

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan  
di Kabupaten Jepara)**

Prihatin Tiyanto Priagung Hutomo  
Prihatintiyanto@gmail.com.  
Akhmad Taufik, S.Sos  
mastaufiq78@gmail.com.  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Untag Semarang

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja organisasi, dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara.

Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada lingkungan Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Di Kabupaten Jepara. Jumlah sampel yang diambil 99 responden dengan metode pengambilan sampelnya adalah *proportional justified random sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan SPSS dan pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak, Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak; Gaya Kepemimpinan Demokratik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai diterima; Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima; Gaya Kepemimpinan Demokratik dan Budaya Organisasi memperkuat motivasi kerja terhadap kinerja di terima, hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratik dan Budaya Organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai variabel moderasi.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Demokratik, Budaya Organisasi, Motivasi kerja, Kinerja Organisasi.

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of leadership style, organizational culture, to organizational performance, with job motivation as a moderating variable; empirical study On Tourism and Cultural Office in Jepara. The population in this study was a civil servant who works at the Department of Tourism and Culture of the environment in Jepara. The number of samples taken 99 respondents with the sample collection method is justified proportional random sampling. The analytical tool used is multiple linear regression with SPSS and hypothesis testing.*

*Based on this study can be concluded that there is not affected a positive and significant the Democratic Leadership Style to organizational performance; there is not affected a positive and significant Organizational Culture on Organizational Performance; Democratic Leadership Style a positive and significant effect on employees job motivation received; Organizational Culture a positive and significant effect on employees job motivation received; Democratic Leadership Style and Organizational Culture strengthen on job motivation to organizational performance received; it indicates that the Democratic Leadership Style and Organizational Culture can improve the performance organization with work motivation as a moderating variable.*

*Keywords: Democratic Leadership Style, Organizational Culture, Job motivation, and Organizational Performance.*

## 1. Latar Belakang Penelitian

Gaya kepemimpinan masih menjadi issue yang diperdebatkan. Pengertian gaya kepemimpinan adalah pemahaman pola pola perilaku yang relatif stabil yang dimanifestasikan oleh para pemimpin (Fred.C. Lunen Burg, 2011). Perbedaan gaya dibutuhkan untuk situasi yang berbeda dan masing masing pemimpin perlu untuk mengetahui kapan menggunakan pendekatan tertentu. Strategi kepemimpinan mendefinisikan gaya kepemimpinan dari masing masing secara pribadi, para pemimpin.

Gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan budaya kerja organisasi. Budaya kerja yang sudah terbentuk dan menjadi suatu sistem yang kuat di dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi berdasarkan budaya yang sudah terbentuk. Stewart (2007) menyebutkan bahwa kemampuan membuat keuntungan adalah salah satu tujuan dari setiap tujuan organisasi. Stewart menyatakan bahwa komponen terkuat dari budaya kerja adalah kepercayaan (*the beliefs*) dan sikap (*attitudes*) dari para karyawan.

Budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja, telah di lakukan penelitian oleh banyak peneliti (Ogbonna & Harris, 2000; Rouseau, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Marcoulides & Heck 1993). Penelitian yang dilakukan itu menentukan hubungan antara komponen budaya organisasi dan praktek kinerja, dan bergerak ke praktek manajemen dan

pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Amstrong dan Baron (1998) kinerja manajemen adalah pendekatan strategi terintegrasi untuk menyampaikan keberhasilan yang bisa dipertahankan terhadap organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja, dengan cara menyumbangkan dan mengembangkan kemampuan secara individual atau team. Dukungan rasional dari karyawan, bukan hanya terhadap modal financial saja melainkan menyediakan organisasi dengan keunggulan bersaing ( Reynolds & Albert, 1998). Kapasitas bersaing dari organisasi dapat meningkatkan pembangunan karyawan yang kuat dan memanage secara efektif dan pengembangan karyawan ( Cabrera & Banache, 1999) yang mana esensinya kinerja manajemen.

Pengembangan karyawan yang efektif tidak dapat dilepaskan dari motivasi karyawan. Motivasi di definisikan sebagai kekuatan psikologi yang menentukan arah tingkat usaha karyawan, dan tingkat seseorang yang rentan terhadap halangan (Kanfer, 1990). Motivasi secara mudahnya adalah mengapa karyawan melakukan sesuatu yang di kerjakan saat ini. Motivasi mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu dengan memberikan insentif.

