

PENGARUH PROFITABILITAS DAN LEVERAGE TERHADAP HARGA SAHAM

Helwiyah

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh profitabilitas dan leverage terhadap harga saham Bank Swasta Nasional di Jakarta. Penelitian menggunakan metode kuantitatif eksperimen, dengan mendapatkan data dari dokumen sekunder melalui observasi selama 5 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Profitabilitas yang memiliki sub Net Profit Margin (NPM), Return On Investment (ROI) dan Return On Equity (ROE) memiliki koefisien korelasi R Ganda sebesar 0,521 terhadap harga saham pada bank swasta nasional di Jakarta. Sehingga makin tinggi NPM, ROI dan ROE, maka semakin tinggi pula harga sahamnya. Leverage dengan sub Deb Ratio (DR) dan Debt Equity Ratio (DER) juga memiliki koefisien korelasi R ganda 0,249, yang berarti makin tinggi DR dan DER maka semakin tinggi pula harga saham bank swasta nasional di Jakarta. Dengan demikian bank diharapkan meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan nilai NPM, ROI, ROE, DR dan DER untuk dapat meningkatkan harga saham. Kinerja keuangan pada sebuah perusahaan merupakan salah satu tolok ukur dalam menilai keberhasilan kebijakan manajemen. Tingkat kepercayaan pada investor dapat ditingkatkan dengan penilaian atas analisa laporan keuangan. Para calon investor pun diharapkan memahami kondisi keuangan perusahaan emiten agar dapat terpenuhi harapan akan capital gain.

Kata kunci: *Profitabilitas; Leverage; Harga saham*

Abstract. The study aims to reveal the effect of profitability and leverage on the share price of National Private Banks in Jakarta. The study uses experimental quantitative methods, by obtaining data from secondary documents through observation for 5 years. The results showed that: Profitability which has a sub Net Profit Margin (NPM), Return On Investment (ROI) and Return On Equity (ROE) has a Double R correlation coefficient of 0.521 against the stock price at a national private bank in Jakarta. So that the higher the NPM, ROI and ROE, the higher the share price. Leverage with sub Deb Ratio (DR) and Debt Equity Ratio (DER) also has a multiple R correlation coefficient of 0.249, which means that the higher the DR and DER, the higher the stock price of national private banks in Jakarta. Thus the bank is expected to improve its performance by increasing the value of NPM, ROI, ROE, DR and DER to be able to increase stock prices. Financial performance in a company is one of the benchmarks in assessing the success of management policies. The level of trust in investors can be increased by an assessment of financial statement analysis. Prospective investors are also expected to understand the issuer's financial condition so that expectations of capital gains can be met.

Keywords: *Profitability; Leverage; Stock price*

Pendahuluan

Perekonomian di Indonesia mengalami pertumbuhan yang pesat dari waktu ke waktu. Pertumbuhan tersebut sejalan dengan era globalisasi ekonomi yang dialami masyarakat di dunia. Pertumbuhan ekonomi akan mengakibatkan perubahan nilai nilai kehidupan di masyarakat, pola berfikir, pola tingkah laku, dan pola hidup. Umumnya masyarakat memiliki harapan akan peningkatan kesejahteraan dan kehidupan yang lebih baik. Dengan kesejahteraan yang meningkat maka terjadi pula peningkatan

skala kebutuhan ke arah pemenuhan keinginan. Masyarakat masa kini mulai memiliki keinginan yang semakin meningkat untuk mengembangkan kelebihan dana yang dimiliki dalam bentuk investasi. Banyak jenis investasi yang dapat menjadi pilihan masyarakat. Pada dasarnya, investasi merupakan penempatan sejumlah dana pada saat ini untuk mengharapkan imbalan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Investasi umumnya dikategorikan menjadi dua, yaitu investasi pada asetaset financial (*Financial assets*) dan investasi

pada aset-aset riil (*Real Assets*). Investasi pada aset-aset finansial dilakukan di pasar uang dan pasar modal. Investasi di pasar uang misalnya berupa surat berharga pasar uang, sertifikat deposito dan lainnya. Sedangkan investasi di pasar modal dapat berupa saham, obligasi, opsi dan lainnya.

Investasi pada aset-aset riil dapat berupa pembelian aset, mendirikan gedung, membeli logam mulia dan lain-lain. Pasar modal memiliki peran yang besar bagi perekonomian di suatu negara karena pasar modal menjalankan dua fungsi , yaitu fungsi ekonomi dan fungsi keuangan.

Untuk melakukan investasi di pasar modal, diperlukan pengetahuan yang cukup, pengalaman serta naluri bisnis untuk menganalisis saham-saham mana yang akan dibeli, mana yang akan dijual dan mana yang dipertahankan untuk tetap dimiliki. Investor harus rasional dalam menghadapi pasar modal dan harus memiliki ketepatan perkiraan masa depan perusahaan yang sahamnya akan dibeli, dijual atau dipertahankan. Masyarakat harus cerdas memilih jenis investasi mana yang lebih aman dan menguntungkan, pada aset riil atau pasar modal. Karena kesalahan dalam menilai jenis investasi akan mendatangkan kerugian.

Saham merupakan salah satu pilihan investasi yang menguntungkan. Karena dapat digunakan sebagai investasi jangka pendek maupun investasi jangka panjang . Keuntungan memiliki saham sebagai investasi jangka pendek adalah ketika saham yang dimiliki memiliki nilai pasar yang lebih tinggi dari harga beli maka investor dapat menjual saham tersebut dengan memperoleh *capital gain* kelebihan harga jual atas harga beli. Namun jika saham dimiliki untuk kepentingan investasi jangka panjang investor akan memperoleh keuntungan berupa deviden yaitu bagian laba yang diberikan emiten kepada para pemegang saham. Saham merupakan surat berharga tanda kepemilikan terhadap suatu perusahaan. Keuntungan lain dari capital gain dan deviden bagi investor saham adalah investor memiliki hak suara dalam

rapat umum pemegang saham, mendapatkan bagian laba, dapat membeli saham baru yang dikeluarkan perseroan dan mendapatkan bagian sisa harta perseroan bila perseroan dilikuidasi atau dibubarkan.

Sebelum membeli saham Calon investor harus mempelajari terlebih dahulu perusahaan yang sahamnya akan dibeli. Umumnya perusahaan dengan perkembangan usaha yang baik, laba yang terus meningkat, perusahaan yang memiliki prestasi dan nama baik di masyarakat akan memiliki harga saham yang tinggi pula. Untuk bisa memiliki saham calon investor harus memiliki pengetahuan tentang proses jual beli saham, pergerakan harga saham dan peluang untuk dapat menjual kembali yang saham yang dimiliki untuk tujuan jangka pendek. Bisa jadi saham dengan harga pasar jauh diatas nilai nominal hanya dalam waktu beberapa menit bahkan detik akan mengalami penurunan harga, bahkan sebaliknya.

Informasi akurat yang diperlukan yaitu mengetahui sejauhmana keeratan hubungan variabel-variabel yang menjadi penyebab fluktuasi harga saham perusahaan yang akan dibeli. Banyak variabel yang dapat mempengaruhi harga saham suatu perusahaan, baik yang datang dari lingkungan eksternal ataupun yang datang dari lingkungan internal perusahaan. Variabel internal perusahaan seperti kebijakan pembayaran deviden, tingkat pertumbuhan perusahaan , rasio keuangan (likuiditas, Profitabilitas dan Solvabilitas, Leverage, Aktivitas) dan penilaian pasar serta penilaian lain yang bisa mempengaruhi harga saham. Kebijakan deviden sangat penting karena mempengaruhi kesempatan investasi saham, harga saham, struktur finansial, arus pendanaan dan posisi likuiditas.

Rasio keuangan dalam laporan keuangan juga dapat membantu investor dalam mengambil keputusan untuk membeli atau menjual saham suatu perusahaan. Analisa Laporan keuangan sangat berguna bagi investor untuk membuat keputusan investasi yang terbaik

dan menguntungkan. Dari analisis pada informasi laporan keuangan, investor dapat mengetahui perbandingan antara nilai intrinsik saham dengan nilai pasar saham yang bersangkutan sehingga menjadi dasar keputusan untuk membeli atau menjual saham suatu perusahaan.

Variabel eksternal yang dapat mempengaruhi harga saham adalah kondisi perekonomian negara. Jika negara dalam keadaan stabil dan aman maka harga saham akan berjalan normal tanpa pergolakan yang drastis. Namun jika terjadi inflasi yang tinggi maka keinginan untuk berinvestasi dalam saham juga menurun yang berimbas pada menurunnya harga saham, karena kebijakan deviden perusahaan juga dapat terpengaruh. Namun jika inflasi rendah, masyarakat memiliki dana yang berlebih untuk mencari alternatif investasi, perusahaan pun akan berpeluang meningkatkan pertumbuhan penjualan dan laba. Hal ini akan berdampak meningkatnya harga saham karena harapan masyarakat calon investor untuk mendapatkan deviden maupun *capital gain* tinggi karena fluktuasi harga saham yang cepat.

Bank sebagai lembaga keuangan resmi merupakan institusi yang sangat erat berhubungan dengan kebutuhan masyarakat. Kegiatan ekonomi masyarakat dan pemerintah banyak didukung dengan keberadaan bank. Fasilitas dan layanan sektor perbankan banyak memudahkan kegiatan ekonomi masyarakat, mulai dari fungsi penghimpun dana masyarakat, penyalur pinjaman, lalu lintas pembayaran utang piutang dan lain-lain.

Definisi bank menurut Undang-undang RI Nomor 10 tahun 1998 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Bank adalah usaha yang berbentuk lembaga keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat yang memiliki kelebihan

dana (*surplus of fund*) dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat yang kekurangan dana (*lack of fund*) serta memberikan jasa-jasa bank lainnya untuk motif profit juga sosial demi meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Salah satu jenis bank berdasarkan kepemilikan adalah bank swasta nasional, merupakan bank yang seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh swasta nasional sehingga keuntungannya menjadi milik swasta pula. Contoh bank milik swasta nasional antara lain Bank Central Asia, Bank Lippo, Bank Mega, Bank Danamon, bank Bumi Putra, Bank Internasional Indonesia, Bank Niaga dan lain lain.

Berdasarkan data OJK per 20 Mei 2015 jumlah bank swasta nasional yang telah go publik mencapai 44 bank.. Ini menandakan bahwa masyarakat sudah merasakan manfaat dari keberadaan sehingga bank pun mengalami pertumbuhan yang pesat, baik dari segi jumlah maupun permodalan berupa saham yang sudah diminati masyarakat.

Bank sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat dituntut untuk mampu meyakinkan masyarakat agar dapat memberikan kepastian akan keamanan dana yang dihimpun dan memberikan kemudahan dalam penyaluran dana ke masyarakat. Sebagai bank yang sudah go publik, investor juga mengharapkan keuntungan dari modal yang ditanamkan dalam bentuk saham. Makin besar laba yang diperoleh bank, maka investor saham bank juga akan ikut memperoleh bagian laba bank. Investor harus ikut mengamati perkembangan bank agar dapat mengambil keputusan untuk terus berinvestasi di bank tersebut jika terus memperoleh bagian keuntungan atau memindahkan sahamnya ke industri lain jika tidak merasakan manfaat dari sahamnya. Tingkat partisipasi aktif masyarakat ikut memiliki saham bank yang dipengaruhi oleh laba akan berpengaruh terhadap harga saham di pasar.

Rasio Profitabilitas sering disebut juga operating ratio atau rasio rentabilitas

merupakan ukuran yang dapat dipakai untuk menilai kemampuan bank dalam memperoleh laba melalui semua kemampuan dan sumber yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang dan sebagainya.

Selain rasio profitabilitas, ukuran untuk menilai kemampuan bank dalam memberikan jaminan keuntungan dari modal yang ditanamkan pada bank adalah rasio leverage yang menggambarkan hubungan antara utang perusahaan pada modal maupun assets. Perusahaan yang baik mestinya memiliki komposisi modal yang lebih besar dari pada utang. Rasio ini bisa juga dianggap sebagai bagian dari rasio solvabilitas. Sebagai penghimpun dana dari masyarakat maka bank dianggap sebagai debitur oleh nasabah, sedangkan sebagai penyalur dana kepada masyarakat bank dianggap sebagai kreditur. Bank harus memiliki modal yang cukup untuk menjamin bahwa dana titipan masyarakat aman tersimpan. Tingkat perputaran pinjaman harus dikendalikan agar tidak terjadi dana menumpuk tidak produktif namun juga tidak terlalu minim sehingga ketika *rush* terjadi bank tidak bangkrut.

Penelitian terdahulu yang menganalisis rasio likuiditas, rasio leverage dan rasio profitabilitas serta pengaruhnya terhadap harga saham pada perusahaan pertambangan yang listing di BEI pada tahun 2009 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara rasio likuiditas, rasio leverage dan rasio profitabilitas dengan harga saham, yang artinya bila rasio likuiditas, rasio leverage dan rasio profitabilitas naik, maka harga saham juga mengalami kenaikan, begitu juga sebaliknya.

Penelitian lain dengan judul analisis hubungan profitabilitas dengan pergerakan harga saham pada sektor usaha perbankan di Bursa Efek Indonesia tahun 2008 menunjukkan bahwa risiko ROE saja yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap pergerakan harga saham, sedangkan rasio lainnya yaitu rasio NPM dan ROA tidak memberikan

pengaruh yang signifikan terhadap harga saham.

Penulis tertarik melakukan penelitian dengan memilih judul "Pengaruh Profitabilitas dan Leverage terhadap Harga Saham pada Bank Swasta Nasional di Jakarta" untuk memutakhirkkan informasi dari penelitian terdahulu.

Menurut hasil penelitian Hendri Harryo Sandhieko (2009) bahwa, terdapat korelasi berganda antara rasio likuiditas, rasio Leverage dan Rasio Profitabilitas dengan harga saham sebesar 0,622. Ini berarti keeratan hubungan antara rasio likuiditas, rasio Leverage dan Rasio Profitabilitas dengan harga saham sangat kuat dengan arah hubungan yang positif.

hasil penelitian Indah Nurmala (2009) bahwa,

variabel Return On Asset (ROA) dan Earning Per Share (EPS) berpengaruh terhadap harga saham secara parsial dengan tingkat signifikan (0,000 dan 0,004) sedangkan rasio keuangan yang lainnya tidak berpengaruh. Untuk rasio keuangan yang terdiri dari NPM, ROE, ROI dan EPS berpengaruh secara simultan terhadap harga saham pada tahun 2005-2008.

hasil penelitian Hartono, *dkk.* (2008) bahwa, hanya risiko ROE saja yang memberikan pengaruh cukup signifikan terhadap pergerakan harga saham. Sedangkan rasio lainnya yaitu rasio NPM dan ROA tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pergerakan harga saham.

hasil penelitian Asep Saepudin (2012) bahwa,

ROA, ROE dan NPM memiliki korelasi positif terhadap harga saham. Sedangkan PER memiliki korelasi negatif terhadap harga saham. Hasil uji simultan diketahui bahwa ROA, ROE, NPM dan PER secara simultan punya pengaruh signifikan terhadap harga saham. Dari hasil regresi berganda diketahui bahwa ROA dan NPM memiliki nilai yang positif terhadap harga saham. Sedang ROA dan PER memiliki nilai yang negatif terhadap harga saham. Hasil uji t secara parsial ROA berpengaruh terhadap harga saham, sedangkan ROE, NPM dan PER tidak berpengaruh terhadap harga saham.

hasil penelitian Noer Sasongko, *dkk.* (2006) bahwa,

EPS berpengaruh terhadap harga saham. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji t yang diterima pada taraf signifikansi 5% artinya EPS dapat digunakan untuk menentukan nilai perusahaan. Hasil uji t Parsial menunjukkan bahwa ROA, ROE, ROS, BEP dan EVA tidak berpengaruh terhadap harga saham sehingga tidak dapat digunakan untuk menentukan nilai perusahaan.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai keterkaitan antara variabel bebas yaitu; profitabilitas (X_1) dan leverage (X_2) dengan variabel terikat yaitu harga saham (Y) pada Bank Swasta Nasional di Jakarta.

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk, mengevaluasi, menganalisis dan menguji: 1. Apakah terdapat pengaruh profitabilitas terhadap harga saham. 2. Apakah terdapat pengaruh leverage terhadap harga saham. 3. Apakah terdapat pengaruh profitabilitas terhadap leverage.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Data

Data tentang harga saham (Y) yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan selama 5 tahun dan terkumpul 99. Hasil perhitungan menunjukkan data maksimum sebesar 9.500 dan data minimum sebesar 50. Nilai rata-rata sebesar 1369,44, simpangan baku atau standar deviasi sebesar 1880,44, median sebesar 710.

Data tentang *net profit margin* (NPM) (X_{1_1}) yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan selama 5 tahun dan terkumpul 99. Hasil perhitungan menunjukkan data maksimum sebesar 0,87 dan data minimum sebesar -0,11. Nilai rata-rata sebesar 0,1582, simpangan baku atau standar deviasi sebesar 0,1582, median sebesar 0,1340.

Data tentang *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan selama 5 tahun dan terkumpul 99. Hasil perhitungan

menunjukkan data maksimum sebesar 0,47 dan data minimum sebesar -0,19. Nilai rata-rata sebesar 0,1257, simpangan baku atau standar deviasi sebesar 0,0899, median sebesar 0,1216.

Data tentang *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan selama 5 tahun dan terkumpul 99. Hasil perhitungan menunjukkan data maksimum sebesar 0,08 dan data minimum sebesar -0,02. Nilai rata-rata sebesar 0,0158, simpangan baku atau standar deviasi sebesar 0,0127, median sebesar 0,0149.

Data tentang *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan selama 5 tahun dan terkumpul 99. Hasil perhitungan menunjukkan data maksimum sebesar 0,94 dan data minimum sebesar 0,04. Nilai rata-rata sebesar 0,8745, simpangan baku atau standar deviasi sebesar 0,0938, median sebesar 0,8899.

Data tentang *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan selama 5 tahun dan terkumpul 99. Hasil perhitungan menunjukkan data maksimum sebesar 15,62 dan data minimum sebesar 0,90. Nilai rata-rata sebesar 8,44, simpangan baku atau standar deviasi sebesar 2,9484, median sebesar 8,0837.

Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan uji normalitas dengan Rasio Skewness dan Rasio Kurtosis diperoleh hasil nilai skewness 1,122 dan nilai kurtosis adalah 3,138. Sehingga kita bisa menghitung nilai Z-Skewness dan Z-Kurtosis, sebagai berikut:

Atau nilai $-1,96 < Z\text{-Skewness} = 4,543 > +1,96$. Berarti kecondongan data adalah tidak simetris atau tidak berdistribusi normal.

Atau nilai $-1,96 < Z\text{-Kurtosis} = 6,339 < +1,96$. Berarti keruncingan data tidak memiliki distribusi normal.

Hasil yang baik diperoleh jika nilai tolerance mendekati angka satu dan nilai VIF berada di seputar 1 dan maksimal 10.

Berdasarkan hasil di atas maka data memenuhi persyaratan multikolinearitas.

Dengan menggunakan derajat kepercayaan 5%, sampel yang diteliti sebanyak 99 dan variabel bebas 5 maka nilai d_L dan d_U sebesar 1,5740 dan 1,7867. Sedangkan dari perhitungan diperoleh nilai Durbin – Watson sebesar 1,918 yang berarti nilai DW lebih besar dari nilai d_L dan d_U . Hal ini berarti model ini tidak ada gejala autokorelasi positif.

Dari output di atas dapat diketahui bahwa nilai t-statistik dari seluruh variabel pejelas tidak ada yang signifikansi secara statistik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis regresi linear ganda antara pasangan data *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y), seperti diketahui bahwa nilai koefisien regresi ganda $b_1 = -2157,763$, $b_2 = 10981,750$, $b_3 = 20037,734$, $b_4 = -654,159$, $b_5 = -200,222$ dengan nilai konstanta a sebesar 2292,280. Dengan demikian bentuk pengaruh *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y) dapat digambarkan oleh persamaan regresi, yaitu: $\hat{Y} = 2292,280 - 2157,763X_{1_1} + 10981,750X_{1_2} + 20037,734X_{1_3} - 654,159X_{2_1} - 200,222X_{2_2}$. Untuk mengetahui apakah model persamaan garis regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan garis regresi tersebut signifikan atau tidak, dapat diuji dengan menggunakan analisis varians (uji-F). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persamaan regresi tersebut tidak signifikan karena F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} (5,92) ($9,916 > 2,31$).

Untuk mengetahui apakah model persamaan garis regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan garis regresi tersebut signifikan atau tidak, dapat diuji dengan menggunakan analisis varians (uji-F). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persamaan regresi tersebut tidak signifikan karena F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} (5,92) ($9,916 > 2,31$).

Analisis korelasi ganda pasangan data *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y) menghasilkan koefisien korelasi R ganda sebesar 0,592. Berarti harga saham dipengaruhi oleh variabel bebas tersebut. Dengan demikian berarti makin tinggi *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), makin tinggi *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), makin tinggi *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), makin tinggi *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan makin tinggi *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}), maka makin tinggi juga harga sahamnya bank tersebut.

Untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y) dapat dilakukan dengan mengkuadratkan besaran koefisien korelasi. Hasil pengkuadratan besaran tersebut diperoleh besaran sebesar 0,350. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa besarnya sumbangan *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) secara bersama-sama terhadap harga saham (Y) adalah 35%, dalam arti bahwa 65% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Perhitungan selanjutnya adalah mencari koefisien korelasi dari setiap variabel dengan hasil sebagai berikut:

a. Berdasarkan hasil analisis regresi linear ganda antara pasangan data *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), dan *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) terhadap harga saham (Y), seperti diketahui bahwa nilai koefisien regresi ganda $b_1 = -1391,577$, $b_2 = 6858,864$, $b_3 = 46102,933$ dengan nilai konstanta a sebesar -1,842. Dengan demikian bentuk pengaruh *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), dan *Return on Investment* (ROI) (X_{1_3}) terhadap harga saham (Y) dapat digambarkan oleh persamaan regresi, yaitu: $\hat{Y} = -1,842 - 1391,577X_{1_1} + 6858,864X_{1_2} + 46102,933X_{1_3}$.

Untuk mengetahui apakah model persamaan garis regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan garis regresi tersebut signifikan atau tidak, dapat diuji dengan menggunakan analisis varians (uji-F). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persamaan regresi tersebut tidak signifikan karena F_{hitung} lebih kecil dari $F_{tabel}(3,95)$ ($11,779 > 2,70$).

Analisis korelasi ganda pasangan data *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) terhadap harga saham (Y) menghasilkan koefisien korelasi R ganda sebesar 0,521. Berarti harga saham dipengaruhi oleh variabel bebas tersebut. Dengan demikian berarti makin tinggi *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), makin tinggi *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), makin tinggi *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), maka makin tinggi juga harga sahamnya bank tersebut.

Untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) terhadap harga saham (Y) dapat dilakukan dengan mengkuadratkan besaran koefisien korelasi. Hasil pengkuadratan besaran tersebut diperoleh besaran sebesar 0,271. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa besarnya sumbangan *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) secara bersama-sama terhadap harga saham (Y) adalah 27,1%, dalam arti bahwa 72,9% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

b. Berdasarkan hasil analisis regresi linear ganda antara pasangan data *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y), seperti diketahui bahwa nilai koefisien regresi ganda $b_1 = 154,917$, $b_2 = -159,821$ dengan nilai konstanta a sebesar 2590,503. Dengan demikian bentuk pengaruh *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y) dapat digambarkan oleh persamaan regresi, yaitu: $\hat{Y} = 2590,503 + 154,917X_{2_1} - 159,821X_{2_2}$.

Untuk mengetahui apakah model persamaan garis regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan garis regresi tersebut signifikan atau tidak, dapat diuji dengan menggunakan analisis varians (uji-F). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persamaan regresi tersebut tidak signifikan karena F_{hitung} lebih kecil dari $F_{tabel}(2,95)$ ($3,128 > 3,09$).

Analisis korelasi ganda pasangan data *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y) menghasilkan koefisien korelasi R ganda sebesar 0,249. Berarti harga saham dipengaruhi oleh variabel bebas tersebut. Dengan demikian berarti makin tinggi *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan makin tinggi *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}), maka makin tinggi juga harga sahamnya bank tersebut.

Untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y) dapat dilakukan dengan mengkuadratkan besaran koefisien korelasi. Hasil

pengkuadratan besaran tersebut diperoleh besaran sebesar 0,062. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa besarnya sumbangan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) secara bersama-sama terhadap harga saham (Y) adalah 6,2%, dalam arti bahwa 93,8% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Perhitungan selanjutnya adalah mencari koefisien korelasi dari tiap sub variabel dengan hasil sebagai berikut:

- Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan harga saham (Y) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar 2553,337 dan nilai konstanta a sebesar 965,544. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan harga saham (Y) adalah $\hat{Y} = 965,544 + 2553,337X_{1_1}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai NPM akan mengakibatkan perubahan pada harga saham.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan harga saham (Y), menghasilkan koefisien korelasi r sebesar 0,198. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,991. Jika nilai ini dikonsultasikan dengan nilai t_{tabel} (0,05) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan harga saham (Y) signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) terhadap harga saham (Y). Kekuatan hubungan antara *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan harga saham (Y) dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Nilai koefisien

determinasi tersebut adalah sebesar 0,039. Nilai ini memberikan pengertian bahwa 3,9% variasi variabel harga saham (Y) dijelaskan oleh variabel *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}).

- Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan harga saham (Y) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar 9592,894 dan nilai konstanta a sebesar 163,918. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan harga saham (Y) adalah $\hat{Y} = 163,918 + 9592,894X_{1_2}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai ROE akan mengakibatkan perubahan pada harga saham.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan harga saham (Y), menghasilkan koefisien korelasi r sebesar 0,458. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,079. Jika nilai ini dikonsultasikan dengan nilai t_{tabel} (0,05) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan harga saham (Y) sangat signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) terhadap harga saham (Y). Kekuatan hubungan antara *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan harga saham (Y) dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Nilai koefisien determinasi tersebut adalah sebesar 0,210. Nilai ini memberikan pengertian bahwa 21% variasi variabel harga saham (Y) dijelaskan oleh variabel *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}).

- Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Return On*

Investment (ROI) (X_{1_3}) dengan harga saham (Y) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar 67842,090 dan nilai konstanta a sebesar 296,004. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Return On Investment (ROI)* (X_{1_3}) dengan harga saham (Y) adalah $\hat{Y} = 296,004 + 67842,090X_{1_3}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai ROI akan mengakibatkan perubahan pada harga saham.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Return On Investment (ROI)* (X_{1_3}) dengan harga saham (Y), menghasilkan koefisien korelasi r sebesar 0,458. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,069. Jika nilai ini dikonsultasikan dengan nilai $t_{tabel}(0,05)$ diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Return On Investment (ROI)* (X_{1_3}) dengan harga saham (Y) sangat signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh *Return On Investment (ROI)* (X_{1_3}) terhadap harga saham (Y). Kekuatan hubungan antara *Return On Investment (ROI)* (X_{1_3}) dengan harga saham (Y) dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Nilai koefisien determinasi tersebut adalah sebesar 0,209. Nilai ini memberikan pengertian bahwa 20,9% variasi variabel harga saham (Y) dijelaskan oleh variabel *Return On Investment (ROI)* (X_{1_3}).

- d. Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Debt Ratio (DR)* (X_{2_1}) dengan harga saham (Y) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar -583,710 dan nilai konstanta a sebesar 1879,884. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Debt Ratio (DR)* (X_{2_1})

dengan harga saham (Y) adalah $\hat{Y} = 1879,884 - 583,710X_{2_1}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai DR akan mengakibatkan perubahan pada harga saham.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Debt Ratio (DR)* (X_{2_1}) dengan harga saham (Y), menghasilkan koefisien korelasi r sebesar 0,029. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -0,287. Jika nilai ini dikonsultasikan dengan nilai $t_{tabel}(0,05)$ diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Debt Ratio (DR)* (X_{2_1}) dengan harga saham (Y) tidak signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa tidak terdapat pengaruh *Debt Ratio (DR)* (X_{2_1}) terhadap harga saham (Y). Kekuatan hubungan antara *Debt Ratio (DR)* (X_{2_1}) dengan harga saham (Y) dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Nilai koefisien determinasi tersebut adalah sebesar 0,001. Nilai ini memberikan pengertian bahwa 0,1% variasi variabel harga saham (Y) dijelaskan oleh variabel *Debt Ratio (DR)* (X_{2_1}).

- e. Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Debt To Equity Ratio (DER)* (X_{2_2}) dengan harga saham (Y) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar -159,133 dan nilai konstanta a sebesar 2720,090. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Debt To Equity Ratio (DER)* (X_{2_2}) dengan harga saham (Y) adalah $\hat{Y} = 2720,090 - 159,133X_{2_2}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai DER akan mengakibatkan perubahan pada harga saham.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Debt To Equity Ratio (DER)* (X_{2_2}) dengan harga saham (Y), menghasilkan koefisien

korelasi r sebesar 0,248. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,513. Jika nilai ini dikonsultasikan dengan nilai t_{tabel} (0,05) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) dengan harga saham (Y) sangat signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y). Kekuatan hubungan antara *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) dengan harga saham (Y) dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Nilai koefisien determinasi tersebut adalah sebesar 0,062. Nilai ini memberikan pengertian bahwa 6,2% variasi variabel harga saham (Y) dijelaskan oleh variabel *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}).

- f. Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar -0,014 dan nilai konstanta a sebesar 0,877. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) adalah $\hat{X}_{2_1} = 0,877 - 0,014X_{1_1}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai NPM akan mengakibatkan perubahan pada DR.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), menghasilkan koefisien korelasi r sebesar 0,022. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,214. Jika nilai ini

dikonsultasikan dengan nilai t_{tabel} (0,05) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) tidak signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa tidak terdapat pengaruh *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) terhadap *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}).

- g. Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar 0,115 dan nilai konstanta a sebesar 0,860. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) adalah $\hat{X}_{2_1} = 0,860 + 0,115X_{1_2}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai ROE akan mengakibatkan perubahan pada DR.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), menghasilkan koefisien korelasi r sebesar 0,110. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,093. Jika nilai ini dikonsultasikan dengan nilai t_{tabel} (0,05) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) tidak signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa tidak terdapat pengaruh *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) terhadap *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}).

- h. Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar -0,539 dan nilai konstanta a

sebesar 0,883. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) adalah $\hat{X}_{2_1} = 0,883 - 0,539X_{1_3}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai ROI akan mengakibatkan perubahan pada DR.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), menghasilkan koefisien korelasi r sebesar 0,073. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,720. Jika nilai ini dikonsultasikan dengan nilai t_{tabel} (0,05) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) tidak signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa tidak terdapat pengaruh *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) terhadap *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}).

- Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar -2,237 dan nilai konstanta a sebesar 8,795. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) adalah $\hat{X}_{2_2} = 8,795 - 2,237X_{1_1}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai NPM akan mengakibatkan perubahan pada DER.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}), menghasilkan koefisien korelasi r sebesar 0,111. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan

pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,097. Jika nilai ini dikonsultasikan dengan nilai t_{tabel} (0,05) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) tidak signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa tidak terdapat pengaruh *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) terhadap *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}).

- Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar 5,422 dan nilai konstanta a sebesar 7,762. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) adalah $\hat{X}_{2_2} = 7,762 + 5,422X_{1_2}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai ROE akan mengakibatkan perubahan pada DER.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}), menghasilkan koefisien korelasi r sebesar 0,166. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,645. Jika nilai ini dikonsultasikan dengan nilai t_{tabel} (0,05) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) tidak signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa tidak terdapat pengaruh *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) terhadap *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}).

k. Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana pasangan data *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) diperoleh nilai koefisien regresi b yang diperoleh adalah sebesar -62,667 dan nilai konstanta a sebesar 9,429. Dengan demikian persamaan regresi antara variabel *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) adalah $\hat{Y}_{2_2} = 9,429 - 62,667X_{1_3}$. Yang berarti setiap perubahan satu unit nilai ROI akan mengakibatkan perubahan pada DER.

Perhitungan korelasi sederhana terhadap pasangan data variabel *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}), menghasilkan koefisien korelasi r sebesar 0,271. Untuk mengetahui apakah koefisien korelasi r yang diperoleh signifikan atau tidak, dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis uji "t". Hasil analisis uji "t" diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,758. Jika nilai ini dikonsultasikan dengan nilai t_{tabel} (0,05) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,980. Ini menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) signifikan.

Hasil analisis korelasi sederhana tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) terhadap *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}).

Kekuatan hubungan antara *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) dapat diketahui dari hasil perhitungan koefisien determinasinya. Nilai koefisien determinasi tersebut adalah sebesar 0,073. Nilai ini memberikan pengertian bahwa 7,3% variasi variabel *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) dijelaskan oleh variabel *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}).

Dengan demikian, variabel yang paling banyak kontribusinya adalah

variabel *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) yaitu sebesar 21%.

Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil uji hipotesis di atas, ternyata hipotesis alternatif yang diajukan secara signifikan dapat diterima. Adapun hasil yang diperoleh dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengujian hipotesis menyimpulkan terdapat pengaruh *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y) yang ditunjukkan oleh nilai F_{hitung} sebesar 9,916. Nilai ini jauh lebih besar dari pada nilai F_{tabel} pada taraf signifikansi alpha 0,05 yaitu 2,31, atau $F = 9,916 < F_{0,05(5:92)} = 2,31$. Pola hubungan keempat variabel yang dinyatakan oleh persamaan regresi ganda $\hat{Y} = 2292,280 - 2157,763X_{1_1} + 10981,750X_{1_2} + 20037,734X_{1_3} - 654,159X_{2_1} - 200,222X_{2_2}$. Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit nilai pada variabel bebas akan mengakibatkan terjadinya perubahan pada harga saham (Y).

Hasil analisis korelasi ganda diperoleh nilai koefisien korelasi ganda sebesar R_y sebesar 0,592. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y) cukup tinggi. Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) secara bersama-sama dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi sebesar 0,350. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa lebih kurang 35 persen variasi perubahan harga saham (Y) ditentukan/dijelaskan oleh *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment*

(ROI) (X_{1_3}), *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) secara bersama-sama dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas. Artinya jika seluruh Bank Swasta Nasional di Jakarta yang *go publik* diteliti tentang *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) secara bersama-sama dengan harga saham (Y), maka lebih kurang 35 persen variasi pasangan skor ketujuh variabel akan mengikuti pola persamaan regresi $\hat{Y} = 2292,280 - 2157,763X_{1_1} + 10981,750X_{1_2} + 20037,734X_{1_3} - 654,159X_{2_1} - 200,222X_{2_2}$.

Hasil analisis korelasi ganda pasangan data *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) terhadap harga saham (Y) menghasilkan koefisien korelasi R ganda sebesar 0,521. Berarti harga saham dipengaruhi oleh variabel bebas tersebut. Dengan demikian berarti makin tinggi *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), makin tinggi *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), makin tinggi *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), maka makin tinggi juga harga sahamnya bank tersebut.

Hasil analisis korelasi ganda pasangan data *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y) menghasilkan koefisien korelasi R ganda sebesar 0,249. Berarti harga saham dipengaruhi oleh variabel bebas tersebut. Dengan demikian berarti makin tinggi *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan makin tinggi *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}), maka makin tinggi juga harga sahamnya bank tersebut.

Hasil analisis koefisien korelasi antara antara *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) tidak signifikan, berarti tidak terdapat pengaruh *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) terhadap *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}). Hasil analisis koefisien korelasi antara *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan *Debt Ratio*

(DR) (X_{2_1}) tidak signifikan, berarti tidak terdapat pengaruh *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) terhadap *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}).

Hasil analisis koefisien korelasi antara *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}) tidak signifikan, berarti tidak terdapat pengaruh *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) terhadap *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}).

Hasil analisis koefisien korelasi antara *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) tidak signifikan, berarti tidak terdapat pengaruh *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}) terhadap *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}).

Hasil analisis koefisien korelasi antara *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) tidak signifikan, berarti tidak terdapat pengaruh *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) terhadap *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}).

Hasil analisis koefisien korelasi antara *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) dengan *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}) signifikan, berarti terdapat pengaruh *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}) terhadap *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}). Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh profitabilitas terhadap leverage pada Bank Swasta Nasional di Jakarta.

Jika dihitung per variabel, maka variabel yang paling banyak berpengaruh adalah variabel *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) yaitu memiliki koefisien determinasi sebesar 21%. Hal ini berarti *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) merupakan faktor yang paling mempengaruhi harga saham (Y).

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa implikasi hasil penelitian ini. Perumusan implikasi penelitian menekankan pada upaya untuk meningkatkan rasio profitabilitas (variabel X₁) dan leverage (variabel X₂), sehingga harga saham (variabel Y) dapat meningkat. Upaya-upaya tersebut akan diuraikan berikut ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan jangka pendek sesudah *go public* mengalami perbedaan yang signifikan dibandingkan kinerja perusahaan sebelum *go public*. Maka saran untuk perusahaan yang melakukan *go public* hendaknya meningkatkan pendapatan operasional perusahaan melalui ekspansi usaha yang lebih luas dan melakukan pengehamatan biaya di berbagai sektor pengeluaran yang dianggap pemborosan. Selain itu mengalokasikan dana dari hasil penjualan saham secara efisien dan efektif ke arah investasi yang memiliki keuntungan tinggi.

Para investor akan melakukan pembelian saham yang ditawarkan kepada publik, bukan berorientasi pada jumlah lembar saham, tetapi seberapa besar nilai penawaran saham tersebut, karena harga saham akan menentukan besar kecilnya tingkat keuntungan. Karena semakin murah atau rendah harga yang ditawarkan maka akan semakin tinggi keinginan investor untuk membeli saham tersebut, sehingga akan mengakibatkan underpricing yang semakin tinggi. Motivasi investor untuk memperoleh *capital gain* inilah yang menyebabkan jumlah persentase saham yang ditawarkan tidak terbukti berpengaruh signifikan.

Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan pengujian hipotesis seperti disebutkan di bagian atas, maka dapat disimpulkan:

- (1). Terdapat pengaruh langsung positif *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), terhadap harga saham (Y) pada Bank Swasta Nasional di Jakarta. Dengan demikian berarti makin tinggi *Net Profit Margin* (NPM) (X_{1_1}), makin tinggi *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}), makin tinggi *Return On Investment* (ROI) (X_{1_3}), maka makin tinggi juga harga sahamnya bank tersebut.
- (2). Terdapat pengaruh langsung positif *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan *Debt To*

Equity Ratio (DER) (X_{2_2}) terhadap harga saham (Y) pada Bank Swasta Nasional di Jakarta. Dengan demikian berarti makin tinggi *Debt Ratio* (DR) (X_{2_1}), dan makin tinggi *Debt To Equity Ratio* (DER) (X_{2_2}), maka makin tinggi juga harga sahamnya bank tersebut.

- (3). Variabel yang paling banyak berpengaruh terhadap harga saham (Y) adalah variabel *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) yaitu memiliki koefisien determinasi sebesar 21%. Hal ini berarti *Return on Equity* (ROE) (X_{1_2}) merupakan faktor yang paling mempengaruhi harga saham (Y).

Daftar Pustaka

- Agus Sartono. 2000. *Ringkasan Teori Manajemen Keuangan; soal dan penyelesaiannya*: Yogyakarta. BPFE.
- Asep Saepudin. 2012. "Pengaruh Rasio Profitabilitas dan Investment Opportunity. Set (IOS) Terhadap Harga Saham yang Terdaftar pada BEI." *Jurnal Swastha*,2001, *Manajemen Pemasaran modern*. Yogyakarta. BPFE
- Basu Swastha,2001, *Manajemen Pemasaran modern*. Yogyakarta. Bandung. CV Alvabeta
- Buchari Alma,2002,*Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung. CV Alvabeta
- Dahlan Slamat. 2005. *Manajemen Lembaga Keuangan. "Kebijakan Moneter dan Perbankan."* Jakarta. FE UI. Edisi ke satu
- Harahap, sofyah Syafri,2008, *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Hartono dan Parulian Sitohang. 2008. "Analisis Hubungan profitabilitas dengan Pergerakan Saham pada Sektor Usaha perbankan di Bursa Efek Indonesia." *Jurnal Hendri Harryo Sandhieko*, 2009. "Analisis Rasio Likuiditas , Rasio Leverage dan Rasio Profitabilitas serta Pengaruhnya Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan

- Pertambangan yang Listing di BEI.” Jurnal
- Hermawan Kertajaya. 2007. *Hermawan Kertajaya On service*. Jakarta. Pustaka Mizan
- Indah Nurmalaasi. 2009. “Analisis Pengaruh Rasio Profitabilitas Terhadap Harga Saham Emiten LQ 45 yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2005-2008.” *Jurnal Joel G Siegel dan Jae K. Shim*, 1999, *Kamus Istilah Akuntansi*. Jakarta. Elex Media Komputindo.
- Kasmir. 2008. *Analisa Laporan Keuangan*. Jakarta. Rajawali Pers
- Lyn M. Fraser dan Aileen Ormiston. 2008. *Memahami Laporan Keuangan*, edisi ke tujuh, Jakarta: Indeks
- Mahmud. Hanafi dan Abdul Halim, 2009, *Analisis Laporan Keuangan Edisi 4*. Yogyakarta. UPP STIM YKPN
- Noer Sasongko dan Nila Wulandari. 2006. “Pengaruh EVA dan Rasio Rasio Profitabilitas terhadap Harga Saham Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta periode 2001 – 2001.” *Jurnal Rusdin*. 2005. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Cet. ke-4 Edisi ke-7. Yogyakarta. YKPN
- Sawir. 2009. *Prinsip-prinsip manajemen keuangan*, edisi 12 ,Buku 1,Jakarta. Salemba Empat.
- Suad Husnan. 2005. *Dasar Dasar portfolio dan analisa sekuritas*.Eedisi ke-5, Yogyakarta. BPFE.
- S. Munawir. 1998. *Analisis informasi keuangan*. Yogyakarta. Liberty
- , 2002, *Analisa laporan Keuangan*, Yogyakarta. YKPN
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung. Alfabeta.
- Syofian Siregar. 2014. *Statistik Parametrik untuk penelitian Kuantitatif*, Jakarta. Bumi Aksara

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Mesrawati Naibaho

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Populasi berjumlah 104 orang pegawai. Sampel sebanyak 83 orang. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei, dengan teknik analisis jalur. Data dihimpun dengan kuesioner skala Likert dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh langsung budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.810 dan 0.580, dengan signifikansi $0.000 < 0.05$. Hasil regresi menunjukkan adanya pengaruh langsung secara signifikan budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai R^2 sebesar 0.627, melalui penjumlahan koefisien beta yang distandardkan. Hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa 62.7% perubahan variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya sebesar 37.30% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian ini. Sebagai implikasi, penguatan budaya organisasi dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan pelayanan prima kepada publik.

