

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PADA
KOMITMEN ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL DINAS PENDIDIKAN SE-PROVINSI SUMATERA SELATAN**



**Oleh :
Dr. Harun, MM**

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini, yaitu untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan di Kabupaten/Kota dan Provinsi Sumatera Selatan. Hipotesis penelitian ini adalah terdapat pengaruh : 1) gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, 2) budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, 3) gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap komitmen organisasi, 4) gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, 5) budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, 6) komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, 7) gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dan verifikatif dengan melibatkan sampel penelitian sebanyak 200 orang Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Provinsi di Sumatera Selatan. Teknik pengambilan sampel menggunakan proporsional random sampling dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pengujian hipotesis menggunakan model persamaan struktural (Structural Equation Modelling) dengan program aplikasi LISREL 8.70

Hasil penelitian ini dengan menggunakan 2nd CFA (Second Order Confirmatory Factor Analysis), menunjukkan bahwa : 1) terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap komitmen organisasi, 2) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi komitmen organisasi dan komitmen organisasi tersebut merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai khususnya dimensi tekad bulat/kemauan kuat pada indikator kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Kesimpulan: untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Provinsi di Sumatera Selatan diperlukan gaya kepemimpinan selling dan komitmen organisasi yang berorientasi pada tekad bulat/kemauan kuat.

Kata Kunci : *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja.*

Pendahuluan

Fungsi Pegawai Negeri Sipil adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga diperlukan piranti agar dapat menjalankan fungsi tersebut dengan sebaik-baiknya. Manajemen Pegawai Negeri Sipil dilakukan agar didapat sosok

Pegawai Negeri Sipil yang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, merata, efisien dan efektif serta netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik, untuk itu dalam pengembangan karirnya perlu mendapatkan pembinaan berdasarkan

perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Tetapi pada kenyataannya di beberapa instansi masih memiliki jumlah pegawai yang sedikit tetapi dengan beban kerja yang sangat berat sehingga tidak dapat melakukan kerjanya dengan maksimal disamping itu juga ditambah dengan sumber daya manusia yang dimiliki belum sesuai dengan kompetensi yang cocok dalam bidangnya terutama dengan keahlian yang sesuai sehingga tidak efektif. Namun di sisi yang lain banyak juga instansi dengan beban kerja yang ringan tetapi memiliki jumlah pegawai yang banyak sehingga dapat dilihat banyak pegawai yang hanya datang, tanda tangan daftar hadir, membaca koran, dan kemudian pulang atau meninggalkan kantor sehingga tidak efektif dalam melakukan pekerjaan yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat yang notabene adalah fungsi dari pegawai negeri sipil.

Ketimpangan tersebut berpotensi menimbulkan rasa iri dan kecemburuan bagi pegawai yang memiliki beban kerja yang tinggi karena mereka mendapatkan penghasilan yang sama, tanpa memperhitungkan prestasi dan beban kerja pegawai yang bersangkutan. Bukan menjadi rahasia lagi di kalangan Pegawai Negeri Sipil bahwa pegawai yang rajin dan malas berprestasi sama karena yang diperhitungkan adalah pangkat dan masa kerja. Hal ini akan berdampak kepada semangat dan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Thoha, Miftah., dkk (2005) tentang *rightsizing* di beberapa Pemerintah Propinsi, Kabupaten dan Kota di Indonesia menemukan masih terjadinya ketidakseimbangan antara jumlah pegawai

dengan unit-unit kerja yang ada, dengan jumlah pegawai melebihi kebutuhan organisasi sehingga terjadi pemborosan. Dan juga seringkali ditemukan ketidaksesuaian penataan unit organisasi dan kepegawaian dengan visi-misi pemerintah daerah yang telah dirumuskan. Karena penataan kepegawaian berkaitan dengan penataan unit-unit organisasi, yang semua itu disusun dengan mempertimbangkan visi-misi organisasi. Untuk itu diperlukan suatu penataan kebutuhan pegawai dan manajemen pegawai yang nantinya diharapkan dapat mengkoordinir berbagai masukan baik yang berasal dari instansi pemerintah dalam hal kepegawaian baik itu melakukan penempatan/mutasi atau penambahan pegawai, yang harus dilihat apakah rasio jumlah pegawai sesuai dengan beban kerja dari instansi tersebut, kualifikasi sumber daya manusianya sesuai tidak dengan bidang atau tempat yang nantinya ditempati dengan maksud pegawai tersebut dapat bekerja dengan maksimal dan optimal.