Pada penelitian ini motivasi menjadi variabel moderasi apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi.

### 1.1. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi ?
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja organisasi?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja ?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja ?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi yang dimoderasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi?

### 1.2. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi?
2. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis budaya kerja terhadap kinerja organisasi?
3. Bagaimana pengaruh dan menganalisis gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja?
4. Bagaimana pengaruh dan menganalisis budaya organisasi terhadap motivasi kerja?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi yang dimoderasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi?

## 2. Tinjauan Pustaka

### Gaya Kepemimpinan

Gaya yang berbeda dibutuhkan pada situasi yang berbeda dan masing masing pemimpin dibutuhkan untuk mengetahui kapan melakukan pendekatan yang sesuai. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan pribadi yang berbeda dan ini menjadi strategi kepemimpinan. (Fred. C. Lunenberg, 2011). Basis dasar dari gaya kepemimpinan adalah autocratic, bureucratic, laissez-faire, dan democratic.

Pada gaya kepemimpinan demokratik, seperti diketahui adalah sebagai gaya partisipatif. Mendorong staf menjadi bagian pengambil keputusan; menginformasikan menjaga staf menginformasikan sesuatu yang mempengaruhi kerja mereka dan berbagi di dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab di dalam menyelesaikan persoalan. Pemimpin demokratik merencanakan pengembangan untuk menolong staf mengevaluasi kinerja yang mereka miliki.

### Gaya kepemimpinan Demokratik.

Sebenarnya pada saat ini tidak terdapat gaya kepemimpinan yang seratus persen benar dan tepat, namun tergantung situasi yang dihadapi saat ini. Kepemimpinan saat ini diminta untuk bisa mengefektifkan kinerja individu dan team untuk mencapai tujuan organisasi; jadi arah yang dibangun

adalah membangun budaya baru yang sesuai dengan karakter organisasi.

Gaya kepemimpinan demokratis tidak bisa dilepaskan dari teori x dan teori y dari Mc Gregor. Di dalam teori ini Mc Gregor menggunakan dua asumsi sifat manusia yang dapat digunakan bagi manajer di dalam memotivasi karyawannya. Asumsi yang pertama karyawan memiliki asumsi dengan teori x dan asumsi yang ke dua memiliki teori y.

Dua asumsi yang berbeda dari teori X dan teori Y melahirkan konsekuensi yang berbeda untuk memotivasi manusia. Gaya autokratik lebih tepat untuk teori X dan Gaya demokratik atau partisipatif lebih tepat untuk teori Y. Pada penelitian ini gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya demokratik atau partisipatif.

Keberhasilan misi organisasi tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi. Pada penelitian ini gaya kepemimpinan demokratik, seperti diketahui adalah sebagai gaya partisipatif, di jadikan acuan untuk meningkatkan kinerja dan membentuk budaya baru. Selain itu motivasi kerja di jadikan sebagai variabel moderasi untuk meningkatkan kinerja dalam mendukung tumbuhnya budaya baru.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi di definisikan sebagai “ ikatan normatif”, yang dipegang organisasi secara bersama sama (Tichy,1982). Forehand and Gilmer (1964) menyarankan bahwa budaya adalah penataan karakteristik yang menggambarkan sebuah

organisasi dan membedakan dari yang lainnya. Schein (1990) lebih menyeluruh, mendefinisikan budaya sebagai nilai nilai dan perilaku yang di percaya untuk mendahulukan keberhasilan dan dengan demikian berarti memikirkan anggota anggota baru.