Kata kunci: *Budaya organisasi; Motivasi kerja; Kinerja*

Abstract. The study aims to determine the influence of organizational culture and work motivation on employee performance. The population is 104 employees. A sample of 83 people. This quantitative research uses survey methods, with analytical analysis techniques. Data is collected with Likert scale questionnaires and interviews. The results showed that organizational culture and work motivation both partially and simultaneously influenced employee performance. Based on the calculation of path coefficients, the direct influence of organizational culture and work motivation on employee performance is equal to 0.810 and 0.580, with a significance of $0.000 < 0.05$. Regression results show a significant direct influence of organizational culture and motivation on employee performance with a R^2 value of 0.627, through the addition of standardized beta coefficients. The results of the calculation of the coefficient of determination show that 62.7% changes in performance variables employees are able to be explained by organizational culture variables and work motivation. While the remaining 37.30% is explained by other variables outside this research model. As an implication, strengthening organizational culture and work motivation can improve employee performance by providing excellent service to the public.

Keywords: organizational culture; Work motivation; Performance

Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang-orang yang bekerja-sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (Wirawan. 2007:2), Organisasi adalah “*Consciously coordinated social entity with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goals or a set of goals.*”

Organisasi dalam kegiatan pencapaian tujuannya, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia, karena sebaik apapun sebuah organisasi,

sebanyak apapun sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dari sumber daya manusia (pegawai) semua itu tidak akan berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia berperan sebagai motor penggerak bagi kehidupan organisasi, manusialah yang mengatur dan menjalankan sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat berjalan. Oleh karena itu, dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi, diperlukan sumber daya

manusia yang berkualitas dan professional. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus senantiasa diberdayakan dan dikembangkan agar menjadi sumber daya yang kompetitif.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi tersebut. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, diijwai, dan diperlakukan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya. (Robbins. 1994:483) Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun mewujudkan komitmen. Budaya juga berkaitan erat dengan visi, menenangkan hati pelanggan, dan membangun kekuatan organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai yang memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Pelayanan publik oleh aparatur pemerintah masih menjadi persoalan yang perlu memperoleh perhatian dan penyelesaian yang komprehensif. Secara kualitatif hal tersebut dapat dengan mudah dibuktikan di mana-mana berbagai tuntutan pelayanan publik sebagai tanda ketidakpuasan mereka sehari-hari banyak dilihat. Harus diakui bahwa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat terus mengalami pembaruan, baik dari sisi paradigma maupun format pelayanan seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan didalam pemerintah itu sendiri. Pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah atas kegiatan yang ditujukan untuk kepentingan publik atau masyarakat.

Keberadaan aparatur pemerintah ini dipertegas oleh pernyataan Men-PAN dan reformasi,Azwar Abubakar, seperti yang dikutip dari <http://poskota.co.id/beritaterkini/2011/12/14/men-pan-50-persen-pns> berkualitas-rendah, bahwa: "Sekitar 50% dari 4,7 juta PNS yang ada di Indonesia memiliki kualitas kerja rendah." Kondisi ini tidak boleh dibiarkan berlarut karena akan mempengaruhi kinerja pegawai negeri di beberapa kantor ataupun instansi sehingga produktivitas kerja pun akan mengalami penurunan. Meskipun harapan tentang kinerja aparatur pemerintah ini telah tegas ditetapkan dalam Surat Keputusan Menteri Negara Pendayaan Aparatur Negara dalam Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum (Surat Keputusan Menteri Negara Pendayaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993) disebutkan ketentuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat: 1) sederhana, mudah, lancar dan tidak berbelit-belit; 2) jelas dan pasti dalam tatacara dan persyaratan; 3) aman, proses dan pelayanan dapat memberikan keamanan; 4) terbuka dalam segala hal (transparan); 5) ekonomis; 6) efisien; 7) adil dan merata; dan 8) tepat waktu. Kenyataan yang ditemui di masyarakat adalah bahwa pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat masih ditemukannya keluhan dari masyarakat tentang kinerja aparatur pemerintah.

Menurut laporan Ombudsman RI, Ketua Ombudsman Prof Amzulian Rifai mengatakan menerima 10.158 aduan selama tahun 2016-Januari 2017,dari data yang diterima Ombudsman tersebut, terbanyak yang diadukan adalah mengenai pelayanan birokrasi di sejumlah pemerintah daerah (Pemda). 1.200 di antaranya adalah laporan tembusan dari instansi yang diadukan pelayanannya. "Saya melapor dipersulit soal perizinan, ngurus KTP susah". Lebih lanjut dikatakan Amzulian, banyaknya pengaduan dan keluhan lantaran belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP). Kecamatan dan kelurahan belum memiliki SOP dalam memberikan

pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan. Kondisi tersebut memicu pelayanan aparat kecamatan dan kelurahan belum maksimal. Pasalnya, pelayanan yang dilakukan tidak terorganisir dengan manajemen yang baik.

Salah satu organisasi birokrasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah kecamatan. Kecamatan merupakan *line office* dari pemerintah daerah yang berhadapan langsung dengan masyarakat dan mempunyai tugas membina desa/kelurahan harus pula diselenggarakan secara berdaya guna dan berhasil guna. Sebagai sebuah organisasi yang hidup dan melayani kehidupan masyarakat yang penuh dinamika, kecamatan mengalami banyak masalah sebagai organisasi administratif.

Kecamatan adalah perangkat daerah yang berada dibawah Kota Administrasi/Kabupaten Administrasi. Kecamatan Kebayoran Lama sebagai salah satu Kecamatan di wilayah kota Administrasi Jakarta Selatan, dengan membawahi 6 (enam Kelurahan), memiliki pemukiman yang padat penduduk. Berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 248 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tatakerja Kecamatan, Kecamatan Kebayoran Lama mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi Sekretariat Kecamatan, Seksi Kecamatan, Puskesmas Kecamatan, Seksi PPU-KB Kecamatan, Seksi Dinas Kecamatan, Satlak PTSP Kecamatan, Satgas Pol PP Kecamatan dan Kelurahan;
- b. Melaksanakan pengendalian ketenteraman dan ketertiban umum, serta penegakan Peraturan Daerah dan Peraturan Gubernur;

Dengan tugas dan karakteristik tersebut, maka Kecamatan Kebayoran Lama dituntut pula untuk memberikan pelayanan yang prima sebagai sebuah cerminan pelayanan Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta kepada masyarakat.

Kecamatan dalam pelaksanaan teknis kewilayahan mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh Camat. Sedangkan Camat berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Administrasi Jakarta Selatan melalui Sekretaris Kota Administrasi Jakarta Selatan. Hal ini terlihat jelas pada Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2008 yang mengatur tentang Kecamatan. Melihat semakin besarnya peran Pemerintah Kecamatan secara otomatis menuntut para aparaturnya untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Demikian halnya dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh aparatur pemerintah yang menjadi sumber daya manusia yang bekerja pada Kecamatan, kelancaran pelaksanaan tugas organisasi birokrasi sangat tergantung pada kinerja pegawai, baik pegawai negeri sipil maupun pegawai honorer yang berada di dalamnya. Sebagai aparatur pemerintah dan abdi masyarakat adalah aset terpenting yang menjadi ujung tombak dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab instansi pemerintah. Esensi tugas dan tanggung jawab instansi pemerintah adalah melaksanakan fungsi pelayanan, pembangunan, dan pemberdayaan kepada masyarakat sebagai penerima manfaatnya. Karena itu setiap instansi pemerintah harus mewujudkan pelayanan yang *excellent* atau prima, dimana tujuan tersebut tidak akan tercapai apabila tidak didukung oleh kinerja secara maksimal.

Namun, dalam pandangan masyarakat saat memperoleh pelayanan dan pemberitaan yang ada di media massa pada umumnya, kinerja dari aparatur pemerintah yang ada selama ini belum mampu memenuhi harapan dari sebagian besar masyarakat. Aparatur pemerintah digambarkan mempunyai tingkat profesionalisme yang rendah, kemampuan pelayanan yang tidak optimal, rendahnya tingkat *reliability, assurance, empathy* dan *responsiveness*, tidak memiliki tingkat integritas sebagai pegawai pemerintah

sehingga tidak mempunyai daya ikat emosional dengan instansi dan tugas-tugasnya, tingginya penyalahgunaan wewenang (KKN), serta produktivitas dan disiplin yang rendah. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kinerja PNS dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam melayani masyarakat. Kinerja aparatur pemerintahan (PNS) baik pusat maupun daerah, saat ini mendapatkan sorotan karena buruknya produktivitas kerja pegawai dikalangan aparatur pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Camat dan Kepala Sub Bagian Kepegawaian Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, menyatakan bahwa sekarang ini kinerja dari pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Kembangan memang sudah cukup baik, hal ini diidentifikasi bahwa setiap pegawai sudah bekerja dengan baik, akan tetapi diakui bahwa kompetensinya perlu untuk ditingkatkan lagi. Masih terdapat beberapa pegawai yang belum sepenuhnya memahami dan menjalankan tupoksi mereka sesuai dengan arahan dari atasannya, terutama menyangkut kegiatan yang menjadi tanggungjawab masing-masing pegawai. Karena Kecamatan adalah wilayah kerja Dinas Sektoral terkait, masih terkendalanya komunikasi dan koordinasi antar pegawai yang bekerja di Kecamatan Kebayoran Lama, sehingga dalam penanganan masalah, berdampak kepada pelayanan langsung kepada masyarakat di wilayah Kecamatan Kebayoran Lama.

Saat ini pemerintah daerah Provinsi DKI Jakarta, telah dan sedang menyusun berbagai standar pelayanan. Dengan adanya standar, maka dapat diukur seberapa jauh kinerja/ *performance* pelayanan dapat dinilai. Standar pelayanan adalah ketentuan bentuk, ukuran, dan pedoman pelayanan umum yang dilakukan sesuai bidang pelayanan. Hal ini berarti bahwa penyelenggaraan pelayanan berhak menentukan jenis dan kualitas pelayanan atas dasar kewenangan dan kemampuan daerah masing-masing. Dengan demikian

standar pelayanan dapat menjadi alat untuk meningkatkan akuntabilitas penyelenggara pelayanan terhadap masyarakat. Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) disuatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisainya sebagai pegawai.

Prasyarat-prasyarat di atas sangat diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan ditingkat Kecamatan sebagai *line office* dari pemerintah daerah yang berhadapan langsung dengan masyarakat. Pejabat pemerintah selaku pemimpin dari suatu lembaga pemerintahan beserta pejabat eselon dibawahnya mempunyai peranan penting untuk memulihkan lingkungan kerja agar sesuai dengan standar profesionalisme dengan selalu memberikan dorongan dan dukungan untuk memotivasi kinerja pegawainya baik dalam bentuk suatu sistem ataupun berupa kebijakankebijakan. Dari fenomena yang terjadi ini menimbulkan berbagai pandangan yang pada akhirnya memberikan predikat yang tidak menguntungkan terhadap PNS sebagai aparatur pemerintah. Saat ini, untuk mengikis pandangan buruk tersebut setiap instansi pemerintah berlomba-lomba melakukan pembenahan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi dan ketanggapan pelayanan publik. Oleh karena itulah perlu dilakukan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik itu sehingga pada akhirnya tujuan dari pelaksanaan pelayanan publik itu akan tercapai dan memberikan tingkat kepuasan kepada masyarakat yang menerimanya.

Menurut Gilbert (Rahadi. 2002:2) bahwa motivasi adalah daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar bekerja dengan segala daya upayanya untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dalam memenuhi profesionalisme yang diharapkan, maka diperlukan manajemen

yang dapat memberikan dorongan kepada pegawai agar berhasil guna. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah bagaimana cara manajemen memotivasi seorang pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi secara teoritis banyak dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi. Seberapa jauh faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka perlu dilakukan penelitian yang mendalam. Motivasi kerja pegawai adalah dorongan yang muncul dari dalam dan dari luar diri seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai keinginan dengan keinginan sesuai ketentuan yang berlaku.

Dalam menghadapi dan menjalankan kegiatan sehari-hari pada hakikatnya pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama menjalankan segala pekerjaan atau penugasan yang dilimpahkan oleh atasan/pimpinan, atasan langsung maupun berdasarkan hirarki struktural atau disposisi penugasan. Penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis melalui observasi mendalam, pelimpahan pekerjaan atau penugasan kepada masing-masing pegawai ini kadang berlangsung secara tidak terprogram atau mendadak dikarenakan satu dan lain hal. Hal ini mengakibatkan keterlaksanaan sistem yang telah dibangun dapat terabaikan. Keadaan yang demikian ini pada umumnya tidak terpadu, sehingga sering dirasakan sebagai pencerminan ketidakkonsistenan dalam menjalankan dan menerapkan prosedur yang telah berlaku. Hal itu menjadi salah satu kondisi yang terjadi di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survey Kepuasan Masyarakat, menyebutkan bahwa dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan perlu dilakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik dengan melakukan Survei Kepuasan Masyarakat kepada pengguna layanan. Survey

Kepuasan Masyarakat merupakan salah satu alat yang bisa digunakan oleh Unit Pelayanan Publik untuk mengevaluasi kinerja pelayanan yang dilaksanakan oleh unit tersebut. Kepuasan Masyarakat adalah tujuan utama yang harus dijadikan target oleh Unit Pelayanan Publik. Dengan mengadakan Survey Kepuasan Masyarakat, Unit Pelayanan dapat dengan mudah mengevaluasi kinerja unit dan mengetahui dengan pasti unsur mana saja yang masih perlu diperbaiki. Berdasarkan observasi yang dilakukan dilapangan belum tersedianya data tentang evaluasi kinerja Kecamatan Kebayoran Lama melalui penyelenggaraan survey kepuasan masyarakat. Hal ini diperlukan guna mengetahui tanggapan masyarakat terhadap kinerja Kecamatan Kebayoran Lama.

Seperangkat kebijakan telah ditetapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, namun belum pernah dilakukan penelitian sejauh mana keterkaitan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Bertitik tolak dari hal tersebut dan berdasarkan latar belakang tersebut di atas, dengan melihat permasalahan dan kendala yang dihadapi pegawai dalam bekerja, maka akan menjadi sangat penting dan dipandang perlu untuk melakukan sebuah penelitian, dalam hal ini bagaimana meningkatkan kinerja pegawai melalui budaya organisasi yang diterapkan oleh manajemen dan motivasi kerja pegawai dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan”.

Menurut penelitian Tyas Abadi, Tommy (2008), Hasil uji Regresi Berganda menunjukkan bahwa antara motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja; hasil penelitian Dewi Ma'rifah (2004), motivasi kerja dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pekerja sosial; hasil riset McCleland *et. al.* (Anwar. 2004), ada hubungan yang

positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi; hasil penelitian Binawan Nur Tjahjon (2008), antara motivasi kerja dan budaya organisasi secara individual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; hasil riset Kotter (1997), budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerjanya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bahkan dapat lebih besar dari pada semua faktor lain.

Secara umum penelitian bertujuan untuk mengkaji kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Kota Administrasi Jakarta Selatan yang diduga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi kerja. Secara spesifik penelitian bertujuan untuk mengkaji: 1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan. 2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan. 3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Data

Responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 57 orang (68.7%) dan perempuan 26 orang (31.3%), maka sesuai persentase dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki. Dari data berdasarkan jenis kelamin tidak seimbang antara pegawai laki-laki dan perempuan, akan tetapi hal ini tidak terlalu berpengaruh terhadap pekerjaan, karena jenis-jenis pekerjaan yang ada pada Kecamatan Kebayoran Lama umumnya biasa dilakukan oleh laki-laki dan perempuan.

Responden berdasarkan usia didominasi oleh responden berumur > 45 tahun sebanyak 60 orang (60.2%) dan sebanyak 17 orang (20.5%) berusia 30-45 tahun, mengindikasikan tingginya kuantitas

responden dengan umur produktif yang bekerja pada Kecamatan Kebayoran Lama.

Mayoritas responden berpendidikan SMA, sebanyak 63 orang (75.9%), responden yang berpendidikan Sarjana 18 orang (21.7%), dan pendidikan pascasarjana berjumlah 2 orang (2.4%). Sesuai pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan masih belum tinggi. Biasanya yang berpendidikan SMA adalah para pegawai yang sudah senior dan masa kerjanya sudah cukup lama. Akan tetapi saat ini Kecamatan Kebayoran Lama sudah mulai melakukan peningkatan melalui penyusunan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan.

Sebanyak 8 orang (9.6%) responden memiliki masa kerja < 5 tahun, hampir sama dengan responden yang masa kerjanya 6-10 tahun sebanyak 9 orang (10.8%), sedang responden yang masa kerjanya > 20 tahun sebanyak 41 orang (49.4%). Sesuai data, mayoritas responden memiliki masa kerja > 20 tahun. Responden penelitian ini sebagian besar (>50%) adalah pegawai sektoral (Pegawai Dinas terkait yang bekerja di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, yang mayoritas memang sudah memiliki masa kerja yang cukup lama). Sehingga dari data masa kerja responden yang terbanyak adalah masa kerja >20 tahun.

Responden dengan Golongan/Pangkat II sebanyak 29 orang (34.9), Gol./Pangkat III 49 orang (59.0), dan ada 5 responden dengan Gol./Pangkat IV (6.0). Gol./Pangkat umumnya sesuai dengan pendidikan dan masa kerja pegawai saat pertama kali diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Data menunjukkan bahwa yang menjadi sampel sebagian besar adalah yang punya Gol./Pangkat III.

Responden penelitian sebagian besar pegawai Sektoral yang bekerja sebagai pegawai di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama sebanyak 45 orang (54.2%) dan responden dari Kecamatan sebanyak 38 orang (45.8). Hal ini menunjukkan lebih banyak responden

dengan pegawai yang berasal dari Dinas Sektoral terkait yang bekerja di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Variabel kinerja pegawai (X_3) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 20 item pertanyaan. Masing-masing item memiliki skor teoritis 1 –5, sehingga rentangan skor teoritisnya 20 sampai 100. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 55, skor tertinggi 94, skor rata-rata 78.05 standar deviasi 8.01 dan variannya 64.16.

Hanya 1 orang pegawai (1.2%) memiliki kinerja sangat rendah, 20.5% atau 17 orang pegawai memiliki kinerja rendah, 38.6 atau 32 orang pegawai memiliki kinerja sedang, 33.70% atau 28 orang pegawai memiliki kinerja tinggi dan 6.00% atau 5 orang pegawai berkinerja sangat tinggi.

Variabel budaya organisasi (X_1) diukur dengan angket yang terdiri dari 21 item pertanyaan. Masing-masing item memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 21 - 105. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 56, tertinggi 92, skor rata-rata 78.15, standar deviasi 7.00 dan variannya 49.10.

Bahwa 7.20% atau 6 orang pegawai menganggap sangat rendah terhadap budaya organisasi terhadap Kecamatan Kebayoran Lama, 20.50% atau 17 orang pegawai menganggap rendah, 45.80% atau 38 orang pegawai menganggap sedang, 21.70% atau 18 orang pegawai menganggap budaya organisasi adalah tinggi, dan 4.80% atau 4 orang pegawai beranggapan bahwa budaya organisasi sangat tinggi.

Variabel motivasi kerja (X_2) diukur dengan angket yang terdiri dari 19 item pertanyaan. Masing-masing item memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 19 - 95. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 50, tertinggi 93, skor rata-rata 76.72, standar deviasi 8.66 dan variannya 75.08.

Bahwa 2.40% atau 2 orang pegawai memiliki motivasi sangat rendah, 15.7% atau 13 orang pegawai memiliki motivasi rendah, 49.40% atau 41 orang pegawai memiliki motivasi sedang, 28.90% atau 24 orang pegawai memiliki motivasi tinggi dan 3.60% atau 3 orang pegawai memiliki motivasi sangat tinggi terhadap kinerja di Kecamatan Kebayoran Lama.

Pengujian Persyaratan Analisis

Berdasarkan dari hasil pengujian normalitas dapat diketahui bahwa Asymp. Sig. (2-tailed) dari variable (kinerja pegawai adalah sebesar 0,422, budaya organisasi sebesar 0,196, dan motivasi kerja sebesar 0,675) $>0,05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan distribusi data residual normal.

Berdasarkan hasil uji linearitas, diperoleh nilai signifikansi pada Linearity, variabel budaya organisasi sebesar $0.000 < 0,05$ dan motivasi kerja sebesar $0.000 < 0,05$. Dari nilai *Deviation from Linearity* diperoleh nilai sebesar $0.781 > 0,05$ (budaya organisasi) dan $0.329 > 0,05$ (motivasi kerja), karena nilai signifikansi pada Linearity kurang dari 0,05 dan nilai *Deviation from Linearity* $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel budaya organisasi dan kinerja dan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai terdapat hubungan linear secara signifikan.

Uji *heterokedastisitas* dengan uji Glejser melalui regresi nilai absolut residual dengan variabel independennya. Dari hasil uji dapat dilihat bahwa Sig. pada masing-masing variabel bernilai lebih dari 0.05, sehingga dikatakan hal ini menunjukkan tidak terjadi *heterokedastisitas* dalam model regresi pada penelitian ini dan variabel-variabel bebas dapat dinyatakan tidak mengalami *heterokedastisitas*.

Pengujian Hipotesis

1. Uji Signifikan Parsial (Uji-t).

Berdasarkan hasil uji signifikansi parsial (uji-t)

a. Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Nilai t -hitung variabel budaya organisasi adalah 6.924 dan nilai t -tabel =1.664, maka t -hitung $>$ t -tabel ($6.924 > 1.664$), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan ($0.000 < 0.05$) secara parsial terhadap kinerja pegawai. Artinya jika variabel budaya organisasi meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat.

b. Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Nilai t -hitung variabel motivasi kerja adalah 4.984 dan nilai t -tabel =1.664, maka t -hitung $>$ t -tabel ($4.984 > 1.664$), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan ($0.000 < 0.05$) secara parsial terhadap kinerja pegawai. Artinya, jika variabel motivasi kerja meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat.

2. Uji F

Berdasarkan hasil uji signifikansi, menunjukkan nilai F -hitung sebesar 65.392 dan nilai $Sig.$ 0.000. Nilai F -hitung dibandingkan dengan nilai F tabel yaitu sebesar 3.10, terlihat bahwa nilai F -hitung $>$ F -tabel ($65.392 > 3.10$) yang artinya H_1 yang digunakan diterima. Kemudian dengan membandingkan nilai $Sig.$ pada tabel anova dengan nilai signifikansi $\alpha = 0.05$, dapat dilihat bahwa nilai $Sig.$ pada tabel anova memiliki nilai $0.000 < 0.05$ dibanding dengan nilai yang ditetapkan yakni 0.05, dari hasil $Sig.$ tersebut dapat diartikan bahwa H_0 ditolak. Sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, dapat dilihat bahwa:

- 1) Nilai $R = 0.788$, artinya pengaruh antara variabel budaya organisasi (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 78.8%. Artinya, sesuai pedoman untuk

interpretasi koefisien korelasi adalah kuat.

- 2) Nilai R Square sebesar 0.620 (62.0%), artinya variabel kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi (X_1) dan motivasi kerja (X_2). Sedangkan sisanya 38.0% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini.
- 3) Std. Error of the Estimate (Standar Deviasi), artinya mengukur variasi dari nilai yang diprediksi. Dalam penelitian ini standar deviasinya sebesar 8.01052. Semakin kecil standar deviasinya berarti model semakin baik.

4. Analisis Regresi

a. Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (X_3).

Persamaan Regresi: $X_3 = a + bX_1$

Berdasarkan analisis regresi X_1 terhadap X_3 dapat dilihat, nilai R yang merupakan simbol dari koefisien. Pada analisis regresi X_1 terhadap X_3 di atas nilai korelasi adalah 0.709. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variabel penelitian berada pada kategori cukup. Melalui tabel diatas juga diperoleh nilai R Square atau koefisien Determinasi (KD) yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Nilai Koefisien Determinan yang diperoleh adalah 0.503 (50.3%). Sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas budaya organisasi memiliki pengaruh kontribusi sebesar 50.3% terhadap variabel kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji signifikansi di atas, digunakan untuk menentukan taraf signifikansi atau linieritas dari regresi. Kriteria dapat ditentukan berdasarkan uji nilai signifikansi ($Sig.$), dengan ketentuan jika nilai $Sig. < 0.05$. Dari hasil uji signifikansi, diperoleh nilai $Sig. = 0,000$, berarti $Sig. <$ dari kriteria signifikan (0,05). Dengan demikian model persamaan regresi sesuai data penelitian adalah signifikan, atau model persamaan regresi memenuhi kriteria.

Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana di atas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 14.712 koefisien variabel bebas (X_1) adalah sebesar 0,810. Sehingga diperoleh persamaan regresi $X_3 = 14.712 + 0,810X_1$.

Berdasarkan persamaan diatas diketahui nilai konstantanya sebesar 14.712. secara matematis, nilai konstanta ini menyatakan bahwa pada saat budaya organisasi 0, maka kinerja pegawai memiliki nilai 14.712. Selanjutnya nilai positif (0,810) yang terdapat pada koefisien regresi variabel bebas (budaya organisasi) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,810.

Dari analisa hasil korelasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, diketahui bahwa responden sebanyak 83 dihasilkan nilai kolerasi sebesar 0,709. Untuk melakukan interpretasi kekuatan hubungan antara dua variabel dilakukan dengan melihat angka koefisien kolerasi hasil perhitungan dengan menggunakan interpretasi nilai r sebagai berikut:

Dari data diatas dapat dikatakan bahwa antara variabel budaya organisasi (X_1) dengan variabel kinerja pegawai (X_3) punya hubungan yang sangat kuat, karena memiliki nilai korelasi sebesar 0,709.

b. Motivasi Kerja (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (X_3).

Dari analisis regresi X_2 terhadap X_3 dapat dilihat, nilai R adalah nilai koefisien. Pada analisis regresi tersebut nilai koefisien kolerasi adalah 0,627. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variabel penelitian berada pada kategori kuat. Melalui analisis regresi juga diperoleh nilai R Square atau koefisien Determinasi (KD) yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Nilai Koefisien Determinan yang diperoleh adalah 0,393 (39,3%). Sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas motivasi

kerja memiliki pengaruh kontribusi sebesar 39,3% terhadap variabel kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji signifikansi, hasil uji digunakan untuk menentukan taraf signifikansi atau linieritas dari regresi. Kriteria dapat ditentukan berdasarkan uji nilai signifikansi (Sig), dengan ketentuan jika nilai Sig < 0,05.

Berdasarkan hasil uji signifikansi, diperoleh nilai Sig. = 0,000, berarti Sig.< dari kriteria signifikan (0,05). Dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah signifikan, atau model persamaan regresi memenuhi kriteria.

Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana diatas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 33.583 koefisien variabel bebas (X_2) adalah sebesar 0,580. Sehingga diperoleh persamaan regresi $X_3 = 33.583 + 0,580X_2$.

Berdasarkan persamaan diatas diketahui nilai konstantanya sebesar 33.583. secara matematis, nilai konstanta ini menyatakan bahwa pada saat motivasi kerja 0, maka kinerja pegawai memiliki nilai 33.583. Selanjutnya nilai positif (0,580) yang terdapat pada koefisien regresi variabel motivasi kerja menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan akan menaikkan kinerja pegawai sebesar 0,580.

Dari analisa hasil korelasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, diketahui dengan sebanyak 83 responden, dihasilkan nilai kolerasi sebesar 0,627. Untuk melakukan interpretasi kekuatan hubungan antara dua variabel dilakukan dengan melihat angka koefisien kolerasi hasil perhitungan dengan menggunakan interpretasi nilai r sebagai berikut:

Dari hasil korelasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diatas dapat dikatakan bahwa antara variabel motivasi kerja (X_2) dengan variabel kinerja pegawai (X_3) mempunyai hubungan yang kuat, karena punya nilai korelasi sebesar 0,627.

c. Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (X_3).

Berdasarkan analisis regresi X_1 terhadap X_3 dapat dilihat, nilai R yang merupakan simbol dari koefisien. Pada tabel diatas nilai kolerasi adalah 0.452. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variabel penelitian berada pada kategori kurang. Melalui tabel diatas juga diperoleh nilai R Square atau koefisien Determinasi (KD) yang menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Nilai Koefisien Determinan yang diperoleh adalah 0.205 (20.5%). Sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas budaya organisasi memiliki pengaruh kontribusi sebesar 20.5% terhadap variabel kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji signifikansi, digunakan untuk menentukan taraf signifikansi atau linieritas dari regresi. Kriteria dapat ditentukan berdasarkan uji nilai signifikansi (Sig), dengan ketentuan jika nilai $Sig < 0,05$. Berdasarkan hasil uji signifikansi, diperoleh nilai $Sig. = 0,000$, berarti $Sig. <$ dari kriteria signifikan (0,05). Dengan demikian model persamaan regresi sesuai data penelitian adalah signifikan, atau

model persamaan regresi memenuhi kriteria.

Variabel	Korela si	R	Koe. Beta	R ²	t-hit	t-tab	P-value Sig.	F-hit	F-tab	R. Adjust	Kesim-pulan
X1 X2	0.559	-	0.452	-	4.566	-	0.000< 0.05	-	-	-	Sig.
X1 X3	0.810	-	0.709	-	9.047	1.664	0.000< 0.05	-	-	-	Sig.
X2 X3	0.580	0.620	0.627		7.242	1.664	0.000< 0.05	-	-	-	Sig.
X1 X2 X3			-	0.788				65.392	0.310	0.611	-

Selanjutnya nilai positif (0,559) yang ada pada koefisien regresi variabel budaya organisasi menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel motivasi kerja searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan menyebabkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,559.

Dari analisa matriks korelasi budaya organisasi terhadap motivasi kerja, diketahui bahwa responden sebanyak 83 dihasilkan nilai koefisien kolerasi sebesar 0,452. Untuk melakukan interpretasi kekuatan hubungan antara dua variabel dilakukan dengan melihat angka koefisien kolerasi hasil perhitungan dengan interpretasi nilai r sebagai berikut:

Dari matrik korelasi tersebut dapat dikatakan bahwa antara variabel budaya organisasi (X_1) dengan variabel motivasikerja (X_2) mempunyai hubungan yang cukup, karena punya nilai korelasi sebesar 0,452.

4. Analisis Jalur (*Path Analysis*), Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Tabel 1. Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Korelasi, Sig. Fhitung, R, R², R Adjustment

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS.

Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana diatas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 33.044 koefisien variabel bebas (X_1) adalah sebesar 0,559. Sehingga diperoleh persamaan regresi $X_2 = 33.004 + 0,559X_1$. Berdasarkan persamaan diatas diketahui nilai konstantanya sebesar 33.004. secara matematis, nilai konstanta ini menyatakan bahwa pada saat budaya organisasi 0, maka kinerja pegawai memiliki nilai 33.004.

Untuk menjawab hipotesis penelitian, berdasarkan pengolahan data rangkuman hasil analisis koefisien korelasi di atas dilakukan perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

Hipotesis 1:

$H_0 : P_{31} = 0$, tidak ada pengaruh langsung signifikan budaya organisasi pada kinerja pegawai.

$H_1 : P_{31} \neq 0$, terdapat pengaruh langsung signifikan budaya organisasi pada kinerja pegawai.

Nilai koefisien korelasi sebesar 0.810 (r_{13}), perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

Koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh sebesar 0.707. Untuk perhitungan besar pengaruh langsung adalah koefisien beta dikuadratkan kemudian dikalikan 100%. Berdasarkan rangkuman hasil analisis koefisien korelasi dapat diketahui besar pengaruh langsung X_1 (budaya organisasi) terhadap X_3 (kinerja pegawai), adalah sebesar 50.3%.

Dari nilai koefisien jalur diperoleh nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Dengan hasil persamaan jalur: $X_3 = P_{31}X_1$, $X_3 = 0.707X_1$.

Hipotesis 2:

$H_0 : P_{32} = 0$, tidak ada pengaruh langsung signifikan motivasi kerja pada kinerja pegawai.

$H_1 : P_{32} \neq 0$, ada pengaruh langsung signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Nilai koefisien korelasi sebesar 0.580 (r_{23}), perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

Koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh sebesar 0.185. Untuk perhitungan besar pengaruh langsung adalah koefisien beta dikuadratkan kemudian dikalikan 100%. Berdasarkan rangkuman hasil analisis koefisien korelasi di atas dapat diketahui besar pengaruh langsung X_2 (motivasi kerja) terhadap X_3 (kinerja pegawai), adalah sebesar 39.3%.

Dari nilai koefisien jalur diperoleh nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja

pegawai. Artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Dengan hasil persamaan jalur: $X_3 = P_{32}X_2$, $X_3 = 0.185X_2$.

Nilai ϵ dapat diketahui dengan Rumus sebagai berikut:

$$\epsilon = R^2 \cdot 3.12$$

$$= 1 - 0.788$$

= 0.212, jadi nilai satndar error adalah sebesar 0.212.

Hipotesis 3:

$H_0 : P_{21} = 0$, tidak ada pengaruh langsung signifikan budaya organisasi pada motivasi kerja.

$H_1 : P_{21} \neq 0$, ada pengaruh langsung signifikan budaya organisasi pada motivasi kerja.

Nilai koefisien korelasi sebesar 0.559 (r_{12}), perhitungan koefisien jalur sebesar 0.559.

Perhitungan besar pengaruh langsung adalah koefisien beta dikuadratkan lalu dikalikan 100%. Dari rangkuman hasil analisis koefisien korelasi di atas dapat diketahui besar pengaruh langsung X_1 (budaya organisasi) terhadap X_2 (motivasi kerja), sebesar 20.4%.

Dari nilai koefisien jalur diperoleh nilai signifikansi $0.000 < 0.05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan hasil persamaan jalur $X_2 = P_{21}X_1$, $X_2 = 0.559X_1$.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis regresi menunjukkan $X_3 = 14.712 + 0.810X_1$ dengan t -hitung sebesar 9.047. Harga t -tabel dan taraf signifikansi 5% ($0.000 < 0.05$) pada $n=81$ adalah 1,664. Ini berarti t -hitung lebih besar dari t -tabel ($9.047 > 1,664$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Besarnya korelasi 0.709 (sangat kuat). Hasil perhitungan koefisien jalur dengan

persamaan: $X_3 = P_{31}X_1$, $X_3 = 0.707X_1$. dan besar pengaruh 50.3%. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat dikatakan bahwa hasil analisis antara variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai korelasi yang cukup berarti dan arah hubungan yang positif atau searah. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi punya pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi punya pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Binawan Nur Tjahyo yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara sebesar 38,44%.

Budaya organisasi diyakini menjadi salah satu faktor kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Temuan penelitian ini didukung oleh pernyataan Anwar (2005:113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Pengukuran penerapan budaya organisasi di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama dengan cara memberlakukan segenap tata tertib yang harus ditaati seluruh anggota organisasi tanpa terkecuali. Pemberian sanksi bagi yang melanggar tiap peraturan yang berlaku. dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pegawai negeri sipil. Pemberlakuan peraturan-peraturan ini digunakan sebagai

kontrol dan pedoman anggota organisasi khususnya pegawai negeri sipil dalam bersikap dan bertindak di dalam dan di luar kantor. Kontrol dan pedoman tersebut akan menjadi kebiasaan yang dilakukan masing-masing individu sehingga terbentuk suatu sikap, nilai dan norma menjadi sebuah budaya.

Salah satu peraturan yang diberlakukan adalah sistem laporan harian. Sistem ini sebagai hal yang harus dilakukan masing-masing anggota setiap hari setelah melakukan sejumlah terget pekerjaan. Fungsi sistem ini digunakan sebagai kontrol dan evaluasi. Kontrol dan evaluasi ini digunakan untuk menentukan apakah pekerjaan sudah mencapai target yang ditetapkan. Selain peraturan yang diberlakukan, hal lain mengenai budaya organisasi yang diterapkan adalah kontrol yang dilakukan oleh pimpinan dari masing-masing. Pemberian instruksi setiap memulai aktivitas yakni diharapkan untuk memulai kerjasama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil analisis tersebut juga diperkuat oleh pendapat dari Moh. Pabundu Tika (2006:139) bahwa budaya organisasi dapat punya dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang, budaya organisasi dapat menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi jangka panjang karena dapat memberikan antisipasi menghadapi perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan dan juga walau sulit untuk dirubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah 50,3% memberikan informasi bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, penerapan budaya organisasi perlu diperhatikan untuk memberikan identitas dan ciri khas. Hal ini bertujuan sebagai pedoman bagi anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Fey, dkk. (2000) yang menunjukkan bahwa budaya

organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini memberikan keputusan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Dalam sebuah organisasi, penerapan budaya organisasi perlu diperhatikan untuk memberikan identitas dan ciri khas organisasi. Hal ini bertujuan sebagai pedoman bagi anggota organisasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

2. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis regresi menunjukkan $X_3 = 33.385 + 0.580X_2$ dengan t -hitung sebesar 7.242. Harga t -tabel pada taraf signifikansi 5% dengan $n=81$ adalah 1,664. dengan taraf signifikansi 5% adalah 0,000 <0.05 . Ini berarti t -hitung lebih besar dari t -tabel ($7.242 > 1,664$). Besarnya pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai yaitu 39.3%, dengan koefisien korelasi kuat (0.627). Hasil perhitungan koefisien jalur dengan persamaan jalur : $X_3 = P_{32}X_2$, $X_3 = 0.185X_2$. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 39.3% dengan signifikansi $0.000 < 0.05$, hal ini menginformasikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat dikatakan bahwa hasil analisis antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja punya korelasi yang cukup berarti dan arah hubungan yang positif atau searah. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja punya pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai dengan besar pengaruh langsung cukup, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja punya pengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai.

Motivasi merupakan suatu dorongan atau kemauan seseorang untuk bekerja agar tercapainya tujuan. Dengan adanya motivasi, pegawai dapat meningkatkan kinerjanya karena adanya

dorongan untuk melakukan sesuatu sehingga kinerja pegawai sesuai tujuan instansi. Hasil penelitian tersebut didukung oleh pernyataan Malayu S.P Hasibuan (2007: 95) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi.

Pengukuran motivasi kerja di Kecamatan Kebayoran Lama dengan cara memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi, gaji yang diterima serta fasilitas yang senantiasa dikembangkan untuk menunjang dan meningkatkan kinerja pegawai. Bentuk motivasi ada dua jenis yaitu motivasi positif dan negatif. Motivasi positif yang diberikan berupa penghargaan berdasarkan prestasi kerja. Hal tersebut dilakukan agar pegawai dapat termotivasi lagi untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi negatif berupa hukuman atau sanksi bagi pegawai yang tidak mentaati peraturan. Motivasi diberlakukan agar memberikan efek jera kepada pegawai yang melanggar peraturan kerja dan termotivasi agar dapat bekerja lebih baik lagi.

Didukung pernyataan Siagian (1996:138) bahwa motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian dan keterampilan) tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung-jawab dan menunaikan kewajibannya, dalam mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dari penelitian McClelland, *et. al.* menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya (Anwar P.M.,2004) manajer yang punya motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah.

Dalam sebuah organisasi, pemberian motivasi pada para anggota

organisasi sangatlah penting sebagai upaya meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan bersama. Dari hasil analisis diatas dengan membandingkan dengan beberapa teori yang telah ada sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.

Hasil analisis regresi menunjukkan $X_2 = 33.004 + 0,559X_1$. Sedangkan *r-tabel* pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 1,664 (*r-hitung* > *r-tabel*). Hasil uji signifikansi menunjukkan nilai $0.000 < 0.05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hasil perhitungan koefisien jalur dengan persamaan: $X_2 = P_{21}X_1$, dengan hasil: $X_2 = 0,559X_1$ dan besar pengaruh langsung sebesar 20.4%. Koefisien korelasi berada pada nilai 0.452 dengan kategori cukup. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat dikatakan bahwa hasil analisis antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi punya korelasi yang cukup berarti dan arah hubungan yang positif/searah. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi punya pengaruh yang signifikan pada variabel motivasi kerja dengan besar pengaruh langsung yang cukup besar, sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi punya pengaruh langsung pada motivasi kerja pegawai.

Temuan penelitian ini didukung oleh pernyataan Moh. Pabundu Tika (2006:141) mengenai budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja unggul. Menurut Moh. Pabundu Tika ada 3 logika pemikiran mengenai hal tersebut, yaitu; 1) Penyatuan Tujuan, antara seluruh anggota organisasi karena pegawai cenderung berbasis mengikuti penabuh genderang yang sama; 2) Budaya kuat membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang

luar biasa dalam diri para pegawai. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras; 3) Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Teori lain yang mendukung temuan penelitian ini adalah Teori Motivasi Proses berbasis Teori Harapan dari Victor H. Vroom (Malayu. 2002:116) bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaan tergantung dengan hubungan timbal balik antara yang ia inginkan dengan yang ia butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan kepuasaan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

Dalam sebuah organisasi, pemberian motivasi melalui penerapan budaya organisasi sangat penting sebagai upaya meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan bersama. Dari hasil analisis yang dilakukan dengan membandingkan dengan teori-teori sebelumnya, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung pada motivasi kerja pegawai.