Selain melakukan penataan kebutuhan personil pada tiap-tiap instansi pemerintah agar nantinya tidak terjadi kesalahan yang fatal akibat tidak sesuai penempatan sesuai dengan kompetensinya (*the right man on the right job*) serta pemenuhan kebutuhan Sumber Daya Manusia sesuai dengan beban kerjanya. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 jo. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 pada pasal 13 menyebutkan bahwa : “Kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban dan kedudukan hukum”

Kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil tersebut dilakukan oleh Presiden selaku Kepala Pemerintahan dengan dibantu oleh Komisi Kepegawaian Negara yang hingga saat ini komisi dimaksud belum terbentuk namun dalam penyelenggaraannya saat ini dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara sementara di daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah berdasarkan amanat Undang-undang Pokok-pokok Kepegawaian sebagai perangkat daerah yang bertanggung jawab untuk menjamin kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Manajemen Pegawai Negeri Sipil dilakukan agar didapat sosok Pegawai Negeri Sipil yang ideal yaitu mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil dan merata dan netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik, untuk itu dalam pengembangan karirnya dibina berdasarkan pada perpaduan system prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Rumusan Masalah

Sesuai pembatasan masalah di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan?

Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan?

4. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan?
5. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan?
6. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan?
7. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian yang telah diuraikan, maka tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan.

- terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan.
 6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan.
 7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan.

Metodologi Penelitian

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinannya. Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Kepemimpinan memiliki kekuatan yang luar biasa. Ia dapat membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan dalam segala hal yang organisasi kerjakan untuk diri sendiri ataupun untuk organisasi (Cohen, 2001: 1). Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2012:15), Kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungan diantara hal-hal berikut ini : (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (b) jumlah dukungan

sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Konsep ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus berusaha secara optimal menggerakkan bawahan, sehingga mereka dapat bekerjasama secara produktif untuk mencapai tujuan. Menurut Tjiptono Fandy dan Anastasia Diana (2003:161) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sutisna (2000:264), style (gaya) adalah suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap anggota kelompoknya. Sumidjo (2000:63) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada hakekatnya mengandung arti bagaimana pemimpin itu berhubungan dengan bawahan. Sedangkan Reksohadiprojo dan Handoko (2000:293) gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

Keperibadian dan karakter sebuah organisasi adalah manifestasi dan masing-masing bagian budaya yang para eksekutif dan manajer lahir didalam lingkup tanggungjawabnya sendiri (Rivai dan Mulyadi, 2012:82). Schein (2009: 21) budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu: 1. *Artifact* (Artifacts) : merupakan berbagai hal yang dapat diamati bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi. 2. Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*): yaitu alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu dapat berupa strategi,

goal dan atau filosofi yang menjadi acuan budaya. 3. Asumsi Dasar (*Underlying Assumptions*): Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi dan dijadikan sebagai dasar untuk berperilaku. Robbins and Coulter (2009: 62) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar, cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar. Luthans (2006: 125), menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga mendorong individu untuk bertahan pada suatu organisasi dan berkarir dalam jangka panjang (Soedjono, 2005). Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2003: 79) budaya organisasi adalah salah suatu wujud anggapan yang dimiliki diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beranekaragam.

Alwi (2001:74-75) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Luthans (2006: 249) komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan

keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Robbins (2001), komitmen pegawai pada suatu organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67). Mathis dan Jackson (2002:78), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Sukmalana (2007) memberikan pengertian kinerja: "sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa dalam periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang yang didasarkan pada kecakapan, kemampuan, pengetahuan maupun pengalamannya". Siagian (2002) menyatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja, kehadiran, sikap, kerja sama, kerapian, mutu pekerjaan dan lain-lain. Sedangkan menurut Hariandja (2002) Kinerja atau unjuk kerja

merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja atau unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif dengan metode penelitian *deskriptif survey* dan *explanatory survey*. Populasi penelitian adalah 1.576 orang pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan kabupaten/Kota dan Provinsi di Sumatera Selatan, sedangkan jumlah sampel sebesar 200 orang responden yang diambil dengan menggunakan kriteria SEM, yaitu jumlah sampel minimal yang akan diambil menurut Hair, (2006; 288-402) adalah: 1) Jumlah sampel antara 100 s.d 200. 2) Minimal sampel 20 x jumlah variabel atau 3) Jumlah indikator x 5. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini

Selanjutnya dengan merujuk pada paradigma penelitian atau model teoritis tersebut dapat disusun model penelitian sebagai berikut:

Hipotesis Penelitian

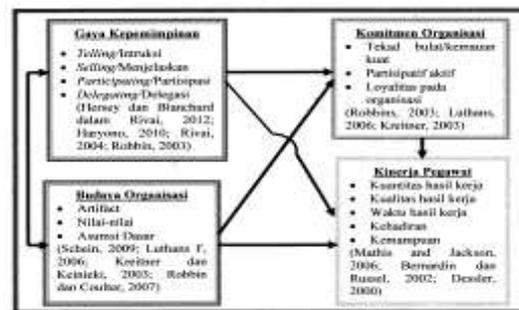
Berdasarkan kajian teori, temuan hasil penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen

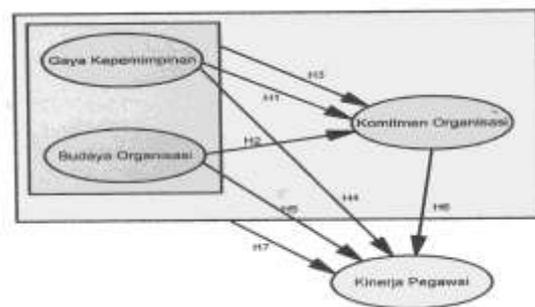
dilakukan dengan sampel acak proporsional. Metode analisis data dengan mempergunakan analisis deskriptif dan SEM dengan program LISREL 8.70.

Dalam setiap penelitian diperlukan validitas dan reliabilitas kuesioner. Oleh sebab itu sebelum kuesioner disebarikan kepada sampel penelitian, terlebih dahulu dilakukan ujicoba kuesioner terhadap 30 orang responden.

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu yang relevan serta kerangka pemikiran diatas maka dapat dibangun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang menjadi paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma



Gb.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

organisasi pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan

H2 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan

- H3 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan
- H4 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan
- H5 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan
- H6 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan se-Provinsi Sumatera Selatan
- H7 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi

Pembahasan

Suatu indikator dinyatakan valid dan reliable mengukur konstruk yang diukur jika secara statistic signifikan, yaitu memiliki nilai p hitung yang lebih kecil atau sama dengan nilai cut-off value sebesar 0.05, serta estimasi koefisien bobot faktor standarnya (standardized coefficient) tidak kurang dari 0.50 dan nilai t hitung > 1.96 . Hasil evaluasi validitas indikator selanjutnya ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1.
Rangkuman Uji Validitas
(*Completely Standardized Solution*)

Konstr	Indika	Λ	t hitung	Kesimpulan
GK	TELL	0.65	9.98	Valid
	SELL	0.80	13.89	Valid
	PART	0.72	12.45	Valid
	DELE	0.76	13.05	Valid
BO	ARTIF	0.90	17.03	Valid
	NILAI	0.98	19.43	Valid
	ASUMSI	0.77	13.66	Valid
KO	TEKAD	0.94	16.65	Valid
	AKTIF	0.74	12.54	Valid
	LOYAL	0.76	13.40	Valid
KP	KUAN	0.77	12.40	Valid
	KUAL	0.76	12.81	Valid
	WAKTU	0.69	11.42	Valid
	HADIR	0.89	17.00	Valid
	KEMAM	0.69	11.46	Valid

Sumber : data primer, diolah dengan LISREL 8.70

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai loading faktor > 0.50 dan semua nilai t hitung > 1.96. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan sebagai indikator yang valid sebagai alat ukur variabel laten.

Selanjutnya adalah melakukan perhitungan reliabilitas menggunakan formula Construct reliability (CR) dan

variance extract (VE) dengan formula sebagai berikut (Wijanto, 2008:175) :

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \sum e_j}$$

$$Variance\ Extract = \frac{\sum std.loading^2}{\sum std.loading^2 + \sum e_j}$$

Hasil perhitungan construct reliability (CR) dan variance extract (VE) untuk menguji reliabilitas variabel ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 2.
Rangkuman Uji Reliabilitas

Variabel Laten	CR ≥ 0.70	VE ≥ 0.50	Kesimpulan
GK	0.889	0.669	Reliabilitas Baik
BO	0.953	0.871	Reliabilitas Baik
KO	0.914	0.782	Reliabilitas Baik
KP	0.923	0.708	Reliabilitas Baik