Budaya organisasi dikarakteristikan oleh banyak penulis sebagai sesuatu untuk melakukan sesuatu dengan manusia dan kualitas yang unik dan gaya organisasi (Kilman et al; 1985), dan cara cara sesuatu yang dikerjakan di dalam organisasi (Deal & Kennedy, 1982). Budaya organisasi juga sering disebut budaya corporate. Budaya Corporate biasanya menunjukkan lebih dari arti komersialisasi dari budaya organisasi (Deal & Kennedy, 1982). Untuk tujuan penelitian ini budaya organisasi menggunakan konsep Hofstede, 1980; meliputi kepercayaan yang dibagi, nilai nilai, dan praktek yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi di definisikan sebagai pola pola yang membagi nilai nilai dan kepercayaan setiap kali yang menghasilkan norma norma perilaku yang di ambil di dalam menyelesaikan persoalan (Owens 1987; Schein, 1990). Kerangka Kerja Budaya Organisasi

### **Kinerja Organisasi**

#### **Konsep Kinerja**

Kinerja merujuk pada derajat pencapaian dari misi pada tempat kerja yang membangun kerja karyawan (Cascio, 2006). Para

peneliti berbeda memiliki pemikiran berbeda tentang kinerja. Sebagian besar peneliti menggunakan terminologi berbeda untuk menuangkan jarak pengukuran efisiensi transaksional dan efisiensi input dan output (Stannack, 1996). Sesuai pendapat Barney (1991) kinerja adalah proses terus menerus terhadap isu-isu kontroversial antara para peneliti organisasi. Kinerja organisasi bukan hanya mendefinisikan persoalan tetapi kinerja juga untuk menyelesaikan persoalan (Hefferman and Flood, 2000). Daft (2000), mengatakan kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan kinerja organisasi secara efektif dan efisien di dalam penggunaan sumberdaya. Hal ini serupa dengan Daft (2000), Richardo (2001) mengatakan bahwa mencapai tujuan dan sasaran organisasi adalah dengan mengetahui kinerja organisasi. Richardo (2001) bahwa keberhasilan organisasi ditunjukkan tingginya hasil dari kekayaan dan ini menjadikan kemungkinan untuk memantapkan kinerja karyawan yang tinggi dari sistem manajemen.

### **Pengaruh Budaya Organisasi pada**

#### **Kinerja**

Reichers dan Schneider (1990), menyatakan bahwa para peneliti budaya sudah melakukan bermacam-macam studi untuk mendefinisikan budaya, para peneliti masih sedikit yang melakukan penelitian yang menyumbangkan budaya dan kinerja. Satu alasannya untuk bekerja adalah kompleksitas di

dalam konsep operasional dari konstruk budaya. Klaim bahwa budaya organisasi adalah melekat terhadap kinerja diawali pada peran kemunculan kinerja yang dapat memainkan penyebab keunggulan bersaing. Pada tahun (1990) studi untuk mengatasi beberapa keterbatasan di dalam mengukur budaya organisasi. Hasil akhir menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara budaya dan kinerja karyawan. Peran kinerja tidak mungkin terlepas dari motivasi internal yang dimanifestasikan dari motivasi kinerja.

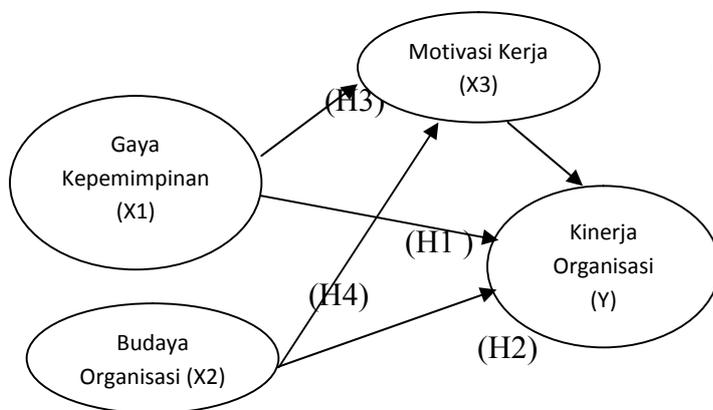
### **Motivasi Kerja**

Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan psikologi yang menentukan arah dari tingkat usaha seseorang, dan tingkat dari persistensi seseorang di dalam menghadapi halangan (Kanfer, 1990). Atau motivasi adalah secara mudahnya, mengapa seseorang berperilaku seperti kerja yang mereka kerjakan. Motivasi merangsang karyawan untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan insentif dan *inducements*. Karyawan di motivasi untuk mencapai sasaran hanya jika mereka merasakan karyawan yang dimotivasi dengan minat terbesar mereka untuk bekerja (Bernard, 1938). Pada penelitian ini motivasi internal atau motivasi kerja menjadi variabel moderasi yang bisa menjembatani kinerja dengan memanfaatkan pengaruh gaya kepemimpinan demokratik dan budaya organisasi.

### Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas, dapat dibuat kerangka pikir gaya kepemimpinan, budaya kerja akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan motivasi menjadi variabel moderasi. Dapat Di lihat Pada Model Di bawah ini:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk penelitian (2014)

### Hipotesis

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja organisasi.
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.
4. Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja .
5. Ada pengaruh moderating motivasi pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja

## 3. Metode Penelitian

### 3.1. Variabel dan Definisi

#### Operasional Variabel

Definisi operasional variable dibutuhkan agar suatu konsep agar bisa diukur. Adapun definisi operasional variabel dari masing – masing variabel penelitian ini pada Tabel 1:

### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan atau pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Pemerintahan Kabupaten Jepara sebanyak 112 orang pegawai.

Sampel adalah bagian populasi yang karakteristiknya hendak diuji (Suliyanto, 2006). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah pegawai pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Pemerintah Kabupaten Jepara. Sedangkan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah proportional justified random sampling yaitu pengambilan sampel yang dilakukan dengan cara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Agar sampel yang didapat terdistribusi dengan baik, maka populasi juga harus dibuat acak/tidak urut. Untuk memenuhi standar error sampel, maka digunakan rumus slovin.

Menurut Husein Umar (1998) yang menjelaskan teori Slovin dengan asumsi populasi berdistribusi normal maka rumus yang digunakan :

$$n = N / (1 + N e^2)$$

Berdasarkan rumus di atas populasi yang nantinya akan diambil sebagai sampel oleh peneliti adalah dengan nilai kritis atau batas ketelitian 10% sehingga dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{112}{1 + 112 \times 0,1^2}$$

$$n = 99 \text{ orang}$$

### 3.3. Teknik Analisa Data

Analisis regresi untuk melakukan peramalan besarnya nilai terikat (Y) bila nilai variabel bebas (X) variabel bebas telah diketahui atau sebaliknya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) bila variabel terikat (Y) telah diketahui.

Persamaan regresi linier:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1$$

Untuk menjawab pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, dan Persamaan regresi linier berganda:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + 0$$

#### Uji Regresi

- 1) Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)  
Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/ independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.
- 2) Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)  
Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan

apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat.

## 4. Hasil Penelitian

### Pengujian Validitas

Pengujian validitas dikatakan instrumen memenuhi kecukupan sampel apabila memiliki nilai KMO lebih dari 0,5 dan dikatakan valid apabila memiliki nilai loading factor lebih dari 0,4; hasil sebagaimana diuraikan pada Tabel 2.

Berdasarkan tabel diperoleh nilai KMO untuk masing-masing variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja organisasi > 0,5 dengan tingkat signifikan 0,000 yang berarti kecukupan sampel terpenuhi. Nilai KMO pada tiap variabel lebih besar dari 0,50 menandakan bahwa instrumen valid karena sudah memenuhi batas 0.50 (0.626 > 0.50)

Sedangkan melalui pengujian validitas dari kuesioner, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja organisasi memiliki nilai loading factor > 0,4 dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dikatakan valid.

### Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten.

Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh nilai alpha cronbach, semakin mendekati 1 koefisien alpha cronbach dari suatu variabel akan semakin tinggi konsistensi jawaban skor butir pernyataan. Dengan kata lain skor variabel tersebut dapat dipercaya. Apabila koefisien alpha cronbach adalah diatas 0,6 maka dinyatakan reliabel dan sebaliknya. Periksa Tabel 3.

Instrumen gaya kepemimpinan yang diukur menggunakan 3 butir pernyataan memiliki nilai alpha cronbach lebih besar dari 0,6 yaitu  $0.601 > 0.6$ , sehingga dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan sebagai alat ukur variabel gaya kepemimpinan dinyatakan reliabel.

Instrumen budaya organisasi yang diukur menggunakan 5 butir pernyataan memiliki nilai alpha cronbach lebih besar dari 0,6 yaitu  $0.605 > 0.6$ , sehingga dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan sebagai alat ukur variabel budaya organisasi dinyatakan reliabel.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas *error* (residual)**

Menguji apakah dalam model regresi, variabel residu memiliki distribusi normal atau tidak. Dasar Pengambilan Keputusan Uji Normalitas : a. Data berdistribusi normal, jika nilai sig (signifikansi)  $> 0,05$ . b. Data berdistribusi tidak normal, jika nilai sig (signifikansi)  $< 0,05$ .