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Pada kenyataannya implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan penelitian terdahulu.

a. Budaya organisasi akan memberikan pengaruh terhadap hasil kinerja pegawai.

Temuan ini ternyata sesuai hasil-hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Titan Erwina Gayatri (2011) dan M. Novie Chandra Gumay (2006) dimana pengaruhnya positif dan signifikan.

b. Motivasi kerja pegawai berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan

Kebayoran Lama. Perhatian pimpinan dan teladan yang dilakukan akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dan mengejar prestasi yang diharapkan.

- c. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Belum kuatnya budaya organisasi yang diterapkan secara tidak langsung akan mempengaruhi pemikiran pegawai dalam meningkatkan motivasinya guna mencapai target dan tujuan.

Walaupun penelitian pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, dalam pelaksanaannya masih memiliki berbagai kelemahan. Harapan penulis hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain tentang judul yang sama. Penulis menyadari keterbatasan tersebut antara lain:

Pertama: dalam pernyataan pegawai yang bersifat kuantitatif menyatakan bahwa bekerja bukan karena atasan atau pemimpin melainkan karena memang sudah ada *job decision* yang harus dikerjakan dan target yang mesti dicapai. Budaya organisasi yang berkembang di *sini* belum cukup kuat sehingga muncul pernyataan bahwa bekerja bukan karena atasan melainkan untuk kemajuan organisasi dalam pelayanan terhadap pelanggan.

Kedua: walaupun penelitian ini terbukti bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, namun besarnya pengaruh ini memiliki bias. Hal ini disebabkan di tempat penelitian ini pegawai yang bekerja sebagian besar pegawai dari Dinas Sektoral terkait dan para responden mengisi kuesioner melakukan penilaian tentang budaya dan kinerja karyawan secara pribadi (*se* yang mungkin terjadi kecenderungan memberikan penilaian yang lebih baik dibandingkan kenyataan yang sesungguhnya. Penilaian demikian tentu menjadi tidak obyektif sehingga data yang diperoleh mungkin bias.

Ketiga: ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain budaya organisasi dan motivasi kerja, yang belum dilakukan dalam penelitian ini sebagai faktor yang mungkin bisa lebih besar mempengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Kesimpulan

1. Hasil analisis deskriptif kinerja pegawai, dari gambaran indikator masing-masing variabel, sebagian besar responden cenderung memberikan nilai tinggi terhadap indikator kinerja pegawai. Ini berarti para pegawai memiliki kinerja dengan kategori tinggi. Demikian pula hasil kuesioner budaya organisasi, dapat dikategorikan bahwa budaya organisasi dikategorikan baik. Dari hasil kuesioner variabel motivasi kerja diperoleh gambaran para pegawai memberikan nilai tinggi terhadap motivasi kerja.
2. Hasil pengujian, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai. Artinya perubahan budaya organisasi punya pengaruh searah terhadap perubahan kinerja pegawai atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan budaya organisasi, maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.
3. Hasil pengujian motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai, terbukti punya pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin bagus hasil kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.
4. Hasil pengujian budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai, punya pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan semakin kuat budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, maka semakin tinggi juga motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan mencapai prestasi yang diinginkan.

Daftar Pustaka

- Achmad Sobirin, 2009. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM-YKPN.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- AM. Kadarmen, Drs. Jusuf Udaya,1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Amstrong, Michael, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Hand Book of Human Resources Management*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Andreas, Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*, Yogyakarta : Amara Books.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Rafika Aditama.
- Asri Laksmi Riani, 2011, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Graha Ilmu.
- Bambang Prasetyo, Miftahul Jannah, 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Basir Barthos, 2004. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Bastian, Indra, 2001. *Akutansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*,. Jakarta : Airlangga.
- Bhuono, Agung Nugroho, 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : Andi.
- Chatab, Nevizond, 2007. *Diagnostic Management*. Jakarta : PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Danang Sunyoto, 2011. *Metodologi Penelitian Ekonomi*.Yogyakarta: CAPS.
- Deputi Bidang Kajian Manajemen Kebijakan dan Pelayanan, 2009. *Manajemen Kinerja*, Pusat Kajian Manajemen Kebijakan : LAN.
- Edgar H Schein, 1991, *Organizational Culture and Leadership* (edisi Bahasa Indonesia). Jakarta : Gramedia.
- Erni R Ernawan, 2011. *Organizational Culture, Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung : Alfabetta.
- Ghozali, Imam, 2007. *Analisis Multivariante Dengan Program SPSS*. Cetakan Empat. . Semarang : Badan Penerbit Universitas diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Greenberg, Jerald dan Baron, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Prestice Hall.
- H. Malayu Hashibuan,2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- H.Velthzal Rival,Ella Jauvani Sagala, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Irham Fahmi, 2011. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabetta.
- Kaswan, 2012. *Manajemen Sumber Daya manusia, Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*,. Jakarta : Graha Ilmu.
- Khaerul Uman, 2011. *Manajemen Organisasi*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Kotter P John, James L Heskett, 1997, *Corporate Culture and Performance (Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja)*. Jakarta : Prenhallindo.
- Kusdi, 2011, *Budaya Organisasi, Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta : Salemba Empat.
- Lembaga Administrasi Negara-RI, 2007. *Pedoman Penerapan Manajemen Kinerja Pada Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara-RI, 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta.
- Luthans, Fred, 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh : Vivin

- Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Yogyakarta : Andi.
- M. Manullang, 2002. *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan 16. Yogyakarta: Gajah Mada University Press'
- Masri Singarimbun, Sofyan Efendi, 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Nanang Martono, 2010. *Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Nugroho, B. Agung, 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Pabundu, Tika, 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Negara PAN Nomor 19/PER/M.PAN/11/2008, Tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah
- Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 248, 2014. Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Rahadi, Dedi Rianto,2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang:Tunggal Mandiri.
- Riduwan, 2012, *Analisis Jalur : Path Analysis dan Aplikasinya*. Jakarta : CV.Alfabeta.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fauzi Moh.Basri 2005. *Performance Appraisal, Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Robbins. P.S. 2008, *Organizational Behavior* (10 th edition). (Versi Bahasa Indonesia). New Jersey. Prentice Hall, Inc.
- Ramli, Khomsahrial, 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Grasindo.
- Rosadi, Ruslan,2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Sani, Achmad & Vivin Maharani, 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuisioner dan Analisis Data)*. Cetakan ke-2. Malang :UIN MALIKI Press.
- Santoso P.B dan Ashari, 2005. Analisis Statistik dengan Microsoft Exel dan SPSS. Yogyakarta: ANDI.
- Sayuti, 2007. *Motivasi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition.Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Fransisco CA.
- Sedarmayati, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Aditama.
- Sondang P. Siagian, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Elek Media Kompetindo.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Afabeta.
- Suharsimi, Arikunto, 1998. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*: Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulistiyani & Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Stanis Laus S Uyanto, 2009. *Pedoman Analisis Data Dengan SPSS*. Jakarta : Graha Ilmu.
- Stephen P.Robbins,Timothy A Judge, 2009. *Perilaku Organisasi Organizational Behaviour*. Buku 1 dan 2,Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.

- Tampubolon, Manahan P, 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Thoha, Miftah, 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein, 2009. *Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 Tentang Pertimbangan Keuangan Pusat dan Daerah.
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo, 2011. *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Widodo, 2011. *Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi dalam Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*. Tasikmalaya : BPK Penabur.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia:Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

KECERDASAN EMOSIONAL DAN KECERDASAN ADVERSITY DALAM MENINGKATKAN KESUKSESAN KARIR KARYAWAN

Nurita

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk mempelajari pengaruh (1) kecerdasan emosional terhadap kesuksesan karir karyawan, (2) kecerdasan *adversity* terhadap kesuksesan karir karyawan, (3) kecerdasan emosional terhadap kecerdasan *adversity* karyawan. Penelitian menggunakan metode survey, dengan teknik analisis jalur. Populasi berjumlah 133 orang. Sampel sebanyak 100 orang. Data dihimpun melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1), terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional terhadap kesuksesan karir karyawan sebesar 0,278 dengan koefisien determinasi sebesar 0,077 atau 7,7%, (2), terdapat pengaruh langsung negatif kecerdasan *adversity* terhadap kesuksesan karir karyawan sebesar -0,109 dengan koefisien determinasi sebesar 0,0118 atau 1,2%, (3), terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional terhadap kecerdasan *adversity* sebesar 0,651 dengan koefisien determinasi sebesar 0,424 atau 42,4%.

Kata kunci: *Kecerdasan emosional; Kecerdasan adversity; Karir*

Abstract. The study aims to study the effect of (1) emotional intelligence on employee career success, (2) adversity intelligence on employee career success, (3) emotional intelligence on employee adversity intelligence. Research uses survey methods, with path analysis techniques. The population is 133 people. A sample of 100 people. Data collected through questionnaires. The results showed that: (1), there was a positive direct effect of emotional intelligence on employee career success by 0.278 with a coefficient of determination of 0.077 or 7.7%, (2), there was a negative direct influence on adversity intelligence on employee career success of -0.109 with The coefficient of determination is 0.0118 or 1.2%, (3), there is a positive direct influence of emotional intelligence on adversity intelligence of 0.651 with a coefficient of determination of 0.424 or 42.4%.

Keywords: *Emotional intelligence; Adversity intelligence; Career*

Pendahuluan

Kemajuan teknologi, era globalisasi, ketidakpastian ekonomi, perubahan tempat kerja, dan perubahan dinamika sosial menyodorkan tantangan-tantangan sekaligus peluang-peluang yang datang silih berganti. Masuknya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) semakin memaksa setiap individu menggali semua potensi diri untuk bisa bersaing dalam mendapatkan pekerjaan. Hanya individu yang mempersiapkan diri untuk menjadi fleksibel dalam menghadapi perubahan, dan mempersiapkan diri untuk

beradaptasi akan memiliki kesempatan terbaik untuk mencapai kesuksesan.

Meningkatnya pilihan atas berbagai macam pekerjaan dan tuntutan perkembangan teknologi, kesuksesan karir individu akan tergantung pada kemampuan untuk melakukan berbagai hal dimasa datang. Kecenderungan organisasi masa depan yang semakin datar (*flat*) berarti kesuksesan karir tidak hanya dianggap promosi. Karyawan bertanggung jawab penuh bagi pengembangan dan kesuksesan karirnya sendiri, yang berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahannya

dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan. Selain itu perusahaan juga harus membantu karyawan untuk memahami cara mengembangkan potensi diri untuk menuju pada karir yang sukses. Agar bisa meraih sukses ditengah persaingan bisnis yang terus saja mengalami perubahan, maka perusahaan harus terus mengembangkan keterampilan karyawannya agar tidak mudah tertinggal.

Keberhasilan sebuah perusahaan salah satunya ditentukan oleh sumber daya manusia. Sumber daya yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi sehingga mampu memenangkan persaingan. Perusahaan akan lebih kompetitif jika memperlakukan sumberdaya manusia sebagai partner yang dikelola dengan kebutuhan bisnis. Proses pengembangan internal menuntut dilakukan perubahan secara menyeluruh pada pola pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Tuntutan karyawan tidak lagi sebatas pada kompensasi keuangan, tetapi mengarah kepada kompensasi non keuangan sehingga karir tidak lagi diterjemahkan sebagai suatu tingkatan jabatan tertentu yang akan dicapai, tetapi lebih sebagai karir psikologis yaitu perasaan bangga atas prestasi yang diperoleh seseorang ketika tujuan penting dalam hidupnya tercapai dan tidak terbatas pada prestasi kerja.

Setiap orang yang bekerja dalam organisasi menginginkan peningkatan karir. Peningkatan karir yang dialami individu sesuai dengan kebijakan jalur karir masing-masing instansi. Jalur karir sering kali berubah ketika individu menghadapi realitas organisasional yang kompleks dan berubah-ubah. Konsekuensinya, karyawan atau individu harus bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pengembangan karir mereka sendiri, tidak hanya untuk bertahan di dunia yang sekarang ini ditinggali, tetapi juga untuk berhasil. Perubahan organisasi yang demikian pesat akibat dari arus globalisasi, berkembang menjadi tren yang kemudian berpengaruh

terhadap psikologi individual dalam mencapai kesuksesan karir.

Perubahan organisasi mendorong individu untuk melihat apa yang diinginkan dengan karir dan kehidupannya. Munculnya isu *downsizing*, *outsourcing*, serta reorganisasi semakin mendorong upaya individu untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi atau jabatannya dalam organisasi. Saat kesuksesan karir dikaitkan dengan isu tersebut, maka kesuksesan karir dapat dicapai oleh individu yang mampu memahami dirinya, mengetahui bagaimana mendeteksi lingkungan dan menciptakan peluang bagi dirinya dan belajar dari kesalahan yang pernah mereka lakukan.

Pada akhirnya, untuk menghadapi rintangan dalam pertumbuhan karir karyawan sangat dibutuhkan sikap responsif dan Fleksibilitas yang tinggi. Konsep tentang karir lebih menekankan pada kepentingan dan tujuan karyawan sehingga karyawan didorong untuk lebih bertanggung jawab terhadap karir mereka sendiri.

Untuk mencapai kesuksesan dalam karir seorang karyawan dituntut harus mengembangkan keterampilan pribadi yang kuat dan memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi, baik itu kecerdasan emosional (EQ), maupun kecerdasan *adversity* (AQ). Penciptaan kesadaran akan EQ merupakan penciptaan akan aspek afeksi karyawan untuk siap terjun dalam dunia kerja yang penuh dengan tantangan, kompetisi, dan tingkat stress yang tinggi, sehingga memerlukan pengelolaan emosi yang baik, serta kemampuan untuk mengendalikan hal-hal negatif seperti kemarahan, keraguan atau rasa kurang percaya diri dan juga kemampuan untuk memusatkan perhatian hanya pada hal-hal positif seperti rasa percaya diri dan keharmonisan dengan orang-orang disekeliling.

Orang sering mengasosiasikan tingkat kecerdasan intelektual yang tinggi menjamin kesuksesan dalam karir tetapi tidak selalu demikian. Ada banyak perkecualian terhadap pemikiran yang menyatakan bahwa IQ meramalkan

kesuksesan (atau lebih banyak) perkecualian daripada kasus yang cocok dengan pemikiran itu. Setinggi-tingginya, IQ menyumbang kira-kira 20% bagi faktor-faktor yang menentukan sukses dalam hidup, jadi yang 80% diisi oleh kekuatan-kekuatan lain.¹ namun kenyataannya, sejumlah orang yang memiliki IQ tinggi dan segala aspek-aspek EQ tidak berhasil dalam kehidupannya.

Kecerdasan emosi sangat diperlukan untuk sukses dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan. Kesadaran diri adalah landasan EQ. mungkin seorang karyawan tidak bisa merubah IQ nya namun EQ bisa diubah dan dikembangkan. Kecerdasan emosional berhubungan dengan kapasitas seseorang dan kapasitas ini bisa berubah tergantung kemauan dan kesadaran diri untuk berubah menjadi lebih baik dan mau belajar dari pengalaman.

Orang mulai sadar pada saat ini bahwa tidak hanya keunggulan intelektual saja yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan tetapi diperlukan sejenis keterampilan lain untuk menjadi yang terdepan. Untuk menemukan orang-orang yang tepat dalam sebuah organisasi bukanlah hal yang mudah karena yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan bukan hanya orang yang berpendidikan lebih baik ataupun orang yang berbakat saja. Ada faktor-faktor psikologis yang mendasari hubungan antara seseorang dengan organisasinya. Faktor-faktor psikologis yang berpengaruh pada kemampuan seseorang di dalam organisasi diantaranya adalah kemampuan mengelola diri sendiri, inisiatif, optimisme, kemampuan mengkoordinasi emosi dalam diri, serta melakukan pemikiran yang tenang tanpa terbawa emosi.

Menurut Stoltz Agaknya bukan IQ ataupun EQ saja yang menentukan suksesnya seseorang, tetapi keduanya berperan dalam menentukan kesuksesan². Ada faktor kecerdasan lain yang mampu mempengaruhi kesuksesan karir seseorang, yaitu kecerdasan *adversity* (AQ). Seseorang

yang memiliki kecerdasan *adversity* (AQ) tinggi tidak mudah menyerah dalam menghadapi tantangan. Tidak berusaha menyalahkan orang lain atas kemalangan yang menimpanya, pantang menyerah atas segala kesulitan yang menghampirinya. Mereka adalah pemikir yang selalu memikirkan berbagai kemungkinan-kemungkinan, dan tidak pernah membiarkan ada sesuatu yang menghalangi cita-citanya, tidak mudah mengeluh dan tidak mudah berputus asa walau kondisi seburuk apapun. Justru sebaliknya, dengan segala keterbatasannya, mereka mampu berpikir, bertindak, dan menyiasati diri untuk maju terus. . Keseimbangan dua jenis kecerdasan ini sangat diperlukan untuk meraih kesuksesan karir.

Mengingat pentingnya dua jenis kecerdasan ini dalam menentukan kesuksesan karir seseorang, baik dalam pekerjaan maupun dalam kewirausahaan seperti diuraikan di atas, penelitian ini ingin mendeskripsikan tentang kecerdasan emosional, dan kecerdasan *adversity* dalam mempengaruhi kesuksesan karir karyawan yang berada di lingkungan perkantoran gedung Wisma YAKYF Jakarta.

Gedung perkantoran merupakan usaha komersial yang menyediakan ruang kantor untuk disewakan kepada perusahaan yang membutuhkan tempat untuk bisnis mereka. Usaha penyewaan ruang kantor merupakan suatu jenis usaha di dalam industri jasa yang saat ini sedang berkembang dengan pesat dan banyak dicari oleh perusahaan-perusahaan yang belum memiliki gedung perkantoran sendiri untuk menjalankan bisnis mereka, terutama perusahaan-perusahaan yang baru berdiri atau yang sedang berkembang.

Sewa ruang kantor adalah pilihan terbaik bagi perusahaan yang memiliki dana operasional terbatas. Selain harga yang terjangkau, Lokasi yang strategis, dekat dengan jalan utama dan mudah dijangkau oleh kendaraan pribadi maupun transportasi massa adalah faktor utama bagi perusahaan untuk memutuskan sewa ruang kantor di sebuah gedung perkantoran.

Bisnis penyewaan ruang kantor adalah bisnis yang menguntungkan dikota besar seperti Jakarta, namun pengelolaannya harus dapat dijalankan dengan benar agar dapat bisa bersaing di lingkungan industri yang semakin kompetitif.

Gedung Wisma YAKYF yang merupakan objek penelitian ini adalah salah satu gedung perkantoran yang bergerak dibidang jasa penyewaan ruang kantor yang berada di daerah Jakarta Selatan. Gedung Wisma YAKYF beralamat di jalan Buncit Raya No 99 Rt. 007 Rw. 05 Kalibata Pancoran Jakarta selatan. Gedung Wisma YAKYF sudah berdiri sejak tahun 1992 dan merupakan milik sebuah Yayasan Asuhan Keluarga Yatim Piatu dan Fakir Miskin (YAKYF) Jakarta. Bangunan Gedung Wisma YAKYF Terdiri dari 5 lantai dengan total luas bangunan + 1512 M2. Gedung Wisma YAKYF sampai saat ini masih aktif dalam memasarkan produk jasa sewa ruang kantor, dan masih mampu bersaing dengan gedung perkantoran yang menawarkan jasa sejenis. Gedung wisma YAKYF mempunyai target pasar tersendiri untuk bidang bisnisnya yaitu perusahaan-perusahaan kecil dan menengah yang baru berdiri atau sedang mengembangkan usahanya yang membutuhkan ruang kantor dengan luasan yang tidak terlalu besar.

Salah satu kelebihan Gedung Wisma YAKYF di banding gedung perkantoran lain adalah ruang kantor yang di sewakan bisa disesuaikan dengan kebutuhan luas yang dibutuhkan penyewa dan harga yang relatif terjangkau, dan keunggulan lainnya yaitu dengan letaknya yang strategis mudah dijangkau oleh berbagai angkutan umum maupun kendaraan pribadi. Saat ini penyewa yang masih aktif dan berdomisili di gedung Wisma YAKYF ada 13 (tiga belas) perusahaan.

Berdasarkan data penyewa terlihat bahwa perusahaan yang berada di gedung Wisma YAKYF bergerak dibidang usaha yang berbeda satu sama lain, karyawan yang bekerja pun memiliki keragaman

dalam latar belakang pendidikan, jenis kelamin, lama kerja, pengalaman dan keahlian. Perbedaan tersebut juga diikuti dengan perbedaan tingkat kecerdasan masing-masing karyawan.

Karyawan yang berada di gedung wisma YAKYF memiliki latar belakang pendidikan yang beragam mulai dari tingkat pendidikan SMP sampai dengan S2. Berikut daftar jumlah karyawan dengan latar belakang pendidikan pada perusahaan yang sewa di gedung wisma YAKYF.

Perbedaan latar belakang pendidikan pasti mempengaruhi aspek kecerdasan intelektual karyawan, namun belum tentu mempengaruhi aspek kecerdasan emosional dan kecerdasan *adversity* karyawan. Tinggi rendahnya tingkat kecerdasan emosional dan kecerdasan *adversity* seseorang tidak bisa diukur dari latar belakang pendidikan orang tersebut. Tidak menjamin pendidikan yang tinggi bisa mendapatkan jabatan yang tinggi, atau sebaliknya bukan berarti dengan latar belakang pendidikan yang rendah tidak bisa mendapatkan jabatan yang lebih baik. Fenomena seperti ini dialami oleh beberapa karyawan perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF.

Dibuktikan dalam penelitian ini bahwa latar belakang pendidikan tidak selalu menjadi tolak ukur untuk jabatan tertentu. Beberapa karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA memiliki jabatan yang sama dengan karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan S1 (sarjana). Hal ini membawa dampak positif dan negatif bagi karyawan, untuk karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan SMA merasa termotivasi dan memiliki semangat serta keyakinan yang besar bahwa mereka bisa memiliki jabatan yang sama dengan karyawan dengan latar belakang pendidikan S1 (sarjana) dan mereka lebih disiplin, lebih pandai dalam menjaga hubungan baik dengan rekan sekerja, dengan atasan bahkan dengan pelanggan perusahaan.

Dari data yang ada ada 3 (tiga) orang karyawan yang memiliki latar belakang SMA memiliki jabatan supervisor yang bertugas membawahi beberapa karyawan, pekerjaan tersebut memerlukan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi untuk mengatur bawahan, memahami emosi bawahan dan memotivasi bawahan agar mampu memberikan hasil pekerjaan secara optimal.

Beberapa Manajemen Perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF dalam mengangkat atau menaikkan jabatan karyawannya melalui banyak pertimbangan dan telah melakukan serangkaian penilaian atau evaluasi kinerja semua karyawannya, penilaian tersebut bukan hanya dilihat dari tingkat kecerdasan intelektual karyawan yang diasumsikan dengan latar belakang pendidikan yang tinggi, namun bisa juga dilihat dari bagaimana prilaku karyawan sehari-hari di perusahaan terhadap rekan kerja, atasan maupun pelanggan, dan juga menilai seberapa tangguh karyawan dalam menerima beban pekerjaan yang di berikan oleh perusahaan, serta tidak mudah mengeluh atas beban yang diberikan perusahaan yang terkadang tidak sesuai dengan gaji dan jabatan yang mereka terima saat itu.

Dari hasil pengamatan peneliti selama bekerja di gedung wisma YAKYF dan hasil pembicaraan peneliti dengan beberapa HRD perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF, peneliti menemukan fakta bahwa Beberapa Karyawan perusahaan yang berada digedung wisma YAKYF yang memiliki latar belakang pendidikan SMA tidak mengeluh ketika harus melakukan pekerjaan yang diminta atasannya meskipun diluar tanggung jawab pekerjaannya, bahkan mereka rela pulang lebih lambat dari karyawan yang lain hanya untuk menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan, bahkan ada beberapa karyawan yang meluangkan waktunya dengan pulang lebih lambat atau bahkan memanfaatkan jam istirahat mereka untuk belajar mengerjakan sesuatu pekerjaan yang belum

dikuasainya hanya untuk bisa menunjukkan kepada pimpinan bahwa mereka memiliki kemampuan yang dibutuhkan perusahaan.

Berbeda dengan beberapa karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi yaitu D3 atau S1, mereka sering mengeluh atas beban pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada mereka atau bahkan mengabaikan perintah atasannya untuk melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab pekerjaannya, disiplin mereka masih sangat rendah ditandai dengan datang sering terlambat, sementara pulang tepat waktu, dan sering membuat alasan untuk keluar kantor pada jam kerja, mereka menganggap apa yang dikerjakannya sudah sesuai dengan jabatan dan gaji yang diterimanya dan mereka sering kali mengabaikan apa yang diperintah atasannya yang bukan bagian dari rutinitas pekerjaan mereka. Mereka merasa apa yang mereka berikan untuk perusahaan sudah sesuai dengan apa yang mereka terima dari perusahaan.

Dari data perusahaan yang berada digedung wisma YAKYF bahwa Beberapa Perusahaan yang berada digedung wisma YAKYF merupakan perusahaan kecil menengah dan tidak tersedia jenjang karir dalam perusahaan dan belum ada program pengembangan karir bagi karyawannya. Pimpinan perusahaan dalam melakukan penilaian terhadap karyawan untuk menaikkan jabatan atau memberi peningkatan gaji hanya berdasarkan pada pengamatan mereka secara *personal*, hal ini disebabkan karena jumlah karyawan yang mereka miliki sedikit dan jabatan yang ditawarkan perusahaan juga tidak banyak, hal tersebut masih memungkinkan bagi pimpinan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara langsung tanpa bantuan penyelia atau lembaga konsultan karir dari luar perusahaan.

Kenyataannya beberapa perusahaan yang berada digedung wisma YAKYF menginginkan karyawan yang mampu melakukan beberapa pekerjaan sekaligus sesuai dengan kebutuhan perusahaan tanpa diminta pimpinan, walaupun terkadang

tidak sesuai dengan jabatan karyawan tersebut dan diluar disiplin ilmu mereka. Karyawan dituntut untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka dan memberikan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan yang akan berdampak pada kemajuan perusahaan, sebagai imbalannya perusahaan akan memberikan peningkatan jabatan, peningkatan gaji dan berbagai macam tunjangan akan diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut, dan sebaliknya, karyawan tidak akan mendapat peningkatan jabatan dan kenaikan gaji dari perusahaan apabila mereka tidak memberikan yang dibutuhkan perusahaan atau yang diminta pimpinan, tidak perduli meskipun latar belakang pendidikan mereka tinggi atau masa kerja mereka yang sudah lama di perusahaan tersebut.

Beberapa Perusahaan yang berada di gedung Wisma YAKYF dalam memberikan peningkatan gaji atau menaikkan jabatan seorang karyawan tidak hanya dilihat dari berapa lama karyawan tersebut bekerja dan apa latar belakang pendidikan mereka. Perusahaan hanya melihat apa yang karyawan bisa berikan bagi kemajuan perusahaan dan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Karyawan mengharapkan adanya kesesuaian antara pekerjaan yang mereka lakukan dengan gaji dan tunjangan yang mereka terima dari perusahaan. Meskipun demikian

Beberapa karyawan merasa karir yang diimpikan telah tercapai dengan pekerjaan mereka saat ini meskipun gaji dan tunjangan yang mereka terima belum sesuai dengan jabatan dan harapan mereka, namun mereka merasa senang dengan tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan perusahaan, dan mendapat banyak pengalaman berharga dari pekerjaan mereka saat ini.

Tidak bisa dipungkiri ilmu pengetahuan sangat penting untuk meningkatkan karir seorang karyawan, dengan tingkat kecerdasan intelektual yang tinggi karyawan bisa cepat menemukan solusi dari permasalahan pekerjaan yang

mereka hadapi dan hal tersebut juga sangat berguna bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang membutuhkan orang-orang yang ahli dibidangnya, tapi kemampuan mengelola emosi dan juga kemampuan bertahan dalam setiap permasalahan yang datang dan tidak mudah menyerah dengan kesulitan-kesulitan yang timbul akibat pekerjaan menjadi lebih penting bagi karyawan untuk bisa meraih kesuksesan dalam karir mereka dan juga bagi kemajuan perusahaan.

Semua karyawan perusahaan yang berada digedung wisma YAKYF ingin meraih kesuksesan dalam karir yaitu dapat terpenuhinya harapan mereka berupa gaji yang tinggi, tunjangan kesehatan, jaminan hari tua, penghargaan terhadap prestasi kerja dan adanya promosi jabatan yang akan mereka terima karena prestasi pekerjaan yang mereka berikan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Selain itu karyawan juga mengharapkan adanya pengakuan dari perusahaan atas pencapaian mereka selama ini dan bagi prospek masa depan karir mereka diperusahaan berupa adanya peningkatan jenjang karir bagi semua karyawan, adanya kepuasan karir yang mereka tunjukkan dengan melakukan pekerjaan melebihi harapan perusahaan dan mereka akan menunjukkan profesionalisme kerja yang jauh lebih baik hal ini akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dengan meningkatnya kinerja para karyawan dan produktifitas perusahaanpun akan semakin meningkat.

Dengan adanya kepentingan karir pada individu dan organisasi, ada kebutuhan untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan karir. Fenomena ini menarik untuk di teliti dan untuk mengetahui lebih jauh mengenai faktor-faktor apa saja yang bisa mempengaruhi kesuksesan dalam karir karyawan yang ditandai dengan adanya peningkatan jenjang karir bagi karyawan, peningkatan gaji dan jaminan kesejahteraan yang diteima karyawan, dan kepuasan dalam karir yang dirasakan karyawan yang

disebabkan oleh selain latar belakang pendidikan atau tingkat kecerdasan intelektual yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan uraian permasalahan-permasalahan tersebut di atas maka peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh kecerdasan emosional, dan kecerdasan *adversity* terhadap kesuksesan karir karyawan pada perusahaan-perusahaan yang berada di gedung Wisma YAKYF Jakarta.

Menurut hasil penelitian Yuni Siswanti (2012:86),

variabel kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kesuksesan karir karyawan tetapi tidak signifikan (sign 0,256 > 0,05), kepribadian proaktif berpengaruh tidak langsung terhadap kesuksesan karir dimediasi oleh *self promotion* (sign 0,006 < 0,05), kepribadian proktif berpengaruh tidak langsung terhadap kesuksesan karir dimediasi oleh *integration* (sign 0,049 < 0,05).

hasil penelitian Roosemarina A. Rambe (2005:28), ada hubungan yang cukup kuat (0,758) atau 75,8% antara gaji dan kepuasan karir dengan variabel demografi (umur, pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan) dan mentor. Persamaan dengan penelitian tersebut adalah sama-sama menggunakan variabel terikat kesuksesan karir karyawan.

hasil penelitian Pingkan Moniaga (2012),

hubungan antara kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) dengan kinerja karyawan cukup kuat dengan nilai R² sebesar 0,358 atau 35,8% sisanya sebesar 64,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Dari ketiga jenis kecerdasan manusia yang diteliti, kecerdasan intelektual yang memiliki pengaruh paling besar dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat Bank Sulut sebesar 0,336 sedangkan untuk variabel kecerdasan emosional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat Bank Sulut dengan nilai koefisien yang cukup kecil (0,074) dengan nilai thitung lebih kecil dari ttabel (0,884 < 1,985).

hasil penelitian Nurhaidah (2015:146),

terdapat pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap prestasi belajar ASKEB 1 mahasiswa semester II di Politeknik Karya Husada Jakarta Tahun 2014 sebesar 71,3%, variabel kecerdasan *adversity* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap prestasi belajar ASKEB 1 mahasiswa semester II di Politeknik Karya Husada Jakarta Tahun 2014 sebesar -23,58%, pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kecerdasan *adversity* mahasiswa semester II di Politeknik Karya Husada Jakarta Tahun 2014 sebesar 47,45%, sedangkan untuk pengaruh tidak langsung antar kecerdasan *adversity* melalui kecerdasan emosional terhadap prestasi belajar ASKEB 1 mahasiswa semester II di Politeknik Karya Husada Jakarta Tahun 2014 sebesar 94,42%.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang tujuannya secara khusus untuk memperoleh data, informasi, ada atau tidaknya pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan *adversity* terhadap kesuksesan karir karyawan di gedung wisma YAKYF Jakarta. Sedangkan tujuan operasional yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah memperoleh data empirik dengan menguji apakah: 1. Terdapat pengaruh langsung kecerdasan emosional (X_1) terhadap kesuksesan karir karyawan di Gedung Wisma YAKYF Jakarta (X_3). 2. Terdapat pengaruh langsung kecerdasan *adversity* (X_2) terhadap kesuksesan karir karyawan di Gedung Wisma YAKYF Jakarta (X_3). 3. Terdapat pengaruh langsung kecerdasan emosional (X_1) terhadap kecerdasan *adversity* karyawan di Gedung Wisma YAKYF Jakarta (X_2).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Data

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan yang terbanyak yaitu S1 dengan persentase 45% atau sebanyak 45 orang, SMA terbanyak kedua dengan persentase 37% atau sebanyak 37 orang disusul dengan D3 dengan persentase 16% atau 16 orang dan yang terendah SMP dan S2 dengan persentase 1% atau sebanyak 1 orang. Perusahaan-perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF dalam mempekerjakan karyawannya tidak hanya

melihat dari tingkat pendidikan, hal ini terbukti bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan SMA hampir sama banyaknya dengan yang tingkat pendidikannya sarjana (S1). Hal ini karena tingkat IQ seseorang tidak bisa hanya diukur dari seberapa tinggi tingkat pendidikannya. Setiap orang mempunyai potensi IQ yang berbeda satu sama lainnya.

Karakteristik berdasarkan jenis kelamin terdiri dari responden laki-laki dengan persentase sebanyak 60% atau sebanyak 60 orang dan responden perempuan dengan persentase 40% atau 40 orang. Ternyata komposisi antara responden laki-laki dan perempuan tidak memiliki perbedaan yang besar. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan-perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF memberikan kesempatan yang sama baik itu terhadap laki-laki maupun perempuan.

Karakteristik responden didominasi oleh responden dengan lama kerja berkisar antara 2 tahun – 5 tahun yaitu sebanyak 47% atau sebanyak 47 orang, dan yang kedua terbanyak untuk lama kerja berkisar antara 6 – 10 tahun dengan persentasenya 24% atau 24 orang, sedangkan untuk responden yang sudah bekerja selama 4 bulan – 1 tahun sebesar 23% atau 23 orang, dan yang terendah responden dengan lama kerja diatas 10 tahun yaitu hanya 6% atau 6 orang. Lama kerja merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta dalam mengambil keputusan. Disamping itu karyawan dengan masa kerja yang lebih lama, cendrung lebih memahami struktur dan budaya yang berlaku didalam perusahaan, sehingga mereka memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi setiap situasi yang terjadi dalam pekerjaan.

Variabel kesuksesan karir karyawan (X3) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 21 butir pertanyaan. Hasil output program SPSS versi 20 adalah sebagai berikut:

Masing-masing butir memiliki skor teoritis 1 – 5, sehingga rentangan skor teoritisnya 21 sampai 105. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 34, skor tertinggi 98, modus sebesar 66, median sebesar 66, dan mean sebesar 67,52. Keadaan ini menunjukkan bahwa rata-rata kesuksesan karir karyawan cukup tinggi.

Berdasarkan Distribusi Frekuensi Variabel Kesuksesan Karir Karyawan (X3) dapat diketahui bahwa 30% atau sebanyak 30 orang responden menilai bahwa kesuksesan karir karyawan di gedung perkantoran wisma YAKYF adalah cukup baik, dan 3% atau sebanyak 3 orang responden menilai bahwa kesuksesan karir karyawan sangat baik.

Variabel Kecerdasan Emosional (X₁) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 25 butir pertanyaan. Hasil output program SPSS versi 20 adalah sebagai berikut:

Masing-masing butir memiliki skor teoritis 1 – 5, sehingga rentangan skor teoritisnya 25 sampai 125. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 62, skor tertinggi 120, modus sebesar 107, median sebesar 100,50, dan mean sebesar 99,77. Keadaan ini menunjukkan bahwa rata-rata kecerdasan emosional karyawan sangat tinggi.

Berdasarkan Distribusi Frekuensi Variabel Kecerdasan Emosional (X₁) dapat diketahui bahwa 24% atau sebanyak 24 orang responden menilai bahwa kecerdasan emosional karyawan di gedung perkantoran wisma YAKYF adalah baik, dan 8% atau sebanyak 8 orang responden menilai bahwa kecerdasan emosional karyawan sangat baik.

Variabel Kecerdasan Adversity (X₂) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 17 butir pertanyaan. Hasil output program SPSS versi 20 adalah sebagai berikut:

Masing-masing butir memiliki skor teoritis 1 – 5, sehingga rentangan skor teoritisnya 17 sampai 85. Dari hasil analisis

data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 42, skor tertinggi 83, modus sebesar 63, median sebesar 64, dan mean sebesar 63,63. Keadaan ini menunjukkan bahwa rata-rata kecerdasan adversity karyawan cukup tinggi.

Berdasarkan Distribusi Frekuensi Variabel Kecerdasan Adversity (X_2) dapat diketahui bahwa 30% atau sebanyak 30 orang responden menilai bahwa kecerdasan adversity karyawan di gedung perkantoran wisma YAKYF adalah cukup baik, dan 2% atau sebanyak 2 orang responden menilai bahwa kecerdasan adversity karyawan sangat baik.

Uji Persyaratan Analisis

Berdasarkan data diatas bisa disimpulkan bahwa secara keseluruhan (dilihat dari nilai residual) data memiliki distribusi normal, karena memiliki nilai sig di atas alpha 0,05 yaitu 0,914.

Berdasarkan data diatas bisa diketahui bahwa nilai Skewness kecerdasan emosional sebesar -0,595 dan Skewness kecerdasan *adversity* sebesar -0,321 kedua variabel tersebut memiliki nilai mendekati 0, maka bisa disimpulkan bahwa data memiliki distribusi normal.

Berdasarkan hasil perhitungan uji multikolinieritas dengan menggunakan program SPSS 20 dengan melihat nilai VIF dan *Tolerance* diatas, yaitu Untuk Kecerdasan emosional memiliki nilai VIF 1,736 dan nilai Tolerance 0,576, untuk kecerdasan *adversity* memiliki nilai VIF 1,736 dan nilai Tolerance 0,576. Maka dapat disimpulkan bahwa semua data variabel terbebas dari multikolinieritas karena memiliki toleransi diatas 0,1 dan VIF di bawah 10.

Berdasarkan hasil perhitungan uji heteroskedastisitas dengan menggunakan program SPSS 20 yaitu Untuk Kecerdasan emosional memiliki nilai sig 0,80 dan kecerdasan *adversity* memiliki nilai sig 0,577. Maka dapat disimpulkan bahwa semua data variabel terbebas dari heteroskedastisitas karena memiliki nilai sig diatas nilai alpha 5%.

1. Analisis Korelasi

a. Korelasi sederhana antara kecerdasan emosional (X_1) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3).

Dari hasil perhitungan analisis korelasi sederhana dengan menggunakan program SPSS 20 yaitu sebesar 0,207, dengan mengacu pada pedoman interpretasi koefisien korelasi pendapat dari Sugiyono, maka dapat disimpulkan bahwa keeratan hubungan antara kecerdasan emosional karyawan (X_1) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) rendah. Dan berdasarkan uji signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t diperoleh harga $t_{hitung} = 2,092 > t_{tabel} 1,663$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi signifikan.

Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) dan hasil yang diperoleh yaitu $(R)^2 = 0,2072 = 0,043$ berarti bahwa sebesar 4,3% variabel Kecerdasan emosional (X_1) memberikan kontribusi pada peningkatan karir karyawan (X_3).

b. Korelasi sederhana antara kecerdasan *adversity* (X_2) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3).

Dari hasil perhitungan analisis korelasi sederhana dengan menggunakan program SPSS 20 yaitu sebesar 0,072, dengan mengacu pada pedoman interpretasi koefisien korelasi pendapat dari Sugiyono, maka dapat disimpulkan bahwa keeratan hubungan antara kecerdasan *adversity* karyawan (X_2) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) sangat rendah. Dan berdasarkan uji signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t diperoleh harga $t_{hitung} = 0,710 < t_{tabel} 1,663$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi tidak signifikan.

Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara kecerdasan *adversity* (X_2) dengan kesuksesan karir (X_3) dan hasil yang

diperoleh yaitu $(R)^2 = 0,0722 = 0,005$ berarti bahwa sebesar 0,5% variabel Kecerdasan *adversity* (X_2) memberikan kontribusi pada peningkatan karir karyawan (X_3).

c. Korelasi sederhana antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kecerdasan *adversity* (X_2).

Dari hasil perhitungan analisis korelasi sederhana dengan menggunakan program SPSS 20 yaitu sebesar 0,651, dengan mengacu pada pedoman interpretasi koefisien korelasi pendapat dari Sugiyono, maka dapat disimpulkan bahwa keeratan hubungan antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kecerdasan *adversity* (X_2) kuat. Dan berdasarkan uji signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t diperoleh harga $t_{hitung} = 8,493 > t_{tabel} 1,663$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi signifikan.

Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kecerdasan *adversity* (X_2) dan hasil yang diperoleh yaitu $(R)^2 = 0,6512 = 0,424$ berarti bahwa sebesar 42,4% variabel kecerdasan emosional (X_1) memberikan kontribusi pada peningkatan Kecerdasan *adversity* (X_2) karyawan.

d. Korelasi parsial antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) bila kecerdasan *adversity* (X_2) dikendalikan.

Korelasi parsial digunakan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional (X_1) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) bila kecerdasan *adversity* (X_2) dikendalikan. Dari hasil perhitungan analisis korelasi parsial menggunakan program SPSS 20 yaitu sebesar 0,212, dengan mengacu pada pedoman interpretasi koefisien korelasi pendapat dari Sugiyono, maka dapat disimpulkan bahwa keeratan hubungan antara kecerdasan emosional karyawan (X_1) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) bila kecerdasan *adversity* (X_2) dikendalikan rendah. Dan berdasarkan

uji signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t diperoleh harga $t_{hitung} = 2,132 > t_{tabel} 1,663$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi signifikan.

Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) bila kecerdasan *adversity* (X_2) tetap/dikendalikan dan hasil yang diperoleh yaitu $(R)^2 = 0,2122 = 0,450$ berarti bahwa sebesar 45% variabel kecerdasan emosional (X_1) memberikan kontribusi pada peningkatan kesuksesan karir karyawan (X_3) bila Kecerdasan *adversity* (X_2) tetap/dikendalikan. Hal ini berarti bila karyawan yang memiliki kecerdasan emosionalnya tinggi dan kecerdasan *adversity*nya sama dengan karyawan yang memiliki kecerdasan emosionalnya rendah, maka kesuksesan karirnya akan jauh lebih tinggi.

2. Analisis Regresi Linier

a. Regresi Linier Sederhana antara variabel Kecerdasan Emosional (X_1) dengan Kesuksesan Karir Karyawan (X_3)

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk memprediksi seberapa jauh perubahan nilai variabel kesuksesan karir karyawan (X_3) apabila nilai variabel Kecerdasan emosional (X_1) di manipulasi/dirubah-rubah. Dari hasil perhitungan analisis korelasi sederhana dengan menggunakan program SPSS 20 diperoleh persamaan regresinya yaitu: $\hat{Y} = 44,072 + 0,235X_1$.

Dengan $f_{hitung} = 4,376 > F_{tabel} = 3,94$ pada taraf signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) adalah regresi linier dan koefisien arah regresi berarti.

Dari persamaan regresi di atas dapat diartikan bahwa, jika kecerdasan emosional karyawan ditingkatkan satu skor maka kesuksesan karir karyawan akan bertambah sebesar 0,235.

b. Regresi Linier Sederhana antara variabel Kecerdasan *Adversity* (X_2) dengan Kesuksesan Karir Karyawan (X_3)

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk memprediksi seberapa jauh perubahan nilai variabel kesuksesan karir karyawan (X_3) apabila nilai variabel Kecerdasan *adversity* (X_2) dimanipulasi/dirubah-rubah. Dari hasil perhitungan analisis korelasi sederhana dengan menggunakan program SPSS 20 diperoleh persamaan regresinya yaitu: $\hat{Y} = 61,063 + 0,101X_2$.

Dengan $f_{hitung} = 0,505 < F_{tabel} = 3,94$ pada taraf signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi antara kecerdasan *adversity* (X_2) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) adalah regresi linier dan koefisien arah regresi tidak berarti.

Dari persamaan regresi di atas dapat diartikan bahwa, jika kecerdasan *adversity* karyawan ditingkatkan satu skor maka kesuksesan karir karyawan akan bertambah sebesar 0,101.

c. Regresi Linier Sederhana antara variabel Kecerdasan Emosional (X_1) dengan Kecerdasan *Adversity* Karyawan (X_2)

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk memprediksi seberapa jauh perubahan nilai variabel Kecerdasan emosional (X_1) apabila nilai variabel kecerdasan *adversity* karyawan (X_2) dimanipulasi/dirubah-rubah. Dari hasil perhitungan analisis korelasi sederhana dengan menggunakan program SPSS 20 diperoleh persamaan regresinya yaitu: $\hat{Y} = 11,532 + 0,522X_1$.

Dengan $f_{hitung} = 72,138 > F_{tabel} = 3,94$ pada taraf signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kecerdasan *adversity* karyawan (X_2) adalah regresi linier dan koefisien arah regresi berarti.

Dari persamaan regresi di atas dapat diartikan bahwa, jika kecerdasan emosional karyawan ditingkatkan satu skor maka

kecerdasan *adversity* karyawan akan bertambah sebesar 0,522.

3. Analisis Jalur

Model *Path Analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

1. Persamaan Analisis Jalur

$$r_{12} = p_{21} \quad r_{13} = p_{31} + p_{32} \cdot r_{12} \quad r_{23} = p_{32} \cdot r_{12} + p_{32}$$

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur diatas, maka dapat memberikan informasi secara obyektif sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung antara kecerdasan emosional (X_1) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3) sebesar $0,2782 = 0,0773$ atau sebesar 7,7%.

Dengan demikian hipotesis nol (H_0) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh positif antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) ditolak, dan hipotesis penelitian (H_1) yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kesuksesan karir karyawan (X_3) diterima. Berarti makin tinggi tingkat kecerdasan emosional karyawan maka akan berdampak kepada peningkatan kesuksesan karir karyawan sebesar 7,7%. Sisanya sebesar 92,3 % di pengaruhi oleh variabel lain.

2. Pengaruh langsung kecerdasan *adversity* (X_2) terhadap kesuksesan karir karyawan di Gedung Wisma YAKYF Jakarta (X_3) sebesar $-0,1092 = 0,012$ atau sebesar 1,2%.

Menurut Santosa 101, jika $p < 0,05$ tidak signifikan/dianggap tidak berarti. Dengan demikian hipotesis nol (H_0) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh positif antara kecerdasan *adversity* (X_2) dengan kesuksesan karir (X_3) karyawan diterima, dan hipotesis penelitian (H_1) yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara kecerdasan *adversity* (X_2) dengan kesuksesan karir (X_3) karyawan ditolak. Berarti makin tinggi tingkat kecerdasan

adversity karyawan tidak akan berdampak kepada peningkatan kesuksesan karir karyawan.

3. Pengaruh langsung kecerdasan emosional (X_1) terhadap kecerdasan *adversity* (X_2) karyawan di gedung wisma YAKYF sebesar $0,6512 = 0,4238$ atau sebesar 42,4%.

Dengan demikian hipotesis nol (H_0) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh positif antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kecerdasan *adversity* (X_2) karyawan ditolak, dan hipotesis penelitian (H_1) yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara kecerdasan emosional (X_1) dengan kecerdasan *adversity* (X_2) karyawan diterima. Berarti makin tinggi tingkat kecerdasan emosional karyawan maka akan berdampak kepada tingkat kecerdasan *adversity* karyawan sebesar 42,4%. Sisanya sebesar 57,6% di pengaruhi oleh variabel lain.

5. Model Diagram Jalur

Melalui analisis jalur dapat digunakan untuk mengetahui efek langsung dan tidak langsung kecerdasan emosional (X_1), kecerdasan *adversity* (X_2) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3). Berdasarkan gambar 14 terlihat bahwa, efek/pengaruh langsung kecerdasan emosional (X_1) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3) besarnya 0,278, sedangkan efek/pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional (X_1) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3) melalui kecerdasan *adversity* (X_2) sebesar = -0,071, sehingga diperoleh total pengaruh kecerdasan emosional (X_1) sebesar = 0,207, dan untuk efek/pengaruh langsung kecerdasan *adversity* (X_2) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3) besarnya = -0,109, sedangkan efek/pengaruh tidak langsung kecerdasan *adversity* (X_2) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3) melalui kecerdasan emosional (X_1) sebesar = 0,181, sehingga diperoleh total pengaruh kecerdasan *adversity* (X_2) sebesar = 0,072.

6. Pengujian model:

Yang dimaksud dengan pengujian model adalah menguji hipotesis yang berbentuk diagram jalur atau hubungan antar variabel yang telah tersusun berdasarkan teori. Untuk dapat menguji model, maka korelasi antar variabel dalam diagram jalur tersebut terlebih dulu disusun dalam matrik korelasi. Jika matrik korelasi yang dihitung mendekati matrik R' , maka diagram jalur yang dihipotesiskan tersebut diterima, tetapi bila matrik hasil perhitungan menyimpang dari matrik R' , maka diagram jalur yang telah tersusun ditolak, dan diganti dengan model lain.

$$\begin{aligned} r_{12} &= p_{21} = 0,651 \\ r_{13} &= P_{31} = 0,278 \\ r_{13} &= p_{31} + p_{32} = 0,278 - 0,207 \\ r_{12} &= 0,109 \times 0,651 = \\ r_{23} &= p_{31} r_{12} + 0,278 \times 0,072 \\ p_{32} &= 0,651 - 0,109 = \end{aligned}$$

Ternyata semua koefisien korelasi menghasilkan matrik yang sama. jadi model gambar 14 terbukti didukung data, sehingga merupakan model hubungan variabel yang benar.

4. Pengujian Hipotesis Statistik

a. Pengaruh kecerdasan emosional (X_1) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3).

Hipotesis 0 : $p_{31} = 0$ Hipotesis 1 : $p_{31} > 0$
Didapat $p_{31} = 0,278 > 0$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara kecerdasan emosional (X_1) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3).

b. Pengaruh kecerdasan *adversity* (X_2) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3).

Hipotesis 0 : $p_{32} = 0$ Hipotesis 1 : $p_{32} > 0$
Didapat $p_{32} = -0,109 < 0$, maka H_0 diterima, artinya tidak terdapat pengaruh langsung positif antara kecerdasan *adversity* (X_2) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3).

c. Pengaruh kecerdasan emosional (X_1) terhadap kecerdasan *adversity* karyawan (X_2).

Hipotesis 0 : $p_{21} = 0$

Hipotesis 1 : $p_{21} > 0$ Didapat $p_{21} = 0,651 > 0$, maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara kecerdasan emosional (X_1) terhadap kecerdasan *adversity* karyawan (X_3).

d. Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

- 1) Pengaruh langsung: $X_1 X_3 = p_{31}$
- 2) Pengaruh tidak langsung: $X_1 X_3$ melalui $X_2 = p_{31} X p_{21}$

Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah untuk mencari jawaban antara kajian teori dengan kajian empiris dari penelitian ini. Uraian hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kesuksesan karir karyawan.

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kesuksesan karir karyawan sebesar 0,0773. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi kesuksesan karir karyawan di perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF Jakarta sebesar 7,7%.

Fakta tersebut diatas membuktikan teori Daniel Goleman¹⁰², yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kesuksesan karir karyawan di perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF Jakarta. Oleh karena itu untuk mendukung kesuksesan dalam berkarir seorang karyawan dituntut untuk memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi dan terus mengasah kemampuan mengelola emosi diri, memahami lingkungan, dan kemampuan untuk bersosialisasi di dalam lingkungan pekerjaan. Dengan semakin bertambahnya tingkat kecerdasan

emosional karyawan maka akan bertambah pula kesuksesan karir yang dirasakan oleh karyawan.

Temuan penelitian ini sesuai dengan temuan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Trihandini,¹⁰³ menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga semakin baik kecerdasan emosional seorang karyawan maka akan berdampak pada semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh pernyataan Embung Megasari Zam,¹⁰⁴ yaitu IQ membantu untuk menyerap ilmu yang diperlukan dalam pekerjaan, tetapi kecerdasan emosional membantu kita untuk mengelola stress dan emosi serta menyelesaikan masalah dalam pekerjaan. Dan menurut Jan Derksen dan Theodore Bogels dalam (Stein dan Book, 2002)¹⁰⁵ menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan yakni orang-orang yang ber-EQ tinggi dengan kemampuan menghasilkan banyak uang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki skor kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kemampuan mengelola emosi dirinya sendiri maupun diri orang lain, memiliki kemampuan beradaptasi dengan baik dengan lingkungan tempat dia berada, menjalin hubungan sosial dengan baik. Semua kemampuan tersebut sangat dibutuhkan oleh karyawan perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF untuk bisa meraih dan merasakan kesuksesan karir dalam pekerjaannya. Dengan temuan ini perusahaan diharapkan turut membantu untuk bisa meningkatkan kecerdasan emosional para karyawannya dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan *softskill*, mengadakan *outbond* agar terjalin kerjasama antar karyawan, mendatangkan motivator dari luar dan mengadakan program pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Pengaruh kecerdasan *adversity* (X2) terhadap kesuksesan karir karyawan (X3).

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa kecerdasan *adversity* tidak berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kesuksesan karir karyawan yang hanya sebesar -0,109. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan *adversity* tidak berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kesuksesan karir karyawan perusahaan di gedung wisma YAKYF, hal ini bertentangan dengan hipotesis penelitian yang menyatakan kecerdasan *adversity* berpengaruh langsung positif terhadap kesuksesan karir karyawan.

Fakta tersebut tidak membuktikan teori Dalam buku *Properthic Intelegence*, di sebutkan bahwa kecerdasan *Adversity Quotient*, merupakan sesuatu potensi di mana dengan potensi ini seseorang dapat mengubah hambatan menjadi peluang lalu Ia menyatakan bahwa suksesnya suatu pekerjaan dan hidup seseorang di tentukan oleh *adversity quotient* (AQ). 106 Hal ini mengindikasikan bahwa kecerdasan *adversity* memberi pengaruh negatif terhadap kesuksesan karir karyawan di perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF Jakarta. Artinya semakin baik kecerdasan *adversity* karyawan akan berpengaruh kurang baik terhadap kesuksesan karir yang ingin dicapai dan dirasakan oleh karyawan di perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF Jakarta, dan sebaliknya. Hal ini bisa disebabkan karena semakin tinggi tingkat kecerdasan *adversity* yang dimiliki karyawan di perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF Jakarta semakin tinggi beban kerja yang diterima dan bersedia dilakukan oleh karyawan, namun karyawan tidak bisa merasakan kepuasan dalam bekerja karena sering kali perusahaan mengandalkan karyawan yang memiliki sifat pantang menyerah dan mau melakukan apa saja yang diperintahkan oleh atasan, dan terkadang perintah tersebut bukan merupakan tugas dan tanggung jawab karyawan. Karena ada kecendrungan

perusahaan akan memanfaatkan karyawan yang memiliki jiwa pantang menyerah, selalu menemukan jalan keluar atas setiap kesulitan yang dihadapi, dan tidak pernah mengeluh meskipun pekerjaan tersebut sulit dan diluar rutinitas pekerjaan. Kenyataanya perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF kurang memberikan penghargaan kepada karyawannya baik dalam bentuk gaji, tunjangan dan promosi, dan tidak menyediakan jenjang karir yang layak bagi karyawannya. Sehingga bagi karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan *adversity* yang tinggi tanpa memiliki kecerdasan emosional dan kecerdasan lain akan berpengaruh kurang baik terhadap kesuksesan karirnya. Hal ini bisa juga disebabkan karena karyawan perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF kebanyakan masih keluarga dan kerabat dari pimpinan perusahaan sehingga tidak diperlukan kemampuan untuk menghadapi kesulitan untuk bisa meraih kesuksesan dalam karir.

Mengingat kecerdasan *adversity* masih terbilang baru dan belum banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan dalam proses perekrutan karyawan, pembinaan dan pelatihan bagi karyawan terutama perusahaan-perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF jakarta, ditambah lagi indikator-indikator yang digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat kecerdasan *adversity* berbeda-beda antara satu peneliti dengan peneliti lain, belum ada keseragaman atau bentuk yang sudah baku mengenai alat tes kecerdasan *adversity* ini dan belum tersedia dipasaran, sekalipun ada cukup sulit untuk mendapatkannya, sehingga hasil pengukuran yang diperoleh untuk kecerdasan *adversity* juga berbeda-beda. Karena kecerdasan *adversity* merupakan suatu kerangka kerja konseptual yang masih terbilang baru, perlu waktu dan kesadaran dari karyawan untuk memahami dan meningkatkan jenis kecerdasan ini, karena kecerdasan ini adalah tentang bagaimana penguasaan konsep diri karyawan terhadap permasalahan dan

kesulitan yang mereka hadapi dalam pekerjaan dan dalam kehidupan sehari-hari. Dan peran serta perusahaan juga sangat dibutuhkan untuk membantu para karyawannya memahami pentingnya kecerdasan *adversity* untuk bisa mendapatkan peningkatan karir mereka. Dari hasil pembicaraan peneliti dengan beberapa HRD perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF yang menjadi responden dalam penelitian ini, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa masih banyak perusahaan yang belum memahami mengenai kecerdasan *adversity* dan apa hubungannya kecerdasan *adversity* dengan kinerja karyawan, maupun dengan produktifitas karyawan. Kecerdasan *adversity* adalah mengenai konsep diri karyawan dalam memandang permasalahan dan kesulitan yang akan dihadapi dalam pekerjaannya, apabila konsep diri tidak dijaga dan ditingkatkan bukan tidak mungkin kecerdasan *adversity* karyawan akan menurun. Hal ini yang dialami oleh para karyawan perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF.

Temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarman, Menurut Sudarman 107 suksesnya pekerjaan dan hidup seseorang banyak ditentukan oleh AQ. Dalam buku *Properthic Intelegence*, di sebutkan kecerdasan *Adversity Quotient*, merupakan sesuatu potensi di mana dengan potensi ini seseorang dapat mengubah hambatan menjadi peluang lalu ia menyatakan bahwa suksesnya suatu pekerjaan dan hidup seseorang di tentukan oleh *adversity quotient* (AQ).108 Namun temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhaidah 109di politeknik Karya Husada Jakarta, peneliti berpendapat bahwa terdapat kesenjangan antara teori dan kenyataan karena terbukti kecerdasan *adversity* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap prestasi belajar ASKEB 1 sebesar -0,376702 dan nilai T-Statistik sebesar 1,233597 dan tidak signifikan pada $\alpha = 5\%$. Nilai T-Statistik berada dibawah nilai kritis (1,96).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kecerdasan *adversity* tidak bisa secara langsung mempengaruhi kesuksesan karir karyawan di perusahaan-perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF Jakarta. Karyawan perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF dituntut untuk meningkatkan jenis kecerdasan lain agar bisa mencapai dan merasakan kesuksesan dalam karirnya, apabila karyawan di gedung wisma YAKYF hanya meningkatkan kecerdasan *adversity* tanpa mengasah jenis kecerdasan lain, karyawan akan sulit merasakan dan mencapai kesuksesan dalam karirnya.

3. Pengaruh kecerdasan emosional (X1) terhadap kecerdasan *adversity* karyawan (X3).

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kecerdasan *adversity* karyawan sebesar 0,4238. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional cukup besar berpengaruh terhadap peningkatan kecerdasan *adversity* karyawan di perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF Jakarta sebesar 42,4%.

Hal tersebut diatas menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan kecerdasan *adversity* karyawan di perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF Jakarta. Oleh karena itu untuk meningkatkan kecerdasan *adversity* seorang karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengatasi rintangan dan halangan yang datang, tidak mudah menyerah terhadap segala macam bentuk kesulitan yang menghadang, memiliki sifat optimis yang tinggi, selalu yakin bisa mengatasi semua masalah dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat kecerdasan *adversity* yang rendah. Kecerdasan *adversity* karyawan bisa meningkat apabila tingkat kecerdasan emosional karyawan tersebut tinggi. Dengan motivasi, kesadaran diri, kemampuan mengelola emosi dan

keinginan yang kuat karyawan bisa menjadi orang yang lebih tangguh dan lebih kuat dalam setiap situasi yang akan dihadapi dalam pekerjaannya, tidak mudah menyerah dengan segala macam kesulitan yang akan dihadapi untuk mewujudkan karir impian. Dua jenis kecerdasan antar pribadi ini perlu dimiliki dan terus diasah oleh karyawan perusahaan di gedung wisma YAKYF agar bisa meraih kesuksesan dalam karir dalam dalam kehidupan.

Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Stoltz ,110 ditemukan orang-orang yang AQ-nya tinggi dianggap orang-orang yang paling memiliki motivasi. Menurut Martin Seligman dalam bukunya Flourish, 111 bahwa kunci untuk membangun ketangguhan adalah belajar untuk optimis. Penelitiannya menunjukkan bahwa orang-orang yang tidak menyerah dan tangguh memiliki kebiasaan menafsirkan rintangan sebagai suatu hal yang hanya bersifat sementara dan dapat diubah, dan menyarankan bahwa orang-orang bisa diajarkan bagaimana cara berpikir layaknya orang-orang optimis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, jika setiap karyawan memiliki kecerdasan emosional yang baik maka akan meningkatkan kecerdasan *adversity* karyawan juga. Maka akan semakin mudah karyawan untuk meraih dan merasakan kesuksesan karir, begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat kecerdasan emosional karyawan akan menurunkan tingkat kecerdasan *adversity* karyawan juga, sehingga semakin sulit karyawan perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF untuk bisa mencapai dan merasakan kesuksesan karirnya.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian tersebut di atas memberikan implikasi dengan penekanan pada:

1. Upaya pencapaian kesuksesan karir karyawan melalui peningkatan kecerdasan emosional.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kecerdasan emosional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan karir karyawan berimplikasi perlu adanya peningkatan kecerdasan emosional semua karyawan. Kecerdasan emosional merupakan aspek yang sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan keluarga, sekolah, ditempat kerja dan dilingkungan masyarakat pada umumnya, selain itu kecerdasan emosional lah yang memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik, dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya.

Oleh karena itu perlu upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk bisa meningkatkan kecerdasan emosionalnya dengan kesadaran sendiri maupun bantuan dari perusahaan. Perusahaan bisa berkontribusi dalam meningkatkan kecerdasan emosional karyawannya dengan cara memberikan pelatihan softskill, memberikan tes untuk mengetahui tingkat kecerdasan emosional karyawan dan selanjutnya memberikan umpan balik atas hasil yang diperoleh karyawan, sehingga karyawan bisa terus meningkatkan skor Kecerdasan emosionalnya, dan memberikan penjelasan mengenai pentingnya memiliki kecerdasan emosional yang tinggi baik bagi karyawan itu sendiri, rekan kerja, pelanggan dan perusahaan. Dengan demikian karyawan menyadari bahwa kesuksesan karir bisa diraih dengan mengelola emosi dan menempatkan emosi pada tempat dan waktu yang tepat.

2. Upaya pencapaian kesuksesan karir karyawan melalui peningkatan kecerdasan *adversity*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kecerdasan *adversity* tidak berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kesuksesan karir karyawan berimplikasi perlu adanya pemahaman tentang kecerdasan *adversity* bagi semua karyawan. Karena menurut Stoltz, AQ mendasari semua segi kesuksesan, mampu bertahan menghadapi serta kemampuan untuk mengatasi kesulitan. Kecerdasan *adversity* merupakan aspek yang dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari,

baik di lingkungan keluarga, sekolah, ditempat kerja dan dilingkungan masyarakat pada umumnya, selain itu kecerdasan *adversity* lah yang mampu membuat karyawan untuk segera bangkit dari keterpurukan sambil mencari jalan keluar dari semua kesulitan-kesulitan yang dihadapi.

Oleh karena itu perlu upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk bisa memahami pentingnya kecerdasan *adversity*nya sambil terus meningkatkannya dengan kesadaran sendiri maupun bantuan dari perusahaan. Perusahaan bisa berkontribusi dalam meningkatkan kecerdasan *adversity* karyawannya dengan cara memberikan pelatihan softskill, memberikan tes untuk mengetahui tingkat kecerdasan *adversity* karyawan dan selanjutnya memberikan umpan balik atas hasil yang diperoleh karyawan, sehingga karyawan bisa terus meningkatkan skor kecerdasan *adversity*nya, dan memberikan penjelasan mengenai pentingnya memiliki kecerdasan *adversity* yang tinggi bagi karyawan. Dengan demikian karyawan menyadari bahwa kesuksesan karir bisa diraih dengan kemampuan karyawan dalam mengendalikan kesulitan yang dialami dalam pekerjaan, kemampuan mempertanyakan siapa yang menjadi asal-usul kesulitan serta sejauh mana karyawan mengakui kesulitan tersebut, membantu karyawan agar tidak membiarkan kesulitan menjangkau sisi-sisi kehidupan yang lain yang akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan, dan membantu karyawan untuk memiliki sifat tahan banting dan selalu optimis bahwa setiap masalah ada jalan keluarnya dan akan segera berlalu.

3. Upaya peningkatan kecerdasan *adversity* karyawan melalui peningkatan kecerdasan emosional.

Adanya pengaruh langsung positif dan signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kecerdasan *adversity* berimplikasi perlu adanya peningkatan kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional mencakup kemampuan memotivasi diri

sendiri atau orang lain, pengendalian diri, mampu memahami perasaan orang lain dengan efektif, dan mampu mengelola emosi yang dapat digunakan untuk membimbing pikiran untuk mengambil keputusan yang terbaik ketika dihadapkan pada situasi sulit. Sedangkan kecerdasan *adversity* berguna ketika menghadapi hambatan dan kesulitan yang bisa menyengsarakan diri sendiri, karena dalam bekerja setiap karyawan pasti akan menghadapi hambatan, kesulitan bahkan kegagalan. Jika karyawan memiliki mental yang kuat, ia akan tahan banting, tidak mudah frustasi dan menyerah, bahkan bisa dengan cepat bangkit kembali ketika terpuruk dan berusaha mengatasi kesulitan yang dihadapinya.

Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kecerdasan emosional dan kecerdasan *adversity* karyawan bisa dilakukan tes ketika perekrutan karyawan, hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat dua jenis kecerdasan ini yang sudah ada pada diri calon karyawan, dan dilanjutkan pada tes berikutnya secara berkala agar kecerdasan emosional karyawan lebih terasah dan mengalami peningkatan. Dengan adanya peningkatan kecerdasan emosional karyawan akan memberikan pengaruh kepada peningkatan kecerdasan *adversity* karyawan, hal tersebut akan berdampak langsung kepada kinerja karyawan yang semakin baik, tingkat disiplin yang tinggi, serta kemampuan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Karyawan akan memiliki kemampuan untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang timbul dari konsekuensi pekerjaan atas peningkatan karir. Dengan adanya dua jenis kecerdasan ini karyawan perusahaan di gedung wisma YAKYF menjadi lebih termotivasi untuk meraih kesuksesan dalam karir.

Penelitian pengaruh Kecerdasan emosional dan Kecerdasan *Adversity* terhadap Kesuksesan Karir Karyawan pada perusahaan-perusahaan yang berada di gedung Wisma YAKYF Jakarta ini telah

diupayakan mengikuti prosedur penelitian yang berlaku serta dikontrol agar dapat menghasilkan kesimpulan yang akurat serta dapat dipertanggung-jawabkan sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih ditemui berbagai kendala atau kekurangan-kekurangan yang merupakan keterbatasan dalam penelitian. Keterbatasan dalam penelitian ini sulit dikendalikan atau dihindari. Tentu saja harapan penulis hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang meneliti dengan judul yang sama. Berbagai keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan serangkaian ujicoba untuk mendapatkan instrumen yang valid dan reliabel. Namun demikian pengumpulan data melalui angket ini masih ada kelemahan-kelemahan seperti jawaban yang kurang dan tidak jujur, serta pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden.
2. Saat penyebaran instrumen, peneliti tidak bisa mengawasi langsung semua responden karena terbentur kebijakan masing-masing perusahaan yang tidak memberikan waktu yang cukup bagi peneliti untuk memberikan pengawasan sekaligus pengarahan kepada masing-masing responden. Dengan segala keterpaksaan kondisi ini diterima oleh peneliti.
3. Variabel-variabel yang mempengaruhi kesuksesan karir karyawan hanya dibatasi pada dua variabel saja, yaitu kecerdasan emosional dan kecerdasan *adversity*. Variabel yang bisa mempengaruhi kesuksesan karir karyawan tentunya banyak bukan hanya peran dari karyawan saja tapi juga perusahaan berperan dalam membantu karyawannya untuk bisa meraih kesuksesan dalam karirnya.
4. Penulis mempunyai keterbatasan dalam melakukan penelaah penelitian, disebabkan

karena pengetahuan yang kurang, literatur yang masih kurang, waktu, tenaga dan biaya dalam melakukan penelitian.

5. Terlepas dari adanya kekurangan, namun hasil penelitian ini telah memberikan informasi yang sangat penting bagi perkembangan karyawan yaitu: ternyata terdapat pengaruh langsung positif antara kecerdasan emosional (X_1) terhadap kesuksesan karir karyawan (X_3), terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional (X_1) terhadap Kecerdasan *adversity* karyawan (X_2).

Kesimpulan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dua hipotesis alternatif (H_1) yang diajukan dalam penelitian diterima dan menolak hipotesis nol (H_0), sedangkan satu hipotesis alternatif (H_1) ditolak dan menerima hipotesis nol (H_0). Dengan demikian berarti terdapat pengaruh langsung positif antara: (1) kecerdasan emosional terhadap kesuksesan karir karyawan, (2) kecerdasan emosional terhadap kecerdasan *adversity*. Dan tidak terdapat pengaruh langsung positif antara: (1) kecerdasan *adversity* terhadap kesuksesan karir karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka beberapa kesimpulan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

Pertama, terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional terhadap kesuksesan karir karyawan perusahaan yang berada di gedung wisma YAKYF Jakarta. Artinya bahwa tingginya tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kesuksesan karir yang bisa dirasakan dan dicapai oleh karyawan. Dan sebaliknya apabila tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan rendah, maka kesuksesan karir pun sulit dicapai dan dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu kecerdasan emosional merupakan salah satu bentuk kecerdasan yang harus dimiliki karyawan untuk memudahkan karyawan mencapai dan merasakan kesuksesan dalam karirnya

Kedua, tidak terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan *adversity* terhadap kesuksesan karir karyawan perusahaan di gedung wisma YAKYF Jakarta. Artinya kecerdasan *adversity* karyawan perusahaan di gedung wisma YAKYF tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesuksesan karir karyawan. Hal ini berarti variabel kecerdasan *adversity* secara langsung bukan variabel yang bisa membuat karyawan pada perusahaan-perusahaan di gedung wisma YAKYF untuk bisa mencapai dan merasakan kesuksesan karirnya. Ada variabel lain yang lebih penting dan berpengaruh besar terhadap kesuksesan karir karyawan pada perusahaan-perusahaan di gedung wisma YAKYF. *Ketiga*, terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional terhadap kecerdasan *adversity* karyawan perusahaan di gedung wisma YAKYF Jakarta. Artinya semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kecerdasan *adversity* yang dimiliki karyawan, sebaliknya jika kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan rendah, maka kecerdasan *adversity* karyawan pun rendah. Oleh karena itu variabel kecerdasan emosional merupakan variabel yang penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan untuk dapat meningkatkan kecerdasan *adversity* atau kemampuan karyawan dalam merespon kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaannya.

Daftar Pustaka

- Abele, A. E. & Spurk, D. 2009. Jurnal of Occupational and Organizational Psychology: How Do Objective And Subjective Career Success Interrelate Over Time?. Jerman: University of Erlangen-Nuremberg.
- _____. 2009. Jurnal of Vocational Behavior: The Longitudinal Impact Of Self -Efficacy and Career Goals on Objective and Subjective Career Success. Jerman: University of Erlangen-Nuremberg.
- Ardana, I. C., Aritonang, L. R. dan Dermawan, E. S. 2013. Jurnal Akuntansi: Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, Dan Kesehatan fisik Untuk Memprediksi Prestasi Belajar Mahasiswa Akuntansi. Jakarta: Universitas Tarumanegara.
- Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bakran Hamdani Adz-Dzakeiy, 2005. Prophetic Intelegence: Kecerdasan Kenabian, Islamika. Yogyakarta. Mizan.
- Covey, S. R. 2004. The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. Newyork: Free Press Darwis, M. H. 2006. Emosi, Penjelajahan Religio-Psikologis tentang Emosi di dalam Alqur'an . Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Dessler, G. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia 10th ed. Jakarta: Indeks Diana,
- Nida'U. 2008. Skripsi: Study Deskriptif Tentang Adversity Quotient Pada Siswa Kelas Akselerasi Di sekolah Menegah Atas Negeri 1 Malang (SMA N 1 Malang). Malang: Universitas Negeri Malang.
- Goleman, D. 2015. Emotional Intelligence: Mengapa EI Lebih Penting Daripada IQ 20th ed. Terjemahan T. Hermaya. Jakarta: Gramedia.
- Hasiara, L. O. Iqbal., Dan Ali, M. A. 2015. International Journal of Businness and Behavioral Sciences : Intelligence, Attitude, and Behavior Apparatus in Implementing Financial Accounting of Regional Government at Button Regency. Sulawesi, Buton Regency.
- Holden, R. 2007. Success Intelligence: Timeless Wisdom For A Maniac Society. Terjemahan Yuliani Liputo. Bandung: Mizan Pustaka.
- Laura dan Sunjoyo. 2009. Jurnal: Pengaruh Adversity Quotient terhadap Kinerja Karyawan: Sebuah Studi

- Kasus pada Holiday Inn Bandung. Universitas Kristen Maranatha: Bandung
- Moniaga, P. 2012. Jurnal: Analisis Pengaruh Kecerdasan emosional, Kecerdasan Spiritual, Dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Mujib, A., Dan Mudzakir, Y. 2001. Nuansa-Nuansa Psikologi Islami. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Murwani, R. S. 2015. Statistika Terapan: Teknik Analisis Data. Jakarta: Sekolah Pascasarjana UHAMKA.
- Nggermanto, A. 2015. Kecerdasan Quantum: Melejitkan IQ, EQ, dan SQ. Bandung: Nuansa Cendikia.
- Nurhaidah. 2015. Artikel Penelitian: Pengaruh EQ Dan AQ Terhadap Prestasi Belajar ASKEB 1. Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju Jakarta
- Prince, E. S. 2015. The Advantage: 7 Skill yang Anda butuhkan untuk tetap menjadi selangkah lebih maju 2nd ed. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Rambe, A. R. 2005. Jurnal: Apakah Demografi Dan Mentor Masih Penting Dalam Menentukan Kesuksesan Karir Pegawai. Bengkulu: Universitas Bengkulu.
- Riadi, E. 2015. Metode Statistika: Parametrik & Nonparametrik Untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial Dan Pendidikan. Tangerang: Pustaka Mandiri.
- Rivai, V. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Siswanti, Y. 2011. Jurnal: Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kesuksesan Karir Dengan Political Influence Behavior sebagai Variabel Pemediasi. Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional "Veteran".
- Stoltz, G, P. 2005. Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang. Jakarta: Grasindo
- Sudarman. 2012. Adversity Quotient: Kajian Kemungkinan Pengintegrasianya dalam Pembelajaran Matematika. Universitas Tadulako.
- Sugiyanto. 2007. Jurnal (JAMBSP): Pengaruh Human Capital, Motivasi dan Dukungan Atasan Terhadap Kesuksesan Karir Karyawan: Studi Empiris Di PT. Asian Cotton Bandung. Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional "Veteran".
- Sugiyono. 2015. Statistika Untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta
- . 2011. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta
- . 2013. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: Alfabeta
- Sunjoyo, Setiawan, R, Carolina, V, & Kurniawan, A . 2013. Aplikasi SPSS untuk Smart Riset (Program IBM SPSS 21.0). Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2015. Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Alat Statistik, dan Contoh Riset. Jakarta: Buku Seru.
- Supardi. 2012. Aplikasi Statistika Dalam Penelitian: Buku Statistika Yang Paling Komprehensif. Jakarta: Ufuk Press.
- Trihandini, RA. F. M. 2005. Tesis: Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan. Semarang: Universitas Dipenegoro.
- WAHANA KOMPUTER. 2014. Analisis Data Penelitian: Dengan SPSS 22. Semarang: ANDI Yogyakarta.
- <http://www.alquran-syaamil.com/2013/07/sukses-menurut-alquran.html>. Diakses tanggal 26 September 2016 jam 13:33

http://digilib.ump.ac.id/files/disk1/19/jhptu_mp-a-sitinursep-907-3-babiii.pdf
diakses pada tgl 23 Maret 2016
pukul 10:00

<http://www.acis.web.id/index.php/home/detil/mengenali-kecerdasan-diri/>
Diakses pada tanggal 18 Februari
2016 pukul 13:45

[http://www.Downloads/S1-2015-280451-introduction%20\(1\).pdf.](http://www.Downloads/S1-2015-280451-introduction%20(1).pdf) Diakses

tanggal 21 September 2016 pukul
17:00

www.kompas.com. 21 Juli 2010
www.peaklearning.com/about_aq.php.
diakses pada tanggal 14 maret 2016
13:45

PENGARUH PRODUK DAN PERILAKU KONSUMEN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN

Wiga Purwa Nugraha

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji pengaruh produk (X_1) dan perilaku konsumen (X_2) terhadap keputusan pembelian (X_3). Penelitian menggunakan metode survei, dengan teknik analisis jalur. Populasi berjumlah, sedangkan sampel sebanyak. Data dihimpun melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh langsung positif Produk (X_1) terhadap Keputusan Pembelian (X_3) dengan persamaan regresi $\hat{X}_3 = 97,989 + 0,302 X_1$, koefisien korelasi 0,343 dan koefisien jalur $p_{31} = 0,25$ pada $\alpha = 0,05$. (2) Terdapat pengaruh langsung positif Perilaku Konsumen (X_2) terhadap Keputusan Pembelian (X_3), dengan persamaan regresi $\hat{X}_3 = 99,596 + 0,350 X_2$ koefisien korelasi 0,410 dan koefisien jalur $p_{32} = 0,34$ pada $\alpha = 0,05$. (3) Terdapat pengaruh langsung Produk (X_1) terhadap Perilaku Konsumen (X_2), dengan persamaan regresi $\hat{X}_2 = 53,470 + 0,272 X_1$, koefisien korelasi 0,263 dan koefisien jalur $p_{21} = 0,26$ pada $\alpha = 0,05$. Implikasinya, dengan produk yang berkualitas, beragam dan punya informasi yang akurat akan membuat konsumen lebih mudah dalam menentukan keputusan pembelian. Perilaku konsumen juga sangat dibutuhkan dalam menentukan keputusannya membeli suatu produk karena dengan kepuasan konsumen dalam melakukan pembelian sebelumnya akan membuat konsumen tidak ragu dalam menentukan pembelian ulang produk tersebut.

Kata kunci: *Keputusan Pembelian; Produk; Perilaku Konsumen.*

Pendahuluan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini telah membawa umat manusia pada era teknologi informasi dan komputerisasi. Dengan pemanfaatan teknologi tersebut telah banyak memberikan kemudahan bagi manusia dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Sebagai contoh yaitu dalam dunia perdagangan, di dalam melakukan transaksi bisnis seorang pembeli tidak mesti bertatapan langsung dengan penjual seperti layaknya dalam pasar tradisional melainkan hanya melalui suatu media elektronik yang terhubung secara *online*, yang dikenal dengan internet.

Internet sendiri sangat berpengaruh bagi perkembangan dunia. Pengguna internet sendiri dari tahun ke tahun semakin banyak dan semakin berkembang.

Dari populasi penduduk dunia yang mencapai 7.259.902.243 jiwa, 46,6%

adalah pengguna aktif internet. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa internet memang sangat berpengaruh bagi perkembangan dunia.

Dari data statistik tersebut juga bisa dilihat bahwa pengguna Internet terbanyak adalah dari Asia yang berjumlah 1.622.084.293 pengguna atau menempati posisi pertama pada pengguna jaringan Internet dunia. Sedangkan pada Gambar 2 diketahui bahwa China adalah pengguna jaringan Internet terbanyak di Asia, hal ini dikarenakan penduduk atau populasi China sendiri sangat banyak yang mencapai 1.361.512.535 jiwa dan hampir setengah dari jumlah penduduk Cina sendiri menjadi pengguna aktif Internet yaitu 49,5% dari jumlah penduduk tersebut. Indonesia sendiri menduduki posisi ke empat dalam daftar pengguna Internet terbanyak di Asia, sekitar 30,5% pengguna aktif dari jumlah keseluruhan penduduk Indonesia yaitu 255.933.674 jiwa.

Dengan teknologi internet semacam ini, *human cation* (perilaku manusia), *human interaction* (interaksi antar manusia) dan *human relation* (hubungan manusia mengalami perubahan yang cukup signifikan khususnya di dalam hubungan dagang atau bisnis).

Satinder dan Sharma (2015)¹ mengemukakan bahwa, dalam beberapa tahun belakangan internet memiliki peran penting dalam dunia ekonomi di seluruh dunia. Sebagai salah satu inovasi yang paling menarik di abad 20, internet sendiri sudah menjadi bagian dari strategi perusahaan dalam berkomunikasi dan mengelola bisnis. Bagi perusahaan sendiri internet menjadi media advertising dan dijadikan sebagai saluran distibusi serta sebagai sumber data.

Bisnis dengan menggunakan internet sendiri sering disebut juga dengan *e-commerce*. Kienan (2001) mengatakan bahwa :

“E-commerce adalah melakukan bisnis secara online. Dalam bentuknya yang paling jelas, e-commerce adalah menjual produk kepada konsumen secara online, tapi faktanya semua jenis bisnis apapun yang dilakukan secara online adalah e-commerce. Sederhananya, e-commerce adalah membuat, mengelola dan meluaskan hubungan komersial secara online.”²

Pertumbuhan pangsa pasar e-commerce di dunia memang sudah tidak diragukan lagi. Semakin banyaknya pengguna internet yang ada dan terus diperkaya oleh banyak pihak, mulai dari pemerintah hingga para pelaku bisnis, e-commerce tumbuh menjadi bisnis online yang menjanjikan. Khususnya di Indonesia, pangsa pasar e-commerce sendiri sangat pesat pertumbuhannya, bahkan melebihi pertumbuhan yang terjadi di dunia.

DailySocial.id (DS) melaporkan dalam laporannya yang bertajuk *DS Annual Startup Report 2015*, dalam laporannya yang diambil dari *SparkLabs* melaporkan bahwa pertumbuhan penjualan e-commerce di Indonesia merupakan yang terbesar di dunia dalam empat tahun terakhir. DS

melaporkan terdapat pertumbuhan sebesar 85% pada tahun 2012. Pada tahun 2014 dan 2015, Indonesia mencatatkan pertumbuhan masing-masing sebesar 45% dan 37%. Angka pertumbuhan ini masih mengunggul pencapaian yang dicatatkan oleh pasar India yang meraih pertumbuhan 0,31% pada tahun 2014 dan 0,3% pada tahun 2015. Begitu juga dengan pasar dunia yang pertumbuhannya masih dibawah Indonesia, yakni sebesar 0,2% pada tahun 2014 dan 0,17% pada tahun 2015. Yang perlu dicatat bahwa angka ini merupakan pertumbuhan jumlah penjualan yang terjadi bukan angka nilai penjualannya.

Dari nilai penjualannya, Indonesia masih jauh jika dibandingkan dengan India. Pada tahun 2013, DailySocial.id juga melaporkan bahwa estimasi penjualan business to consumer (B2C) e-commerce di Indonesia hanya mencapai US\$ 1,79 miliar. Sementara India tercatat sebanyak US\$ 16,32 miliar dalam setahun pada tahun 2013. Angka yang terpaut jauh ini terus tumbuh setiap tahunnya.

Ustadiyanto mengatakan bahwa ada beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dengan menggunakan internet sebagai media perdagangan, yaitu :

1. Keuntungan bagi pembeli:
 - a. Menurunkan harga jual produk;
 - b. Meningkatkan daya kompetisi penjual;
 - c. Meningkatkan produktivitas pembeli;
 - d. Manajemen informasi yang lebih baik;
 - e. Mengurangi biaya dan waktu pengadaan barang;
 - f. Kendali *inventory* yang lebih baik.
2. Keuntungan bagi penjual:
 - a. Identifikasi target pelanggan dan definisi pasar yang lebih baik;
 - b. Manajemen *cash flow* yang lebih baik;
 - c. Meningkatkan kesempatan berpartisipasi dalam pengadaan barang atau jasa (tender);
 - d. Meningkatkan efisiensi;
 - e. Kesempatan untuk melancarkan proses pembayaran pesanan barang;
 - f. Mengurangi biaya pemasaran.

Penyebab pertama kenapa orang Indonesia sampai saat ini masih ada yang belum pernah belanja online adalah rendahnya penetrasi kartu debit dan kredit. Berdasarkan data dari Euromonitor International di tahun 2013, ada 92 juta atau lebih dari 40% akun bank yang terhubung ke kartu kredit dan debit dari total penduduk Indonesia yang mencapai 240 juta. Jika dibandingkan dengan penetrasi *mobile phone*, angka ini masih rendah karena sekitar 85% orang Indonesia memiliki *mobile phone* yang mana setiap bulannya mereka menghabiskan 661 halaman untuk *browsing*.

Wyndo Mitra (2014)⁴ menyebutkan dalam artikelnya yang diambil dari lembaga riset ICD memprediksi bahwa pasar *e-commerce* di Indonesia akan tumbuh 42% dari tahun 2012-2015. Angka ini lebih tinggi jika dibandingkan negara lain seperti Malaysia (14%), Thailand (22%), dan Filipina (28%). Tentulah nilai sebesar ini sangat menggoda bagi sebagian investor, baik dalam maupun luar negeri.

DailySocial.id dalam laporannya yang diambil dari PaymentsAsia bahwa dalam melakukan belanja online orang Indonesia sendiri masih mengandalkan dengan cara Transfer Bank dengan rate mencapai 57% karena dengan cara ini lebih mudah untuk melakukan tansaksi pembayaran. Sedangkan transaksi dengan cara Cash On Delivery yang hanya mempunyai rate 28% masih jarang dilakukan karena tempat/wilayah untuk melakukan pembayaran dengan cara COD sendiri masih terlalu sedikit. Sebenarnya tingkat kepercayaan COD sendiri sangat besar, dikarenakan penjual dan pembeli bertemu langsung untuk melakukan tansaksi pembayaran, tetapi terkadang jarak antara penjual dan pembeli sangat jauh maka pembayaran dengan cara COD ini tidak dilakukan. Dan Transfer Bank adalah cara yang lebih efisien untuk melakukan pembayaran, walaupun tingkat kepercayaan pembeli terhadap penjual berkurang. Transaksi pembayaran yang lain seperti menggunakan Credit Card hanya 7%, dan

transaksi pembayaran menggunakan cara yang lainnya hanya 8%.

Bimal dan Mohite (2015)⁵ dalam jurnalnya mengemukakan bahwa bisnis melalui internet telah tumbuh dengan sangat pesat selama bertahun-tahun dan banyak melintasi batas dalam perdagangan. Oleh karena itu perlu adanya platform untuk melakukan perdagangan tersebut, atau yang dikenal sebagai e-marketplace.

Kemajuan pesat kegiatan *e-commerce* ini tidak lepas dari andil perusahaan-perusahaan *e-commerce* besar dunia, salah satunya adalah *Rocket Internet*. Dalam hal ini *Rocket Internet* yang telah berpengalaman lebih dari 10 tahun bertindak sebagai inkubator, yang tugasnya memfasilitasi kewirausahaan dan meminimalkan hambatan pembentukan dan pertumbuhan bisnis baru, terutama pada sektor teknologi tinggi (E-commerce) dengan menempatkan ritel-ritel online dalam satu tempat yang memiliki berbagai layanan, salah satunya adalah *Lazada.co.id*.

Lazada.co.id merupakan bagian dari Lazada Group yang menjadi tujuan belanja online nomor satu di Asia Tenggara. Lazada Group beroperasi di Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand dan Vietnam. Menjadi pionir di bidang *e-commerce*, Lazada menghadirkan layanan berbelanja yang mudah bagi konsumen dan akses langsung pada database konsumen terbesar di Asia Tenggara.

Lazada.co.id juga salah satu perusahaan *e-commerce* yang tercatat paling cepat perkembangannya di Indonesia dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir. Dengan ratusan ribu produk yang tersedia di berbagai kategori seperti, kesehatan dan kecantikan, peralatan rumah tangga, handphone dan tablet, elektronik, peralatan rumah tangga, *Lazada.co.id* ingin memperkenalkan kepada masyarakat Indonesia bahwa belanja online itu bisa dimana saja dan kapan saja tanpa harus melalui macet, antrian dan berdesak-desakan. Ini membuktikan bahwa kebutuhan dalam berbelanja secara praktis, mudah dan dapat dilakukan dimana saja

masih menjadi pilihan bagi masyarakat Indonesia.

Berdasarkan peringkat Alexa.com, Lazada.co.id telah menjadi salah satu toko *online* terbesar di Indonesia. Perbulan April 2016, Lazada.co.id masuk dalam 25 besar *website* teratas di Indonesia, dengan menduduki peringkat 21. Dan berhasil menduduki peringkat 880 *website* teratas di dunia.

Dengan berbagai cara pembayaran yang di berikan oleh Lazada.co.id, Lazada.co.id menginginkan transaksi yang mudah dan cepat bagi para pelanggannya. Sistem pembayaran yang diberikan oleh Lazada.co.id bermacam-macam seperti menggunakan Kartu Kredit, Kartu Debit, Transfer ATM, *Cash On Delivery* (COD) dan Internet Banking.

Salah satu pelayanan yang Lazada.co.id berikan memiliki kelebihan tersendiri dalam pasar Indonesia yaitu Bayar di Tempat (*Cash on Delivery / COD*), dengan menggunakan kemudahan ini, konsumen dapat membayar secara tunai kepada agen pengiriman setelah menerima pesanan. Pembayaran tunai langsung tidak dikenakan biaya apapun dan lokasi konsumen juga berada dalam layanan Bayar di Tempat. Kota-kota yang dijangkau oleh layanan Bayar di Tempat: Bali, Bangka Belitung, Banten, DI Yogyakarta, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Riau, Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Sumatera Barat, Sumatera Selatan dan Sumatera Utara.

Traffic rank pada *website* Lazada.co.id cenderung meningkat dari awal mulai situs tersebut beroperasi. Peningkatan tersebut disebabkan oleh banyaknya pengunjung situs Lazada.co.id yang ingin melakukan belanja *online*. Tetapi dalam beberapa bulan terakhir, *traffic rank* Lazada.co.id mulai menurun karena tingkat kepercayaan yang dirasakan oleh pelanggan mulai berkurang. Berdasarkan peringkat Alexa.com, Lazada.co.id menduduki peringkat keempat

sebagai situs e-commerce paling popular yang ada di Indonesia, masih kalah dari Tokopedia yang menduduki peringkat pertama, Kaskus di peringkat kedua dan Bukalapak di peringkat ketiga, dilanjutkan dengan Olx di tempat kelima.

Dengan menurunnya kepercayaan konsumen tersebut, pasti banyak permasalahan yang ada di Lazada.co.id. Salah satu permasalahan yang paling banyak dijumpai oleh pelanggan adalah *Refund* yang sangat sulit, banyak pelanggan mengeluh dengan sistem pengembalian dana yang dilakukan oleh Lazada.co.id. Pelanggan merasa di bohongi oleh pihak Lazada.co.id, pelanggan sudah melakukan apa yang di perintahkan oleh pihak Lazada.co.id tetapi hasil yang didapat berbeda, mulai dari proses yang berbelit-belit, dan dana yang tidak kunjung masuk ke rekening pelanggan. Banyaknya permasalahan yang dialami oleh Lazada.co.id membuat para pelanggan berfikir ulang untuk melakukan pembelian di Lazada.co.id.

Data riset terbaru Indonesia E-Commerce Survey 2014 oleh TNS dan Google Indonesia, menunjukkan bahwa alasan para “*non-recent online shopper*” tidak sering berbelanja online adalah 42% karena tidak percaya pada kualitas produk, 40% khawatir terhadap keamanan informasi finansial, 38% mengatakan kurangnya kontak fisik terhadap produk. *Non-recent online shopper* adalah para responden yang berbelanja *online* lebih dari 6 bulan yang lalu. Ketiga hal tersebut adalah hal-hal yang sangat berkaitan dengan *trust*. Jika, *trust* masih menjadi masalah yang menyebabkan keraguan untuk berbelanja *online*, maka Lazada.co.id sebagai toko *online* juga akan terkena dampaknya.

Dobie *et al.* (dalam Gounaris *et al.* 2010) menyebutkan bahwa 80% dari keluhan pelanggan disebabkan oleh *service quality* yang buruk. *E-commerce* yang tengah berkembang saat ini tidak lepas kaitannya dengan *service quality*. Manfaat utama dari *service quality* terletak pada

implikasinya terhadap pengambilan keputusan pelanggan. Zeithaml *et al.* (2002)¹⁰ lebih lanjut lagi menjelaskan bahwa bukti tertulis maupun perilaku menunjukkan besarnya pengaruh *e-service quality* terhadap pembelian.

Permasalahan lain yang dihadapi Lazada adalah rendahnya *behavioral intentions* masyarakat Indonesia yang diindikasikan oleh hasil-hasil *survey*. Markplus Insight (2013)¹¹ menyebutkan bahwa hanya 20% dari *online shopper* yang memilih *online shop* sejenis Lazada sebagai tempat berbelanjanya. Kondisi ini akan membuat *market share* dari Lazada.co.id menjadi lebih kecil. Selain itu, data *survey* menyatakan bahwa 56,1% dari pembelanja *online* akan melakukan *switch* atau tidak setia pada suatu *website e-commerce*. Mengingat pelanggan Lazada.co.id adalah para pembelanja *online*, maka Lazada.co.id juga akan terkena dampaknya. Hal ini akan menjadi tantangan yang harus dihadapi Lazada.co.id. *Survey* lainnya oleh Rakuten menyatakan bahwa 84% pelanggan Indonesia tidak puas dengan pengalaman berbelanja *online* mereka. Ketidakpuasan pelanggan dapat berujung pada rendahnya *behavioral intentions* pelanggan.

Selain itu, pemahaman akan perilaku konsumen mutlak diperlukan apalagi pada saat sekarang ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi begitu pesat dan cepat membuat intensitas persaingan yang semakin tinggi, dan ini menjadi hal penting bagi para pemasar apabila ingin tetap diterima oleh konsumennya.

Pengambilan keputusan oleh konsumen dalam membeli suatu barang maupun jasa tentunya berbeda, bergantung pada jenis keputusan pembelian yang diinginkannya. Pada dasarnya konsumen memiliki perilaku pembelian yang cukup rumit dengan adanya berbagai perbedaan yang terdapat pada produk dengan jenis yang sama tapi merek dan spesifikasi produk yang umumnya berbeda. Oleh karena itu, keputusan pembelian (*buying decision*) tepat untuk meneliti perilaku

berbelanja *online* (*online shopping behaviour*) pada diri konsumen di Lazada.co.id.

Menurut hasil penelitian Puji Isyanto, *dkk.* (2012:854), terdapat pengaruh langsung positif kualitas produk terhadap keputusan pembelian dengan nilai korelasi $r = 0,778$. Dengan pengujian hipotesis pada tingkat kesalahan 5% didapat nilai $t_{hitung} = 16,153 >$ dari $t_{tabel} = 1,645$.

Hasil penelitian Algrina Agnes Ulus (2013:1134) bahwa, terdapat pengaruh langsung positif produk terhadap keputusan pembelian dengan koefisien regresi sebesar 0,0550 dan tingkat signifikansi yang ditunjukkan lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,004.

Hasil penelitian H. Y. Ruyatnasi, *dkk.* (2013:1094), terdapat pengaruh langsung positif perilaku konsumen terhadap keputusan pembelian dengan nilai korelasi $r = 0,547$. Dengan pengujian hipotesis pada tingkat kesalahan 5% didapat nilai $t_{hitung} = 7,421 >$ dari $t_{tabel} = 1,645$.

Hasil penelitian Kosasih, *dkk.* (2013:1135) bahwa, terdapat pengaruh langsung positif perilaku konsumen terhadap keputusan pembelian dengan nilai korelasi $r = 0,629$. Dengan pengujian hipotesis pada tingkat kesalahan 5% didapat nilai $t_{hitung} = 9,003 >$ dari $t_{tabel} = 1,960$.

Hasil penelitian Cyntia Dewi, *dkk.* (2012:1), terdapat pengaruh langsung positif produk terhadap perilaku konsumen dengan nilai korelasi $r = 0,204$. Dengan pengujian hipotesis pada tingkat kesalahan 5% didapat nilai $t_{hitung} = 2,235 >$ dari $t_{tabel} = 1,66$.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka tujuan penelitian ini untuk menganalisis:

1. Pengaruh produk terhadap keputusan pembelian konsumen Lazada.co.id.

2. Pengaruh perilaku konsumen terhadap keputusan pembelian konsumen Lazada.co.id.
3. Pengaruh produk terhadap perilaku konsumen Lazada.co.id.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Data

Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin, diketahui sebanyak 39 responden berjenis kelamin laki-laki dan sisanya sebanyak 97 responden berjenis kelamin perempuan. Pada tabel 6 dan gambar 11 di atas juga dapat diketahui bahwa 29% responden merupakan laki-laki, dan 71% merupakan perempuan.

Karakteristik responden berdasarkan Pekerjaan, diketahui sebanyak 41 responden adalah Pelajar/Mahasiswa, sebanyak 12 responden adalah Wiraswasta, sebanyak 21 responden adalah Pegawai Negeri, sebanyak 34 responden adalah Pegawai Swasta, dan sebanyak 28 responden mempunyai pekerjaan yang berbeda-beda. Pada tabel 7 dan gambar 12 diatas juga dapat diketahui bahwa 30% responden adalah Pelajar/Mahasiswa, 9% responden adalah Wiraswasta, 15% responden adalah Pegawai Negeri, 25% responden adalah Pegawai Swasta, dan 21% responden mempunyai pekerjaan yang berbeda-beda.

Karakteristik responden berdasarkan Usia, diketahui sebanyak 81 responden berusia 20 – 29 tahun, sebanyak 43 responden berusia 30 – 39 tahun, dan sebanyak 12 responden berusia lebih dari 40 tahun. Pada tabel 8 dan gambar 13 di atas juga dapat diketahui bahwa 60 % responden berusia 20 – 29 tahun, sebanyak 31 % responden berusia 30 – 39 tahun, dan sebanyak 9 % responden berusia lebih dari 40 tahun.

Data tentang variabel Keputusan Pembelian dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala Likert yang terdiri dari 33 butir pertanyaan.

Deskripsi hasil analisis variabel Keputusan Pembelian di atas diperoleh skor

maksimum sebesar 144, skor minimum 102, rentang skor teoritiknya dari 102 sampai 144. Harga simpangan baku 8,374, varians sebesar 70,124, harga rata-rata (mean) 127,60, median 128,92, dan modus 130.

Berdasarkan tabel 10 di atas diketahui terdapat 3 orang atau 2,21% responden yang skornya berada pada nilai paling besar yakni antara 144 sampai 149, terdapat 4 orang atau 2,94% responden yang skornya berada pada nilai paling kecil yakni antara 102 sampai 107. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 39 orang atau 28,68% berada pada nilai antara 132 sampai 137.

Data tentang variabel Produk dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala Likert yang terdiri dari 27 butir pertanyaan.

Deskripsi hasil analisis variabel Produk di atas diperoleh skor maksimum sebesar 113, skor minimum 64, rentang skor teoritiknya dari 64 sampai 113. Harga simpangan baku 9,515, varians sebesar 90,532, harga rata-rata (mean) 97,97, median 100,06, dan modus 105.

Berdasarkan tabel 12 di atas diketahui terdapat 2 orang atau 1,47% responden yang skornya berada pada nilai paling besar yakni antara 113 sampai 119, terdapat 2 orang atau 1,47% responden yang skornya berada pada nilai paling kecil yakni antara 64 sampai 70. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 48 orang atau 35,29% berada pada nilai antara 99 sampai 105.

Data tentang variabel Produk dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala Likert yang terdiri dari 22 butir pertanyaan.

Deskripsi hasil analisis variabel Perilaku Konsumen di atas diperoleh skor maksimum sebesar 102, skor minimum 49, rentang skor teoritiknya dari 49 sampai 102. Harga simpangan baku 9,822, varians sebesar 96,478, harga rata-rata (mean) 80,10, median 80,90, dan modus 88.

Berdasarkan tabel 14 di atas diketahui terdapat 2 orang atau 1,47%

responden yang skornya berada pada nilai paling besar yakni antara 98 sampai 104, terdapat 5 orang atau 3,68% responden yang skornya berada pada nilai paling kecil yakni antara 49 sampai 55. Sedangkan mayoritas responden sebanyak 39 orang atau 28,68% berada pada nilai antara 84 sampai 90.

Uji Persyaratan Analisis

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 15 di atas, maka diperoleh hasil dari uji normalitas X_3 atas X_1 yaitu $0,0626 < 0,0760$ ($\alpha = 0,05$ dan $n = 136$), X_3 atas X_2 yaitu $0,0613 < 0,0760$ ($\alpha = 0,05$ dan $n = 136$), X_2 atas X_3 yaitu $0,0597 < 0,0760$ ($\alpha = 0,05$ dan $n = 136$) sehingga H_0 diterima, artinya data berdistribusi normal.

Dari hasil analisis pada tabel 16 di atas, maka diperoleh hasil dari uji homogenitas X_3 atas X_1 yaitu $97,96 < 124,3$, X_3 atas X_2 yaitu $111,97 < 124,3$, X_2 atas X_3 yaitu $108,07 < 124,3$ sehingga H_0 diterima, artinya data mempunyai varians yang sama atau homogen.

Pengujian Hipotesis

1. Analisis Korelasi

a. Korelasi antara Produk dengan Keputusan Pembelian

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel Produk dan Keputusan Pembelian sebesar 0,343. Kriteria 0,343 mempunyai maksud hubungan antara variabel Produk dan Keputusan Pembelian mempunyai korelasi yang rendah dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika Produk tinggi maka Keputusan Pembelian juga tinggi. Korelasi kedua variabel bersifat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$.

b. Korelasi antara Perilaku Konsumen dengan Keputusan Pembelian

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel Perilaku Konsumen dan Keputusan Pembelian sebesar 0,410. Kriteria 0,410 mempunyai maksud hubungan antara variabel Perilaku Konsumen dan Keputusan Pembelian

mempunyai korelasi yang sedang dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika Perilaku Konsumen tinggi maka Keputusan Pembelian juga tinggi. Korelasi kedua variabel bersifat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$.

c. Korelasi antara Produk dengan Perilaku Konsumen

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel Produk dan Perilaku Konsumen sebesar 0,263. Kriteria 0,263 mempunyai maksud hubungan antara variabel Produk dan Perilaku Konsumen mempunyai korelasi yang rendah dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika Produk tinggi maka Perilaku Konsumen juga tinggi. Korelasi kedua variabel bersifat signifikan sebesar $0,002 < 0,05$.

d. Persamaan Regresi

1. Regresi X_3 atas X_1

Dari hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi yaitu :

$$X_3 = 97,989 + 0,302 X_1$$

2. Regresi X_3 atas X_2

Dari hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi yaitu :

$$X_3 = 99,596 + 0,350 X_2$$

3. Regresi X_2 atas X_1

$$X_2 = 53,470 + 0,272 X_1$$

e. Analisis Jalur

Dari analisis jalur diperoleh persamaan jalur:

$$r_{12} = \rho_{21} \quad \rho_{21} = 0,26 > 0,05 \text{ signifikan (Pedhasur)}$$

$$r_{13} = \rho_{31} + \rho_{32} \quad r_{12} = 0,34 = \rho_{31} + 0,26 \rho_{32}$$

$$r_{23} = \rho_{31} \quad r_{12} + \rho_{32} = 0,41 = 0,26 \rho_{31} + \rho_{32}$$

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur di atas, maka memberikan informasi secara objectif sebagai berikut:

a. Pengaruh Produk (X_1) yang secara langsung mempengaruhi Keputusan Pembelian (X_3) sebesar 0,26.

b. Pengaruh Perilaku Konsumen (X_2) yang secara langsung mempengaruhi Keputusan Pembelian (X_3) sebesar 0,34.

c. Pengaruh Produk (X1) secara langsung mempengaruhi Perilaku Konsumen (X2) sebesar 0,25.

d. Pengaruh tidak langsung Produk (X1) terhadap Keputusan Pembelian (X3) melalui Perilaku Konsumen (X2) sebesar 0,085

2. Pengujian Hipotesis Statistik

a) Produk terhadap Keputusan Pembelian
Hipotesis 1 : $\rho_{31} \geq 0,05$

Didapat $\rho_{31} = 0,26$ maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara Produk terhadap Keputusan Pembelian.

b) Perilaku Konsumen terhadap Keputusan Pembelian

Hipotesis 2 : $\rho_{32} \geq 0,05$

Didapat $\rho_{32} = 0,34$ maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara Perilaku Konsumen terhadap Keputusan Pembelian.

c) Produk terhadap Perilaku Konsumen

Hipotesis 2 : $\rho_{21} \geq 0,05$

Didapat $\rho_{21} = 0,25$ maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara Produk terhadap Perilaku Konsumen.

d) Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

1) Pengaruh langsung: $X_1 X_3 = p_{31}$

$$X_2 X_3 = p_{32}$$

$$X_1 X_2 = p_{21}$$

2) Pengaruh tidak langsung: $X_1 X_3$ melalui $X_2 = p_{32} \times p_{21}$

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Produk terhadap Keputusan Pembelian

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa Produk berpengaruh dan signifikan terhadap Keputusan Pembelian sebesar 0,26. Hal ini menunjukkan bahwa Produk mempengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen Lazada.co.id sebesar 26%

Hal tersebut diatas menunjukkan bahwa Produk memberikan pengaruh besar terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Lazada.co.id. Oleh karena itu, Keputusan Pembelian yang dilakukan oleh konsumen harus didasari oleh Produk yang berkualitas dan terjamin yang di jual oleh Lazada.co.id, karena jika produk yang ditawarkan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen, maka konsumen akan berpikir ulang untuk melakukan pembelian di Lazada.co.id.

Temuan penelitian ini pun sesuai dengan temuan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Puji Isyanto *et al.*⁷⁰ yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Kualitas Produk terhadap keputusan Pembelian. Begitu juga sesuai dengan temuan lain pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Algrina Agnes Ulus⁷¹ yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Produk terhadap Keputusan pembelian.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa produk yang ditawarkan dan di jual oleh Lazada.co.id sesuai dengan apa yang di harapkan oleh konsumen, karena dengan produk yang berkualitas dan terjamin, konsumen akan lebih mengandalkan Lazada.co.id untuk menjadikan tujuan dalam berbelanja online. Dan sebaliknya apabila produk yang ditawarkan dan di jual oleh Lazada.co.id mempunyai kualitas buruk dan tidak terjamin maka konsumen akan berpikir ulang untuk melakukan pembelian di Lazada.co.id.

2. Pengaruh Perilaku Konsumen terhadap Keputusan Pembelian

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa Perilaku Konsumen berpengaruh dan signifikan terhadap Keputusan Pembelian sebesar 0,34. Hal ini menunjukkan bahwa Perilaku Konsumen mempengaruhi Keputusan Pembelian Konsumen Lazada.co.id sebesar 34%.

Hal tersebut diatas menunjukkan bahwa Perilaku Konsumen memberikan pengaruh besar terhadap Keputusan Pembelian

Konsumen Lazada.co.id. Oleh karena itu, dalam menentukan Keputusan Pembelian itu sendiri konsumen selalu mencari informasi atau referensi tentang produk yang akan dibeli sebelum menentukan keputusannya. Konsumen sendiri biasanya tidak ragu untuk melakukan pembelian ulang karena merasa puas dan mendapat kesan yang baik atas pembelian yang dilakukan sebelumnya, karena jika konsumen sendiri pernah merasakan kekecewaan dalam melakukan pembelian di Lazada.co.id maka konsumen akan berpikir ulang untuk melakukan pembelian di Lazada.co.id

Temuan peneilitian inipun sesuai dengan temuan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh H.Y Ruyatnashih *et al.*⁷² yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Perilaku Konsumen terhadap Keputusan Pembelian. Begitu juga sesuai dengan temuan lain pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kosasih *et al.*⁷³ yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Perilaku Konsumen terhadap Keputusan Pembelian. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa Perilaku Konsumen sangat menentukan dalam melakukan pembelian di Lazada.co.id, karena jika kepuasan dan kesan yang dirasakan oleh konsumen baik, maka konsumen akan mudah dalam menentukan keputusan pembeliannya kembali, sebaliknya jika kepuasan dan kesan yang dirasakan konsumen buruk, maka konsumen akan berpikir ulang dalam melakukan pembelian ulang di Lazada.co.id.

3. Pengaruh Produk terhadap Perilaku Konsumen

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa Produk berpengaruh dan signifikan terhadap Perilaku Konsumen sebesar 0,25. Hal ini menunjukkan bahwa Produk mempengaruhi Perilaku Konsumen Lazada.co.id sebesar 25%.

Hal tersebut diatas menunjukkan bahwa Produk memberikan pengaruh terhadap Perilaku Konsumen Lazada.co.id.

Oleh karena itu, dalam menentukan produk yang akan dibeli konsumen harus mengetahui dan mencari pemahaman tentang produk tersebut. Dengan demikian maka konsumen bisa menentukan apakah konsumen akan membeli produk tersebut atau tidak. Perilaku Konsumen sendiri biasanya ditentukan oleh baik tidaknya kualitas dan jaminan terhadap produk yang akan dibelinya, bisa juga dengan kepuasan terhadap produk tersebut. Jika konsumen merasa puas terhadap produk tersebut, biasanya konsumen akan membeli atau menggunakan produk itu kembali.

Temuan peneilitian inipun sesuai dengan temuan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cyntia Dewi *et al.*⁷⁴ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Produk terhadap Perilaku Konsumen.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa Produk yang berkualitas dan baik sangat menentukan Perilaku dari konsumen itu sendiri. Jika konsumen merasa puas terhadap produk tersebut, maka konsumen akan melakukan pembelian ulang lagi terhadap produk tersebut, sebaliknya jika produk yang ditawarkan tidak baik atau buruk maka konsumen akan kecewa dan tidak mau menggunakan produk itu kembali.

Implikasi

1. Hasil penelitian yang menyatakan bahwa Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keputusan Pembelian. Hal ini memberi implikasi bahwa produk yang ditawarkan dan dijual di Lazada.co.id harus mempunyai kualitas, ragam, jenis dan informasi yang akurat, sehingga konsumen mudah dalam memilih dan menentukan keputusannya untuk membeli produk tersebut.

2. Hasil penelitian yang menyatakan bahwa Perilaku Konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keputusan Pembelian. Hal ini memberi implikasi bahwa Perilaku Konsumen dalam memilih dan menentukan keputusannya sangat

menentukan karena dengan kepuasan yang dirasakan konsumen, konsumen tidak ragu dalam memutuskan untuk melakukan pembelian ulang di Lazada.co.id.

3. Hasil penelitian yang menyatakan bahwa Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Konsumen. Hal ini memberi implikasi bahwa produk yang baik yang ditawarkan dan dijual di Lazada.co.id akan memberikan kesan dan kepuasan bagi konsumen serta akan menentukan perilaku konsumen itu sendiri dalam melakukan pembelian terhadap produk tersebut.

E. Keterbatasan Penelitian

Penelitian pengaruh Produk dan Perilaku Konsumen terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Lazada.co.id ini telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, namun dalam pelaksanaan penelitian dari awal sampai penyajian laporan penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan yang diakui sebagai kelemahan penelitian ini. Penulis menyadari bahwa keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Instrumen sebagai alat ukur yang digunakan untuk mengukur pengaruh produk dan perilaku konsumen terhadap keputusan pembelian masih memiliki kelemahan karena kemampuan penulis yang masih terbatas dalam membuat instrumen.

2. Dalam mengisi instrumen penelitian ada kemungkinan responden memilih alternatif pilihan yang ideal menurut pendapatnya, sehingga data yang diperoleh kurang dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

3. Variabel-variabel yang mempengaruhi Perilaku Konsumen hanya dibatasi pada dua variabel saja, yaitu Produk dan Perilaku Konsumen. Variabel Keputusan Pembelian ini tentunya banyak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang saling berinteraksi secara kompleks.

4. Tidak adanya kajian lebih mendalam untuk hasil angket yang diedarkan sehingga tidak diketahui indikator mana yang tergolong lemah dan mana yang sudah dalam kategori baik.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis dan pembahasan hasil, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Produk terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Lazada.co.id.
2. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Perilaku Konsumen terhadap Keputusan Pembelian Lazada.co.id.
3. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Produk terhadap Perilaku Konsumen Lazada.co.id.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung Produk terhadap Keputusan Pembelian melalui Perilaku Konsumen.

Daftar Pustaka

- Boyd, H.W., Walker, O.C & Lerreche, J.C. 2000. *Manajemen Pemasaran : Suatu Pendekatan Strategis Dengan Orientasi Global*. Terjemahan Imam Nurmawan, S.E *et al.* Jakarta: Erlangga.
- Czinkota, M.R & Ronkainen, L.A. 2013. *International Marketing 10th*. Cengage Learning.
- Kadir. 2015. *Statistika Terapan: Konsep, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kerin, R.A, Hartley, S.W & Rudelius, W. 2013. *Marketing in Asia 2nd is an Asian Adaptation of Marketing 11st*. The McGraw-Hill Companies.
- Kianan, B. 2001. *Small Business Solution E-Commerce: E-Commerce untuk Perusahaan Kecil*. Terjemahan Frans Kowa. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Kotler, P. 2005. *Manajemen Pemasaran 11st*. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: Indeks.
- Kotler, P & Keller, K.L. 2008a. *Manajemen Pemasaran 12nd*. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: Indeks.
- Kotler, P & Keller, K.L. 2013b. *Marketing Management 14th*. Global Edition : Pearson Education Limited.
- Margono, S. 2009. *Metodologi Penelitian: Komponen MKDK*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mowen, J.C & Minor, M. 2002. *Perilaku Konsumen 5th*. Terjemahan Lina Salim, S.E., M.B.A., M.A *et al*. Jakarta : Erlangga.
- Murwani, R.S. 2009a. *Model Proposal: Penelitian Eksperimen, Penelitian Survei Hubungan, dan Penelitian Survei Kausal*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA.
- Murwani. R.S. 2009b. *Statistika Terapan*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA.
- Nickels, W.G, McHugh, J.M & McHugh, S.M. 2012. *Understanding Business 10th*. McGraw Hill Education.
- Oentoro, D. 2010. *Manajemen Pemasaran Modern 12nd*. Yogyakarta : LaksBangPRESSindo.
- Peter, J.P & Jr, Donnelly J.H. 2004. *Marketing Management : Knowledge And Skills 7th*. The McGraw-Hill Companies.
- Supranto, J & Limakrisna, N. 2011. *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran untuk Memenangkan Persaingan Bisnis 2nd*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Riduwan & Kuncoro, E.A. 2013. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Jakarta: Alfabeta.
- Sangadji, E.M & Sopiah. 2013. *Perilaku Konsumen : Pendekatan Praktis Disertai Himpunan Jurnal Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Schiffman, L.G & Kanuk, L.L. 2008. *Perilaku Konsumen 7th*. Terjemahan Drs. Zoelkifli Kasip *et al*. Jakarta: Indeks.
- Setiadi, N.J. 2010. *Perilaku Konsumen : Perspektif Kontemporer Pada Motif, Tujuan, Dan Keinginan Konsumen (Edisi Revisi)*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2010a. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013b. *Cara mudah menyusun : Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Caps.
- Sumarwan, U. 2011. *Perilaku Konsumen : Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran 2nd*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Suryani, T. 2008. *Perilaku Konsumen : Implikasi pada Strategi Pemasaran 1st*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Tjiptono, F. 2015. *Strategi Pemasaran 4th*. Yogyakarta : Andi.
- Tim Penyusun. 2013. *Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi: Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA*. Jakarta: Uhamka Press.
- Ustadiyanto, R. 2001. *Framework E-Commerce*. Yogyakarta: Andi.
- Jurnal
- Dinawan, M.R. 2010. *Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Keputusan Pembelian (Studi Kasus pada Konsumen Yamaha Mio PT. Harpindo Jaya Semarang)*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- Rafiqah, I.Y. 2012. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konsumen dalam Proses Pengambilan Keputusan Pembelian Obat Bebas (Studi Kasus*

- Konsumen di Jakarta).* Tesis. Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Jakarta.
- Gounaris, S, Dimitriadis, S & Stathakopoulos, V. 2010. *An examination of the effects of service quality and satisfaction in customers behavioral intentions in e-shopping.* *Journal of Service Marketing*, 24(2). <http://dx.doi.org/10.1108/08876041011031118>
- Kumar, S & Sharma, R.R. 2015. *Empirical Analysis of Unethical Practice of Cookies in E-marketing.* *Abhigyan*, 33 (3) : p.42. <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA440822377&v=2.1&u=kpt03041&it=r&p=GPS&sw=w&asid=3b31822a1654bda5fcece95b2f9bdb35>
- Kumar, B.A & Mohite, P. 2015. *Cognitive Trush Model for B2B E-Market Design and Implementation.* *International Journal of E-Business Research*, 11(4). <http://dx.doi.org/10.4018/IJEBR.2015100103>
- Zeithaml, V.A, Parasuraman, A & Malhotra, A. 2002. *Service Quality Delivery Through Web Site : A Critical Review of Extant Knowledge.* *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4). <http://dx.doi.org/10.1177/009207002236911>
- Alexa Internet. 2016. *Alexa Traffic Ranks : How Popular is lazada.co.id.* <http://www.alexa.com/siteinfo/lazada.co.id>
- DailySocial.id. 2015. *DS Annual Startup Report 2015 : Indonesia Startup Report 2015.* <https://dailysocial.id/startupreport2015>
- Damek, T. 2015. *Ecommerce is the biggest trend of our time - Getting the job done.* <http://blog.lazada.co.id/lazada-co-id-perkembangan-pesat-trend-e-commerce-di-indonesia>
- Internet World Stats. 2015a. *World Internet Usage and Population Statistic November 30, 2015 – Update.* <http://www.internetworkstats.com/stats.htm>
- Internet World Stats. 2015b. *Asia Top Internet Countries November 30, 2015.* <http://www.internetworkstats.com/stats3.htm>
- Lazada Indonesia. *Tentang Lazada.* <http://www.lazada.co.id/about>
- Markplus Insight. 2013. *Report : Indonesia now has 74.6 million internet users; this is what they do online.* <http://www.techinasia.com/indonesia-a-internet-users-markplus-insight>
- Mitra, W. 2014. *Data Statistik Mengenai Pertumbuhan Pangsa Pasar E-Commerce di Indonesia Saat Ini.* <http://startupbisnis.com/data-statistik-mengenai-pertumbuhan-pangsa-pasar-e-commerce-di-indonesia-saat-ini>
- Startup Bisnis. 2014. *Hal-hal Menarik dari Riset Perilaku E-Commerce Indonesia oleh IDEA @EcommerceID.* <http://startupbisnis.com/hal-hal-menarik-dari-riset-perilaku-e-commerce-indonesia-oleh-idea-ecommerceid>

MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI

Ratna Purwaning Wardhani

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk memperoleh informasi yang mendalam tentang: (1) Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, (2) Hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai, dan (3) Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Penelitian menggunakan metode survey, dengan teknik analisis korelasi dan regresi ganda. Populasi sebanyak 142 pegawai. Sampel berjumlah 105 karyawan. Data dihimpun melalui teknik angket. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, $r_{y1} = 0,5281$ dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 34,74 + 0,66X_1$, (2) Terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai, $r_{y2} = 0,4492$, dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 51,74 + 0,48X_2$, dan (3) Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai, $R_{y,12} = 0,3354$ dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 21,09 + 0,51X_1 + 0,29X_2$. Sebagai implikasi, maksimalisasi motivasi kerja dan disiplin kerja dapat mengoptimalkan kinerja pegawai.

Kata kunci: Motivasi kerja; Disiplin kerja; Kinerja

Abstract. The study aims to obtain in-depth information about: (1) the relationship between work motivation and employee performance, (2) the relationship between work discipline and employee performance, and (3) the relationship between work motivation and employee performance. The study used a survey method, with multiple correlation and regression analysis techniques. The population is 142 employees. The sample amounted to 105 employees. Data collected through questionnaire techniques. The results showed that: (1) There was a positive relationship between work motivation and employee performance, $r_{y1} = 0.5281$ with the regression equation $\hat{Y} = 34.74 + 0.66X_1$, (2) There was a positive relationship between work discipline and employee performance, $r_{y2} = 0.4492$, with the regression equation $\hat{Y} = 51.74 + 0.48X_2$, and (3) There is a positive relationship between work motivation and work discipline together with employee performance, $R_{y,12} = 0.3354$ with the regression equation $\hat{Y} = 21.09 + 0.51X_1 + 0.29X_2$. As an implication, maximizing work motivation and work discipline can optimize employee performance.

Keywords: Work motivation; Work discipline; Performance

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan Sumber Daya Manusia yang mampu menjadi pelaksana dan pengendali semua proses pencapaian tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh

organisasi, dimana dalam mencapai tujuan nasional dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil yang mampu dan siap menghadapi tantangan masa depan serta siap akan adanya berbagai perubahan-perubahan dalam menghadapi era globalisasi. Pegawai Negeri Sipil harus mempunyai jiwa yang profesional sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Kebutuhan akan reformasi menuju terciptanya Pegawai Negeri Sipil yang efisien semakin dirasakan sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi sebagai hasil dari pembangunan dan akibat perubahan eksternal pada tingkat regional

dan global. Kecenderungan umum dalam pertumbuhan di segala bidang juga melahirkan tuntutan mengenai perlunya Pegawai Negeri Sipil yang lebih profesional, terampil, terbuka dan berorientasi pelayanan kepada masyarakat.

Kebutuhan sumber daya manusia yang dapat bekerja efektif dan efisien diperlukan agar seluruh target kerja yang dibebankan organisasi kepada pegawai dapat dicapai. Dalam rangka peningkatan kualitas kerja organisasi diperlukan keberhasilan pada tiap-tiap bidang penting yang berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi yang tercermin dalam kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai, dan kinerja pegawai sendiri sangat ditentukan diantaranya oleh motivasi dan disiplin kerja yang tinggi yang berdampak terhadap pencapaian kinerja pegawai.

Untuk itu diperlukan kinerja yang tinggi dari pelaku-pelaku kegiatan dalam organisasi tersebut. Dalam bukunya yang berjudul pendekatan perilaku dalam manajemen menyatakan bahwa kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.¹

Motivasi memberikan alasan seseorang untuk bekerja secara baik sesuai dengan prosedur, standar dan target yang telah ditetapkan. Motivasi adalah dorongan seseorang untuk bekerja, misalnya adalah gaji yang besar, pimpinan yang mengayomi, fasilitas kerja memadai, lingkungan kerja yang nyaman serta rekan kerja yang menyenangkan dan lain-lain. Pegawai harus memiliki kekuatan motivasi yang baik sebagaimana dikemukakan oleh Santoro Soroso (Irham Fahmi)² menemukan suatu model motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*).

Faktor lain yang juga memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Seorang

pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tidak diawasi oleh atasan, kemudian tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, dan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada paksaan, sehingga pada akhirnya akan berpengaruh pada pencapaian kinerja yang optimal. Disiplin kerja yang baik akan mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja dan semangat kerja serta terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

Disiplin PNS menurut PP No.53 tahun 20103 adalah kesanggupan PNS untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan yang ada. Jadi seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksai.

Masalah di atas menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dalam kaitannya dengan peran pelayanan yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil. Untuk itu, Pegawai Negeri Sipil harus memiliki kinerja yang tinggi agar anggapan buruk yang selama ini melekat pada aparatur negara dapat dihindari. Kinerja Pegawai Negeri Sipil ditunjukkan dengan usaha-usaha mereka dalam melaksanakan dan menghasilkan *output-output* yang berkenaan dengan tugas dan pekerjaannya.

Dengan demikian, pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil harus terus dikembangkan sesuai dengan dinamika organisasi dan lingkungan strategisnya. Sekretariat Jenderal merupakan salah satu unit eselon I di lingkungan Kementerian

Ketenagakerjaan mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi pembinaan serta pelaksanaan tugas dan administrasi kementerian, antara lain adalah penyusunan rencana kerja dan program, kepegawaian, ketatausahaan, keuangan, arsip dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil observasi penulis bahwa kinerja pegawai yang berada di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan masih rendah. Kinerja pegawai tidak mengalami perkembangan dan perbaikan sehingga hasil kinerja cenderung tetap dan tidak mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik. Pegawai cenderung merasa cepat puas akan hasil kerjanya, mereka terfokus pada prinsip kerja bahwa tidak menjadi soal bahwa pekerjaan mereka memuaskan namun yang penting tugas dan tanggung jawab mereka dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Menyikapi hal tersebut, sangat diharapkan peran pimpinan dalam mengevaluasi kerja sehingga dapat diketahui apa yang menjadi penyebab kinerja pegawai mengalami fluktuasi tanpa adanya peningkatan hasil kerja yang bersifat konstan dan bahkan lebih baik lagi.

