Buhovac, Adriana R & Kristi Y. 2010. *Implementing Sustainability: The Role of Leadership and Organizational culture. Journal Foundation for Applied Research (FAR)*
- Nur Cahyani, Agustin Diah Ayu. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokrasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Komitment Organisasional dan Kepuasan Kerja pada PT. Pos Indo Bagian Delivery Center Surabaya Utara. Fakultas Ekonomi dan Bisnis – Universitas Airlangga. Surabaya*
- Piccolo, R.F., and Colquitt, J.A. 2006. *Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, Academy of Management Journal, Vol 49, No 2, pp. 327–340.*
- Prasetyo, B., dan Jannah, L.M. 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi, Jakarta: Rajawali Pers.*
- Raymer, Steven D. Thesis .2014. *The Combined Effects Of Leadership Style and Organizational Culture On Psychological Empowerment And Organizational Commitment. Colorado State University, Fort Collins, Colorado.*
- Rijal Sapna. 2010. *Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study. International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarte Volume 14, Number 5.*
- Samad, Sarminah, 2005. *Unraveling the organizational commitment and job performance relationship: exploring the moderati effect of job satisfaction, The Business Review, Cambridge;; 4, 2; ABI/INFORM Researchpg. pg 79.*
- Santoso, Singgih. 2011. *Structural Education Modeling (SEM) – Konsep dan Aplikasi dengan Amos 18. Alex Media Komputindo. Jakarta*
- Sharma, Sanjeev K & Sharma Aditi . 2010. *Examining the relationship between organizational culture and leadership style. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology Vol.36, No.1, 97-105.*
- Singh, Leena P & Panda Binita. 2015. *Impact of Organizational Culture on Strategic Leadership Development with Spesial Reference to Nalco. International Journal of Research and Development (IJRDMR)*
- Utama, Ridlwan Lutfi. 2012, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PERTAMINA (PERSERO) ex. UPMS V Surabaya. Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Airlangga. Surabaya*