Hasil uji normalitas error (residual) menunjukkan besaran Asymp.sig pada uji Kolmogorov-smirnov Z

adalah 0,860 (nonsignifikan) karena lebih besar dari 0,05. Berdasarkan uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Test diperoleh nilai KSZ sebesar 0,860 dan Asymp.sig. sebesar 0,450 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

#### **Uji Multikolinearitas**

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (tidak terjadi multikolonieritas). Dasar Pengambilan keputusan diambil dapat dengan cara : Melihat nilai Tolerance. Tidak terjadi Multikolinearitas , jika nilai Tolerance lebih besar 0,10. Terjadi Multikolinearitas, jika nilai Tolerance lebih kecil atau sama dengan 0,10. Melihat nilai VIF (Variance Inflation Factor). Tidak terjadi Multikolonieritas, jika nilai VIF lebih kecil 10,00. Terjadi Multikolonieritas, jika nilai VIF lebih besar atau sama dengan 10,00.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance pada variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,987, Budaya Organisasi sebesar 0,988; Motivasi Kerja sebesar 0,997. Nilai Tolerance semua variabel independen lebih besar dari 0,10. sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan Motivasi terjadi tidak terjadi multikolinearitas.

#### **Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual

satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dasar Pengambilan Keputusan pada uji heteroskedastisitas adalah :

Tidak terjadi heteroskedastisitas, jika nilai thitung lebih kecil dari ttabel dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Terjadi heteroskedastisitas, jika nilai thitung lebih besar dari ttabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Hasil uji heteroskedastisitas (Glejzer) menunjukkan nilai signifikansi pada pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,482, budaya organisasi sebesar 0,700, motivasi sebesar 0,279. Dari hasil tersebut berarti semua variabel mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05 sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **Uji Model**

Untuk menguji dan membuktikan apakah secara bersama-sama variabel bebas yang diuji ke dalam model memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja dan kinerja pegawai, maka dilakukan Uji F. Hasil pengujian tersebut disajikan dalam Tabel 4.

Untuk menguji dan membuktikan apakah secara bersama-sama variabel bebas yang diuji ke dalam model memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, maka dilakukan Uji F. Hasil pengujian tersebut disajikan dalam Tabel 4.18. Berdasarkan analisis pada tabel 4.18 tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai  $F = 2,640$  dengan  $sig.0,054$  sehingga hasil uji tersebut menunjukkan tingkat signifikansinya

0,05 atau lebih kecil atau sama dengan  $t_{0,05}$ , maka dapat disimpulkan model yang digunakan memenuhi persyaratan Goodness of Fit.

#### **Uji t**

Model Pertama Pengaruh Variabel independen Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi. Hasil uji ini dapat dilihat pada tabel 5.

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 6,671 + 0,154X_1 + 0,037X_2 + 0,226X_3 + 1,626$$

Model Kedua Pengaruh Variabel independen Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja. Hasil uji ini dapat dilihat pada tabel 6.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,191 + 0,159X_1 + 0,350X_2 + 1,626$$

Model Ketiga Pengaruh Variabel independen Motivasi Kerja terhadap Kinerja organisasi, pada Tabel 7

## **5. Pembahasan**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan demokratik terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat dimengerti karena gaya kepemimpinan

demokratik tidak cocok di praktekkan pada instansi negeri atau pegawai negeri sipil karena banyak pegawai yang masih menghindari pekerjaan. Karena Menurut Mc Gregor (1960) bahwa para pegawai masih menganut teori x, yaitu rata rata pegawai tidak suka bekerja, sebisa mungkin menghindari pekerjaan. Sebagian besar pegawai di dalam bekerja masih harus di arahkan, bahkan dipaksa dan hanya sedikit yang memiliki ambisi, serta bekerja hanya mencari amannya saja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penemuan Mc Gregor (1960) pada Teori X, padahal gaya kepemimpinan demokratik lebih condong pada teori Y.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat dipahami karena Dinas Pariwisata adalah institusi negeri, yang budaya organisasi sudah terbentuk dari institusi pusat, sehingga nilai nilai, kepercayaan, dan perilaku sudah merujuk pada Instansi Dinas Pariwisata Yang sudah terbentuk saat ini. Apabila budaya yang sudah terbentuk akan disesuaikan dengan budaya baru berarti harus berhadapan dengan kekuasaan di atas yang sudah terbiasa dengan budaya lama.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Schein (1984) dan Hofstede (1980) yang menunjukkan konsep budaya berdasarkan tingkat tingkat pengembangan organisasi. Dengan