Pimpinan sebagai manajer pegawai harus mampu menempatkan diri sebagai motivator kerja pegawai dan tidak hanya menempatkan diri sebagai sosok yang cenderung hanya memerintah dan menerima, serta mengkritik hasil kerja pegawai karena pegawai yang merupakan motor penggerak sebuah organisasi/perusahaan membutuhkan sosok pemimpin yang menjadi pemerhati, pembina, dan motivator mereka dalam proses pelaksanaan dan penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Turun naiknya kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang cenderung berasal dari dalam

organisasi/perusahaan itu sendiri maupun dalam diri pegawai. Adapun beberapa faktor yang berasal dalam organisasi adalah budaya kerja, lingkungan/iklim kerja, upah pegawai, sarana dan prasarana kerja, perilaku dan sikap kepemimpinan memimpin, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor-faktor yang berasal dalam diri pegawai adalah ada atau tidaknya motivasi kerja, tingkat kedisiplinan pegawai, kesadaran kerja, dan kepuasaan kerja pegawai. Faktor-faktor tersebut bukanlah hal baru yang mempengaruhi naik turunnya hasil kerja pegawai, namun yang menjadi persoalannya adalah ketika pemimpin mengabaikannya tanpa menindaklanjuti dengan serius masalah-masalah tersebut.

Permasalahan kinerja hanya akan menyorot dua faktor yang tidak kalah penting dari faktor-faktor yang lainnya, yakni disiplin kerja pegawai dan motivasi. Disiplin kerja pegawai merupakan tolak ukur apakah pegawai mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik sesuai dengan alokasi waktu yang tersedia. Disiplin kerja bukan hanya berbicara tentang disiplin pegawai terhadap aturan perusahaan/organisasi tetapi juga terhadap aturan kerja. Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang rendah cenderung tidak mampu menyelesaikan tugasnya tepat pada waktunya karena faktor keterlambatan masuk kantor dan bahkan jam pulang kerja tidak sesuai dengan aturan yang berlaku. Pegawai yang tidak memiliki disiplin kerja terkesan santai dalam bekerja dan mengabaikan kualitas kerjanya.

Sedangkan motivasi kerja merupakan dorongan yang ada dalam diri pegawai untuk melaksanakan dan memberikan hasil kerja yang lebih baik. Berbicara motivasi tentunya kita bicara tentang apa yang menjadi alasan adanya motivasi dalam diri pegawai. Alasan yang paling utama tentunya seorang pegawai cenderung merasa puas diri bilamana hasil kerjanya dinilai dan dihargai baik oleh pimpinan dan rekan kerjanya. Selain dari itu, alasan yang tidak kalah penting adalah pengharapan untuk mendapatkan

upah/kompensasi kerja yang lebih baik dari sebelumnya, dan keinginan untuk diakui dan menjadi teladan bagi pimpinan dan pegawai lainnya. Selain dari alasan-alasan tersebut, setiap pegawai punya keinginan untuk mendapatkan prestasi kerja agar mendapatkan peluang pengembangan karier sehingga pegawai mampu memperbaiki diri dari segi ekonomi.

Perusahaan/organisasi menjadi wadah atau tempat pegawai melakoni semua tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka. Sebagian besar pegawai merasa kurang nyaman dengan lingkungan kerja yang kurang dan bahkan tidak kondusif sehingga secara langsung menyebabkan menurunnya motivasi kerja.

Pegawai merupakan sosok/insan yang selalu menjalani dan melaksanakan segala tugas dan tanggung jawab sesuai dengan mood. Ketika mood atau perasaan kurang baik tentunya pegawai cenderung tidak mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan bahkan malas untuk masuk kerja. Karena tidak seorang pun pegawai ingin masuk dan berbaur dalam sebuah lingkungan kerja yang tidak sehat. Lingkungan kerja yang tidak kondusif karena adanya persaingan atau kompetisi kerja yang tidak sehat antara pegawai, kurang tegasnya pemimpin dalam menyikapi persoalan tersebut menyebabkan komunikasi dan interaksi kerja antara pegawai yang dinilai sangat penting dalam menunjang kerja menjadi tidak sehat. Pegawai merasa tidak nyaman berinteraksi atau berkomunikasi dengan pegawai lain karena merasa terintimidasi dan takut dijebak. Hal tersebut menimbulkan adanya penurunan semangat kerja pegawai sehingga pegawai merasa tidak betah berlama-lama di tempat kerja sehingga hasil kerja pegawai semakin menurun. Oleh karena itu, pemimpin harus berusaha memulihkan lingkungan kerja menjadi kondusif kembali.

Perusahaan atau organisasi selalu mengharapkan pegawai memberikan hasil kerja yang lebih baik namun mengabaikan hal-hal yang menjadi penunjang bagi

berjalannya kinerja pegawai. Hal-hal yang dimaksud adalah tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai bagi pegawai. Tanpa adanya sarana dan prasarana kerja yang lengkap, maka pegawai akan membutuhkan waktu yang relatif lama untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Sehingga menyebabkan tugas dan tanggung jawab lainnya menjadi terbengkalai serta tidak mampu diselesaikan sesuai dengan alokasi waktu yang tersedia. Namun adakalanya permasalahan menjadi berbeda yakni ketika perusahaan/organisasi menyediakan sarana dan prasarana yang memadai tetapi justru pegawai menemui kendala dalam mengoperasikan peralatan kerja yang tersedia karena kurangnya keterampilan dan pengalaman kerja pegawai. Menanggapi hal tersebut, maka dapat diketahui bahwa kadang-kadang perusahaan atau organisasi tidak memberikan pelatihan kerja bagi pegawai karena menganggap bahwa pegawai akan belajar dan menguasai sendiri seiring dengan waktu mereka menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Hal-hal yang dijelaskan di atas menjadi pemicu menurunnya motivasi kerja pegawai. Sehingga dengan adanya motivasi kerja yang rendah tentunya akan berpengaruh buruk terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penilaian dari tiap-tiap poin tiap variabel penelitian yang dijabarkan maka dapat dilihat bahwa kinerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja pegawai masih jauh dari cukup untuk mengantarkan sebuah instansi atau organisasi mudah meraih tujuannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa tugas dari pimpinan sebagai manajer seharusnya yang berusaha menempatkan dirinya sebagai motivator dan juga memberikan pelatihan kerja bagi pegawai yang dirasa masih kurang lancar menguasai sarana kerja masih rendah.

Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis dan mendeskripsikan hubungan motivasi kerja dan disiplin pegawai dengan kinerja pegawai di

Sekretariat Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan, mengingat tugas dan fungsi Sekretariat Jenderal sebagai pemberi dukungan administrasi kementerian yang menuntut kinerja pegawai yang tinggi.

Berdasarkan penelitian ini diharapkan dapat diketahui sejauhmana besarnya pengaruh motivasi kerja dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan.

Penelitian sebelumnya:

1) Peneliti Mulyono¹²⁰ dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Surakarta, Hasil analisa menunjukkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95 % didapat hasil nilai parameter b (koefisien regresi) untuk kepemimpinan, komunikasi, motivasi, pengembangan karir, dan promosi jabatan masing-masing sebesar 0,286;0,368; 0,246; 0,068; dan 0,012, ini menunjukkan bahwa untuk variabel kepemimpinan, komunikasi, motivasi, pengembangan karir, dan promosi jabatan dimana nilai koefisien regresinya tidak sama dengan nol, dan positif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, komunikasi, motivasi, pengembangan karir, dan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo. Diantara kelima variabel independen yang diteliti menunjukkan bahwa variabel komunikasi merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan diantara variabel yang lain, ini dibuktikan dengan adanya koefisien regresi yang paling besar yaitu 0,378. Ini berarti variabel komunikasi memberikan kontribusi yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo.

2) Peneliti Kaliri¹²¹ dari Universitas Negeri Semarang, dengan judul penelitian Hasil penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh yang signifikan disiplin terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Pemalang dengan koefisien determinasi sebesar 8,3%; (2) ada pengaruh yang signifikan motivasi

kerja terhadap kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Pemalang dengan koefisien determinasi sebesar 14,3%; (3) ada pengaruh yang signifikan disiplindan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Pemalang dengan koefisien determinasi sebesar 21,5%. Sedangkan sisanya kinerja guru sebesar 78,5% ditentukan oleh faktor lain di luar variabel dalam penelitian ini.

Dengan demikian semakin tinggi disiplin guru maka semakin baik pula kinerja, semakin tinggi motivasi kerjanya maka semakin baik pula kinerja. Saran yang diajukan: bagi guru yang sudah disiplin, agar dipertahankan. Kepada kepala sekolah untuk membina serta memberi teladan tentang disiplin dan motivasi kerja dan Kepada kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Pemalang agar mengintensifkan pembinaan kepada sekolah-sekolah khususnya tentang kedisiplinan kerja. Memberi penghargaan atas prestasi yang diperoleh guru.

3) Skripsi yang berjudul “Manajemen Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto telah bekerja dengan baik sesuai dengan proses manajemen. Diantaranya yaitu perencanaan manajemen telah diatur sesuai dengan rencana kinerja pegawai kantor urusan agama dengan perencanaan pimpinan Kantor Urusan Agama.

Fungsi pengorganisasian dibentuk pada pembagian tugas, tanggung jawab, wewenang, dan struktur organisasi Kantor Urusan Agama yang dijalankan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi pada masing-masing bidang, pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai prosedur yang telah ditentukan oleh ketua sebagai pemimpin pelaksanaan organisasi. Proses manajemen kinerja dalam organisasi seharusnya terdapat *leading, commanding, motivating, directing, and coordinating*.

Hal tersebut mencakup kepemimpinan ketua Kantor Urusan Agama kepada bawahannya. Ketua bertugas untuk mengawasi jalannya pengorganisasian Kantor Urusan Agama, tetapi jika ketua sedang mempunyai kesibukan yang lain, maka wakil ketua lah yang menggantikannya untuk mengawasi, sehingga kegiatan tetap efektif dan efisien. Pengevaluasian kinerja dilakukan setahun sekali untuk mengetahui tolak ukur keberhasilan pelaksanaan kerja.¹²²

4) Skripsi yang berjudul “Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya” ditulis oleh Nufaisa, 2011 Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya sebagai proses manajemen kinerja yang sistematis di dalam manajemen kinerja melaksanakan fungsi manajemen diantaranya, *planning, organizing, actuating, dan controlling*.¹²³

5) Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening”. Kota Semarang ditulis oleh Anoki Hardian Dito, 2010 Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Hasil penelitian Anoki, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan pada hasil analisis regresi linier 2 diketahui bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data yang akurat mengenai ada atau tidaknya hubungan antara variabel bebas dengan bebas lain, dan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Tujuan penelitian ini dilakukan untuk menganalisis, menguji dan mengetahui: 1. Hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan. 2. Hubungan antara disiplin kerjadengan

kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan. 3. Hubungan antara motivasi dan disiplin pegawai secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Data

Tabel 1 Penyajian Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Nilai	Nilai	Rata	SD	Varians	Modus	Median
	ai	ai	ra				
	Ma	Mi	ta				
X ₁	137	75	98,9	16,5	274,6	89	99
X ₂	125	72	9	7	6	102	98
X ₃	135	75	97,0	13,2	174,7	85	96
			5	2	5		
			97,9	15,3	235,6		
			8	5	2		

Variabel kinerja pegawai (Y) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 28 butir pertanyaan. Masing-masing butir memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 70 sampai 140. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 75, skor tertinggi 137, skor rata-rata 98,99, standar deviasi 16,57, variannya 274,66, modus sebesar 89, dan median sebesar 99. Keadaan ini menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pegawai adalah tinggi.

Berdasarkan informasi dapat diketahui bahwa 0,24% atau sebanyak 24 orang pegawai memiliki kinerja yang cukup baik, dan 0,03% atau sebanyak 3 orang pegawai memiliki kinerja yang sangat baik.

Variabel motivasi kerja (X1) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 25 butir pertanyaan. Masing-masing butir memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 70 sampai 130. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 72, skor tertinggi 125, skor rata-rata 97,05, standar deviasi 13,22, variannya 174,75, modus sebesar 102, dan median sebesar 98. Keadaan ini menunjukkan bahwa rata-rata motivasi kerja pegawai adalah tinggi.

Berdasarkan informasi dapat diketahui bahwa 0,12% atau sebanyak 12 orang pegawai memiliki motivasi kerja yang cukup tinggi, dan 0,04% atau sebanyak 4 orang pegawai memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi.

Variabel Disiplin Kerja (X2) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 27 butir pertanyaan. Masing-masing butir memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 70 sampai 140. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 75, skor tertinggi 135, skor rata-rata 97,98, standar deviasi 15,35, variannya 235,62, modus sebesar 85, dan median sebesar 96. Keadaan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai adalah tinggi.

Berdasarkan informasi dapat diketahui bahwa 0,16% atau sebanyak 16 orang pegawai memiliki disiplin kerja yang cukup tinggi, sedangkan sebanyak 0,02% atau 2 orang pegawai memiliki disiplin kerja yang sangat tinggi.

Uji Persyaratan Analisis Data

Dari hasil perhitungan diperoleh $L_{hitung} = 0,0414$ sedangkan $L_{tabel} (0,05) = 0,086$. Jadi $L_{hitung} < L_{tabel}$ sehingga H_0 diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol diterima, dengan demikian galat baku taksiran dari persamaan regresi $\hat{Y} = 34,74 + 0,66X_1$ berdistribusi normal.

Dari hasil perhitungan diperoleh $L_{hitung} = 0,061$ sedangkan $L_{tabel} (0,05) = 0,086$. Jadi $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga H_0 diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis nol diterima, dengan demikian galat baku taksiran dari persamaan regresi $\hat{Y} = 51,47 + 0,48X_2$ berdistribusi normal.

Dari hasil perhitungan diperoleh $L_{hitung} = 0,066$ sedangkan $L_{tabel} (0,05) = 0,086$. Jadi $L_{hitung} < L_{tabel}$ sehingga H_0 diterima. Artinya bahwa hipotesis nol diterima, dengan demikian galat baku taksiran dari persamaan regresi $\hat{X}_2 = 47,52 + 0,52X_1$ berdistribusi normal.

Karena nilai $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, artinya H_0 diterima atau varians data Y atas X1 dinyatakan homogen.

Karena nilai $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, artinya H_0 diterima atau varians data Y atas X2 dinyatakan homogen.

Karena nilai $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$, artinya H_0 diterima atau varians data X2 atas X1 dinyatakan homogen.

Berdasarkan hasil perhitungan, ternyata bahwa $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $0,31 < 1,57$; pada taraf 5% (0,05) dan $0,31 < 1,90$ pada taraf 1% (0,01), maka terima H_0 , yang berarti persamaan regresi antara variabel X1 dengan Y adalah berpola linier.

Berdasarkan hasil perhitungan, ternyata bahwa $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $0,79 < 1,56$ pada taraf 5% (0,05) dan $0,79 < 1,87$ pada taraf 1% (0,01) maka terima H_0 , yang berarti persamaan regresi antara variabel X2 dengan Y adalah berpola linier.

Pengujian Hipotesis

- 1) Terdapat Hubungan antara Motivasi Kerja (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Hipotesis pertama yang ditunjukkan adalah “Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai”. Hipotesis ini dianalisis dengan regresi linear yaitu dengan mencari persamaan regresi sederhana dimana diperoleh harga konstanta $a_1 = 34,74$ dan $b_1 = 0,66$, sehingga persamaan regresi sederhana menjadi $\hat{Y} = 34,74 + 0,66X_1$.

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas pada tabel ANAVA di atas, dapat disimpulkan regresi $\hat{Y} = 34,74 + 0,66X_1$, dengan $F_{hitung} = 39,83 > F_{tabel} = 3,94$ pada $\alpha = 0,05$, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa persamaan regresi sangat signifikans. Dan $F_{hitung} = 0,31 < F_{tabel} = 1,57$ pada taraf 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi X1 atas Y adalah Regresi Linier.

Dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 34,74 + 0,66X_1$ dapat diinterpretasikan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 34,74 + 0,66X_1$ artinya jika Motivasi Kerja (X1) ditingkatkan satu skor maka variabel Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat

sebesar 0,66 pada konstanta 34,74. Dengan persamaan tersebut dapat dimaknai bahwa sebagian besar hubungan antara variabel Motivasi Kerja (X_1) dan variabel Kinerja Pegawai (Y) mempunyai hubungan yang dekat.

Tingkat keeratan hubungan antara Motivasi Kerja (X_1) dengan Kinerja Pegawai (Y) ditunjukkan oleh Koefisien Korelasi (r_{Y1}) sebesar 0,5281.

Berdasarkan uji signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t diperoleh harga $t_{hitung} = 6,31 > t_{tabel}(0,975;99) = 1,98$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi signifikan.

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi seperti pada tabel di atas, ternyata koefisien korelasi antara Motivasi Kerja (X_1) dengan Kinerja Pegawai (Y) signifikan. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan positif antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai terbukti kebenarannya dan signifikan. Berarti makin baik motivasi kerja maka akan berdampak kepada peningkatan kinerja pegawai.

Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara Motivasi Kerja (X_1) dengan Kinerja Pegawai (Y) dan hasil yang diperoleh yaitu $(r_{Y1})^2 = 0,5281^2 = 0,2788$ berarti bahwa sebesar 27,88% variabel motivasi kerja (X_1) memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja pegawai (Y) yang dijelaskan oleh variabel motivasi kerja (X_1) melalui regresi $\hat{Y} = 34,74 + 0,6X_1$.

Kekuatan hubungan antara variabel motivasi kerja (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) apabila dilakukan pengontrolan terhadap disiplin kerja (X_2), diperoleh koefisien korelasi parsial antara motivasi kerja (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar $= 0,4092$.

Jadi uji signifikansi koefisien korelasi parsial dapat disimpulkan bahwa dengan mengontrol disiplin kerja (X_2) tetap terdapat hubungan positif antara motivasi kerja (X_1) dengan kinerja pegawai (Y) atau motivasi kerja

merupakan variabel yang cukup stabil dan menentukan kinerja pegawai.

2) Terdapat Hubungan antara Disiplin Kerja (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Hipotesis kedua yang diajukan adalah "Terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai". Hipotesis ini dianalisis dengan regresi linear yaitu mencari persamaan regresi sederhana dimana diperoleh harga konstanta $a_2 = 51,47$ dan $b_2 = 0,48$, sehingga persamaan regresi sederhana menjadi $\hat{Y} = 51,47 + 0,48X_2$.

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas pada tabel ANAVA di atas, dapat disimpulkan regresi $\hat{Y} = 51,47 + 0,48X_1$, dengan $F_{hitung} = 26,03 > F_{tabel} = 3,94$ pada $\alpha = 0,05$, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa persamaan regresi sangat signifikan. Dan $F_{hitung} = 0,79 < F_{tabel} = 1,56$ pada taraf 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi X_2 atas Y adalah Regresi Linier.

Dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 51,74 + 0,48X_1$ dapat diinterpretasikan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 51,74 + 0,48X_1$ artinya jika Disiplin Kerja (X_2) ditingkatkan satu skor maka variabel Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,48 pada konstanta 51,74. Dengan persamaan tersebut dapat dimaknai bahwa sebagian besar hubungan antara variabel Disiplin Kerja (X_2) dan variabel Kinerja Pegawai (Y) mempunyai hubungan yang dekat.

Tingkat keeratan hubungan antara Disiplin Kerja (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y) ditunjukkan oleh Koefisien Korelasi (r_{Y2}) sebesar 0,4492. Berdasarkan uji signifikansi koefisien korelasi dengan menggunakan uji-t diperoleh harga $t_{hitung} = 5,10 > t_{tabel}(0,975;99) = 1,98$, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi signifikan.

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi seperti pada tabel di atas, ternyata koefisien korelasi antara disiplin Kerja (X_2) dengan kinerja Pegawai (Y)

signifikan. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai terbukti kebenarannya dan signifikan. Berarti makin tinggi disiplin kerja maka akan berdampak kepada peningkatan kinerja pegawai. Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara Disiplin Kerja (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y) dan hasil yang diperoleh yaitu $(r_{Y2})_2 = 0,4492_2 = 0,2018$ berarti bahwa sebesar 20,18% variabel Disiplin Kerja (X_1) memberikan kontribusi pada peningkatan Kinerja Pegawai (Y) yang dijelaskan oleh variabel Disiplin Kerja (X_1) melalui regresi $\hat{Y} = 51,74 + 0,48X_1$.

Kekuatan hubungan antara variabel Disiplin Kerja (X_1) dengan Kinerja Pegawai (Y) apabila dilakukan pengontrolan terhadap Motivasi Kerja (X_1), diperoleh koefisien korelasi parsial antara disiplin kerja (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar $= 0,2801$.

Jadi uji signifikansi koefisien korelasi parsial dapat disimpulkan bahwa dengan mengontrol Motivasi Kerja (X_1) tetap terdapat hubungan positif antara Disiplin Kerja (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y) atau disiplin kerja merupakan variabel yang cukup stabil dan menentukan kinerja pegawai.

3) Terdapat Hubungan antara Motivasi Kerja (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai (Y).

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa makin baik motivasi kerja dan disiplin kerja maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi berganda diperoleh nilai konstanta $a_0 = 21,09$, $a_1 = 0,51$, $a_2 = 0,29$. Dengan

demikian model persamaan regresi gandanya $\hat{Y} = 21,09 + 0,51X_1 + 0,29X_2$.

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas ganda sebagaimana dicantumkan dalam tabel tersebut di atas, diperoleh data $F_{hitung} = 25,74 > F_{tabel} = 3,07$ pada $\alpha = 0,05$ dengan $dk = 102$ maka dapat disimpulkan regresi linear $\hat{Y} = 21,09 + 0,51X_1 + 0,29X_2$, adalah sangat signifikan. Persamaan regresi ini mengandung arti bahwa terdapat hubungan positif antara Motivasi Kerja (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai (Y) artinya semakin baik Motivasi Kerja (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai (Y). Signifikansi korelasi terpenuhi maka langkah selanjutnya adalah menghitung koefisien korelasi ganda.

Korelasi ganda antara variabel Motivasi Kerja (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai (Y) diperoleh harga koefisien korelasi sebesar $R_{Y12} = 0,3354$.

Uji keberartian koefisien korelasi ganda dengan menggunakan Uji F diperoleh data $F_{hitung} = 25,74$, Dari hasil perhitungan uji signifikansi korelasi ganda antara Variabel X_1 dan X_2 , secara bersama-sama dengan Y diperoleh $t_{hitung} = 25,74 > t_{tabel} = 3,09$, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa koefisien korelasi ganda antara Motivasi Kerja (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai (Y) sangat signifikan dengan $r_{Y12} = 0,3354$.

Besarnya koefisien determinasi adalah $(r_{Y12})_2 = (0,3354)_2 = 0,1125$, ini menunjukkan bahwa 11,25% variabel Motivasi Kerja (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja Pegawai (Y) melalui persamaan regresi $\hat{Y} = 21,09 + 0,51X_1 + 0,29X_2$.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Hubungan Motivasi Kerja (X_1) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Pada pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai artinya semakin baik motivasi kerja maka akan semakin baik pula kinerja pegawai.

Hal ini berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,5281, nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara X_1 dan Y adalah signifikan dan positif, artinya semakin tinggi motivasi kerja (X_1) akan diikuti dengan naiknya kinerja pegawai (Y) sehingga koefisien determinasinya adalah 0,2788. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai sebesar 27,88%.

Melihat dari hasil analisis hipotesis di atas, membuktikan bahwa motivasi kerja berhubungan dengan kinerja pegawai, karena motivasi kerja mendorong adanya perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis di atas, membuktikan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh motivasi kerja pegawai. Adanya motivasi kerja pegawai yang tinggi akan mendongkrak semangat kerja pegawai sehingga lambat laun dapat dilihat adanya perubahan ke arah perbaikan dan peningkatan pola dan hasil kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung memiliki inisiatif sendiri bagaimana melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diemban sesuai dengan alokasi waktu yang tersedia tanpa adanya tugas yang terbengkalai. Selain dari itu, pegawai yang bermotivasi tinggi cenderung memiliki kualitas hasil kerja yang tinggi, yakni pegawai mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Bercerita tentang motivasi kerja, tentunya tidak terlepas dari faktor pendorong motivasi itu sendiri. Faktor-faktor yang dimaksud bisa berasal dari luar (eksternal) maupun berasal dari diri pegawai itu sendiri (internal). Rata-rata

pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tentu memiliki alasan tersendiri dalam upaya memberikan kontribusi dengan berupaya melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik. Dan hal tersebut tentunya akan memberikan pengaruh positif bagi perkembangan perusahaan/instansi atas kinerja pegawai yang semakin baik dan meningkat. Sedangkan pegawai yang cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah akan terlihat jelas sekali bagaimana mereka melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Seperti dari segi waktu, pegawai yang memiliki motivasi yang rendah cenderung membutuhkan alokasi waktu lebih dalam menyelesaikan tugasnya dan hasil kerjanya cenderung banyak kesalahan. Hal tersebut dipicu oleh adanya kemalasan dan santai sehingga pegawai yang bermotivasi rendah rata-rata memberikan hasil kerja yang rendah.

Adapun faktor internal yang memicu meningkatnya motivasi kerja adalah adanya keinginan untuk diakui (legitimasi) oleh orang lain, baik oleh pimpinan maupun oleh rekan kerja baik dari segi wawasan maupun segi keterampilan kerja. Selain dari itu, ingin mendapatkan penghargaan kerja dari perusahaan/instansi, baik berupa beasiswa maupun kesempatan dalam pengembangan karier. Sedangkan faktor eksternal yang memicu meningkatnya motivasi kerja pegawai adalah adanya tuntutan peraturan kerja yang mengikat, adanya persaingan kerja, dan sebagainya. Pegawai yang terikat dengan komitmen kerja selalu berusaha mempertahankan motivasi kerja agar tetap stabil dan bahkan meningkat agar mereka dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Sebab apabila pegawai memiliki kinerja yang rendah akibat dari motivasi kerjanya rendah, tentunya akan mendapatkan tekanan dari pimpinan khususnya dan perusahaan pada prestasi kerja dan kualifikasi pendidikan, dan yang lebih penting adalah peraturan kerja pegawai di instansi atau perusahaan tersebut. Tiada instansi atau perusahaan

tanpa aturan, dimana aturan tersebut mengikat sehingga semua pegawai memiliki kewajiban untuk mentaati dan tidak melanggar peraturan yang telah dibuat demi kemajuan instansi atau perusahaan tersebut. Peraturan kerja yang dimaksud contohnya adalah jam masuk atau pulang kerja pegawai, alokasi waktu kerja pegawai, seragam kerja pegawai, dan melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diemban sesuai dengan ketersediaan waktu yang diberikan oleh pimpinan. Peraturan tersebut secara tidak langsung dapat menjamin terlaksananya dan tercapainya manajemen kerja yang baik.

Tiada disiplin kerja tanpa adanya peraturan kerja, oleh karena itulah letak pentingnya suatu instansi atau perusahaan membuat peraturan kerja yang mutlak harus dilaksanakan oleh pegawai maupun pimpinan instansi atau perusahaan tersebut. Pegawai yang terikat dengan peraturan yang berlaku tentunya akan selalu berusaha untuk melaksanakannya tanpa melanggar. Salah satu kerja pegawai yang sangat penting adalah melaksanakan dengan baik tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan sesuai dengan alokasi waktu yang tersedia tanpa mengalami keterlambatan penyelesaian tugas dan tanggung jawab tersebut, dan pegawai yang tidak disiplin dalam penyelesaian tugas secara langsung akan diberikan sanksi oleh atasan untuk mendorong pegawai tersebut agar memiliki kesadaran kerja yang lebih baik.

Instansi atau perusahaan yang memiliki pegawai dengan disiplin kerja yang tinggi akan dengan mudah mengalami kemajuan. Karena pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan selalu berusaha menjaga, memperbaiki dan bahkan meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu, pimpinan suatu instansi selalu mendorong pegawainya untuk memiliki disiplin kerja yang baik. Sebab secara sadar dan langsung bahwa suatu instansi atau perusahaan akan jauh dari kata kemajuan

bilamana pegawainya tidak memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Melihat dari penjelasan di atas, maka diketahui bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh dan hubungan yang sangat kuat dengan kinerja pegawai. Artinya seberapa besar pegawai memiliki disiplin kerja yang baik maka sebesar itu juga pegawai memberikan kinerja mereka. Oleh karena itu, instansi atau perusahaan harus mampu memperhatikan nasib pegawai agar pegawai memiliki disiplin kerja yang tinggi sehingga secara sadar pegawai akan tetap berusaha meningkatkan kinerjanya.

3. Hubungan antara Motivasi Kerja (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai (Y).

Pada pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara Motivasi Kerja (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai (Y) artinya semakin baik motivasi kerja dan disiplin maka akan semakin baik pula kinerja pegawai.

Hal ini berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis ketiga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,3354 sehingga koefisien determinasinya adalah 0,1125.

Hal ini berarti bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 11,25% terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis penelitian di atas, maka dapat dipahami bahwa motivasi kerja yang baik mampu mengarahkan sikap kerja pegawai sehingga dapat memberikan hasil kerja yang baik pula. Seorang pimpinan harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai evaluator yang mumpuni. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang evaluator, pemimpin harus mampu menilai sikap dan kinerja pegawai dengan baik dan objektif. Sebab tidak semua pegawai memiliki keterampilan kerja yang baik dan sempurna. Rata-rata pegawai memiliki kinerja yang dinilai kurang sehingga dalam

hal ini seorang pemimpin harus mampu mencari inisiatif demi perbaikan dan peningkatan kualitas kerja pegawai.

Motivasi kerja pegawai tidaklah berdiri sendiri. Ia cenderung dipengaruhi oleh sosok seorang pemimpin dalam sebuah lingkungan perusahaan. Sikap seorang pemimpin yang tidak terlepas dari tanggung jawabnya sebagai motivator kerja pegawai akan lebih mengarahkan pegawai untuk berpegang teguh pada komitmen kerja yakni memberikan kinerja yang lebih baik bagi perusahaan.

Namun hal tersebut butuh kebijakan perusahaan untuk lebih memperdulikan kesejahteraan bagi pegawainya. Secara logika, pegawai yang mendapatkan perhatian dari perusahaan akan memiliki disiplin kerja yang tinggi sehingga dapat memberikan kinerjanya yang baik untuk perusahaan. Dan sebaliknya, pegawai yang kurang mendapatkan perhatian dari instansi atau perusahaan memiliki disiplin kerja yang rendah sehingga memberikan hasil kerja yang biasa tanpa ada upaya perbaikan dan peningkatan hasil kerja. Maka dalam hal ini, suatu instansi atau perusahaan bila ingin pegawai melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik maka instansi atau perusahaan tersebut harus mampu memperhatikan nasib pegawainya agar tetap terjaga motivasi dan disiplin kerja pegawai yang lebih baik.

Motivasi kerja dan disiplin kerja adalah dua variabel penting untuk menumbuhkan kinerja yang baik. Oleh karena itu, pimpinan harus memberikan motivasi kerja secara berkesinambungan dan memperhatikan disiplin kerja pegawai sehingga tanggung jawab pegawai terhadap instansi atau perusahaan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik.

Implikasi

Berdasarkan hipotesis penelitian, terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai, dan terdapat hubungan positif

antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa yang termasuk komponen utama suatu instansi atau perusahaan adalah motivasi kerja dan disiplin kerja sangat menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil hipotesis penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antar variabel-variabel penelitian. Namun kontribusi masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat rendah sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai rendah, hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai rendah, dan begitu juga dengan hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai rendah pula. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja kurang memberikan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu adanya perbaikan motivasi kerja dan disiplin kerja ke arah yang lebih baik.

Motivasi kerja pegawai cenderung rendah karena kurang adanya perhatian instansi atau perusahaan terhadap kesejahteraan pegawai. Selain dari itu, kurang tersedianya kesempatan pengembangan karier bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi. Membahas masalah motivasi kerja pegawai tentunya tidak terlepas pada peran atasan dalam melaksanakan kerjanya sebagai motivator pegawai. Hanya saja, sebagai motivator kerja atasan tidak cukup mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya saja namun perlu adanya tindakan untuk membalaikontribusi kerja pegawai. Hal yang dimaksud adalah memberikan upah kerja pegawai sesuai dengan tenaga, waktu dan pikiran yang dikeluarkan pegawai demi terlaksananya dan penyelesaian tugas dan tanggung jawab pegawai yang diberikan oleh atasan. Selain dari itu, atasan sangat perlu melakukan evaluasi kerja pegawai secara objektif sehingga didapatkan pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi. Dan

pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi itu pun patut mendapatkan peluang pengembangan karier atau beasiswa untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Motivasi kerja pegawai yang rendah menjadi pemicu rendahnya hasil kerja pegawai. Karena berbicara motivasi maka kita pun akan berbicara mengenai mood atau perasaan pegawai akan tugas dan tanggungjawabnya. Sehingga pegawai yang cenderung memiliki mood kurang bagus tentunya akan melaksakan dan menyelesaikan tugasnya dengan setengah hati dan memakan alokasi waktu yang lebih lama serta hasil kerja pun tidak maksimal. Dan lambat laun hal tersebut akan memicu menurunnya kesempatan instansi atau perusahaan untuk bergerak lebih maju. Keinginan perusahaan atau instansi agar pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung memaksakan apabila pegawai dibayar dengan upah atau gaji yang kecil. Oleh karena itu suatu instansi atau perusahaan harus mampu menjanjikan serta merealisasikan untuk memperbaiki ekonomi pegawai melalui peran serta pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab di instansi atau perusahaan tempat pegawai mengabdi.

Peneliti memberikan rekomendasi tentang upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Adanya motivasi kerja maka secara langsung akan mendorong pegawai untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Motivasi kerja sangat ditentukan oleh reward, baik berupa upah maupun penghargaan kerja, yang disesuaikan dengan besar kecilnya tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh instansi atau perusahaan. Adapun upayaupaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1) Memberikan upah atau gaji yang sesuai dengan besarnya tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh pegawai.

2) Memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dalam memajukan instansi atau perusahaan. Sehingga secara langsung akan menumbuhkan kepercayaan pegawai untuk lebih meningkatkan motivasi kerjanya.

3) Memberikan sarana dan prasarana yang memadai demi mendukung program kerja pegawai.

4) Menciptakan iklim atau suasana kerja yang akrab, penuh kekeluargaan, dan nyaman namun tetap terfokus kepada usaha pencapaian tujuan instansi atau perusahaan.

5) Perlu adanya pengawasan dan evaluasi kerja pegawai secara rutin sehingga atasan dapat melihat dan menilai secara langsung mana pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi atau rendah, dan nantinya atasan berusaha memberikan stimulus agar pegawai yang memiliki motivasi kerja yg rendah dapat kembali meningkatkan kinerjanya.

Disiplin kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi turun naiknya kualitas kinerja pegawai. Berbicara mengenai disiplin kerja maka tidak terlepas dari peraturan kerja yang mengikat. Contohnya adalah kapan jam masuk dan pulang kerja pegawai, tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dan diselesaikan, seragam kerja, dan lain sebagainya. Peraturan tersebut dibuat sebagai tolak ukur disiplin kerja pegawai.

Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang rendah cenderung disebabkan karena adanya sikap tidak puas dengan instansi atau perusahaan tempatnya bekerja. Sikap ketidakpuasan tersebut bisa disebabkan oleh berbagai hal, yakni seperti contoh gaji atau upah yang diterima pegawai tidak sesuai dengan tenaga, waktu, dan pikiran yang dikerahkan oleh pegawai demi melaksanakan dan menyelesaikan tanggungjawabnya, lingkungan kerja yang kurang kondusif sehingga pegawai cenderung lebih sering bolos atau tidak maksimal melaksanakan tugasnya karena perasaan tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya, sikap atasan yang tidak objektif, dan lain sebagainya.

Pegawai yang melanggar peraturan kerja biasanya diberikan oleh sanksi oleh atasan berupa teguran secara lisan maupun tertulis dan tindakan tegas dengan mengeluarkan pegawai yang sudah terlampaui banyak melanggar peraturan kerja.

Secara teoretis, apabila pegawai kurang memiliki disiplin kerja maka secara langsung kinerjanya akan menurun dan itu akan berpengaruh pada seluruh manajemen kerja suatu instansi atau perusahaan. Sebab bila kinerja seorang pegawai timpang maka akan mempengaruhi kinerja pegawai lainnya karena kinerja seluruh pegawai merupakan satu kesatuan kerja yang saling menyokong.

Oleh karena itu, peneliti mencoba memberikan saran bagi perbaikan dan peningkatan disiplin kerja pegawai. Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Memperhatikan pegawai yang memiliki masalah dalam disiplin kerja dan memberikan saran dan dorongan yang membangun agar pegawai tersebut dapat meningkatkan disiplin kerjanya.
- 2) Menjalin komunikasi yang baik dengan semua pegawai, tanpa memandang adanya kesenjangan sosial yang menyangkut jabatan, senior-junior, dan juga perbedaan ekonomi. Sehingga tidak ada pegawai tertentu yang merasa disisihkan dalam pergaulan organisasi instansi atau perusahaan.
- 3) Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menindak tegas pegawai tertentu yang berusaha menjatuhkan pegawai lainnya demi mendapatkan perhatian lebih dari atasan dengan menganggap bahwa posisi dan kontribusi setiap pegawai sama.
- 4) Menciptakan aturan kerja yang tidak terlalu menekan pegawai namun aturan kerja yang dibuat tetap terfokus untuk mencapai tujuan instansi atau perusahaan.
- 5) Atasan atau pimpinan memperbaiki suasana kerja kantor yang terkesan kaku

menjadi penuh suasana kekeluargaan antara para pegawai dengan rutin mengadakan acara bersama di luar jam kantor untuk mempererat hubungan kerja.

- 6) Memberikan tambahan sarana bagi pegawai untuk mendukung kinerja mereka.
- 7) Memperhatikan nasib pegawai dengan memberikan upah atau gaji sesuai dengan waktu, tenaga, dan pikiran yang diberikan oleh pegawai demi terlaksananya kerja dan kesempatan mengembangkan karier serta beasiswa bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang sangat baik.

Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh bagi peningkatan kinerja pegawai bilamana kedua hal tersebut diubah ke arah yang lebih baik lagi. Namun kinerja pegawai perlu juga ditingkatkan agar tujuan suatu instansi atau perusahaan dapat dicapai dengan baik tanpa mengalami kendala kinerja dari pegawainya.

Adapun upaya-upaya perbaikan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Meminta bimbingan dari atasan bilamana pegawai merasa belum menguasai tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh pimpinan.
- 2) Memperbaiki pola kerja sehingga dapat memberikan peningkatan kepada hasil kerja pegawai.
- 3) Memiliki dan menanamkan kesadaran bahwa setiap pekerjaan tidak hanya mengharapkan imbalan dalam bentuk materi namun bagaimana pegawai dapat memberikan kepuasaan bagi dirinya bahwa mereka mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung-jawabnya dengan baik.
- 4) Memperbaiki hubungan kerja dengan pimpinan sehingga bilamana pegawai menemui kesulitan kerja, maka tidak ada kesan malu untuk bertanya kepada pimpinan tentang kesulitan.
- 5) Meningkatkan wawasan dan keterampilan kerja di luar kantor dengan mengikuti pelatihan kerja yang diadakan oleh instansi atau perusahaan terkait maupun oleh instansi di luar perusahaan.

Kinerja pegawai dalam upaya pengembangan dan memajukan perusahaan tidak dapat berdiri sendiri. Namun seyogyanya perlu dukungan faktor-faktor lain, baik faktor intern maupun faktor ektern. Motivasi kerja dan disiplin kerja merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi menurun dan meningkatnya kinerja pegawai. Oleh sebab itu, motivasi kerja dan disiplin kerja harus mengalami perubahan ke arah perbaikan yang sinergis dengan kinerja pegawai.

Sehingga semakin baik perubahan motivasi kerja dan disiplin kerja, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat pula. Dan sebaliknya, semakin baik kinerja pegawai, maka motivasi kerja dan disiplin kerja akan semakin baik pula.

Pelaksanaan penelitian ini dirancang secara sistematis dan diupayakan mengikuti prosedur penelitian yang berlaku serta dikontrol agar dapat menghasilkan kesimpulan yang akurat serta dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih ditemui berbagai kendala atau kekurangan-kekurangan yang merupakan keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan dalam penelitian ini sulit dikendalikan atau dihindari. Berbagai keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

Pertama, Waktu yang digunakan untuk mengisi angket terlalu singkat sehingga menyebabkan kelelahan dan kejemuhan. Dalam kondisi seperti ini menyebabkan pikiran dan perasaan pegawai kurang berkonsentrasi sepenuhnya untuk menjawab pertanyaan instrumen dengan baik, bahkan ada kecenderungan responden mengisi instrumen hanya untuk memuaskan perasaan peneliti.

Kedua, Validitas untuk semua statistik analisis sederhana instrumen hanya diukur dengan menggunakan analisis statistik inferensial. Peneliti telah berusaha untuk menetralisir dan memperkecil kelemahan ini terutama dalam menginterpretasikan hasil penelitian ini.

Ketiga, Saat penyebaran instrumen, peneliti selalu didampingi oleh manajer atau wakilnya sehingga walaupun peneliti bermaksud untuk mengambil responden secara acak berdasarkan sampel, ternyata dalam pelaksanaannya responden terpilih hanya responden yang mudah ditemui. Dengan segala keterpaksaan kondisi ini diterima oleh peneliti.

Keempat, Untuk semua variabel dalam penelitian ini, kemungkinan responden menjawab tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Hal ini peneliti tidak melakukan konfirmasi terlebih dahulu untuk mendapatkan data yang lebih lengkap tentang semua variabel karena akan memerlukan waktu yang cukup lama. Atas pertimbangan tersebut data penelitian ini hanya diukur secara langsung, yaitu dengan menganalisis hasil kuesioner yang diisi oleh pegawai.