Data diolah dengan LISREL 8.70

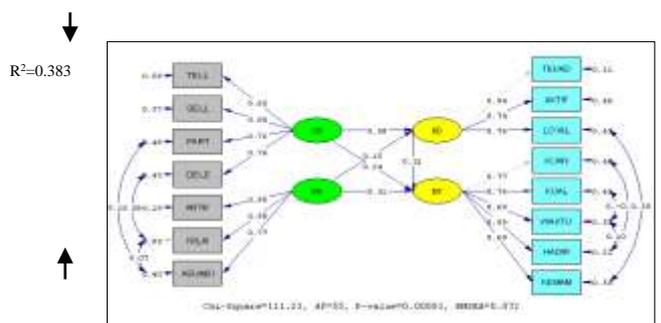
Hasil uji reliabilitas seluruh konstruk menghasilkan nilai construct reliability (CR) > 0.70 dan nilai variance extracted > 0.50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk/variabel laten telah memenuhi batas persyaratan reliabilitas variabel sehingga dapat digunakan untuk analisis struktural lanjutan.

Pengujian Model Struktural

Analisis model pengukuran dengan analisis faktor konfirmatori yang dilakukan adalah *second order CFA*, yaitu model pengukuran dua tingkat. Ini

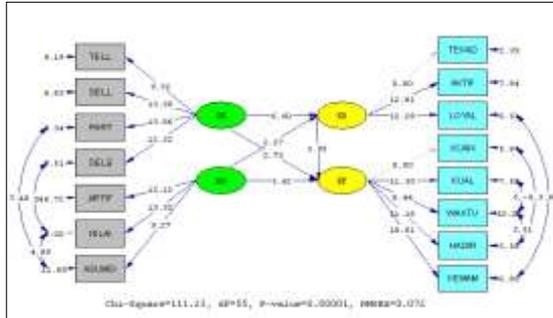
dilakukan mengingat konstruk-konstruk yang digunakan memiliki indikator yang masih bersifat laten sehingga model pengukurannya menggunakan analisis faktor dua tingkat (*second order CFA*).

Hasil pengolahan data pada tahap full model SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik adalah sebagai berikut:



R²=0.409

Gambar 2. Diagram Lintasan Model Struktural Final (*Standardized Solution*)



Gambar 3

Uji t Model Struktural Final (*Standardized Solution*)

Hasil diagram lintasan model struktural final (*standardized solution*) pada gambar 2 diatas menunjukkan bahwa kecocokan

model mutlak (absolute fit measure): P-value, chi-square, RMSEA, standar RMR dan GFI telah memenuhi parameter good fit.

Pengujian Hipotesis

Hasil persamaan struktural berdasarkan nilai *unstandard estimate* ditampilkan pada Tabel berikut :

Tabel 3. Persamaan Struktural

Structural Equations			
$KO = 0.576*PGK + 0.146*PBO$, Errorvar.= 0.617 , R ² = 0.383 (0.0873) (0.0644) (0.131) 6.601 2.267 4.719			
$KP = 0.307*KO + 0.242*PGK + 0.306*PBO$, Errorvar.= 0.591 , R ² = 0.409 (0.101) (0.0884) (0.0846) (0.107) 3.028 2.733 3.618 5.501			

Dari persamaan struktural tersebut di atas dapat diperoleh kesimpulan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Model Struktural Penelitian

Hipotesis	Lintasan Jalur	Hasil estimasi	Nilai t-value (≥1.96 → signifikan) dan F Hitung	Kesimpulan
H1	PGK → KO	0.576	6.601	Diterima
H2	PBO → KO	0.146	2.267	Diterima
H3	PGK & BO → KO	R ² = 0.383	F hitung = 53.971	Diterima
H4	PGK → KP	0.242	2.733	Diterima
H5	PBO → KP	0.306	3.618	Diterima
H6	PKO → KP	0.307	3.028	Diterima
H7	PGK, BO & KO → KP	R ² = 0.409	F hitung = 35.334	Diterima

Kesimpulan

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Diperoleh nilai *unstandard estimate* sebesar 0,58 dan Nilai t_{hitung} 6,60 ($> 1,96$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi selling dengan loading faktor 0,80 merupakan pembentuk variabel gaya kepemimpinan paling dominan.

Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Diperoleh nilai *unstandard estimate* sebesar 0,15 dan Nilai t_{hitung} sebesar 2,27. Hasil penelitian lanjut menunjukkan bahwa dimensi nilai-nilai budaya (nilai) merupakan pembentuk variabel budaya organisasi paling dominan, dengan loading faktor 0,98.

Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Melalui uji F diperoleh nilai F_{hitung} 53,97 $>$ nilai tabel 3,04 maka Melalui perbandingan nilai koefisien standar diketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel dominan yang mempengaruhi komitmen organisasi dengan koefisien standar sebesar 0,576 dan nilai R^2 sebesar 0,383

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Diperoleh nilai *unstandard estimate* sebesar 0,24 dan Nilai t_{hitung} 2,73. Dimensi kehadiran merupakan dimensi pembentuk variabel kinerja pegawai yang paling dominan dengan loading faktor 0,89.

Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai pada

Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. diperoleh nilai *unstandard estimate* sebesar 0,31 dan Nilai t_{hitung} 3,62. Hasil penelitian lanjut menunjukkan bahwa dimensi nilai-nilai budaya merupakan pembentuk variabel budaya organisasi paling dominan dengan loading faktor 0,98.

Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Diperoleh nilai *unstandard estimate* sebesar 0,31 dan Nilai t_{hitung} 3,03 karena t_{hitung} lebih besar dari nilai t tabel ($3,03 > 1,96$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil penelitian lanjut menunjukkan bahwa dimensi tekad bulat/kemauan kuat adalah pembentuk variabel Komitmen Organisasi dominan.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Melalui uji F diperoleh nilai F_{hitung} 35,33 $>$ nilai tabel 2,66 dan Persamaan simultan model kinerja adalah sebagai berikut :

$KP = 0.307*KO + 0.242*GK + 0.306*BO$, $R^2 = 0.409$. Nilai R Square pada reduced equation diperoleh R^2 sebesar 0,409

Rekomendasi

Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Dengan demikian dapat direkomendasikan agar pihak pimpinan tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang tetap mengedepankan tingkat kematangan pegawai/bawahan. Saran praktis dalam

penerapan gaya kepemimpinan dalam upaya meningkatkan komitmen adalah sebagai berikut :

- a) *Selling*/menjual, yaitu pemimpin memberikan instruksi terstruktur, tetapi juga mengedepankan sikap supportif. Komitmen pegawai akan terbentuk dengan sendirinya jika mereka memperoleh dukungan dalam hal pengembangan karir atau dukungan untuk melanjutkan pendidikan.
- b) *Delegating*/delegasi yaitu pemimpin tidak banyak memberikan arahan atau dukungan pribadi kepada bawahan yang secara faktual memiliki tingkat kesiapan dan motivasi yang tinggi. Menciptakan kondisi di mana bawahan merasa diberdayakan (*empower*) akan meningkatkan komitmen pegawai dalam bentuk keterikatan dan tanggung jawab atas tugas yang diberikan.
- c) *Participation*/partisipasi yaitu pimpinan hendaknya memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam memutuskan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan tugas yang berkualitas. Dengan memberikan partisipasi ini, maka tanggung jawab akan keberhasilan tugas akan semakin tinggi karena bawahan ikut serta dalam memutuskan standar tugas yang disepakati bersama.
- d) *Telling*/memberitahu. Gaya ini dapat diterapkan melalui arahan langsung khusus bagi pegawai tingkat kesiapan dan kemampuannya rendah.

Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pimpinan disarankan

untuk terus melakukan penguatan budaya melalui slogan, symbol, ritual, sosialisasi, pelatihan, dan keteladanan. Melalui standar loading faktor diketahui bahwa nilai organisasi merupakan indikator dominan, disusul artifak dan terakhir adalah asumsi. Pembudayaan nilai-nilai organisasi dapat ditingkatkan melalui sistem manajemen seperti orientasi, pelatihan, sosialisasi, dan *system reward*.

Terdapat pengaruh positif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Dengan demikian disarankan pimpinan hendaknya dapat terus meningkatkan komitmen pegawai melalui gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Berdasarkan *standard loading factor* ditemukan bahwa tekad merupakan indikator yang paling mampu menjelaskan komitmen organisasional, disusul loyalitas dan terakhir adalah perilaku aktif. Kondisi ini mencerminkan bahwa tekad yang mencerminkan kemauan bekerja keras dan fokus pada tujuan organisasi merupakan faktor pembentuk komitmen yang utama sehingga dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, peningkatan tekad ini perlu mendapat prioritas oleh pimpinan.

Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Pihak pimpinan dapat mempertahankan gaya kepemimpinan untuk mendukung kinerja pegawai dengan prioritas berdasarkan loading faktor adalah *selling*, disusul *delegating*, *participation*, dan terakhir *telling*. Disarankan pimpinan untuk lebih sering melakukan kombinasi empat gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan bawahan. Meski gaya kepemimpinan *selling* ini terbukti paling dominan, namun diharapkan agar dapat terus disesuaikan sehingga apabila

bawahan memiliki tingkat kemampuan dan kesiapan yang rendah maka penerapan gaya *telling* dapat dilakukan melalui pemberian arahan langsung. Dan apabila bawahan telah sepenuhnya paham dan efisien dalam kinerja tugas, pimpinan dapat melepaskan mereka untuk menjalankan tugasnya sendiri.

Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Disarankan pihak pimpinan untuk mempertahankan budaya organisasi yang ada sekarang. Pimpinan harus dapat memberikan keteladanan dalam konteks menciptakan budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya. Budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para pimpinan dan staf di bawahnya baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi

Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Melalui model simultan diketahui gaya kepemimpinan memiliki kemampuan yang

lebih besar dalam menjelaskan variasi komitmen. Berdasarkan hasil ini maka disarankan kepada pihak pimpinan dalam upaya peningkatan komitmen dapat diprioritaskan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan bersamaan dengan itu melakukan internalisasi nilai-nilai organisasi untuk mempengaruhi sikap pegawai yang dalam hal ini adalah komitmen.

Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Se-Provinsi Sumatera Selatan. Melalui perbandingan pengaruh variabel prediktor terhadap kinerja maka diperoleh bukti empiris bahwa komitmen merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja, disusul gaya kepemimpinan dan terakhir budaya organisasi budaya organisasi. Implikasi praktis dari temuan ini adalah upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui peningkatan komitmen, internalisasi dan sosialisasi budaya organisasi dan terakhir adalah penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kesiapan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ahmadi, Hanan, (2009). *Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia, International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 22 No. 1, pp. 40-54
- Arikunto, Suharsimi, (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan dan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan, (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Camps, J., Rodríguez, H. (2011). "Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members", *Personnel Review*, Vol. 40 Iss: 4 pp. 423 – 442
- Cascio, Wayne F., (2003). *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work life, profits*. 4th ed.

- New York : McGraw-Hill Higher education.
- Fahmi, Irham, (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Bandung : Alfabeta.
- Ferdinand, A.T, (2002). *SEM Dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian Tesis dan Disertasi*, edisi 2, Semarang : BP Undip.
- Gallos, Joan V., (2008). *Business Leadership*. San Fransisco : Josseybass
- Ghozalli. Imam, (2008). *Structural Equation Modeling, Teori Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.80*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L et.al., (2006). *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*, Twelfth Edition. New York : McGraw-Hill
- Hilal, A.V., Wetzal, U., Ferreira, V., (2009). "Organizational culture and performance: a Brazilian case", *Management Research News*, Vol. 32 Iss: 2 pp. 99 – 119
- Ivancevich, John M., and Matteson, Michael T., (2002). *Organizational Behavior and Management*. New York : McGraw-Hill Higher Education
- Jackson, Susan E, dkk., (2003). *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage, Designing Strategies fo Effective Human Resource Management*, San Francisco : John Wiley & Sons,
- Joseph, Kodjo Ezane and Dai, Changjun., (2009). *The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity*. *Internasional Journal Of Business and Management*, vol.4, No.9, page.243-250
- Kartono, Kartini, (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan. Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta : Rajawali Press.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo., (2003). *Perilaku Organisasi, Buku 1, edisi pertama*, alih bahasa : Erly suandy, Jakarta : Salemba empat.
- Kusnendi, (2008). *Model-model Persamaan Struktural. Satu dan Multigroup sampel dengan LISREL*. Bandung : Alfabeta.
- Kwantes, C.T., (2009). "Culture, job satisfaction and organizational commitment in India and the United States", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 1 Iss: 4 pp. 196 – 212
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. Palembang, 2012.
- Latan, Hengky, (2012). *Structural Equation Modeling, Konsep dan Aplikasi Menggunakan Program Lisrel 8.80.*, Bandung : Alfabeta.
- Luthans. F., (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, Penerjemah : Vivin Andhika Yuwono, dkk. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal.,(2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Schein, Edgar H, (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third edition. San Francisco : Jossey–Bass Publishers

Siagian, Sondang P, (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Sukmalana, Soelaiman, (2007). *Manajemen Kinerja. (langkah efektif untuk membangun, mengendalikan dan evaluasi kinerja)*, Jakarta : PT. Intermedia personalia Utama.

Thoha, Miftah., (2005). *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Kencana.

Watson, Craig M., (2001). *Dynamics of Leadership*. Mumbai : Jaico Publishing house.