demikian budaya organisasi semestinya menyediakan penyelesaian persoalan yang mengganggu organisasi atau memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi (Yilmaz, 2008).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan demokratik terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Jepara. Berarti bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan demokratik terhadap motivasi kerja pegawai diterima. Berdasarkan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan demokratik akan mengubah motivasi kerja semakin baik. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang buruk maka akan menurunkan motivasi perilaku seseorang untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Y Mc Gregor (1960) bahwa manusia bekerja untuk belajar, juga menerima tanggung jawab. Manusia mengarahkan dirinya serta mengontrol tujuannya. Manusia selalu meningkatkan kapasitas berlatihnya.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.**

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat dipahami bahwa budaya yang kuat

akan merangsang para pegawai untuk mengikuti norma, kepercayaan, serta nilai-nilai yang berlaku pada organisasi. Kondisi ini diperkuat hasil penelitian Hofstede (1980), bahwa budaya organisasi menjadi ikatan yang erat untuk mengubah perilaku manusia menjadi lebih baik.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap Kinerja organisasi di Dinas Pariwisata Kabupaten Jepara. Hal berarti bahwa hipotesis kelima yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi diterima. Berdasarkan hasil penelitian tersebut mengindikasikan gaya kepemimpinan demokratik dan budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja dan yang semakin baik dengan demikian memperkuat kinerja organisasi. Jadi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh memperkuat motivasi kerja terhadap hasil Kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Katenberg dan Vkyam (1987) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi issue penting untuk meningkatkan Kinerja Organisasi dan Budaya organisasi.

## **6. Simpulan**

1. Gaya Kepemimpinan demokratik mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja kerja ditolak. Hal ini menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan demokratik tidak cocok di praktekkan pada instansi negeri karena banyak pegawai yang masih menghindari pekerjaan. Menurut Mc Gregor (1960) bahwa para pegawai masih menganut teori x, yaitu rata-rata pegawai tidak suka bekerja, sebisa mungkin menghindari pekerjaan. Sebagian besar pegawai di dalam bekerja masih di arahkan, dipaksa dan hanya sedikit yang berambisi, serta bekerja hanya mencari amannya saja.

2. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak. Hal ini dapat dipahami karena Dinas Pariwisata adalah institusi negeri, karena budaya organisasi sudah terbentuk dari institusi pusat, sehingga nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku sudah merujuk pada Instansi Dinas Pariwisata Yang sudah ada saat ini. Apabila budaya yang sudah terbentuk disesuaikan dengan budaya baru berarti harus berhadapan dengan kekuasaan di atas yang sudah terbiasa dengan budaya lama. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Schein (1984) dan Hofstede (1980) yang menunjukkan konsep budaya berdasarkan tingkat-tingkat pengembangan organisasi. budaya organisasi semestinya menyediakan penyelesaian persoalan yang mengganggu

organisasi atau memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi (Yilmaz, 2008).

3. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Berarti hipotesis ketiga diterima. Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan demokratik akan mengubah motivasi kerja semakin baik. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang buruk maka akan menurunkan motivasi perilaku seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Y Mc Gregor (1960) bahwa manusia bekerja untuk belajar, juga menerima tanggung jawab. Manusia mengarahkan dirinya serta mengontrol tujuannya. Manusia selalu meningkatkan kapasitas berlatihnya.
4. Budaya Organisasi Mempunyai Pengaruh Positif signifikan terhadap Motivasi kerja dapat diterima. Hal ini dapat dipahami bahwa budaya yang kuat akan merangsang para pegawai untuk mengikuti norma, kepercayaan, serta nilai-nilai yang berlaku pada organisasi. Kondisi ini diperkuat hasil penelitian Hofstede (1980), bahwa budaya organisasi menjadi ikatan yang erat untuk mengubah perilaku manusia menjadi lebih baik.
5. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memperkuat Motivasi terhadap Kinerja Organisasi diterima. Gaya kepemimpinan demokratik dan

budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja semakin baik dengan demikian memperkuat kinerja organisasi. Jadi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh memperkuat motivasi kerja terhadap hasil Kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Katenberg dan Vkyam (1987) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi issue penting untuk meningkatkan Kinerja Organisasi dan Budaya organisasi.