Kesimpulan

Berikut ini penulis sampaikan beberapa kesimpulan penelitian, yakni sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis pertama bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, diperoleh $T_{hitung} = 6,31$ dengan $T_{tabel} = 1,98$ maka koefisien korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai signifikans. Sehingga dapat dibuktikan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.
2. Pengujian hipotesis kedua bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai, diperoleh $T_{hitung} = 5,10$ dengan $T_{tabel} = 1,98$ maka koefisien korelasi antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai signifikans. Sehingga dapat dibuktikan bahwa terdapat hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai.
3. Pengujian hipotesis ketiga bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai, diperoleh $T_{hitung} = 25,74$ dengan $T_{tabel} = 3,07$ maka koefisien korelasi ganda antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai signifikans. Sehingga dapat dibuktikan

bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Afiatusholih. 2012. "Manajemen Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto". Skripsi. Universitas Negeri Surabaya: Fakultas Dakwah jurusan Manajemen Dakwah
- Ami, Muh. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi aksara
- Anoraga, Panji & Suyati, Sri. 1995 *Perilaku Keorganisasian*, Pustaka Jaya: Jakarta
- Aswani, Sahlan. 2002. *Teori Motivasi: Dalam Pendekatan Psikologi Industri & Organisasi*. Jakarta: Studia Press
- Lateiner, A. R dan Levine. 1985. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja* (Alih bahasa: Imam Sujono). Aksara Baru: Jakarta.
- Arep, Ishak. 2004. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Penerbit: PT Grasindo
- Armstrong, Michael dan Baron, Angela. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personal and Development
- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi Industri*, Edisi keempat. Yogyakarta: Liberty Bateman,
- Thomas S dan Scott A. Snell. 2006. *Management Building Competitive Advantage*. USA: McGraw Hill
- Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A. 1998. *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill
- Bittel, L.R dan Newton, L. 1996. *Pedoman Bagi Penyelia I*, Terjemahan Bambang Hartono. Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo Cook,
- Curtis W dan Hunsaker, Phillip L. . 2005. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan efektifitas kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta
- Davis, Keith & Newstrom, John W. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ketiga. Jakarta: Balai Pustaka
- Dito, Anoki Hardian. 2011. "Pengaruh Kompenasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Intervening". Skripsi. Universitas Negeri Diponegoro: Fakultas Ekonomi
- Fadel, Muhammad & Toruan, Rayendra L. 2009. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari daerah*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Fadilla, Avin. 2000. *Buletin Psikologi: Disiplin Kerja*.edisi Khusus Ulang Tahun xxxii
- Fahmi Irhan. 2011. *Manajemen Pengambilan Keputusan, Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV. Alfa Beta
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, James L. 1987. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gie, The Liang. 2001. *Pengantar Administrasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 1997. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

- .
2003. *Behaviour in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- Handoko, T. Hani, edisi 2. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Haryono, A. 2002. *Analisis Masalah Kerja dan Kebutuhan Pelatihan*. Jakarta: Depdiknas
- Hasibuan, Malayu S. P. 2003. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, Gunung Agung: Jakarta
- . 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bumi Aksara: Jakarta
- Helmi, Avin Fadilla. 1996. *Disiplin Kerja. Buletin Psikologi*, Tahun IV, Nomor 2.
- Irawan, Prasetya. 1999. *Analisis Kinerja*. Jakarta: tanpa penerbit
- Ivancevich, Gibson J.L& Donnelly. 2013. *Organisasi* Jilid 1. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara
- Jason A. Colquitt, et al. 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill
- Juliani. 2007. "Pengaruh Motivasi Instrinsik Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana di Instalasi Rawat Inap di RSU Dr. Pringadi Medan." *Tesis*. Medan: SPs. Universitas Negeri Sumatra Utara
- Kaliri. 2008. "Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Pemalang". *Tesis*. Universitas Negeri Semarang
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press
- Luthans, Fred. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International
- Malayu, Hasibuan H. SP, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegoro, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- . 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya
- . 2009. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Refika Aditama
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku Satu, Edisi Indonesia*. Jakarta: PT Salemba Empat
- . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan)*. PPM: Jakarta
- Meginson. 2007. *Human Resources Management* (track MBA Series/Terjemahan). Jakarta: PT Gramedia
- Moenir. 2001. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung,
- Mulianto, Sindu. 2007. *Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perspektif Syariah Menuju Supervisi Yang Profesional, Beretos Kerja Tinggi, dan Amanah*. Jakarta: Elex Media
- Mulyono. 2008. "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karier, Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariatan Daerah Kabupaten Sukoharjo". Surakarta: *Tesis*. STIE Sukarta
- Nawawi, Imam. 2002. *Alqur'an*, penerjemah Riyadus Sholihin. Jakarta: Pustaka Amani
- . 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

- Nelson, Debra L dan Quick, James Campbell. 2006. *Organizational Behaviour: Foundations, Realities, and Challenges*. USA: Thomson
- Nitissemito, Alex S. 1996, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia: Jakarta
- Nufaisa. 2011. "Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya". *Skripsi*. Universitas Negeri Surabaya: Fakultas Dakwah jurusan Manajemen Dakwah
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS
- Prabasari, I Gusti Agung Ayu Maya dan Netra, I Gusti Salit Ketut, Vol 2, No 4 (2013) "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PLN (Persero) Distribusi Bali".
- Prantiya.2008. "Kontribusi Fasilitas Belajar dan Motivasi Beprestasi Terhadap Hasil Belajar Kimia SMA Negeri 1 Karangnongko Kabupaten Klaten." *Tesis*. Surakarta: PPs. Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Reicharson, Plunkett W; Atter, Raimond F & Allen, Semy S. 2002. *Management Meeting and Exceeding Customers Expectation*. Edisi ke-7
- Riduan. 2002. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- 2009. *Islamic Human Capital*. Jakarta:RajaGrafindo Persada
- dan Sylviana Murni. 2009. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P. 2006. *Perilaku Organisasi*, PT Indeks. Jakarta: Kelompok Gramedia
- 2001. *Teori Motivasi McClelland dan Teori Dua Faktor Herzberg*, (ON LINE), <http://kuliahkomunikasi.blogspot.com/2008/11/teori-motivasi-mcclelland-teori-dua.html>, 30 Mei 2014.
- R. W. Mondy & R. M. Noe. 1996. *Personnel: The Management of Human Resources*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Ruky, Ahmad. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sarwoto. 1992. *Dasar-dasar dan Manajemen*. Jakarta: Chalia Indonesia
- Sastrohadiwiryo, Siswanto B. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*: Pendekatan Administratif dan Operasional. Jakarta: Bumi Aksara
- Saydam, Gouzali. 1997. *Kamus Istilah Kepegawaian*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Sedarmayanti.2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju
- Snell, SA. 1992. *Diagnosis Kinerja: Mengenali Penyebab Kinerja Buruk*. Dalam A. Dale Tample (ED). *Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis Kinerja*. Alih bahasa Cikmat. Jakarta: Elex MK
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI
- Singodimedjo, Markum. 2000. *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIA YKPN
- Siswanto, Bedjo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara

- Suharsimi, Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Sunarsih.2001. “Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi.” *Jurnal Managemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2
- Suharto dan Cahyono, Budi, 2005. “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah,” *JRBI*. Volume 1, Nomor 1
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Soehartono, Irawan. 1999. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sugiyono. 2009. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Stoner, James A. F & Freeman. 1994. *Manajemen* (edisi Bahasa Indonesia). Edisi Kelima. Jakarta: Prenhallindo.
- Tabrani, Aet al. 2001. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Inti Media Cipta Nusantara
- Terry, G.R. 1986. *Manajemen Dasar*. Jakarta: Rineka Cipta
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi, Konsep dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: CV. Rajawali
- Tongo-Tongo, Yubersius. 2014. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Detasemen a Pelopo Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara”.
- Tu'u, Tulus. 2004. *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa*. Jakarta PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia
- Unaradjan, Dolet. 2002. *Manajemen Disiplin*. Jakarta: Grasindo
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- Utama, Donny Prakarsa. 2010. “Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara”.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja..* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Yuspratiwi. 2000. “Hubungan antara Locus of Control dengan Disiplin Kerja Wiraniaga pada WiraniagaObat-Obatan di DIY.” *Skripsi*. Yogyakarta Fakultas Psikologi UGM
- Yusuf M, Paranoan, DB & Margono. 2014. “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja pada Kantor Dinas Kesehatan Sangata Kabupaten Kutai Timur”.

PENGARUH HARGA DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN

Wiwid Aditya Nugroho

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk menganalisa dan menjelaskan pengaruh (1) harga terhadap keputusan pembelian (2) kualitas pelayanan terhadap keputusan pembelian (3) harga terhadap kualitas pelayanan. Penelitian menggunakan metode survei, dengan teknik analisis jalur. Populasi berjumlah sekitar 750 orang perhari, sedangkan dengan teknik *sampling insidental* diperoleh sampel sebanyak 170 orang. Data dihimpun melalui kuesioner skala Likert. Hasil penelitian menunjukan bahwa: (1), terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan harga terhadap keputusan pembelian sebesar 0,4. (2), terdapat pengaruh langsung positif yang tidak signifikan kualitas pelayanan terhadap keputusan pembelian dengan nilai 0,02. (3), terdapat pengaruh langsung positif yang tidak signifikan harga terhadap kualitas pelayanan tetapi tidak signifikan sebesar 0,12. Sebagai implikasi, perbaikan harga (melalui dimensi yang terjangkau dan bersaing) dan kualitas pelayanan (terutama dimensi ketepatan waktu pemberangkatan) dapat meningkatkan keputusan pembelian.

Kata kunci: *Harga; Kualitas layanan; Keputusan pembelian*

Abstract. The study aims to analyze and explain the effect of (1) price on purchasing decisions (2) service quality on purchasing decisions (3) prices on service quality. The study uses survey methods, with path analysis techniques. The population amounted to about 750 people per day, while with incidental sampling techniques obtained a sample of 170 people. Data was collected through a Likert scale questionnaire. The results showed that: (1), there was a significant positive direct effect on the price of the purchase decision of 0.4. (2), there is a positive direct effect that is not significant in the quality of service to purchasing decisions with a value of 0.02. (3), there is a positive direct effect that is not significant in price on service quality but not significant at 0.12. As an implication, price improvements (through affordable and competitive dimensions) and service quality (especially the dimensions of timeliness) can improve purchasing decisions.

Keywords: *Price; Quality of service; Buying decision*

Pendahuluan

Indonesia dengan statusnya sebagai negara kepulauan yang sangat luas dengan jumlah penduduk yang besar, dihadapkan pada tantangan yang cukup berat di sektor transportasi. Permintaan akan jasa transportasi udara sangat besar seiring dengan jumlah penduduk yang relatif besar dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Angkutan udara mempunyai peranan yang sangat dominan, terutama jika dikaitkan dengan kebutuhan akan waktu tempuh yang singkat, pilihan satu-satunya adalah transportasi udara.

Transportasi udara menjadi kian penting akibat luasnya wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang dipisahkan oleh perairan yang luas. Transportasi udara merupakan sarana

transportasi yang dapat menghubungkan wilayah-wilayah tersebut dengan waktu tempuh yang lebih cepat.

Pada tahun 2000 merupakan titik awal penerbangan maskapai berbiaya rendah/murah (Low Cost Carrier/LCC), dengan berdirinya Lion Air, menjadikan persaingan industri penerbangan komersial di Indonesia menjadi lebih kompetitif. Maskapai ini menawarkan harga tiket murah, sehingga semua orang bisa terbang dengan harga terjangkau.

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa data statistik kinerja bandar udara untuk penerbangan domestik dari keberangkatan pesawat & penumpang mengalami peningkatan dari tahun 2009 sampai tahun 2013 hal ini terlihat dari tabel berikut :

Tabel 1. Pertumbuhan jumlah keberangkatan pesawat dan penumpang penerbangan domestik tahun 2009-2013

Tahun	Pesawat (Unit)	Penumpang
2011	671,953	59,275,637
2012	717,435	70,682,216
2013	796,788	73,594,917

Sumber : Laporan Statistik Transportasi BPS 2013

Dimana pada tahun 2013 keberangkatan pesawat untuk penerbangan dalam negeri tahun 2013 tercatat jumlah penumpang 73.594.917 orang. dibandingkan dengan data tahun 2012 keberangkatan pesawat dengan penerbangan dalam negeri ini mengalami peningkatan jumlah penumpang, sebesar 4,12 persen.

Hal ini terjadi dikarenakan banyaknya maskapai penerbangan biaya rendah yang melayani penerbangan domestik di Indonesia. LCC di Indonesia telah mengangkut 52.800.000 penumpang pada tahun 2013, yang mengalami pertumbuhan 26% dibandingkan dengan 41.900.000 penumpang dari tahun 2012.

Tabel 1. Jumlah penumpang LCC Indonesia tahunan (juta) menurut operator tahun 2010-2013.

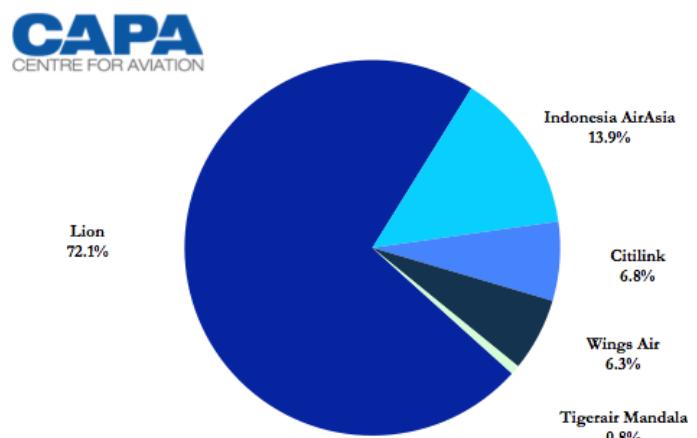
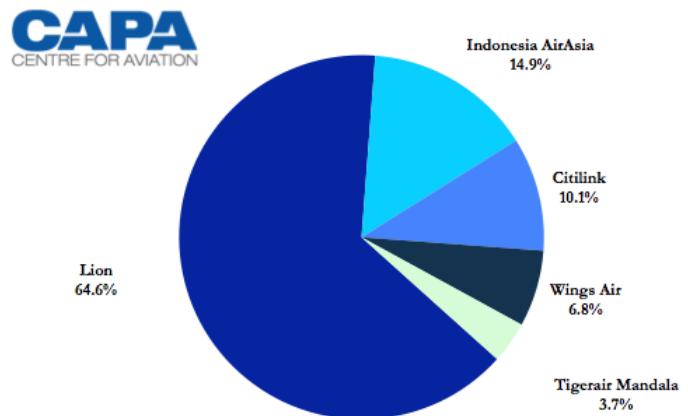
Airline	2010	2011	2012	2013
Lion Air	20.5	25.9	30.2	43.1
Indonesia Air Asia	3.9	5.0	5.8	7.9
Citilink	1.1	1.6	2.9	5.3
Wings Air	0.8	2.1	2.7	3.6
Mandala*	3.5	0	0.3	1.9
TOTAL	29.9	34.7	41.9	52.8

Sumber: Laporan CAPA (Centre for Aviation, INACA and company)

Maskapai yang dimiliki oleh pengusaha Rusdi Kirana ini mampu menjadi market leader LCC tahun 2013 di Indonesia hal ini dapat dilihat pada tabel 1.3 market share LCC di Indonesia dibawah ini. Lion Air Group (Lion air and Wings Air) mampu menguasai dan

memimpin pasar LCC 71,4%, dibandingkan pesaingnya lainnya seperti Air Asia 14,9%, Citilink 10.1%, dan TigerAir Mandala sebesar 3,8%.

Gambar 1. market share LCC Indonesia (%) Jumlah Penumpang) tahun 2013 vs 2012



Sumber : Laporan CAPA (Centre for Aviation, INACA and company)

Dari hasil analisa tabel diatas pangsa pasar Lion Air merosot sebesar 7 persen pada tahun 2013. dikarenakan ada beberapa peristiwa diantaranya:

1. 13 April 2013, Lion Air dari Bandung tujuan Bali terjatuh di laut dekat Bandara Ngurah Rai, Bali, saat akan mendarat. Dikabarkan tidak ada korban jiwa, hanya beberapa orang mengalami luka ringan.
2. Sering mengalami keterlambatan penerbangan (Delay).

Sedangkan dalam persaingan promosi harga tiket pesawat, maskapai

Garuda Indonesia mengadakan GARUDA INDONESIA TRAVEL FAIR (GATF). Lalu maskapai Citilink (Anak perusahaan Garuda Indonesia) juga menebar promo tiket murah di event International Travel and Holiday Fair (ITHF).⁴ Sementara itu maskapai AirAsia menawarkan promo tiket menggiurkan. Mulai dari Rp 0 alias tiket gratis. Promo AirAsia dan AirAsia X kali ini bisa bikin traveler lebih irit budget untuk liburan di luar negeri.⁵

Lalu Mengapa sebagian besar masyarakat Indonesia masih memilih Lion Air sebagai alat transportasi di wilayah penerbangan Indonesia yang terkenal dengan pelayanannya serta tingkat ketepatan waktu (On Time Performance) yang buruk dan tidak ada promosi harga, meskipun ada maskapai LCC lain yang lebih baik pelayanannya?

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang keputusan pembelian penumpang maskapai Lion Air dengan judul “Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan pembelian Penumpang Maskapai Lion Air”

Menurut hasil penelitian Nadia Hanum Amiruddin (2013) bahwa, Ada hubungan yang signifikan antara kualitas pelayanan terhadap loyalitas pelanggan dan harga terhadap loyalitas pelanggan.

Hasil penelitian Amir Mahmud, *dkk.* (2013) bahwa, Ketika konsumen merasa puas, pasti akan memiliki loyalitas terhadap industri jasa penebangan.

Hasil penelitian Muhammad Basir, *dkk.* (2012) bahwa, indikator kualitas layanan seperti ketanggapan, bukti fisik, empati, keandalan dan jaminan yang diberikan oleh transportasi laut petugas tidak diterapkan dengan benar, sehingga tidak memberikan kontribusi untuk meningkatkan loyalitas pelanggan.

Hasil penelitian Ahmad Azmi, *dkk.* (2010) bahwa, bukti fisik dan peduli adalah

dimensi yang paling penting dari kualitas layanan serta menjelaskan kepuasan penumpang terhadap maskapai biaya rendah, diikuti dengan keandalan, ketanggapan, keterjangkauan dan daya tarik visual.

Hasil penelitian Kalaippiriya, *dkk.* (2015) bahwa, lingkungan pelayanan merupakan faktor utama berkontribusi menentukan kepuasan konsumen.

Hasil penelitian Johan W de Jager, *et. al.* (2013) bahwa, Dimensi pertama yaitu kenyamanan pemesanan dan hasilnya menunjukkan kesamaan terhadap pemesanan online. Yang kedua dimensi pelayanan, Item pelayanan sangat penting untuk responden AFSEL dan Malaysia yaitu kenyamanan tempat duduk. Yang ketiga dimensi pelayanan yaitu kredibilitas awak kabin. Dan dimensi terakhir penelitian yaitu aktualitas penerbangan (OTP).

Hasil penelitian Nazwirman (2015) bahwa, Pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan, kelayakan harga tidak berpengaruh terhadap kepuasan, pelayanan berpengaruh terhadap mulut kemulut. Kinerja pelayanan tidak berpengaruh terhadap pembelian kembali. Kelayakan harga berpengaruh terhadap mulut ke mulut. Kelayakan harga berpengaruh terhadap pembelian kembali. Kepuasan tidak berpengaruh terhadap mulut ke mulut. Kepuasan berpengaruh terhadap pembelian kembali. Pembicaraan Mulut ke mulut berpengaruh terhadap pembelian kembali.

Hasil penelitian Anisa Rosdiana (2013) bahwa, Besarnya pengaruh Kinerja Harga terhadap Reputasi 60,8%. Besarnya pengaruh Kinerja Harga terhadap keputusan menggunakan maskapai penerbangan 75,8%. Besarnya pengaruh Reputasi terhadap keputusan menggunakan maskapai penerbangan 69,3%. Sedangkan pengaruh Kinerja Harga terhadap Reputasi dan Keputusan menggunakan maskapai berpengaruh secara simultan signifikan.

hasil penelitian Yu-Chiun Chiou, *et. al.* (2010) bahwa, Terindikasi perbedaan sikap pada pelayanan full servis dan berbiaya murah. Persepsi layanan merupakan variabel paling banyak berpengaruh signifikan terhadap intensitas menggunakan layanan maskapai full servis. Tetapi sangat sedikit terlihat efeknya terhadap intensitas yang menggunakan operator biaya murah. Sebaliknya nilai pelayanan memberikan dampak yang besar terhadap intensitas yang layak terhadap penumpang berbiaya murah.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh harga dan kualitas pelayanan terhadap keputusan pembelian penumpang maskapai Lion Air. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui apakah: 1. Ada pengaruh positif signifikan Harga (X_1) terhadap keputusan pembelian penumpang maskapai Lion Air (X_3). 2. Ada pengaruh positif signifikan Kualitas Pelayanan (X_2) terhadap keputusan pembelian penumpang maskapai Lion Air (X_3). 3. Ada pengaruh positif signifikan Harga (X_1) terhadap Kualitas Pelayanan (X_3) maskapai Lion Air.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Data

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, laki-laki sebanyak 110 orang (55%) dan perempuan sebanyak 90 orang (45%).

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, SMA sebanyak 45 orang (22,5%), D3 sebanyak 57 orang (28,5%), S1 sebanyak 90 orang (45%), dan S2 sebanyak 8 orang (4%).

Karakteristik responden berdasarkan usia, 15-35 tahun sebanyak 83 orang (41,5%), 36-55 tahun sebanyak 107 orang (53,5%), dan > 55 tahun sebanyak 10 orang (5%).

Karakteristik responden berdasarkan jenis pekerjaan, pelajar/mahasiswa sebanyak 33 orang (55%), karyawan swasta sebanyak 88

orang (16,5%), PNS/BUMN sebanyak 22 orang (44%), Wiraswasta sebanyak 45 orang (11%), dan lain-lain 22 orang (22,5%).

Karakteristik responden berdasarkan alasan berpergian menggunakan jasa transportasi pesawat terbang, wisata sebanyak 56 orang (28%), perjalanan dinas 34 orang (17%), bisnis 40 orang (20%), lain-lain 70 orang (35%).

Data tentang skor variabel keputusan pembelian dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala *Likert* terdiri dari 10 butir pertanyaan.

Instrumen Keputusan Pembelian yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 10 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor keputusan pembelian yaitu antara data terendah 23 dan data tertinggi 44. Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata (M) sebesar 34.94, Modus (Mo) 33, dan Median (Me) 35.00. sedangkan Standar Deviasi (SD) atau simpangan baku sebesar 4.663. Data tentang skor variabel harga dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala *Likert* terdiri dari 14 butir pertanyaan.

Instrumen Harga yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 14 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor variabel harga yaitu antara data terendah 33 dan data tertinggi 67. Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata (M) sebesar 52.81, Modus (Mo) 58, dan Median (Me) 54.00. sedangkan Standar Deviasi (SD) atau simpangan baku sebesar 8.690.

Data tentang skor variabel kualitas pelayanan dikumpulkan dengan metode angket dengan model skala *Likert* terdiri dari 17 butir pertanyaan. Instrumen Kualitas Pelayanan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 17 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor kualitas pelayanan yaitu antara data terendah 39 dan data tertinggi 69.

Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata (M) sebesar 55.33,

Modus (Mo) 60, dan Median (Me) 54,50. sedangkan Standar Deviasi (SD) atau simpangan baku sebesar 8,758.

Uji Persyaratan Analisis

Berdasarkan output di atas hasil dari SPSS 20 For Windows, diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang kita uji berdistribusi normal.

Untuk mengetahui adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai toleransinya dan lawan Variance Inflation Factor (VIF). Jika VIF kurang dari 10 dan nilai toleransi lebih dari 0,1 maka regresi bebas dari multikolinieritas.

Dilihat dari hasil uji multikolinieritas maka VIF $1,015 < 10$, dan nilai toleransi $0,985 > 0,1$ maka regresi bebas dari multikolinieritas. Dapat dilihat dari scatterplot bahwa tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bebas heterokedastisitas.

Pengujian Hipotesis

1. Analisis korelasi

a) Korelasi antara harga dengan keputusan pembelian.

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel Harga terhadap keputusan pembelian sebesar 0,403 mempunyai maksud hubungan variabel harga dan keputusan pembelian mempunyai korelasi yang sedang dan searah (hasilnya positif). Korelasi kedua variabel bersifat signifikan karena nilai signifikannya $0,000 < 0,05$.

Dari nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,162 maka dapat diperoleh keterangan bahwa keputusan pembelian mempunyai hubungan dengan harga 16,2% sedangkan sisanya 83,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

b) Korelasi antara kualitas pelayanan dengan keputusan pembelian Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel kualitas pelayanan terhadap keputusan pembelian sebesar 0,054

mempunyai maksud hubungan variabel kualitas pelayanan dan keputusan pembelian mempunyai korelasi yang sangat rendah dan searah (hasilnya positif). Korelasi kedua variabel bersifat tidak signifikan karena nilai signifikannya $0,445 > 0,05$.

Dari nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,003 maka dapat diperoleh keterangan bahwa keputusan pembelian berhubungan dengan kualitas pelayanan tidak signifikan 0,3% sedangkan sisanya 99,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

c) Korelasi antara harga dengan kualitas pelayanan.

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel Harga terhadap kualitas pelayanan sebesar 0,122 mempunyai maksud hubungan variabel harga dan kualitas pelayanan mempunyai korelasi yang sangat rendah dan searah (hasilnya positif). Korelasi kedua variabel bersifat tidak signifikan karena nilai signifikannya $0,085 > 0,05$.

Dari nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,015 maka dapat diperoleh keterangan bahwa kualitas pelayanan berhubungan tidak signifikan dengan harga sebesar 1,5% sedangkan sisanya 98,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

2. Analisis Regresi

a) Hubungan Antara Harga (X_1) terhadap Keputusan Pembelian (X_3).

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa Harga (X_1) dan Keputusan Pembelian (X_3) digambarkan terhadap persamaan $\dot{X}_3 = 23,517 + 0,216 X_1$.

Artinya persamaan regresi yaitu $\dot{X}_3 = 23,517 + 0,216 X_1$ dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai hubungan harga terhadap keputusan pembelian. Persamaan ini memiliki arti sebagai berikut:

- Koefisien regresi sebesar 0,216 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit harga dapat menaikkan 0,216 unit

keputusan pembelian terhadap konstanta 23,517

- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen harga digunakan uji t:

b) Hubungan Antara Kualitas Pelayanan (SERVQUAL) (X_2) dan Keputusan Pembelian (X_3).

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa Kualitas Pelayanan (X_2) dan Keputusan Pembelian (X_3) digambarkan terhadap persamaan $\hat{X}_3 = 40,602 + 0,039 X_2$.

Artinya persamaan regresi yaitu $\hat{X}_3 = 33,341 + 0,029 X_2$ dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai hubungan kualitas pelayanan terhadap keputusan pembelian.

Persamaan ini memiliki arti sebagai berikut:

- Koefisien regresi sebesar 0,029 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit kualitas dapat menaikkan 0,029 unit keputusan pembelian terhadap konstanta 33,341
- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen harga digunakan uji t: Pada tabel regresi X_2 dan X_3 , nilai sig. $0,445 > 0,05$ berarti variabel kualitas pelayanan berhubungan dan tidak signifikan terhadap variabel keputusan pembelian, karena $t_{hitung} < t_{table}$ $0,765 < 1,96$.

c) Hubungan Antara Harga (X_1) dan Kualitas Pelayanan (SERVQUAL) (X_2).

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa Harga (X_1) dan Kualitas pelayanan (X_2) digambarkan terhadap persamaan $\hat{X}_1 = 43,046 + 0,279 X_2$.

Artinya persamaan regresi yaitu $\hat{X}_2 = 48,834 + 0,123 X_1$ dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai hubungan harga terhadap kualitas pelayanan. Persamaan ini memiliki arti sebagai berikut:

- Koefisien regresi sebesar 0,123 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu

unit harga dapat menaikkan 0,123 unit kualitas pelayanan terhadap konstanta 48,834

- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen harga digunakan uji t: Pada tabel regresi X_1 dan X_2 , nilai sig. $0,085 > 0,05$ berarti variabel harga berhubungan dan tidak signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan, karena $t_{hitung} < t_{table}$ $1,730 < 1,96$.

Dapat diambil kesimpulan koefisien regresi dan t-hitung masingmasing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3. Path Analysis (Analisis Jalur)

Berdasarkan hasil korelasi antara X_1 , X_2 , dan X_3 diatas didapat $r_{x1x3} = 0,403$, $r_{x2x3} = 0,054$, dan $r_{x1x2} = 0,122$, langkah selanjutnya mencari analisis jalur (*path analysis*).

Deskripsi Data :

Dari Analisis Regresi dan Korelasi yang telah dihitung diperoleh:

$$r_{12} = 0,122 \sim 0,12 \quad r_{23} = 0,054 \sim 0,05$$

$$r_{13} = 0,403 \sim 0,40$$

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur di atas, maka memberikan informasi secara objektif sebagai berikut:

- Pengaruh Harga (X_1) yang secara langsung berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian penumpang (X_3) sebesar $0,42 = 0,16$ atau 16%.
- Pengaruh Kualitas pelayanan (X_2) yang secara langsung berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian penumpang (X_3) sebesar $0,002_2 = 0.00004$ atau $0,0004\%$
- Pengaruh Harga (X_1) yang secara langsung berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan (X_2) sebesar $0,12_2 = 0,0144$ atau 1,44%.

Berdasarkan hasil analisis jalur, X_1 dan X_2 merupakan lambang variabel bebas (independent), X_3 merupakan lambang variabel terikat (dependent). X_1 berpengaruh positif secara parsial terhadap X_3 . Sedangkan X_2 tidak berpengaruh terhadap X_3 .

Diagram di atas menunjukkan bahwa hubungan antara X_1 dengan X_2 , X_1 dengan X_3 , X_2 dengan X_3 adalah hubungan kausalitas. Bentuk persamaan struktural untuk diagram jalur diatas sebagai berikut:

$$X_3 = \rho_{31}X_1 + \rho_{32}X_2 \quad X_3 = \rho_{21}X_1X_2 + \rho_{32}$$

4. Pengujian hipotesis statistik

a) Pengaruh harga (X_1) terhadap keputusan pembelian (X_3)

Hipotesis 0 : $\rho_{31} = 0$

Hipotesis 1 : $\rho_{31} \neq 0$

Didapat $\rho_{31} = 0,4$ maka H_0 ditolak H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara Harga X_1 terhadap keputusan pembelian (X_3)

b) Pengaruh kualitas pelayanan (X_2) terhadap keputusan pembelian(X_3)

Hipotesis 0 : $\rho_{32} = 0$

Hipotesis 1 : $\rho_{32} \neq 0$

Didapat $\rho_{32} = 0,002$ maka H_0 ditolak H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif antara kualitas pelayanan X_2 terhadap keputusan pembelian X_3

c) Pengaruh harga (X_1) terhadap kualitas pelayanan (X_2)

Hipotesis 0 : $\rho_{21} = 0$

Hipotesis 1 : $\rho_{21} \neq 0$

Didapat $\rho_{21} = 0,12$ maka H_0 ditolak H_1 diterima, artinya berpengaruh positif antara harga X_1 terhadap kualitas pelayanan X_2

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Antara Harga (X_1) terhadap Keputusan Pembelian (X_3)

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa harga berpengaruh positif signifikan terhadap keputusan pembelian koefisien pengaruh sebesar 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa harga mempengaruhi keputusan pembelian di perusahaan maskapai Lion Air sebesar 16%.

Hal tersebut diatas menunjukkan bahwa harga memberikan berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Oleh karena itu penetapan harga yang tepat sesuai dengan daya beli masyarakat walaupun agak tinggi, tetapi tidak menipu merupakan solusi

terbaik untuk meningkatkan keputusan pembelian penumpang.

Temuan penelitian ini sesuai dengan temuan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nazwirmanz dan Anisa Rosdiana³, menunjukkan bahwa harga memiliki pengaruh positif terhadap keputusan pembelian. Menurut Anisa Rosdiana (2013: 9) Kinerja Harga yang terdiri dari peranan alokasi dan peranan informasi secara keseluruhan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan menggunakan jasa penerbangan. Artinya semakin baik kinerja harga maka semakin tinggi jumlah penumpang untuk memutuskan menggunakan jasa penerbangan.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa walaupun harga agak tinggi sedikit dapat meningkatkan keputusan pembelian penumpang. Dan sebaliknya apabila harga rendah, tidak jujur, serta tidak sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat, maka keputusan pembelian akan menurun.

2. Pengaruh Antara Kualitas Pelayanan (SERVQUAL) (X_2) terhadap Keputusan Pembelian (X_3)

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap keputusan pembelian dengan koefisien pengaruh sebesar 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan mempengaruhi keputusan pembelian di perusahaan maskapai Lion Air hanya sebesar 0,0004%.

Hal tersebut diatas menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memberikan pengaruh sedikit terhadap keputusan pembelian. Dikarenakan Lion Air terkenal dengan pelayanannya yang buruk, sering mengalami keterlambatan pesawat (delay) tetapi masyarakat masih saja menggunakan jasa penerbangan maskapai tersebut. Lion air masih menjadi raja LCC di penerbangan domestic Indonesia dan mampu menjadi "Market leader LCC" walaupun dengan

kualitas pelayanan masih dibawah standar harapan penumpang.

Temuan penelitian ini sesuai dengan temuan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nadia Hanum Amiruddin⁴ bahwa kualitas pelayanan maskapai berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian penumpang sehingga menambah nilai loyalitas. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa kualitas pelayanan dapat meningkatkan keputusan pembelian penumpang. Dan sebaliknya apabila kualitas pelayanan tidak sesuai dengan ekspektasi penumpang, maka keputusan pembelian tidak akan menurun.

3. Pengaruh Antara Harga (X₁) terhadap Kualitas Pelayanan (SERVQUAL) (X₂).

Berdasarkan hasil analisis diputuskan bahwa harga berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap keputusan pembelian dengan koefisien pengaruh sebesar 0,12. Hal ini menunjukan bahwa harga mempengaruhi kualitas pelayanan di perusahaan maskapai Lion Air hanya sebesar 1,44%.

Hal tersebut diatas menunjukan bahwa harga memberikan pengaruh sedikit terhadap keputusan pembelian. Dikarenakan didalam bisnis penerbangan ketika mengalami periode peak season, harga melambung tinggi dan kualitas pelayanan tetap stagnan dan tidak berubah sesuai dengan tingginya harga karena tingginya tingkat permintaan penumpang.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa harga dapat meningkatkan kualitas pelayanan tetapi tidak signifikan.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian tersebut di atas memberikan implikasi dengan penekanan pada:

1. Upaya peningkatan keputusan pembelian penumpang melalui harga Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa harga berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian penumpang, berimpilkasikan perlu adanya penyesuaian harga dengan melihat kondisi perekonomian dan daya beli masyarakat dan juga biaya operasional

perusahaan maskapai penerbangan. Agar daya beli masyarakat meningkat dan standar keselamatan penumpang pun terjaga.

2. Upaya peningkatan keputusan pembelian penumpang melalui kualitas pelayanan Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian penumpang secara tidak signifikan, berimpilkasikan perlu adanya evaluasi kinerja operasional perusahaan menyangkut tentang standarisasi kualitas pelayanan penerbangan baik itu nasional maupun internasional serta peningkatan mutu SDM karyawan perusahaan Lion air.

Kualitas pelayanan yang harus diperbaiki diantaranya : rendahnya tingkat On Time Performance (OTP), pelayanan check in dan bagasi oleh staff ground handling Lion air, barang di bagasi yang sering hilang maupun tertukar, dan jadwal penerbangan yang sering berubah. Dengan demikian harapan penumpang perlu adanya tim audit baik itu eksternal maupun internal untuk menanggulangi problem tersebut.

3. Upaya peningkatan kualitas pelayanan melalui harga Harga dan kualitas pelayanan maskapai penerbangan merupakan faktor penting didalam menentukan keputusan konsumen yang ingin menggunakan jasa penerbangan tersebut. Adanya pengaruh positif harga terhadap kualitas pelayanan secara tidak signifikan perlu menjadi bahan evaluasi perusahaan.

Agar dapat berimbang antara harga yang dapat dijangkau oleh masyarakat serta kualitas pelayanan yang terstandarisasi. Jika terjadi penurunan harga, maka jangan sampai kualitas pelayanan tersebut lebih menurun.

Walaupun penelitian pengaruh antara Harga dan Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan Pembelian penumpang maskapai Lion Air ini telah diupayakan mengikuti prosedur stepat mungkin, dalam pelaksanaan dari awal sampai penyajian laporan penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan yang diakui sebagai

kelemahaan penelitian ini. Tentu saja harapan peneliti yaitu hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang akan meneliti dengan judul yang sama. Peneliti menyadari bahwa keterbatasan penelitian ini antara lain:

Pertama, penelitian ini hanya membahas faktor-faktor penting yang berpengaruh kepada keputusan pembelian, sedangkan secara obyektif masih banyak faktor lain yang mendukung keputusan pembelian seperti: Jumlah Rute, banyaknya frekuensi jam penerbangan, dan lain sebagainya yang terdapat pada PT. Lion Mentari Airlines (Lion Air).

Kedua, sebelum melakukan penelitian, peneliti telah melakukan serangkaian uji coba untuk mendapatkan instrument yang valid dan reliable. Namun demikian pengumpulan melalui angket ini masih ada kelemahan kelmahan seperti jawaban yang kurang dan tidak jujur, serta pertanyaan yang kurang lengkap dan tidak mudah dipahami oleh responden.

Ketiga, peneliti mempunyai keterbatasan dalam melakukan penelitian, pengetahuan yang kurang, literature yang kurang waktu dan tenaga serta biaya dalam penelitian.

Kesimpulan

Pertama, terdapat pengaruh langsung positif signifikan harga terhadap keputusan pembelian di maskapai Lion Air. Artinya bahwa harga dapat meningkatkan keputusan pembelian penumpang. Dan sebaliknya apabila harga tidak sesuai dengan kemampuan daya beli masyarakat, maka keputusan pembelian akan menurun.

Kedua, terdapat pengaruh positif secara tidak signifikan antara kualitas pelayanan terhadap keputusan pembelian di maskapai Lion Air. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas pelayanan terkadang tidak berpengaruh terhadap peningkatan keputusan pembelian penumpang, begitupun sebaliknya. Dikarenakan Lion Air terkenal dengan pelayanannya yang buruk, sering mengalami keterlambatan pesawat (delay)

tetapi masyarakat masih saja menggunakan jasa penerbangan maskapai tersebut.

Ketiga, terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan harga terhadap kualitas pelayanan di maskapai Lion Air. Artinya semakin tinggi harga terkadang tidak berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Disimpulkan bahwa harga dapat meningkatkan kualitas pelayanan tetapi tidak signifikan.

Daftar Pustaka

- Amiruddin Nadia Hanum. 2013. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law : Price, Service Quality and Customer Loyalty: A Case of Air Asia*. Malaysia: University Malaysia Kelantan
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Asnawi, Nur dan Masyhuri, 2011, *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*, Uin-Maliki press.
- Badan Pusat Statistik (BPS).2013. Katalog: *Statistik Transportasi 2013*. Jakarta: CV. Ryan Indah.
- Eller, Rogeria de Arantes Gomes & Michella Moreira. 2014. *Journal of transport literature: The main cost-related factors in airlines management*. Brazil : Technological Institute of Aeronautics.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program*.
- Hidayat, Mohammad. 2010. *An Introduction To The Sharia Economic*. Jakarta: Zikrul Hakim.
- Jager, Johan W de & Dion van Zyl. 2013. *Journal Economic & Behavioral Studies: Airline Service Quality in South Africa and Malaysia- An International Customer Expectations Approach*. South Africa: Tshwane University of Technology & University of South Africa.

- Karim, Adiwarman Azwar, 2006. *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Press Edisi Ketiga.
- Kotler, Philip & Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran Edisi 12, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran Edisi 12, Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- _____. & Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management 14th Edition, Global edition*. England: Pearson.
- Lupiyoadi, Rambat & A. Hamdani, 2011. *Manajemen Pemasaran Jasa Edisi kedua*, Jakarta: Salemba empat.
- Majid, Suharto Abdul dan Eko Probo D. Warpani, 2009. *Ground Handling Manajemen Pelayanan Darat Perusahaan Penerbangan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Muwarni, R. Santosa. 2015. *Model Proposal : Penelitian eksperimen pengaruh A dan B terhadap Y, Penelitian survey kausal pengaruh X1 dan X2 terhadap X3, dilengkapi dengan : Path analysis (Analisis Jalur)* Jakarta : UHAMKA
- Nazwirman. 2015. Journal: *The Influence of Perceived Service Performance and Price Fairness toward Repurchase through Customer Satisfaction and Word of Mouth (An Empirical Study of Lion Air Company)*. University of YARSI Jakarta- Indonesia.
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia (PM) nomor 126 tahun 2015 Tentang Mekanisme Formulasi Perhitungan dan Penetapan Tarif Batas Atas dan Batas Bawah Penumpang Pelayanan Kelas Ekonomi Angkutan Niaga Berjadwal Dalam Negeri.
- Rosdiana, Anisa. 2013. Jurnal: *Analisis Kinerja Harga Pengaruhnya Terhadap Reputasi dan Keputusan Menggunakan Jasa Penerbangan (Survei terhadap penumpang Air Asia dengan rute Bandung – Denpasar)*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Rusdiansyah Et.al. 2013. Jurnal: *Model Dynamic Pricing untuk Penetapan Harga Tiket Pesawat Terbang Berbasis Waktu dan Persediaan Kursi dengan Mempertimbangkan Keputusan Kompetitor*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS).
- Santoso, Singgih, 2001. *Mengolah data statistic secara professional*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo
- Schiffman, Leon G. dan Leslie Lazar Kanuk. 2007. *Perilaku Konsumen edisi ketujuh*, Jakarta:Indeks.
- Sugiyono. 2013. *Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta,
- _____. 2013. *Metode kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta,
- _____. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. 2012. *Aplikasi Statistika dalam penelitian: Buku Statistika yang Paling Komprehensif*. Jakarta: Ufuk press.
- Yusuf, A. Muri. 2014. *Metode penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- <http://centreforaviation.com/analysis/lion-air-has-opportunity-to-accelerate-lcc-growth-in-indonesia-after-modest-traffic-gains-in-2013-166898>
- <http://travel.detik.com/read/2013/02/16/073702/2171701/1382/garuda-dan-citilinktebar-promo-tiket-di-ithf-2013>
- <http://travel.detik.com/read/2016/03/07/094707/3158816/1382/promo-airasia-mulaidari-rp-0-bisa-terbang-ke-luar-negeri>
- <http://www.lionair.co.id/id/lionexperience/about>

BUDAYA KERJA DAN PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Lina Anggraini¹⁾, Bambang Dwi Hartono²⁾

¹⁾Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

²⁾SPs Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

¹⁾langgraini1974@gmail.com, ²⁾bambangpd288@gmail.com

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan peran pemimpin terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei, dengan teknik analisis jalur menggunakan *SPSS 22.0 for windows*. Sampel sebanyak 195 responden, yang didapat dengan teknik *purposive sampling*. Data dihimpun dengan kuesioner, berskala Likert. Hasil penelitian menunjukkan: (1) budaya kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,693 dengan persamaan regresinya $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$. (2) peran pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,379 dengan persamaan regresinya $\hat{X}_3 = 51,622 + 0,312X_2$. (3) budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peran pemimpin, ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,587 dengan persamaan regresinya $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$. Implikasi, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya kerja dan peran pemimpin.

Kata Kunci: *Budaya kerja; Peran pemimpin; Kinerja pegawai*

Abstract. The study aims to determine the effect of work culture and the role of leader on the performance of employees of the Directorate General for Public Works and Construction Ministry of Housing. This quantitative research using a survey method, the technique of path analysis using *SPSS 22.0 for windows*. A sample of 195 respondents, obtained by purposive sampling. Data collected by questionnaire, Likert scale. The results showed: (1) The work culture is a significant positive effect on employee performance, as indicated by the correlation coefficient of 0.693 with a regression equation $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$. (2) the role of leader significant positive effect on employee performance, as indicated by the correlation coefficient of 0.379 with a regression equation $\hat{X}_3 = 51,622 + 0,312X_2$. (3) The work culture positive and significant effect on the role of leader, indicated by a correlation coefficient of 0.587 with a regression equation $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$. The implication, employee performance improvement can be done by improving the work culture and the role of leader.

Keywords: *Work culture; Role of leader; Employee performance*

Pendahuluan

Reformasi birokrasi Kementerian PAN dan RB. 2012:1) adalah wujud dari komitmen berkelanjutan pemerintah. Secara khusus, pada tahun 2025 diharapkan Indonesia berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju Negara maju untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia: yaitu pemerintahan yang professional dan berintegritas tinggi serta mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik (good

governance) pada tahun 2025. Reformasi Birokrasi (Permen PAN dan RB. 2008) adalah proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta seberapa besar modal organisasi, karyawan dalam suatu organisasi-lah pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan

bahwa tanpa didukung dengan kualitas sumber daya manusia yang unggul pelaksanaan tugas organisasi tidak akan tercapai. Kinerja karyawan pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi.

Dalam lingkup Kementerian / Lembaga Negara pemberian penghargaan atas kinerja pegawai dalam bentuk tunjangan kinerja (Lampiran Permen PAN dan RB. 2011) yang diberikan bertahap sesuai dengan kemajuan keberhasilan atau capaian pelaksanaan reformasi birokrasi. Tunjangan kinerja yang diberikan kepada Kementerian / Lembaga tersebut bervariasi tergantung kepada tingkat capaian reformasi birokrasi instansi masing-masing.

Untuk mencapai harapan di atas, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, diluar kebiasaan rutinitas yang ada. Selain terobosan atau pemikiran baru, juga diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Akibat dari perubahan tersebut (Wardhono, A. 2001) setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan handal sesuai dengan perkembangan zaman pada saat ini.

Manajemen sumber daya manusia pada era informasi, yaitu: “*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Membahas masalah budaya menjadi hal yang esensial dan penting. Budaya organisasi atau budaya kerja adalah falsafah, ideologi, nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma

bersama serta mengikat suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work, leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Mengapa budaya kerja penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma prilaku para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat membuat organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan atau organisasi dapat terakomodasi.

Agar budaya kerja dapat berfungsi secara optimal dan benar-benar kondusif, mampu merangsang karyawan supaya mempunyai komitmen yang kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang akan dilakukan. Oleh karena itu budaya kerja harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh pemimpin, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi karyawan diperkenalkan pada tujuan, norma, fungsi, dan nilai-nilai di lingkungan kerjanya, serta informasi yang berkaitan dengan budaya kerja.

Pimpinan organisasi publik maupun privat kini berupaya membangun komitmen, membangun organisasi yang adaptif, responsif terhadap pelanggan yang berarti organisasi tersebut memperoleh komitmen dan pengendalian diri karyawan yang dianggap lebih prioritas daripada hal lain. Bahwa peran pemimpin sangat penting dalam mengoptimalkan kinerja pegawai, selaras dengan pendapat Taylor, *et. al.* (Robbins. 2006) bahwa, pemimpin menetapkan dan menyusun perannya serta peran bawahan dalam mengupayakan pencapaian sasaran. Hal ini mencakup perilaku yang mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan sasaran.

Perubahan lingkungan yang menuntut para pemimpin melaksanakan perubahan yang menyeluruh (*Ibid.:766-767*):

Pertama, perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Kedua, perubahan yang mengupayakan perubahan perilaku pegawai. Jika organisasi ingin tetap hidup, organisasi dituntut untuk merespon perubahan lingkungan. Upaya untuk meningkatkan kinerja, memberdayakan pegawai dan memperkenalkan tim kerja merupakan contoh kegiatan perubahan terencana yang diarahkan menjawab perubahan lingkungan.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 15/2015 tentang Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Direktorat Jenderal Bina Konstruksi mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan jasa konstruksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta mengemban amanat Undang-Undang No. 18/1999 tentang Jasa Konstruksi (Rencana Strategi Badan Pembinaan Konstruksi 2010-2014), melakukan pembinaan jasa konstruksi yang meliputi kegiatan pengaturan, pemberdayaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah bagi penyedia jasa, pengguna jasa, dan masyarakat. Melihat tugas dan tanggung-jawab yang diemban maka sudah seharusnya didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten, berdaya saing tinggi serta berkinerja yang tinggi.

Seiring dengan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat maka Direktorat Jenderal Bina Konstruksi dituntut untuk bekerja secara profesional, efektif, efisien, dan bertanggung-jawab. Direktorat Jenderal Bina Konstruksi sangat berkepentingan untuk membenahi diri dalam rangka penyelenggaraan kinerja pegawainya.

Para pegawai dalam melaksanakan tugasnya selama ini sangat tergantung pada keberadaan pimpinan, bila pemimpin ada di tempat maka para pegawai semangat dalam bekerja dan berinisiatif dalam melaksanakan tugas. Akan tetapi, bila pimpinan berhalangan hadir maka banyak

pegawai terlambat masuk kerja dan sengaja ijin/tidak hadir, seringnya pegawai pada saat jam kerja yang keluar atau pulang sebelum waktunya. Dari data absensi pegawai dengan menggunakan *finger print* terlihat 80% pegawai datang diatas jam 09.00. Pegawai apatis terhadap perubahan budaya kerja organisasi yang telah digulirkan karena sudah berada pada zona nyaman.

Sering sekali dalam realitas, ketika tuntutan kerja tidak terlalu banyak, dan ketika organisasi tidak memberikan sanksi atas sikap malas dan kurang disiplinnya pegawai, maka pada saat itu pegawai akan terjebak dan bekerja sebatas rutinitas dan menjadi malas berpikir, sehingga potensi diri perlahan-lahan akan mengalami kemunduran, dan suatu ketika pegawai sulit diharapkan untuk berkontribusi secara maksimal buat pencapaian kinerja organisasi. Hal ini juga akan berpengaruh pada kualitas kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan yang maksimal, bila kondisi kerja seperti itu terus berlanjut maka akan menimbulkan budaya dan pencitraan organisasi yang tidak baik terhadap masyarakat.

Pemimpin juga tidak tegas terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai karena ketidakpedulian terhadap peraturan maupun dirinya belum memberikan contoh yang baik, sehingga pegawai merasa tidak takut melanggar aturan seperti terlambat masuk jam kerja. Dalam evaluasi organisasi terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan adanya beberapa kegiatan yang sama di unit kerja yang berbeda dan dilaksanakan dalam waktu yang hampir bersamaan. Tumpang tindih tidak akan terjadi jika adanya koordinasi antar unit kerja mulai dari penyusunan anggaran sampai perencanaan pelaksanaan kegiatan. Hal ini sudah berlangsung sejak lama yang mengakibatkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tidak efektif dan efisien, sehingga kinerja di setiap unit kerja di Direktorat Jenderal Bina Konstruksi sebagai satu kesatuan belum optimal.

Pelayanan prima (*services excellence*), kompetensi (*competence*), kemauan (*motivation*), kesejahteraan (*prosperity*) dan kesinambungan (*sustainability*) adalah kata-kata kunci yang menjadi tantangan dan harapan bagi lingkungan strategis internal di Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. Seluruh kegiatan dan pelayanan yang diupayakan sebagai pengabdian terbaik tidak akan banyak artinya apabila tingkat kesejahteraan staf fungsional maupun struktural diabaikan. Perhatian yang memadai dari pimpinan Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, baik pimpinan tertinggi maupun sub bagian menjadi hal yang niscaya bagi upaya peningkatan pelayanan. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan bagi lingkungan internal dan lingkungan eksternal Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, saat ini telah disusun suatu konsep nilai-nilai strategis (*strategic value*) yang disebut “*Bersama KITA Membangun*”. Konsep “KITA” tersebut berupa singkatan dari Kompetensi, Integritas, Transparansi, dan Akuntabilitas.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahan. Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Menurut hasil penelitian Supardi (2013), bahwa Kinerja Karyawan Yayasan Bani Saleh Bekasi dapat ditingkatkan melalui upaya perbaikan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja yang baik; hasil penelitian Abdul Rahman Kadafi (2013), bahwa terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dan Terdapat Pengaruh langsung

Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi; hasil penelitian Siti Saidah (2012), bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai. Terdapat hubungan yang positif antara variabel Disiplin Pegawai dan Kinerja Pegawai. Terdapat hubungan yang positif antara Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai; hasil penelitian Heriyanto (2012), bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Militer Presiden Republik Indonesia; dan hasil penelitian M. Rivai Malawat (2012), bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja PB HMI.

Penelitian bertujuan untuk memperoleh informasi dan gambaran yang akurat, sehingga dapat menjelaskan pengaruh di antara variabel-variabel yang diteiliti. Secara khusus penelitian bertujuan untuk mengetahui: 1. Pengaruh positif dan signifikansi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. 2. Pengaruh positif dan signifikansi peran pemimpin terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. 3. Pengaruh positif dan signifikansi budaya kerja terhadap peran pemimpin Direktorat Jenderal Bina Konstruksi.

Tinjauan Pustaka

Kinerja (Mathis, *et. al.* 2002:78), apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Umam (2010:186), hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standart tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Sobandi, *dkk.* (2006:176), sesuatu yang telah dicapai oleh

organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit maupun impact*". Soekidjo Notoadmodjo (2009:124-125), hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai selama periode tertentu yang dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dengan berbagai standart target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Veithzal Rivai (208:309), suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Schermerhon, *et. al.* (Rivai, *dkk.* 2005:15), kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Donnelly, *et. al.* (Rivai, *dkk. Ibid.*) Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Bernardin, *et. al.* (Ruky. 2004), pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Tika (2008:121), hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Nasucha (2004:107), kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan secara efektif. Manajemen kinerja (Mathis, *et. al.* 2002:77), berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan. Dessler (2007:311), penetapan tujuan strategis organisasi/perusahaan yang dikonsolidasikan dengan penilaian kinerja dan pengembangan yang tersistem. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kinerja pegawai mendukung pencapaian target strategi perusahaan/organisasi. Bacal (2002:3-4), upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur: fungsi kerja sesuai yang diharapkan dari karyawan, seberapa besar kontribusi

pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan, apa arti konkretnya "melakukan pekerjaan baik", bagaimana karyawan dan penyelianya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki dan mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang, bagaimana prestasi kerja akan diukur, mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya. Prabu (2002:19), proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan pada pegawaiannya, antara pegawai dengan atasannya langsung. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Dubois, *et. al.* 2003:6); data dan informasi, sumber daya, peralatan dan lingkungan, konsekuensi hasil kerja, keahlian dan pengetahuan, kemampuan, motivasi serta intensif dan imbalan. Keith Davis (Mangkunegara. 2005:67): *i. Human Performance = ability + motivation, ii. Motivation = attitude + situation, iii. Ability = knowledge + skill.* Prawirosentono (Edy Sutrisno. 2011:176): a) Efektivitas dan Efisiensi, b) Otoritas dan Tanggung-jawab, c) Disiplin, d) Inisiatif. Armstrong, *et. al.* (Wibowo. 2009:99): a. Personal factors, b. Leadership factor, c. Team factors, d. System factors, e. Contextual/situasional factors, Lima indikator untuk menilai kinerja organisasi sector publik, menurut Levine, *et. al.* (Nazucha. 2004:25): a. Produktivitas, b. Kualitas pelayanan, c. Responsivitas, d. Responsibilitas, e. Akuntabilitas. Kriteria kinerja, menurut Raymon A. Noe, *dkk.* (2010:461): 1) Kesesuaian Strategis (*strategic congruence*), 2) Keabsahan (*validity*), 3) Keandalan (*reliability*), 4) Penerimaan (*acceptability*), 5) Kekhususan (*specivity*). Kualitas (Wungu, *dkk.* 2003:57), segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka. Kualitas kerja (Wilson, *et. al.* 1987:101), menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-

tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Simpul kata, kinerja adalah cara melakukan suatu pekerjaan dan hasil yang dicapai seseorang atau kelompok yang berupa kualitas dan kuantitas melalui tugas yang diberikan dalam sebuah tatanan organisasi dengan segala kemampuan, keterampilan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan, melalui berbagai kompetensi yang dibutuhkan dan diberikan dalam periode waktu tertentu.

Budaya Kerja

Budaya (Schein. 2010:34),

is a pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with is problem of external adaption and internal integration-that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and fill in relation to those problems

Budaya kerja (Guno. 2006), suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya organisasi (Mas'ud. 2004), sistem makna, nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang jadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Druicker (Tika, H. 2008:4), pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas.

Ndraha (2005:107), *A set of basic assumptions and belief that are shared by members of on organization, being developed as they learn to cope with*

problem of external adaptation and internal integration. PerMen PAN dan RB No. 39 Tahun 2012:3; sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Fungsinya (*Op. cit.*:45): 1) Sebagai identitas dan citra, 2) Sebagai pengikat, 3) Sebagai sumber, 4) Dst. Siagian (*Loc. cit.*:52): 1) Penentu batas-batas berperilaku, 2) Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi, 3) Penumuh komitmen, 4) Dst. Ia terbentuk (Ndraha. *Op. cit.*:52-77), dari karakteristik organisasi sebagai objek dan subjeknya. Simpil kata, budaya kerja adalah nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja dalam rangka mencapai tujuan dan kepuasan baik internal maupun eksternal organisasi.

Peran Pemimpimpin

Pemimpin (Syamsul. 2012:1) pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Peran pemimpin (Ulrich. <http://esq-news.com/2012/berita/03/19/peran-pemimpin-dalam-transformasi-budaya.html>) menjalankan nilai-nilai organisasi, dimana nilai memiliki pengaruh 25%, sistem 35%, dan kepemimpinan 40%. Manager (<http://temukanpengertian.blogspot.com/2013/07/pengertian-pemimpin.html>) seorang pemimpin dengan melaksanakan tugas berdasarkan prinsip dasar manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sehingga mampu menciptakan keadaan orang lain yang dipimpinnya saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan

(Yulk. 2009:3), proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses utk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Hersey, *et. al.* (Soekarso. 2010:16) proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pemimpin (<http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com>), pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu tujuan. Peran (Kartono, 1994:181) perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Lima fungsi kepemimpinan, menurut Sondang P. Siagian (Arifin. *Op. cit.*:103): 1) Penentu arah. 2) Wakil dan juru bicara organisasi. 3) Komunikator yang efektif. 4) Dst. Efektivitas kepemimpinan, menurut Siagian (Arifin. *Loc. cit.*:54) terlihat dari: 1) sampai sejauh mana seorang pemimpin memberikan penekanan pada peranannya selaku pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan bawahannya, 2) sampai sejauh mana dan dalam bentuk apa seorang pemimpin memberikan perhatian kepada para bawahannya. Peran pemimpin (Mintzberg. <http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com>): 1. Peran hubungan antar perorangan, 2. Fungsi peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara. 3. Peran pembuat keputusan, Kepemimpinan (Sinambela, dkk. 2006:106), terdiri atas: (1) pemimpin tingkat atas (*top management*), (2) pemimpin tingkat menengah (*middle management*), dan (3) pemimpin tingkat bawah (*lower management*). Peran pemimpin birokrasi yang mutlak dilakukan (Pasolong. 2010:32): 1) Merencanakan, 2) Pengorganisasian, 3) Mengawasi, 4) Mengevaluasi. Peranan pemimpin dan kelompok dalam pembentukan, pewarisan,

dan perubahan budaya organisasi (Tika. 2008:71): 1. Peranan pemimpin dan kelompok dalam pembentukan budaya organisasi. 2. Peranan pemimpin dan kelompok dalam mananamkan/mewariskan budaya organisasi. 3. Peranan pemimpin dan kelompok dalam perubahan budaya organisasi. Simpul kata, peran pemimpin adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin, dimana peran pemimpin memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang merupakan salah satu kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian dilakukan di lingkungan Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dari bulan April s/d Juni tahun 2015. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei, dengan teknik *analisis jalur*. Penelitian menjadikan budaya kerja dan peran pemimpin masing-masing sebagai varabel bebas (eksogen), dan kinerja pegawai sebagai varibel terikat (endogen). Populasi penelitian berjumlah 382 pegawai di lingkungan Direktorat tersebut, sedangkan sampel sebanyak 195 responden, yang diperoleh melalui rumus Slovin dengan teknik *purposive sampling*. Data dihimpun melalui kuesioner berskala Likert yang disebarluaskan secara *accidental sampling*. Uji validitas instrumen dilakukan dengan rumus *Product Moment* dari *Pearson*, sedang dalam menghitung reliabilitasnya dilakukan dengan rumus *Alpha Cronbach*, dengan menggunakan bantuan software *SPSS for Windows*. Data dianalisa dengan teknik statistik deskriptif dan inferensial. Sebelum itu, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis data, meliputi uji normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov, uji homogenitas dengan rumus Lavene, uji linearitas dengan uji *test for linearity*, uji autokorelasi dengan menggunakan pendekatan *Durbin-Watson*.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Responden dan Deskripsi Data

Karakteristik responden berdasarkan golongan dapat diketahui sebanyak 16 orang Gol. II (8,205%), 154 orang Go. III (78,97%), dan 25 orang Gol. IV (12,82%). Sebagian besar pegawai golongan III.

Karakteristik responden berdasarkan jabatan responden dapat diketahui staf 144 orang (73,8%), Eselon IV 33 orang (16,9%), dan Eselon III 18 orang (9,2%). Lebih dari separuh pegawai berada pada posisi staf.

Berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan adanya jumlah terbesar responden lulusan S1/D4 = 114 orang (58,5%), disusul oleh lulusan S2 = 40 orang (20,5%), selanjutnya lulusan SMA = 39 orang (20%), dan lulusan S3 = 2 orang (1%). Pegawai kebanyakan lulusan S1, artinya tingkat pendidikan para pegawai sudah cukup baik.

Instrumen kinerja terdiri dari 18 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor kinerja yaitu antara data terendah 50 s/d tertinggi 89. Nilai rata-rata = 75.3128, mo = 73, dan me = 74.00, dan sd = 8.752. Nilai tengah (73,5) dengan frekuensi terbesar 75. Fakta menunjukkan, data Kinerja diprediksikan berdistribusi normal.

Instrumen budaya kerja terdiri dari 18 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor budaya kerja yaitu antara data terendah 50 s/d tertinggi 87. Nilai rata-rata = 73.687, mo = 79, dan me = 76.00, sd = 8.060. Nilai tengah (78,5) dengan frekuensi terbesar 95. Fakta menunjukkan, data Budaya Kerja diprediksikan berdistribusi normal

Instrumen peran pemimpin terdiri dari 20 butir pertanyaan yang valid. Diperoleh rentang skor peran pemimpin antara data terendah 55 s/d tertinggi 92. Nilai rata-rata = 75.9026, mo = 81, me = 79.00, dan sd = 10.62218. Nilai tengah (82) dengan frekuensi terbesar 56. Fakta

menunjukkan, data Peran pemimpin diprediksikan berdistribusi normal. Namun untuk mengetahuinya secara pasti tetap diperlukan pengujian distribusi data sebagai salah satu pengujian persyaratan statistik.

Uji Persyaratan Analisis

Hasil analisis data tentang uji normalitas dengan uji "Kolmogorov-Smirnov Test," menginformasikan bahwa semua data memiliki distribusi normal.

Dari hasil uji homogenitas dengan menghitung varians-variанс Y atas pengelompokan X_1 , X_2 dan X_3 dapat disimpulkan bahwa kelompok data berasal dari populasi yang homogen.

Hasil analisis data tentang uji linearitas Y atas X_1 , X_2 dan X_3 menginformasikan bahwa data memiliki data yang linear.

Dari hasil uji autokorelasi, ternyata H_0 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan korelasi parsial positif.

Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh antara Budaya Kerja (X_1) dan Kinerja Pegawai (X_3)

Dari hasil regresi X_1 dan X_3 , disimpulkan bahwa korelasi antara budaya kerja dan kinerja pegawai signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$ dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh budaya kerja (X_1) dan kinerja pegawai (X_3).

Persamaan ini memiliki arti sbb.

- Koefisien regresi sebesar 0,752 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit budaya kerja, akan menaikkan 0,752 unit kinerja terhadap konstanta 19,889.
- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen budaya kerja digunakan uji t.

Pada regresi di atas nilai sig. 0,000 < 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu 13,343 > 1.97.

Adapun kekuatan korelasi antara budaya kerja terhadap kinerja ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ($r_{x_1x_3}$), yaitu sebesar 0,693. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat.

Dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,480. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa kinerja dipengaruhi oleh budaya kerja 48%, sedangkan sisanya 52% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

2. Pengaruh antara Peran Pemimpin (X_2) dan Kinerja Pegawai (X_3)

Dari hasil Regresi X_2 dan X_3 , disimpulkan bahwa korelasi antara peran pemimpin dan kinerja signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi $\hat{X}_3 = 51,622 + 0,312X_2$ dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai peran pemimpin (X_2) dan kinerja pegawai (X_3).

Persamaan ini memiliki arti sbb.

- Koefisien regresi sebesar 0,312 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit peran pemimpin, akan meningkatkan 0,312 unit kinerja pegawai terhadap konstanta 51,622.
- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen peran pemimpin digunakan uji t.

Pada regresi X_2 dan X_3 , nilai sig. $0.000 < 0.05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel peran pemimpin berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $5,686 > 1,97$.

Adapun kekuatan korelasi antara peran pemimpin terhadap kinerja ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ($r_{x_2x_3}$), yaitu sebesar 0,379. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat.

Dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,143. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh peran pemimpin 14,3%, sedangkan sisanya 85,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

3. Pengaruh antara Budaya Kerja (X_1) terhadap Peran Pemimpin (X_2)

Dari hasil Regresi X_1 dan X_2 , disimpulkan bahwa korelasi antara budaya kerja dan peran pemimpin signifikan dan linear. Artinya, persamaan regresi $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$ dapat digunakan sebagai alat untuk menjelaskan dan mengambil kesimpulan mengenai pengaruh budaya kerja (X_1) dan peran pemimpin (X_2). Persamaan ini memiliki arti sbb.

- Koefisien regresi sebesar 0,774 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu unit peran pemimpin, akan meningkatkan 0,774 unit budaya kerja terhadap konstanta 18,853.
- Untuk uji signifikan konstanta dan variabel eksogen peran pemimpin digunakan uji t.

Pada regresi X_1 dan X_2 , nilai sig. $0.000 < 0.05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel peran pemimpin, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $10,086 > 1,97$.

Adapun kekuatan korelasi antara budaya kerja terhadap peran pemimpin ditunjukkan terhadap perhitungan koefisien korelasi dari rumus korelasi *Product Moment* ($r_{x_1x_2}$), yaitu sebesar 0,587. Artinya hubungan kedua variabel sangat kuat.

Dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,345. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa budaya kerja dapat mempengaruhi peran pemimpin 34,5%, sedangkan sisanya 65,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Tabel 1 Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi

No.	Kelompok	Koefisien Korelasi	t_{hitung}	$t_{tabel} (\alpha = 0,05)$	Ket.
1	X_3 atas X_1	0,693	13,343	1,97	Signifikan
2	X_3 atas X_2	0,379	5,686	1,97	Signifikan
3	X_2 atas X_1	0,587	10,086	1,97	Signifikan

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua koefisien jalur signifikan pada $\alpha = 0,05$, karena t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} , hasil analisis membuktikan

bahwa jalur koefisiennya signifikan, pada model yang ada.

Path Analysis (Analisis Jalur)

Berdasarkan hasil korelasi antara X_1 , X_2 dan X_3 tersebut di atas didapat $r_{x_1x_3} = 0,693$, $r_{x_2x_3} = 0,379$ dan $r_{x_1x_2} = 0,587$, langkah selanjutnya mencari analisis jalur (*path analysis*) dan proses analisis jalur (*path analysis*) menggunakan bantuan software LISREL 8.7 didapat $p_{21} = 0,59$; $p_{31} = 0,72$ diatas 0,05 yang berarti *path analysis*nya signifikan, tetapi $p_{32} = -0,04$ kurang dari 0,05 yang berarti tidak signifikan.

Berdasarkan hasil analisis jalur, diperoleh nilai pengaruh budaya kerja ke kinerja pegawai sebesar 0,59, nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan ke variabel Kinerja Pegawai. Di lain sisi, variabel Budaya kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai. Besarnya pengaruh tidak langsung, yaitu $(0,59) \times (-0,04) = -0,0236$ atau total keseluruhan pengaruh dari Budaya Kerja ke Peran Pemimpin lalu ke Kinerja Pegawai = $-0,0236 + 0,72 = 0,69$.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh antara Budaya Kerja (X_1) dan Kinerja Pegawai (X_3)

Hasil uji hipotesis satu, menginformasikan bahwa terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 48%, signifikan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $13,343 > 1.97$, artinya variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Temuan penelitian itu sesuai dengan teori Gering Suryadi (2006), yang mengatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan

tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan.

Organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat akan dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik. Hal ini dikarenakan para pegawai telah mengetahui dan memahami “pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan tersebut”.

Pertama, dengan integritas dan profesionalisme, pegawai konsisten dalam kata dan perbuatan serta ahli di bidangnya. Orang yang memiliki integritas kepribadian, maka dia akan melakukan sesuatu yang sesuai antara apa yang diucapkan dan yang dilakukan. Kepribadian muncul dari keyakinan bahwa bekerja tidak semata untuk meraih prestasi keduniawiawan, untuk mendapatkan tambahan finansial tetapi juga memiliki makna keukhrawian atau ibadah. Selain memiliki kemampuan yang seimbang pegawai akan bekerja dengan pengetahuan, sikap dan keahliannya.

Kedua, melalui kepemimpinan dan keteladanan mampu mewujudkan potensi yang dimiliki bawahan secara optimal. Seorang pemimpin akan secara maksimal mendayagunakan bawahan sebagai partner untuk mencapai visi dan misi institusi. Seorang pemimpin menjadi teladan dalam kerja keras, tanggung-jawab, kedisiplinan, dsb.

Ketiga, melalui kebersamaan dan dinamika kelompok akan mendorong cara kerja yang tidak bersifat individual sehingga kekuasaan tidak berpusat di satu tangan. Sesuatu yang sangat sulit didalam relasi kerja adalah membangun kerja sama dalam kerja kelompok. Justru melalui kebersamaan, seseorang akan mampu bekerja dengan hasil yang optimal.

Keempat, dengan ketepatan dan kecepatan bekerja berarti terdapat kepastian waktu, kuantitas, kualitas dan finasial yang dibutuhkan. Prinsip yang harus dijadikan

sebagai pedoman adalah semakin cepat semakin baik. Prinsip pelayanan yang harus dikembangkan dalam suatu institusi adalah pelayanan prima yang berbasis kecepatan dan ketepatan. Kerja yang cepat dan tepat adalah pola kerja yang menggunakan keterukuran yang jelas. Jika pekerjaan bisa diselesaikan sehari, maka akan diselesaiannya secara tepat waktu. Jika pekerjaan menghabiskan anggaran tertentu, maka akan dilaksanakan secara tepat sesuai dengan anggaran. Jika pekerjaan bisa diselesaikan seefektif dan seefisien mungkin, maka tidak akan terjadi *kasus mark up*, dsb. juga bukan kerja yang menjadikan sesuatu yang mudah menjadi sulit, dst.

Kelima, rasionalitas dan emosi adalah keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional. Melalui keseimbangan antara kedua kecerdasan tersebut, maka akan memunculkan keteguhan dan ketegasan. Terlebih kecerdasan spiritual yang berbasis pada keyakinan dan moralitas yang baik. Dengan menggabungkan ketiga kecerdasan dalam kerja, maka seseorang akan menghasilkan kinerja yang optimal.

2. Pengaruh antara Peran Pemimpin (X_2) dan Kinerja Pegawai (X_3)

Hasil uji hipotesis 2, menginformasikan bahwa terdapat pengaruh Peran Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai, yaitu sebesar 14,3%, signifikan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $5,686 > 1,97$, artinya variabel peran pemimpin berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Peran Pemimpin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini mendukung teori-teori yang dikemukakan oleh para peneliti sebelumnya, seperti Henry Mintzberg (<http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com>), yang menyatakan bahwa:

1. Peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang

dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.

2. Fungsi peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
3. Peran pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

Pemimpin (*leader*) adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (*leadership*). Pimpinan birokrasi tentu saja mempunyai bawahan, yang karena kedudukannya sebagai pimpinan yaitu mempunyai kekuasaan formal (wewenang/*autority*) dan tanggung jawab. Dave Ulrich konsultan HR (*Human Resource*) (<http://esq-news.com/2012/berita/03/19/peran-pemimpin-dalam-transformasi-budaya.html>) mengatakan bahwa peran seorang pemimpin sesungguhnya adalah menjalankan nilai-nilai organisasi. Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai menjadi salah satu kunci sukses bagi keberhasilan suatu organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, peran pemimpin sangat menentukan dalam mengarahkan sikap dan perilaku bawahan untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam hal menetapkan sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber-sumber daya, penunjukkan tanggung-jawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan. Peran mempengaruhi seorang pemimpin birokrasi harus dapat memberikan pengaruh kepada bawahan, sehingga bawahan mau bekerjasama dalam merealisasikan suatu program kerja. Pemimpin birokrasi dapat mengembangkan berbagai teknik mempengaruhi bawahan, dan ini sebenarnya mudah bagi pemimpin birokrasi publik karena kewenangan atasan sangat tinggi.

Peran pemimpin sebagai motivator berarti pemberian dorongan kepada pegawai untuk bekerja secara lebih giat dan

lebih baik. Hubungan pengaruh dan motivasi adalah kalau peran mempengaruhi efektif, maka peran memotivasi akan lebih mudah dilakukan. Peran seorang pemimpin antar pribadi yaitu dalam kaitannya dengan kedudukannya sebagai pemimpin birokrasi, adalah sebagai figur atau tokoh yang cukup dihargai dan disegani. Pemimpin harus menunjukkan perilaku yang baik dan benar, memiliki etos kerja yang tinggi, disiplin dan lain-lain sikap positif. Pemimpin birokrasi harus menempatkan diri sebagai penuntun, pemberdaya dan pendorong bagi semua bawahan. Peran yang dimiliki seorang pemimpin birokrasi sangatlah strategis, mengingat kedudukannya sebagai pemegang kunci, khususnya informasi tentang birokrasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi yang baik, sehingga apa disampaikan sebagai representasi cita-cita dan tujuan institusi dapat dipahami secara baik dan benar oleh bawahan. Pemimpin juga harus menjadi komunikator yang efektif.

3. Pengaruh antara Budaya Kerja (X_1) terhadap Peran Pemimpin (X_2)

Hasil uji hipotesis 3, menginformasikan bahwa terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Peran Pemimpin, yaitu sebesar 34,5%, signifikan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $10,086 > 1,97$, artinya variabel budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel peran pemimpin. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Peran Pemimpin. Temuan tersebut mendukung teori yang disampaikan oleh Ndraha (205:102) tentang budaya organisasi.

Ketika organisasi mulai berorientasi pada budaya kerja sebagai acuan untuk mencapai tujuan dan cita-cita organisasi yang biasanya dinyatakan dalam visi, misi dan tujuan organisasi, berarti meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui para pimpinan yang memiliki peran untuk menjalankan norma

perilaku, nilai-nilai dan keyakinan bersama terhadap organisasi. Dengan melaksanakan budaya kerja berarti akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi, diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan organisasi.

Berdasarkan pembahasan tersebut di bagian atas, maka diperoleh berbagai implikasi sebagai berikut:

1. Dengan meningkatkan kualitas budaya kerja dalam organisasi berarti akan meningkatkan kualitas sikap dan perilaku pegawai dalam mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi, sehingga akan memberikan dampak positif terhadap hasil kinerja pegawai secara keseluruhan. Bekerja dengan integritas dan profesional akan lebih mudah dilaksanakan apabila diberikan arahan serta dilaksanakan dengan penuh tanggung-jawab. Dalam menyelesaikan suatu tugas, seorang pegawai harus mampu berfikir logis, mau bekerja sama dan saling membantu antar bagian, sehingga meningkatkan sinergi dalam pelaksanaan tugas karena tugas akan lebih cepat diselesaikan dengan tingkat ketepatan yang lebih baik.
2. Salah satu peran pemimpin adalah untuk mencapai efisiensi dengan kinerja yang tinggi. Efisiensi dan kinerja birokrasi yang tinggi dapat dicapai bila pemimpin berperan secara efektif dalam mengkoordinasikan semua bawahan, memiliki kemampuan mempengaruhi dan memotivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah salah satu kunci sukses bagi keberhasilan organisasi. Ketegasan seorang pemimpin dalam mengambil suatu keputusan sangat membantu dalam pelaksanaan tugas dan tanggung-jawabnya sehingga dapat berjalan optimal. Dengan memberikan contoh pribadi yang baik dan benar, selalu memberikan informasi yang terkini dan komunikatif serta terbuka terhadap saran yang konstruktif akan memudahkan seorang pemimpin dalam

mempengaruhi dan memotivasi bawahannya.

3. Kinerja pegawai pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi, karena tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, tugas organisasi tidak akan tercapai. Para pimpinan harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Budaya kerja harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh pemimpin, serta disosialisasikan pada pegawai agar pegawai punya komitmen kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang dilakukan.

Walaupun penelitian Pengaruh antara Budaya kerja dan Peran pemimpin terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat ini telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, dalam pelaksanaan dari awal sampai penyajian laporan penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahan yang diakui sebagai kelemahan penelitian ini. Tentu saja harapan peneliti yaitu hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang akan meneliti dengan judul yang sama. Peneliti menyadari bahwa keterbatasan penelitian ini antara lain: *Pertama*, penelitian ini hanya membahas faktor-faktor penting yang berpengaruh terhadap Kinerja, sedangkan secara obyektif masih banyak faktor lain yang mendukung kinerja seperti pola karir, motivasi dan kesejahteraan pada pegawai Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

Kedua, sebelum melakukan penelitian, peneliti telah melakukan serangkaian uji coba untuk mendapatkan instrumen yang valid dan reliabel, namun demikian pengumpulan melalui angket ini masih ada

kelemahan-kelemahan seperti jawaban yang kurang dan tidak jujur, serta pertanyaan yang kurang lengkap atau kurang dipahami oleh responden.

Ketiga, peneliti mempunyai keterbatasan dalam melakukan penelaahan penelitian, pengetahuan yang kurang, literatur yang kurang, waktu dan tenaga serta biaya dalam penelitian.

Keempat, terlepas dari adanya kekurangan namun hasil penelitian ini telah memberikan informasi yang sangat penting yaitu ternyata terdapat pengaruh dan signifikan dari budaya kerja (X_1) terhadap peran pemimpin (X_2), peran pemimpin (X_2) terhadap kinerja pegawai (X_3), budaya kerja (X_1) terhadap kinerja pegawai (X_3).

Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya kerja (X_1) dan kinerja pegawai (X_3) yang signifikan dan linier, digambarkan dengan persamaan $\hat{X}_3 = 19,889 + 0,752X_1$. Artinya, bahwa setiap kenaikan satu unit budaya kerja, akan menaikkan 0,752 unit kinerja terhadap konstanta 19,899.

Kekuatan korelasi antara budaya kerja dengan kinerja ditunjukkan dengan $r_{X_1X_3}$ yaitu sebesar 0,693, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,480 menerangkan bahwa 48% variansi variabel kinerja dijelaskan oleh variabel budaya kerja.

Dari hasil analisis uji t diperoleh t_{hitung} sebesar 13,343 dan t_{tabel} sebesar 1,97. Artinya, terdapat pengaruh antara variabel budaya kerja dan kinerja pegawai, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $13,343 > 1,97$. Dilihat dari hasil *path analisis* diperoleh nilai pengaruh budaya kerja ke kinerja pegawai sebesar $p_{31} = 0,72$, nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan variabel Peran Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif antara peran pemimpin (X_2) dan kinerja pegawai (X_3) signifikan dan linier, digambarkan dengan persamaan $\hat{X}_3 = 51,622 + 0,312X_2$. Artinya, bahwa setiap kenaikan satu unit peran pemimpin, akan menaikkan 0,312 unit kinerja pegawai terhadap konstanta 51,622.

Kekuatan korelasi antara peran pemimpin dengan kinerja ditunjukkan dengan r_{x2x3} yaitu sebesar 0,379, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,143 menerangkan bahwa 14,3% variansi variabel kinerja dijelaskan oleh variabel peran pemimpin. Dari hasil analisis uji t diperoleh t_{hitung} sebesar 5,686 dan t_{tabel} sebesar 1,97. Artinya, terdapat pengaruh antara variabel peran pemimpin dan kinerja pegawai, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu 5,686 >1,97. Tetapi dilihat dari hasil *path analysis* diperoleh nilai pengaruh peran pemimpin ke kinerja pegawai sebesar $p_{32} = -0,04$, nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel peran pemimpin memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan ke kinerja pegawai.

3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel Budaya Kerja terhadap Peran Pemimpin.

Dari hasil analisis regresi diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya kerja (X_1) dan peran pemimpin (X_2) signifikan dan linier, digambarkan dengan persamaan $\hat{X}_2 = 18,853 + 0,774X_1$. Persamaan ini memiliki arti bahwa setiap kenaikan satu unit budaya kerja, akan menaikkan 0,774 unit peran pemimpin terhadap konstanta 18,853.

Kekuatan korelasi antara budaya kerja dengan peran pemimpin ditunjukkan dengan r_{x1x2} sebesar 0,587, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,345 menerangkan bahwa 34,5% variansi variabel peran pemimpin dijelaskan oleh variabel budaya kerja. Dari hasil analisis uji

t diperoleh t_{hitung} sebesar 10,086 dan t_{tabel} sebesar 1,97. Artinya, terdapat pengaruh antara variabel budaya kerja dan peran pemimpin, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu 10,086 >1,97. Dilihat dari hasil *path analysis* diperoleh nilai pengaruh budaya kerja ke peran pemimpin sebesar $p_{12} = 0,59$, nilai ini lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja memiliki pengaruh yang signifikan ke peran pemimpin.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., dan Konopaske, Robert. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw - Hill. New York.
- Guno, Tri. 1999. *Budaya Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Guno, Tri., Gering Supriyadi. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Mathis, Robert, L., Jackson John H. 2002. *Human Resource Management* (Terj.) Buku 2, Edisi Ke-9, Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, Robert and Jackson, John. 2006 (10th). *Human Resources Management*. Salemba Empat. Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2010 (Cet. kedua). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012: *Pedoman Pengembangan Budaya*.

- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.*
- Winardi. 1990. *Azas-Azas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju.
- Rencana Strategi Badan Pembinaan Konstruksi 2010 – 2014.*
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Sandjojo, Nidjo. 2011. *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Pustaka Sinar Harapan.
- Schein, Edgar H. 2004 (3^{Third}). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, Edgar H. 2010 (4^{Fourth}). *Organizational Cultural And Leadership*. Jossey-Bass.A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco.
- Singgih, Santoso. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametik*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Bandung: CV.Alfabeta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2003 (Cet. ke-5). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabunda. 2008 (Cet. ke-2). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung, Penerbit CV. Pustaka Setia.
- Wibowo, 2009 (Edisi ke-3). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirjana, Bernadine R & Susilo. Supardo. 2006. *Kepemimpinan : Dasar-Dasar Dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wungu & Brotoharjo. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit Sistem*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.