## 7. Saran

1. Gaya Kepemimpinan Demokratik tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Di dalam hasil penelitian hal yang sangat kurang adalah kurangnya tanggung jawab dalam menyelesaikan Pekerjaan. Hal ini sesuai penelitian Fred C. LunenBerg, (2011).
2. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Di dalam hasil menunjukkan bahwa kurangnya nilai-nilai yang diyakini karyawan terhadap budaya organisasi menyebabkan kinerja organisasi tidak signifikan hal ini sesuai Schein (2011).
3. Gaya Kepemimpinan Demokratik Memiliki Pengaruh Positif dan signifikan Motivasi Kerja. Namun hasil Penelitian

- Menunjukkan bahwa penggunaan sumberdaya masih kurang efektif, Hal ini sesuai Daft (2000) bahwa penggunaan sumber daya yang Memiliki pengaruh akan meningkatkan kinerja organisasi.
4. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Namun masih lemahnya nilai nilai serta banyaknya pelanggaran terhadap norma norma menyebabkan kinerja organisasi menjadi kurang (Schein, 2011)
  5. Gaya Kepemimpinan demokratis dan Budaya Organisasi Memperkuat motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi. Walaupun demikian perlunya memperbaiki rasa tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan serta memperbaiki nilai nilai yang di anut karyawan agar kinerja semakin meningkat.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Armstrong, M., & Baron, A. 1998: *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Benard, Chester .1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Deal dan Kennedy,s 1982; *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life, reading, mass;* addison-wesley publishing co.
- Denison, D. R. 2000. Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Fred C. Lunenburg; 2011, Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset; *National Forum of Educational Administration and supervision; Journal Volume 29, Number 4*.
- Geert, Hofstede, 1980. Motivation, leadership and organizations. Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*. Summer, 1989, 55.
- Hall, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Hofstede, G 1980, “Motivation, leadership, and Organization: do American theories apply abroad?” *Organization Dynamiccs, Summer*, pp 42-63.
- Imam Ghozali, 2005, *Structural Equation Modelling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Lisrel 8,54*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jones, Garth R., George, Jennifer M., & Hill, W.L. 1998. *Contemporary Management*, Irwin Mc-Graw Hill, Boston, Mass.

- Kandula, S. R. 2006. *Performance Management*. New Delhi: Prentice Hall of India private limited.
- Kanfer, R. 1990. Motivational Theory and Industrial Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., 1, 75-170.
- Katerberg, Ralph & Vkyam Gart J., 1987. An examination of level and director of effort and job performance. *Academy of Management*. June, 249-257.
- Kotter, P. & Heskett, L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Macmillan.
- Kovach, Kenneth 1987. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, Sept-Oct. 58-65.
- Marcoulides, G. & Heck, R. 1993. Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4(2), 209-225.
- McGregor, D. 1960 *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Ogbonna, E. & Harris, L. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resources management*, 11(4), 766-788.
- Olu Ojo; 2009. Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance; *Business Intelligence Journal - August, 2009 Vol. 2 No. 2*
- Owens, R. 1987. *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Peteraf, M. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Schein, E. 1990. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, Duane & Schultz, Sydney Ellen. 1998. *Psychology and work Today*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Stalk, G. 1988. Time - the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 1988, Jul-Aug, 41-51.
- Stogdill, R. 1974; Leadership Skills and Traits, *Handbook of Leadership* (1<sup>st</sup> Ed.). New York: Free Press.
- Ul Mujeeb Ehtesham, Tahir Masood Muhammad, Shakil Ahmad Muhammad, 2011, Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness | Issue 4/2011*;
- Yilmaz, C. & Ergun, E. 2008. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290-306.

## Lampiran

**Tabel 1. Operasional Variabel**

Variabel	Konsep Variabel	Indikator
Gaya Kepemimpinan Demokratik (X1)	Mendorong staf menjadi bagian pengambil keputusan; menginformasikan menjaga staf menginformasikan sesuatu yang mempengaruhi kerja mereka dan berbagi di dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab di dalam menyelesaikan persoalan. Fred. C. Lunenberg, 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staf ikut dalam pengambilan keputusan (x1.1)</li> <li>• Berbagi informasi (x1.2)</li> <li>• Tanggung Jawab dalam menyelesaikan persoalan (x1.3)</li> </ul> Fred. C. Lunenberg, 2011
Budaya organisasi (X2)	Berbagi filosofi, ideologi, kepercayaan, perasaan, asumsi, harapan, sikap, norma dan nilai nilai (Schein, 2011) Nilai dan perilaku Schein (1990) kepercayaan, perilaku, dan nilai nilai (Kotter and Heskett (1992) Derajat pencapaian misi pada tempat kerja untuk membangun kerja karyawan (Cascio, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepercayaan, (x2.1)</li> <li>• perasaan, (x2.2)</li> <li>• sikap (x2.3)</li> <li>• norma, (x2.4) dan</li> <li>• nilai nilai (x2.5) (Schein, 2011)</li> </ul>
Kinerja Organisasi (Y)	Kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien menggunakan sumberdaya Daft (2000),	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi memiliki kemampuan (Y1.1)</li> <li>• Organisasi mencapai tujuan (Y1.2)</li> <li>• Penggunaan sumber daya secara efisien (Y1.3)</li> <li>• Penggunaan sumberdaya secara efektif (Y1.4)</li> </ul> Daft (2000),
Motivasi Kerja (X3)	Ernest L. McCormick (Mangkunegara, 2000) motivasi kerja kondisi yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku, dorongan terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangkitkan kondisi kerja (X3.1)</li> <li>• Mengarahkan perilaku (X3,2)</li> <li>• Mendorong melaksanakan aktivitas (x3.3) Ernest L. McCormick (Mangkunegara, 2000)</li> </ul>

Sumber : Data Primer yang , di olah 2014

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas**

Nama Variabel	$\Sigma$ Item	KMO Hitung	Nilai loading factor	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	3	0.561	0,670	Valid
			0,847	Valid
			0,715	Valid
Budaya Organisasi	3	0.504	0,623	Valid
			0,689	Valid
			0,606	Valid
			0,712	Valid
			0,736	Valid
Motivasi	3	0.565	0,602	Valid
			0,857	Valid
			0,791	Valid

Kinerja Organisasi	3	0.639	0,742	Valid
			0,649	Valid
			0,831	Valid
			0,788	Valid

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Variabel**

Variabel	$\alpha$ hitung	$\alpha$ Ketetapan	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,601	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi	0,605	0,6	Reliabel
Motivasi	0,613	0,6	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,604	0,6	Reliabel

**Tabel 3**

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.601	3	2.200	2.640	.054 <sup>a</sup>
Residual	79.177	95	.833		
Total	85.778	98			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

**Tabel 5. Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Motivasi Kerja (X3) Terhadap Kinerja Organisasi (Y)**

Keterangan	Standardized Coef. Beta	t	Signifikansi
1 (Constant)	6,671		<b>0,000</b>
Gaya Kepemimpinan	0,158	1,523	0,131
Budaya Organisasi	0,037	0,363	0,717
Motivasi Kerja	0,226	2,275	0,025

Dependent Variable: Kinerja Organisasi

**Tabel 6. Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) Terhadap Motivasi Kerja (X3)**

Keterangan	Standardized Coef. Beta	t	Signifikansi
1 (Constant)	1,191		<b>0,026</b>
Gaya Kepemimpinan	0,159	1,686	0,095
Budaya Organisasi	0,350	3,719	0,000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 17

**Tabel 7.**

**Regresi Pengaruh Motivasi Kerja (X3) Terhadap Kinerja Organisasi (Y)**

<b>Keterangan</b>	<b>Standardized Coef. Beta</b>	<b>t</b>	<b>Signifikansi</b>
1 (Constant)	0,078		<b>0,809</b>
Motivasi Kerja	0,606	6,262	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi