

**LAPORAN HASIL  
PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN  
KEBAYORAN LAMA, KOTA ADMINISTRASI JAKARTA SELATAN**

**Disusun Oleh:**

Dr. H. Muchdie, MS. (NIDN. 0420105401 / Ketua)  
Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si. (NIDN. 0320056202 / Anggota)  
Mesrawati Naibaho (NIM : 1008026028 / Anggota)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR.HAMKA  
2017**


**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENELITIAN KOLABORATIF DOSEN DAN MAHASISWA (PKDM)**

Judul Penelitian	: Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Kota Administrasi Jakarta Selatan
Skema Penelitian	: Penelitian Kolaboratif Dosen dan Mahasiswa (PKDM)
<b>Ketua Peneliti</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Muchdie, MS.
b. NPD/NIDN	: 0420105401
c. Jabatan Fungsional	: Lektor Kepala
d. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
e. Nomor HP	: 082110942497 / muchdie@uhamka.ac.id
<b>Anggota Peneliti (1)</b>	
a. Nama Lengkap	: Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si
b. NPD/NIDN	: 0320056202
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
<b>Anggota Peneliti (2)</b>	
a. Nama Lengkap	: Mesrawati Naibaho
b. NIM	: 1008026028
c. Fakultas/Program Studi	: Manajemen / Manajemen
Lokasi Penelitian	: Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Jakarta Selatan
Lama Penelitian	: 6 bulan
Luaran Penelitian	: 1. Publikasi Ilmiah atau Bahan Ajar atau 2. Prosiding Seminar Regional
Dana Penelitian	: Rp. 8.000.000,-

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Jakarta, 22 Agustus 2016  
Ketua Peneliti

  
(Dr. H. Bambang Dwi Hartono, M.Si)  
NIDN. 0320056202

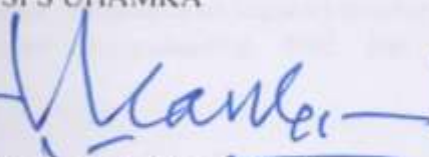
  
(Dr. H. Muchdie, MS.)  
NIDN. 0420105401

Direktur SPS UHAMKA

Menyetujui,

Ka. Lemlitbang UHAMKA



  
(Dr. H. Abd. Rahman A. Ghani, M.Pd)  
NIDN. 0310036104



  
(Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd)  
NIDN. 0020116601



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

Jln. Tanah Merdeka, Pasar Rebo, Jakarta Timur  
Telp. 021-8416624, 87781809 : Fax. 87781809

**SURAT PERJANJIAN KONTRAK KERJA PENELITIAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF.DR. HAMKA**

Nomor : 335/F.02.09/2016

Tanggal : 20 September 2016

***Bismillahirrahmanirrahim***

Pada hari ini, Kamis, tanggal dua puluh empat, bulan Agustus, tahun dua ribu tujuh belas, yang bertanda tangan dibawah ini **Prof. Dr. Hj. Suswandari, MPd**, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**; **Dr. H. Muchdie, MS.**, selanjutnya disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

**PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** sepakat untuk mengadakan Perjanjian Kontrak Kerja Penelitian yang didanai oleh RAPB Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA 2016-2017.

**PASAL 1**

**PIHAK KEDUA** akan melaksanakan kegiatan penelitian dengan judul : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN KEBAYORAN LAMA, KOTA ADMINISTRASI JAKARTA SELATAN**. Dengan luaran wajib sesuai data usulan penelitian Batch 2 Tahun 2016 melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id) dan luaran tambahan (bila ada).

**PASAL 2**

Bukti luaran hasil penelitian sebagaimana yang dijanjikan dalam pasal 1 wajib dilampirkan dalam laporan penelitian yang diunggah melalui [simakip.uhamka.ac.id](http://simakip.uhamka.ac.id)

**PASAL 3**

Kegiatan tersebut dalam pasal 1 akan dilaksanakan oleh **PIHAK KEDUA** mulai tanggal 20 September 2016 dan selesai pada tanggal 20 Februari 2017.

**PASAL 4**

**PIHAK PERTAMA** menyediakan dana sebesar Rp. 8.000.000,- (Terbilang : Delapan Juta Rupiah) kepada **PIHAK KEDUA** untuk melaksanakan kegiatan tersebut dalam pasal 1. Sumber biaya yang berasal dari Penelitian Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA melalui Lembaga Penelitian dan Pengembangan.

### PASAL 5

Pembayaran dana tersebut dalam pasal 4 akan dilakukan dalam 2 (dua) termin sebagai berikut:

- (1) Termin I 70%: sebesar Rp. 5.600.000 ( Terbilang Lima Juta Enam Ratus ribu Rupiah) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan proposal yang telah di review dan diperbaiki sesuai saran reviewer pada kegiatan tersebut pada PASAL 1.
- (2) Termin II 30%: sebesar Rp. 2.400.000,- (Terbilang : Dua Juta Empat Ratus Ribu Rupiah ) setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan akhir berikut luaran yang telah dijanjikan dalam kegiatan penelitian tersebut dalam Pasal 1.

### PASAL 6

- (1) PIHAK KEDUA wajib melaksanakan kegiatan tersebut dalam Pasal 1 dalam waktu yang ditentukan dalam pasal 3.
- (2) PIHAK PERTAMA akan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut sebagaimana yang disebutkan dalam pasal 1.
- (3) PIHAK PERTAMA akan mendenda PIHAK KEDUA setiap hari keterlambatan pentyerahan laporan hasil kegiatan sebesar 0,5% (setengah persen) maksimal 20% (dua puluh persen) dari jumlah dana tersebut dalam pasal 4.
- (4) Dana Penelitian dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada poin honor peneliti sebesar 5% (lima persen).

Jakarta, 20 September 2016

PIHAK PERTAMA  
Lembaga Penelitian dan Pengembangan  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA

PIHAK KEDUA  
Peneliti,



Prof. Dr. Hj. Suswandari, M.Pd.



Dr. H. Muchdie, MS.

Mengetahui,  
Wakil Rektor II UHAMKA



Dr. H. Muchdie, MS.

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama Utara. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner dan wawancara. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 83 responden dengan teknik pengambilan sampel secara *Random sampling*, skala pengukuran menggunakan skala *Likert*. Analisis Deskriptif dalam uji validitas, uji reliabilitas dan pengujian hipotesis dengan analisis regresi dan korelasi, dan analisis jalur (*path analysis*).

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 distandarkan. 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. Kesimpulan penelitian bahwa terdapat pengaruh langsung secara signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, maka disarankan agar Kantor Kecamatan Kebayoran Lama dapat memperkuat budaya organisasi yang selama ini telah diterapkan, termasuk didalamnya peningkatan motivasi kerja pegawai, sehingga pegawai akan dapat meningkatkan kinerjanya dan selanjutnya dapat memacu para pegawai dapat bekerja secara profesional dengan memberikan pelayanan prima kepada publik.

*Kata kunci : budaya, motivasi, kinerja, pegawai*

## ABSTRACT

The aim of this research is to find out the influence of organizational culture and work motivation toward employee's performance in Kecamatan Kebayoran Lama Utara. The type of this research is explanatory research, while the techniques of collecting data are questionnaire and interview. The amount of sample in this research is sixty six respondents with sampling census technique. Likert Scale is used as measuring scale, The technique of quantitative analysis uses validity test, reliability test, correlation coefficient, regression and correlations analysis, determination coefficient, significance test (t test and F test), and path analysis.

The result of this research shows that organizational culture and work motivation, whether simultaneously or partially for ward employee's performance. Based on path analysis result, the direct influence of organizational culture is equal to 0.810 and for motivation on employee performance with regression analysis is used as a quantitative analysis. The result of the regression coefficients show the influence of organizational culture on employee performance with the 0.580, through the summation of the standardized beta coefficients. The results of calculation of the coefficient of determination showed that 62.7% of total change in the dependent variable can be explained by the independent variables. The others of 37.3% is explained by other variables of research model.

Based on these results of research at the District Office Kebayoran Lama, it is advisable to strengthen the organizational culture that have been implemented, including an increase in employee motivation. so that employees can improve its performance and can further spur to work professionally by providing excellent service to the public.

*Keywords: culture, motivation, performance, employee*

## **KATA PENGANTAR**

Segala Puji dan syukur penelitian panjatkan bagi Tuhan Yang Maha Esa , atas berkat rahmat dan karunia-Nya, penelitian diberikan petunjuk, kemudahan dan berkat ketabahan dalam menyelesaikan penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Universitas Muhammadiyah Prof Dr. HAMKA yang telah menyetujui penelitian ini dan juga kepada Bapak H. Sayid Ali ZA, SH selaku Camat Kecamatan Kebayoran Lama. Bapak Waluyo, SE selaku Lurah Kelurahan Kebayoran Lama Utara, yang telah memberikan kemudahan untuk melakukan penelitian di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama serta dukungan para peawai sekecamatan Kebayoran Lama.

Berharap dengan penelitian ini dapat memperkuat budaya organisasi yang selama ini telah diterapkan, termasuk didalamnya peningkatan motivasi kerja pegawai, sehingga pegawai akan dapat meningkatkan kinerjanya dan selanjutnya dapat memacu para pegawai dapat bekerja secara profesional dengan memberikan pelayanan prima kepada publik.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu melimpahkan rahmat-Nya kepada semua pihak yang telah membantu pelaksanaan dan penyelesaian penelitian ini.

Jakarta, 15 Februari 2017

Dr. H. Muchdie, MS.  
Ketua Peneliti

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
SURAT KONTRAK .....	iii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Masalah Penelitian .....	11
1. Identifikasi Masalah .....	11
2. Pembatasan Masalah .....	12
3. Perumusan Masalah .....	12
C. Kegunaan Hasil Penelitian .....	13
BAB II. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS .....	15
A. Kajian Teori.....	15
1. Konsep Kinerja .....	15
a. Manajemen kinerja .....	18
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	21
c. Penilaian kinerja .....	22
d. Dimensi dan indikator kinerja .....	25
2. Budaya Organisasi .....	29
a. Peran dan fungsi budaya organisasi .....	31
b. Karakteristik budaya organisasi .....	33
c. Dimensi dan indikator budaya organisasi .....	36
2. Konsep Motivasi .....	39



a. Teori motivasi .....	40
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.....	46
c. Dimensi dan indikator motivasi kerja .....	48
B. Penelitian yang Relevan .....	50
C. Kerangka Berfikir dan Hipotesis.....	52
1. Kerangka Berfikir .....	52
a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.....	52
b. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai .....	53
c. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja .....	54
2. Hipotesis Penelitian .....	57
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
A. Tujuan Penelitian.....	58
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	58
1. Tempat penelitian.....	58
2. Waktu penelitian .....	59
C. Metode Penelitian .....	59
1. Jenis penelitian .....	59
2. Desain penelitian .....	60
D. Populasi dan Sampel .....	60
1. Populasi .....	60
2. Sampel.....	61
E. Teknik Pengumpulan Data .....	62
F. Instrumen Penelitian .....	64
1. Variabel Penelitian... ..	65
a. Kinerja pegawai (Y)... ..	65
b. Budaya organisasi .....	66
c. Motivasi kerja.....	67
2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	68
a. Uji Validitas .....	68
b. Uji Reliabilitas .....	70

G. Teknik Analisis Data .....	71
1. Analisis Deskriptif .....	72
2. Pengujian Prasyarat Analisis.....	72
a. Uji Normalitas Residual.....	72
b. Uji Linieritas.....	72
c. Uji Heterokedastisitas.....	73
3. Pengujian Hipotesis .....	73
a. Uji Signifikan Parsial (Uji-t).....	73
b. Uji Signifikan Simultan (Uji F).....	74
c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	75
d. Analisis Regresi .....	75
e. Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	76
H. Hipotesis Statistik .....	77
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>79</b>
A. Analisis Deskriptif .....	79
1. Gambaran Umum Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.....	79
a. Visi dan Misi.....	79
b. Kedudukan, tugas dan fungsi.....	80
c. Struktur Organisasi.....	81
2. Deskripsi Demografi Responden.....	83
3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	88
B. Pengujian Prasyarat Analisis.....	93
1. Uji Normalitas Residual.....	94
2. Uji Linieritas.....	95
3. Uji Heterokedastisitas.....	96
C. Pengujian Hipotesis.....	98
1. Uji Signifikan Parsial (Uji-t).....	98
2. Uji Signifikan Simultan (Uji F).....	99
3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	101
4. Analisis Regresi .....	103
5. Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	111

D. Pembahasan.....	116
E. Keterbatasan Penelitian.....	123
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN.....	125
A. Kesimpulan.....	125
B. Implikasi.....	126
C. Saran.....	127
DAFTAR PUSTAKA .....	129

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Gantt Chart Kegiatan Peneliti.....	59
Tabel 2	: Distribusi Pegawai pada Kecamatan Kebayoran Lama.....	61
Tabel 3	: Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai .....	66
Tabel 4	: Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	67
Tabel 5	: Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja.....	68
Tabel 6	: Hasil Uji Validitas Instrumen.....	68
Tabel 7	: Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	71
Tabel 8	: Responden menurut Jenis Kelamin.....	83
Tabel 9	: Responden menurut Usia.....	84
Tabel 10	: Responden menurut Pendidikan Terakhir .....	85
Tabel 11	: Responden menurut Masa Kerja .....	85
Tabel 12	: Responden menurut Golongan .....	86
Tabel 13	: Responden menurut Unit Kerja.....	87
Tabel 14	: Deskriptif Variabel Penelitian.....	89
Tabel 15	: Distribusi Skor Variabel Kinerja Pegawai.....	91
Tabel 16	: Distribusi Skor Variabel Budaya Organisasi.....	92
Tabel 17	: Distribusi Skor Variabel Motivasi Kerja.....	94
Tabel 18	: Hasil Uji Normalitas.....	95
Tabel 19	: Uji Linieritas.....	95
Tabel 20	: Hasil Uji Heterokedastisitas.....	97
Tabel 22	: Hasil Uji-t.....	99
Tabel 23	: Hasil Uji F.....	101
Tabel 24	: Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	102
Tabel 25	: Hasil Analisis Regresi X1 terhadap X3.....	103
Tabel 26	: Hasil Analisis Regresi X2 terhadap X3.....	106
Tabel 27	: Hasil Analisis Regresi X1 terhadap X2.....	109
Tabel 28	: Rangkuman Hasil Analisis Korelasi.....	112

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Hirarkhi Kebutuhan Abraham Maslow .....	43
Gambar 2	: Model Kerangka Berfikir Variabel Bebas dan Terikat .....	56
Gambar 3	: Model Diagram Jalur .....	77
Gambar 4	: Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Kabayoran Lama.....	82
Gambar 5	: Histogram Responden menurut Jenis Kelamin.....	83
Gambar 6	: Histogram Responden menurut Usia.....	84
Gambar 7	: Histogram Responden menurut Masa Kerja.....	86
Gambar 8	: Histogram Responden menurut Golongan.....	87
Gambar 9	: Histogram Responden menurut Unit Kerja.....	88
Gambar 10	: Skor Variabel Kinerja Pegawai.....	90
Gambar 11	: Skor Variabel Budaya Organisasi.....	91
Gambar 12	: Skor Variabel Motivasi Kerja.....	93
Gambar 13	: Normalitas P-Plot.....	94
Gambar 14	: Scatter Plot Uji Heterokedastisitas.....	98
Gambar 15	: Struktural Korelasi.....	115

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins, Organisasi merupakan “..*Consciously coordinated social entity with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or a set of goals*”, Robbins mengemukakan bahwa organisasi merupakan entitas social. Unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar, artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuannya.<sup>1</sup>

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 tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi

---

<sup>1</sup>Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, hal.2.

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, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan<sup>2</sup>. 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

---

<sup>2</sup> Robbins, Stephens P, 1994. *Teori Organisasi, Struktur, desain dan aplikasi-Organizations Theory, Structure, Design, and Applications*. Alih bahasa, Yusuf Udaya. Jakarta: Arcan, hal. 483

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/berita-terkini/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 Pendayasaan Aparatur Negara dalam Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum<sup>3</sup> 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 diadakan adalah mengenai pelayanan birokrasi di sejumlah pemerintah daerah (Pemda). 1.200 di antaranya adalah laporan

---

<sup>3</sup> Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 Tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum .



tembusan dari instansi yang diadakan pelayanannya. "Saya melapor dipersulit soal perizinan, mengurus 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 diwilayah 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 umu, serta penegakan Peraturan Daerah dan Peraturan Gubernur;
- c. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan SKPD/UKPD dan/atau instansi pemerintah/swasta, dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi Kecamatan;
- d. Mengkoordinasikan penyelenggaraan perencanaan pembangunan tingkat Kecamatan;
- e. Melaksanakan koordinasi dengan unsure forum koordinasi pimpinan Kecamatan, dan;
- f. Melaksanakan pembinaan organisasi kemasyarakatan di wilayah Kecamatan.

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 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 rangka 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 kebijakan-kebijakan.

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 dalam Rahadi<sup>4</sup> mengatakan motivasi merupakan 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

---

<sup>4</sup>Rahadi, Dedi , 2002, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri, hal. 2

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, baik atasan langsung maupun berdasarkan hirarki structural 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 ketidak-konsistenan dalam menjalankan dan menerapkan prosedur yang telah berlaku. Hal itu merupakan 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 di lapangan 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.

## **B. Masalah Penelitian**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi masalah-masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Profesionalisme kinerja pegawai Kecamatan Kebayoran Lama masih belum maksimal, dengan masih terlihatnya keluhan masyarakat pengguna pelayanan.
- b. Tuntutan peningkatan kinerja belum dapat terpenuhi sesuai standar yang diharapkan, masih banyak pegawai yang belum mampu mengikuti perkembangan teknologi komputerisasi dalam upaya peningkatan kinerja, dikarenakan sarana dan prasarana masih kurang memadai.
- c. Masih kurangnya disiplin beberapa pegawai dalam melaksanakan tanggungjawabnya, dengan masih ada beberapa pegawai yang terlambat masuk kantor dan setelah jam istirahat.
- d. Belum terlihat pegawai mempunyai keahlian dalam memecahkan masalah, kemampuan mencari alternatif praktis dalam menyelesaikan pekerjaan serta banyak yang belum mempunyai gagasan-gagasan aktual, komperhensif dan berkesinambungan, sehingga terlihat menunggu perintah.
- e. Budaya kerja yang belum kondusif yang dapat memberi dukungan positif terhadap rencana dan pelaksanaan kerja seseorang pegawai.
- f. Belum maksimalnya integrasi dan koordinasi masing-masing bagian dan unit Dinas Sektoral terkait yang menyebabkan keterlambatan menangani permasalahan yang timbul.



- g. Motivasi dan kompetisi antara pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama masih rendah.
- h. Belum diselenggarakannya survei kepuasan masyarakat sebagai alat mengevaluasi kinerja pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

## **2. Pembatasan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah di atas, diketahui terdapat banyak masalah yang timbul. Oleh sebab itu penulis membatasi masalah pada:

- a. Kinerja pegawai (X3) sebagai variabel terikat.
- b. Budaya organisasi (X1) sebagai variabel bebas.
- c. Motivasi kerja (X2) sebagai variabel bebas.

## **3. Perumusan Masalah.**

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka dapat disusun perumusan masalah yang menjadi landasan penelitian ini, sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama?.
- b. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama?.
- c. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja Kantor Kecamatan Kebayoran Lama?.

### C. Kegunaan Hasil Penelitian.

Adapun kegunaan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Akademis.

Kegunaan pengembangan ilmu pengetahuan, akan memperoleh pengetahuan seberapa besar pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama dan memberikan sumbangan menambah wawasan, pengetahuan dan studi pengembangan sumber daya manusia, khususnya menyangkut kinerja pegawai, budaya organisasi dan motivasi kerja, serta untuk mendorong peneliti lain melakukan penelitian tentang pengembangan manajemen sumber daya manusia dari cara pandang yang berbeda.

2. Bagi Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan masukan bagi Kantor Kecamatan Kebayoran Lama khususnya dalam memotivasi pegawai agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien demi perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*). Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi yang positif dan bermanfaat bagi para pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama khususnya dan masyarakat pada umumnya.

3. Bagi Penulis.

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam bidang sumber daya manusia secara khusus tentang motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

4. Secara Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat menjadi referensi atau rujukan bagi peneliti-peneliti lain.

## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

#### A. Kajian Teori

##### 1. Konsep Kinerja.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*, yang mempunyai arti beberapa masukan (*entries*), yaitu melakukan, memenuhi atau menjalankan suatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dari masukan tersebut dapat diartikan, kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang pegawai yang dapat diukur dari hasil kerjanya dalam kurun waktu tertentu<sup>7</sup>.

Menurut Gilbert dalam Rahadi,<sup>8</sup> Kinerja adalah tentang apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung, tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan Rivai (2011)<sup>9</sup> mendefinisikan kinerja adalah suatu fungsi motivasi dan kemampuan, tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan

---

<sup>7</sup> Notoatmodjo, Soekidjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT.Rineka Cipta, hal.124

<sup>8</sup> Rahadi, Dedi Rianto, 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri, hal.2

<sup>9</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo, 2011, hal, 549

dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja juga merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Selanjutnya menurut Stoner dalam Tika Pambudi<sup>10</sup>, menyebutkan bahwa “kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan”. Motivasi yang dimiliki oleh seorang pegawai nantinya akan menghasilkan. Hal yang diungkapkan Stoner didukung pula oleh pernyataan Bernadin dan Russel dalam Tika Pabundu “ Kinerja merupakan pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”. Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dan dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan pada pengertian kinerja diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan motivasi dan kemampuan yang dimiliki individu tersebut. Kinerja sebagai kata kerja lebih spesifik mengandung arti “*thing done*” yaitu suatu hasil yang telah dikerjakan. Mangkunegara<sup>11</sup> merumuskan kinerja sebagai hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Kinerja secara umum merupakan wajah dan citra pegawai yang tercermin dari suatu organisasi, tetapi didalam pengaplikasian secara benar tidaklah mudah,

---

<sup>10</sup> Pabundu, Tika, 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 121.

<sup>11</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rafika Aditama, hal. 67.

disebabkan sifat manusia yang terdiri dari berbagai macam karakteristik dan memiliki perasaan, watak dan kemampuan yang berbeda-beda pengertian. Sehingga lebih spesifik diuraikan Robbins bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan kata lain, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Bila sampai pada penilaian mengapa seorang karyawan tidak dapat menghasilkan kinerja pada suatu tingkat yang seharusnya dia mampu, maka perlu diperiksa lingkungan kerjanya untuk melihat apakah mendukung atau tidak terhadap pelaksanaan pekerjaannya.

Berbagai pengertian kinerja di atas, dapat dipahami bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan yang dilakukan seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan kemampuan dan perbuatannya. Beberapa pengertian berikut ini tentang kinerja akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja<sup>12</sup> sebagai berikut:

- Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja

---

<sup>12</sup> 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, hal.14

dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994 (dalam Rivai dan Basri 2005:14).

- Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu, Robbin: 1996 (dalam Rivai dan Basri 2005:14).
- Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan, Schermerhorn, Hunt and Osborn: 1991 (dalam Rivai dan Basri).
- Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins). Dengan demikian kinerja ditentukan oleh factor-faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kerja adalah tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala pegawai dalam bekerja. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya atau pekerjaannya sesuai dengan standar yang ditentukan.

**a. Manajemen kinerja.**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumberdaya organisasi

maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya. Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 1994)<sup>13</sup>.

Sedangkan LAN-RI<sup>14</sup>, menyebutkan bahwa manajemen kinerja adalah pendayagunaan sumber daya dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui perkembangan (*progress*) yang terukur dan proses untuk membangun pengertian bersama tentang apa yang akan dicapai oleh organisasi dan bagaimana mencapainya. Dengan pengertian ini manajemen kinerja pada dasarnya merupakan upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai kinerja yang akan dicapai. Prinsip dasar penerapan manajemen kinerja adalah Untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang

---

<sup>13</sup> Armstrong, Michael. 1994. *A Handbook of Human Resource Management*. Terjemahan Elex Media Komputindo: Jakarta.

<sup>14</sup> Lembaga Administrasi Negara RI. 2007. *Pedoman Penerapan Manajemen Kinerja pada Instansi Pemerintah*. Jakarta: LAN-RI, hal. 26.



harus dipenuhi dalam suatu organisasi salah satunya adalah terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu :

- 1) Perencanaan kinerja, berupa penetapan indikator kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.
- 2) Pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru maka lakukan perubahan tersebut.
- 3) Evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Sebagai suatu instrumen operasionalisasi organisasi, Lembaga Administrasi Negara<sup>15</sup> menyebutkan manajemen kinerja memiliki lima fungsi sebagai berikut:

- 1) Menterjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam tujuan yang jelas, mudah dipahami dan dapat diukur sehingga membantu keberhasilan organisasi mencapai tujuan;
- 2) Menyediakan alat untuk menilai, mengelola dan meningkatkan keberhasilan kinerja keseluruhan organisasi;
- 3) Menyediakan ukuran-ukuran mengenai kualitas, biaya, kecepatan pelayanan, dan penyesuaian kompetensi pegawai, serta motivasi yang sangat diperlukan oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya;
- 4) Monitor kinerja melalui penyesuaian antara kinerja individual, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan;

---

<sup>15</sup> Lembaga Administrasi Negara-RI, 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta :LAN, hal. 81.

- 5) Melakukan evaluasi terhadap kinerja yang sudah dicapai sebagai upaya umpan balik bagi perbaikan kinerja organisasi.

Berkaitan dengan evaluasi kinerja, pemerintah telah menerbitkan Peraturan Menteri negara Pendayagunaan Aparatur Negara tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah. Peraturan tersebut digunakan sebagai acuan bagi kementerian/lembaga pemerintah daerah untuk mengevaluasi kinerja di lingkungan instansi masing-masing. Tujuan dilaksanakannya evaluasi adalah perbaikan berkelanjutan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi pemerintah yang masih lemah untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang berorientasi pada hasil/outcome yang efektif dan efisien. Dengan kata lain evaluasi kinerja bertujuan agar diketahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam rangka pencapaian misi, guna perbaikan pelaksanaan dimasa yang akan datang.

Dalam kaitan ini adalah keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam melaksanakan pengembanan visi dan misi dalam menjalankan perusahaannya. Apabila pekerja telah memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan , harga diri dan motivasinya akan meningkat.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja.**

Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, keberadaan ini dipengaruhi oleh berbagai

faktor. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara<sup>16</sup>, ada beberapa faktor yang mempengaruhi akan pencapaian kinerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor kemampuan (*ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi (*motivation*), faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, dan mampu secara fisik, memahami tujuan utama serta target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Oleh karena itu, seorang pegawai yang dapat berkinerja dengan baik, harus mempunyai kemampuan yang memadai, keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya yang didukung oleh pimpinan dan sumber daya yang ada pada organisasi dimana seseorang bekerja.

### **c. Penilaian kinerja.**

Menurut Rivai dalam Sedarmayanti<sup>17</sup> penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan

---

<sup>16</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. *Perilaku dan Budaya organisasi* . Bandung : Rafika Aditama, hal. 67-68.

<sup>17</sup> Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Aditama, hal. 66.

suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Menurut Handoko,<sup>18</sup> Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Jadi secara umum dapat didefenisikan bahwa penilaian kinerja tersebut adalah sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Penilaian prestasi penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Sebagaimana yang dinyatakan Mangkunegara,<sup>19</sup> kinerja dapat dinilai dan dievaluasi dengan mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut :

---

<sup>18</sup> Handoko TH, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2, Yogyakarta : BPFE, hal.11.

<sup>19</sup> Anwar Prabu mangkunegara, *op.cit*, hal.38

- 1) Kualitas kerja. Yaitu mutu pekerjaan sebagai output yang dihasilkan, sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan.
- 2) Kuantitas kerja. yaitu mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan, sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.
- 3) Ketetapan waktu, yaitu menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan pekerjaan, tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki.

Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja tersebut mencakup dalam hal kemampuan bekerjasama, volume pekerjaan yang dilakukan, kemampuan teknis pegawai, inisiatif, keandalannya dalam bekerja dan kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, pembinaan dan peningkatan kinerja individu dapat dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (*performance appraisal*) seorang pegawai<sup>20</sup>.

Dilingkungan Pegawai Negeri Sipil penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan format DP3 atau yang disebut sebagai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. DP3-PNS secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran

---

<sup>20</sup> Handoko TH, *loc.cit.*

seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Penilaian DP3-PNS, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (*end result*) dan pengembangan pemanfaatan potensi.

Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2011<sup>21</sup>, untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Tujuan yang hendak dicapai adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian terdiri dari SKP (Satuan Kinerja Pegawai) dan perilaku kerja. SKP meliputi aspek-aspek : Kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Sementara Penilaian perilaku kerja meliputi aspek : Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan. SKP ditetapkan setiap awal tahun anggaran dan penilaian kinerja dilakukan pada akhir tahun anggaran.

#### **d. Dimensi dan indikator kinerja.**

Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Guna mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, maka kinerja pegawai harus dilakukan secara berkala dan konsisten setiap tahun. Sebagai dasar pengukuran penilaian kinerja pegawai, beberapa indikator kinerja yang dikemukakan oleh

---

<sup>21</sup> Peraturan Pemerintah RI Nomor 10 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Bernandin & Russell dalam Asri Laksmi,<sup>22</sup> dapat digunakan sebagai acuan, sebagai berikut :

- 1) *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai mengenai pekerjaannya.
- 4) *Creativenes*: keaslian gagasan-gagasan dan ide-ide yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain/tim dalam organisasi.
- 6) *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- 7) *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- 8) *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, dan keramahtamahan serta didukung dengan integritas pribadi.

Untuk memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel<sup>23</sup> menjelaskan indikator-indikator kinerja yang dapat dipergunakan untuk mengkaji kinerja pegawai, sebagai berikut :

---

<sup>22</sup> Asri Laksmi Riani, 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Graha Ilmu, hal. 99.

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*), adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi.
- 2) Ketepatan Waktu (*Pomptnees*), berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
- 3) Inisiatif (*Initiative*), yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab, tidak tergantung dengan perintah atasan.
- 4) Kemampuan (*Capability*), yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
- 5) Komunikasi (*Communication*), merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi dan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga tidak keluar dari ketentuan yang berlaku.

Karenanya, sudah merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan system yang mampu untuk mengukur kinerja dan keberhasilan organisasi. Untuk dapat menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan organisasi, maka seluruh aktivitas organisasi tidak semata-mata kepada *input* dari program organisasi, tetapi

---

<sup>23</sup> Sedarmayanti, *op. cit*, hal. 51



lebih ditekankan kepada *output*, proses, manfaat, dan dampak program terhadap organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan,<sup>24</sup> pengembangan dimensi dan indikator dalam instrumen penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Dimensi Hasil Kerja. Merupakan keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur yang terdiri dari 3 indikator, yaitu: (a) kuantitas hasil kerja, (b) kualitas hasil kerja, (c) efisiensi dalam melaksanakan tugas
- 2) Dimensi Perilaku kerja. Merupakan perilaku pekerja yang berhubungan dengan pekerjaan dan dicantumkan dalam standar kinerja, prosedur kerja, kode etik dan peraturan organisasi. Saat ditempat kerja karyawan memiliki dua perilaku kerja yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Indikator yang mengikutinya, yaitu: (a) Disiplin kerja, (b) Inisiatif, (c) Orientasi pelayanan.
- 3) Dimensi Sifat Pribadi, adalah sifat yang berhubungan dengan pekerjaan. Indikator yang mengikutinya, yaitu : (a) Kerjasama, (b) Integritas, (c) Kreativitas.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disintesaikan kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang individu/kelompok dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang dibebankan kepadanya sesuai standar dan target yang telah ditentukan. Mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini, penulis menggunakan dimensi hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi, dengan indikator-indikator yang mengikutinya. Indikator tersebut

---

<sup>24</sup> Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat, hal.80.

disesuaikan dengan indikator-indikator kinerja pegawai yang diterapkan pada penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil.

## **2. Budaya organisasi.**

Andrew Pettigrew dalam Ahmad Sobirin<sup>25</sup> orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi, memberikan pengertian budaya organisasi sebagai “ *the system of such publicly and collectively accepted meaning operating for given group at a given time-* budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu”. Dalam hal ini sistem makna diharapkan bisa memberi gambaran tentang jati diri (budaya) sebuah organisasi pada orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut dan orang-orang yang berada di luar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi. Namun sebelum benar-benar bisa memberi gambaran tentang jati diri atau budaya sebuah organisasi, sistem makna harus secara terbuka dan kolektif diterima dan menjadi pedoman dan ketentuan.

Greenberg dan Baron (2003)<sup>26</sup> mendefinisikan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma-norma, perilaku, dan harapan bersama oleh anggota organisasi. Pada akar budaya organisasi tersimpan seperangkat karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota dalam suatu organisasi. menyatakan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk

---

<sup>25</sup>Achmad Sobirin, 2009. *Budaya Organisasi : Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM-YKPN, hal.125.

<sup>26</sup>Greenberg, Jerald dan Baron, 2003, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prestice Hall, hal. 515

menyadari, berfikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Budaya organisasi memiliki makna yang sangat luas. Budaya organisasi membedakan organisasi satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak.

Luthans dalam Andreas Lako,<sup>27</sup> mendefinisikan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Sedangkan menurut Schein dalam Asri Laksmi<sup>28</sup> budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Selanjutnya Robbins, 1996<sup>29</sup> mengatakan budaya organisasi mengacu kesuatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya. Robbins memberi pengertian budaya organisasi

---

<sup>27</sup> Andreas, Lako, 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta : Amara Books, hal. 29.

<sup>28</sup> Asri Laksmi Riani, 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Graha Ilmu, hal. 6

<sup>29</sup> Ramli, Khomsahrial, 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Grasindo, hal. 183.

sebagai (1) nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, (2) falsafah yang dapat menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, (3) cara pekerjaan dilakukan di organisasi itu, dan (4) sebagai asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di suatu organisasi. Budaya organisasi adalah 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.

Mengacu pada definisi-definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi dengan karakteristik fisik maupun non fisik yang khas berisi asumsi, nilai-nilai, norma, kepercayaan yang bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas maupun efisiensi organisasi tersebut. Budaya organisasi menjadi ciri khas atau identitas suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain dalam memperkuat eksistensi organisasi maupun pengikat antar anggota di dalamnya.

#### **a. Peran dan fungsi budaya organisasi.**

Peran budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi pegawai, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan relatif tidak birokratis. Peranan budaya organisasi menurut pandangan Greenberg dan Baron dalam Wibowo, 2011<sup>30</sup>, adalah sebagai berikut :

- 1) Budaya memberikan rasa identitas. Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan

---

<sup>30</sup> Wibowo, 2011, *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, hal.51.

dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi itu.

- 2) Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi. Apabila terdapat budaya yang kuat, orang merasa mereka menjadi bagian dari yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.
- 3) Budaya dapat memperjelas dan memperkuat standar perilaku. Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu.
- 4) Budaya memberikan rasa identitas. Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
- 5) Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi. Apabila terdapat budaya yang kuat, orang merasa mereka menjadi bagian dari yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.
- 6) Budaya dapat memperjelas dan memperkuat standar perilaku. Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu.

Menurut Chatab<sup>31</sup> fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

- a) Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi.
- b) Pengikat/pemersatu (*social cohesion*), seperti aturan yang harus dilaksanakan dalam organisasi.

---

<sup>31</sup> Chatab, Nevizond, 2007. *Diagnostic Management*. Jakarta : PT. Serambi Ilmu Semesta, hal. 226.

- c) Sumber (*sources*), misalnya inspirasi.
- d) Sumber penggerak dan pola perilaku.

Berdasarkan defisi tersebut dapat disimpulkan bahwa peran dan fungsi budaya di dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut :

- Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memantau dan membentuk sikap serta perilaku pegawai dalam organisasi.
- Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.

#### **b. Karakteristik budaya organisasi.**

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang kompleks. Untuk itu budaya dalam organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara berkesinambungan. Beberapa karakteristik dari organisasi menurut Robbins dalam Udaya<sup>32</sup> mengatakan terdapat 10 (sepuluh) karakteristik utama yang membedakan budaya dalam suatu organisasi, adalah sebagai berikut:

---

<sup>32</sup> AM. Kadarman, Jusuf Udaya, 1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, hal. 480.

- 1) Inisiatif individu, pengertian inisiatif individu menyangkut tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu untuk dapat mengemukakan pendapatnya.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Dimana organisasi memberikan toleransi kepada para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.
- 3) Pengarahan, sejauh mana suatu organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.
- 4) Integrasi, pengertian integritas adalah tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen, tingkat sejauh mana para manajer memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan yang sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.
- 6) Kontrol, sejauh mana peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- 7) Identitas, tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi.
- 8) Sistem imbalan, tingkat sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

- 9) Toleransi terhadap konflik, tingkat sejauh mana pegawai di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal

Fred Luthans dalam Ernawan<sup>33</sup>, menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Di antaranya adalah:

- 1) Peraturan-peraturan perilaku yang harus dpatuhi. Ketika anggota organisasi berinteraksi atau sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan rasa hormat dan cara berperilaku.
- 2) Norma-norma. Berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja dalam suatu organisasi
- 3) Nilai-nilai yang dominan. Mengandung konsepsi yang jelas atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, sepertikonsepsi nilai tentang kualitas, efesiensi tinggi.
- 4) Filosofi. Berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan atau mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- 5) Aturan-aturan. Yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugasdalam organisasi

---

<sup>33</sup>Ernawan, E. R, 2011. *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis* ,Bandung : Alfabet, hal. 81.



- 6) Iklim organisasi. Menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar organisasi serta cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

### c. Dimensi dan indikator budaya organisasi.

Budaya organisasi mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Menurut Schein<sup>34</sup>, budaya organisasi dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basicunderlying assumptions*).

#### 1) Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*).

Sesuai teori *Edgar H. Schein*, maka untuk mengetahui variabel dimensi adaptasi eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi *bussines/private* yang berorientasi pada *profit*, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

---

<sup>34</sup> Edgar H Schein, *op. cit.* hal. 235

2) Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*).

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

3) Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*).

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Sedangkan menurut Manahan Tampubolon <sup>35</sup> , budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Inovatif memperhitungkan risiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan.
- 2) Memberi perhatian pada setiap masalah secara detil, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan

---

<sup>35</sup>Tampubolon, Manahan P, *Op.cit*, hal. 45

pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

- 3) Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai.
- 4) Berorientasi kepada semua kepentingan anggota, Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan kekompakan tim kerja (team work), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik. Dengan demikian karyawan selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi.
- 5) Agresif dalam bekerja, produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (ability and skill) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.
- 6) Performa yang baik dari pegawai harus didukung oleh kesehatan yang prima. Performa yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima.

Berdasarkan berbagai teori dan uraian di atas dapat disintesis bahwa budaya organisasi merupakan pedoman bersikap dan berperilaku dari anggota organisasi sesuai

nilai-nilai dan aturan-aturan yang ditetapkan, menjadi pedoman dasar dalam bertingkah laku untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Penulis menggunakan lima dimensi dengan indikator yang mengikutinya yaitu : Inovatif memperhitungkan risiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi orang dan agresivitas, untuk mengukur budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

### **3. Konsep Motivasi.**

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan. Siagian,<sup>36</sup> . Pengertian motivasi tidak terlepas dari kata kebutuhan yang berarti “*needs*” atau “*want*”. Kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspons. Tanggapan terhadap kebutuhan tersebut diwujudkan dalam bentuk tindakan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut dan hasilnya adalah orang yang bersangkutan merasa atau menjadi puas.

Apabila kebutuhan belum direspons maka akan selalu berpotensi untuk muncul kembali sebelum terpenuhinya kebutuhan yang dimaksud. Sehingga dapat diuraikan bahwa motivasi adalah kondisi (*energy*) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri (*internal motivation*) dan dorongan dari luar diri/pihak lain (*external motivation*).

---

<sup>36</sup>Sondang P. Siagian, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Elek Media Kompetindo, hal. 167.

Dari ketiga pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keberadaan dari kejiwaan seseorang yang baik dari dalam maupun dari luar dirinya yang mendorongnya dan menggerakkan suatu perilaku untuk mencapai suatu kepuasan. Tingkatan dalam suatu motivasi dapat bersifat tersebut rendah, sedang dan tinggi. Perbedaan tingkatan motivasi individu dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi hasil kerja dan bahkan kinerjanya di dalam organisasi. Artinya, individu yang mempunyai motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerja rendah. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus berusaha keras mempengaruhi motivasi seluruh individu organisasi agar mereka memiliki motivasi berprestasi tinggi. Dengan demikian, pencapaian kinerja organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Sehingga dapat diuraikan dari berbagai pendapat tersebut di atas, motivasi :

- 1) Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu
- 2) Sebagai akibat dari interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya.
- 3) Motivasi dapat sebagai pendukung suatu perbuatan, menyebabkan seseorang mempunyai kesiapan untuk melakukan serangkaian kegiatan.
- 4) Motivasi merupakan dorongan atau penggerak bagi seseorang dalam pencapaian sesuatu yang diinginkan dan berhubungan langsung dengan sesuatu yang menjadi minatnya.

**a. Teori Motivasi.**

Dalam setiap teori motivasi yang diuraikan oleh para ahli, akan berusaha untuk menguraikan pandangan tertentu mengenai manusia dan dapat menjadi

seperti apa dan membantu memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dan tentang keinginan atau kebutuhan manusia dengan menggambarkan manajer dan pegawai saling terlibat dalam organisasi setiap hari dan memecahkan permasalahan yang ada di organisasi. Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hirarchi*) dari Abraham Maslow,<sup>37</sup> menyatakan bahwa motivasi kerja ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun secara psikologis, baik yang berupa materi maupun non-materi. Menurut teori ini kebutuhan manusia dapat dikelompokkan ke dalam lima tingkatan kebutuhan manusia, yaitu :

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Psysiological Need*), kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku untuk bekerja giat untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Kebutuhan Keamanan (*Safety and Security Needs*), kebutuhan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman dari rasa kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk kebutuhan, yaitu kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan alat pelindung diri dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) Kebutuhan Sosial (*Affiliations Needs*), kebutuhan sosial adalah kebutuhan akan interaksi, merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Dalam

---

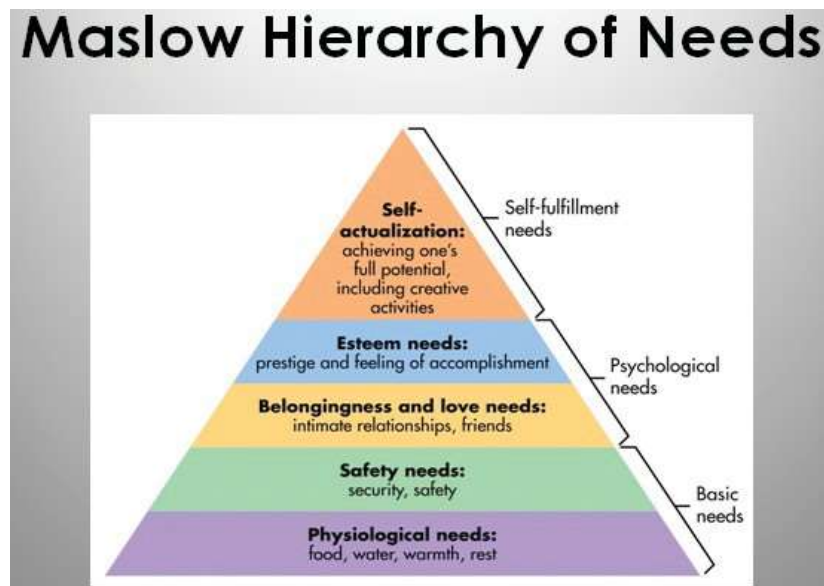
<sup>37</sup>Fred Luthan, 2003, *Perilaku Organisasi*, Andi, Jakarta, hal. 280

hal ini seseorang akan berusaha mencari teman bergaul yang sederajat dengan kedudukan sosialnya. Kebutuhan ini mengarah kepada empat kelompok kebutuhan, yaitu :

- Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia hidup dan bekerja,
- Kebutuhan akan perasaan dihormati,
- Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorang pun yang menenangi kegagalan,
- Kebutuhan akan perasaan ikut serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat dilingkungannya.

4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem or Status Needs*), kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan dan prestise dari pegawai dan masyarakat tempat dimana dia bekerja. Kebutuhan akan penghargaan diri mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, dan kebebasan.

(5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*), kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi seseorang secara penuh dan untuk merealisasikan potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan dan untuk menjadi kreatif dalam arti kata seluas-luasnya.



Sumber: Paul Hesley & Kenneth H Blanchard (1983). Dikutip dari Mangkuregara (2005:64)

Tokoh motivasi yang mengemukakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain adalah David C. McClelland<sup>38</sup> (Thoha, 2010:235). Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi kerja orang lain. Teori Kebutuhan McClelland (*McClelland Theory of Needs*), menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi. yaitu;

- 1) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need of achievement*). Kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan. Manusia yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi mempunyai

<sup>38</sup>Thoha, Miftah, 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, hal. 235.



keinginan yang tinggi untuk sukses. Mereka menyukai tantangan berani menghadapi kesulitan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab dalam tugas.

2) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*).

Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing. Manusia yang mempunyai keinginan berkuasa tinggi mempunyai perhatian yang besar untuk menanamkan pengaruh dan pengendalian.

3) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*). Kebutuhan akan hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan dalam organisasi. Sebagai individu mereka senang membina hubungan sosial, menikmati rasa keakraban dan saling pengertian, selalu siap menghibur dan menolong orang yang kesulitan serta menyenangi persahabatan.

Teori lain yang dikemukakan oleh Mc. Gregor dalam Malayu S.P. Hasibuan<sup>39</sup> dalam hasil penelitiannya, menyimpulkan bahwa teori motivasi itu dapat dikategorikan dalam teori X dan Y. Teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan penganut teori Y. Pada asumsi teori X menandai kondisi dengan hal-hal seperti pegawai rata-rata malas bekerja, pegawai tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab, pegawai lebih

---

<sup>39</sup>Hasibuan, Hasibuan, 1994. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : Bumi Aksara, hal. 160.

suka dibimbing dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan, diperintah dan diawasi secara ketat.

Sedangkan pada asumsi teori Y menggambarkan suatu kondisi seperti pegawai rata-rata rajin bekerja, pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak pegawai tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan, dapat memikul tanggungjawab, berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi dan pegawai berusaha untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokrat). Teori X (teori tradisional), penganutnya mempunyai ciri-ciri adalah sebagai berikut :

- 1) Umumnya pegawai tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggung jawabnya.
- 2) Rata-rata pegawai malas dan tidak suka bekerja
- 3) Pegawai lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) Pegawai lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori X ini untuk memotivasi pegawai harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja dengan sungguh-sungguh. Jenis motivasi ini diterapkan cenderung kepada motivasi negative yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan teori Y (teori demokrat), penganutnya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Pada dasarnya manusia itu tidak pasif, tetapi aktif, sehingga menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak pegawai tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
- 2) Pada dasarnya manusia itu tidak malas bekerja tetapi suka bekerja, sehingga akan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.
- 3) Pada umumnya manusia dapat berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif dalam mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sehingga mereka selalu berusaha untuk mendapatkan metode kerja yang terbaik.
- 4) Pada umumnya manusia itu selalu mengembangkan diri untuk mencapai tujuan atau sasaran.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.**

Saydan dalam Sayuti<sup>40</sup>, menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

---

<sup>40</sup> Sayuti, 2007. *Motivasi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- 1) Faktor internal terdiri dari: (a) Kematangan Pribadi. Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberi kan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. (b) Tingkat Pendidikan. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya (c) Keinginan dan harapan pribadi. Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan. (d) Kebutuhan. Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut untuk bekerja keras. (e). Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya. (f) Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya.
- 2) Faktor eksternal terdiri dari: (a) Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. (b) Kompensasi yang memadai. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. (c)

Supervisi yang baik. (d) Jaminan karir (penghargaan atas prestasi). (e) Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja.

Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi ditempatnya bekerja. (f) Peraturan yang fleksibel. Kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi pegawai.

**c. Dimensi dan indikator motivasi kerja.**

Berdasar pada teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow, dimana pendekatan ini yang lebih banyak menekankan pada faktor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Adapun dimensi dan indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur motivasi sesuai hirarki kebutuhan Maslow adalah sebagai berikut:

- 1) Dimensi Kebutuhan Fisiologis, berhubungan dengan kebutuhan primer dengan indikatornya adalah penyediaan ruang kerja; penyediaan sarana kerja; penyediaan fasilitas kerja.
- 2) Dimensi Kebutuhan Keamanan, menekankan pada keamanan emosi dan fisik, dengan indikatornya yakni : jaminan keamanan lingkungan pekerjaan; jaminan pengamanan dalam pelaksanaan pekerjaan; perlindungan terhadap risiko pekerjaan.

- 3) Dimensi Kebutuhan Penghargaan, kebutuhan egoistik dan penghargaan dari pihak lain diluar dari dirinya sendiri. dengan indikatornya adalah : insentif; penghargaan pimpinan; penghargaan instansi terkait
- 4) Dimensi Kebutuhan Sosial, berhubungan dengan kebutuhan afeksi dan afiliasi, dengan indikatornya adalah hubungan antar sesama petugas; dukungan sesama petugas; hubungan petugas dengan unit kerja terkait.
- 5) Dimensi Kebutuhan Aktualisasi diri, dengan indikatornya adalah : aktualisasi identitas petugas; aktualisasi profesionalitas petugas; aktualisasi akuntabilitas petugas.

Dalam “*McClellands Achievement Motivation Theori*” yang di kutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara<sup>41</sup> (2008:103), dapat disimpulkan dimensi dari motivasi adalah : Motif, harapan, dan insentif. Ketiga dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Motif. Suatu prangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Suatu dorongan di dalam diri dan dari luar diri setiap orang untuk menempuh sesuatu kebutuhan.
- 2) Harapan. Merupakan suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan. Sebagai suatu keyakinan sementara pada diri seseorang bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh hasil atau tindakan berikutnya. Indikator-indikator tentang harapan pegawai diantaranya kondisi kerja yang baik, perasaan ikut terlibat, pendisiplinan yang bijaksana, dan lain-lain.

---

<sup>41</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. cit*, hal. 103

- 3) Insentif. Suatu rangsangan bahwa dengan memberikan imbalan kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar dapat meningkatkan kinerja.

Berdasarkan berbagai teori dan uraian di atas dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah proses atau fenomena yang menggerakkan dan mengarahkan seseorang untuk bertindak melakukan kegiatan dengan cara tertentu sesuai keinginannya untuk mencapai tujuan. Mengukur motivasi kerja pegawai dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi Motif, Harapan, dan Insentif dengan masing-masing indikator yang mengikutinya.

## **B. Penelitian yang Relevan.**

1. Tyas Abadi, Tommy (2008). Penelitian Tommy Tyas Abadi dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual*, Departemen Hukum dan HAM RI, menggunakan uji Regresi Berganda yang bertujuan untuk : (1) mengetahui sejauhmana motivasi kerja pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual ; (2) mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Hak kekayaan Intelektual ; (3) mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Hasil uji Regresi Berganda menunjukkan bahwa antara motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ma'rifah , pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya (2004), yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Provinsi

Jawa Timur”, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pekerja social. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

3. Penelitian ini didukung oleh penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W., menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Anwar P.M.,2004)
4. Penelitian Binawan Nur Tjahjon, 2008 dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah. hasil uji Regresi Linier Berganda yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Jawa. Dari penelitian yang dilakukan, hasil uji Regresi Linier Berganda menunjukkan bahwa antara motivasi kerja dan budaya organisasi secara individual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah.
5. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kotter (1997)<sup>42</sup>, budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dikatakan bahwa 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.

---

<sup>42</sup>Kotter P John, James L Heskett, 1997. *Corporate Culture and Performance (Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja)*. Jakarta : Prenhallindo.



## **C. Kerangka Berfikir dan Hipotesis**

### **1. Kerangka Berfikir.**

Kinerja yang baik dapat tercipta dengan adanya motivasi yang tinggi dan budaya organisasi yang baik di dalam sebuah organisasi. Motivasi kerja merupakan unsur penting di dalam sebuah organisasi, sebab dengan adanya motivasi kerja dapat menciptakan semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula halnya budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan dapat menjadi sebuah pegangan bagi karyawan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai dalam berperilaku.

#### **a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.**

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat dipandang sebagai usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan kinerja agar secara produktif berhasil mewujudkan apa yang telah ditentukan. Kinerja seseorang dalam suatu organisasi dapat ditentukan oleh budaya organisasi yang dimiliki organisasi dan dilaksanakan secara konsisten oleh seluruh pegawainya. Terciptanya produktivitas kinerja tinggi seorang pegawai tidak terlepas dari pengoptimalan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh seluruh organisasi, termasuk di dalamnya organisasi di instansi pemerintah agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang kuat terlihat dengan pegawainya yang loyal, pegawai tahu tujuan organisasi, mengerti perilaku yang baik dan tidak baik dan pegawai melaksanakan tugas berdasarkan nilai yang dianut secara konsisten serta banyak ritual yang dilaksanakan bersama-sama. Pengaruh positif dari budaya organisasi yang tidak kuat adalah pegawai menunjukkan kepuasan bekerja sehingga akan diikuti dengan produktifitas kerjanya tinggi. Robbins (2003), mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Budaya organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan, dimana budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam sistem organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **b. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.**

Motivasi pada dasarnya dorongan yang timbul dalam diri seseorang individu sehingga akan melakukan sesuatu hal yang diinginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan disini dimaksudkan adalah desakan yang alami untuk memuaskan

kebutuhan-kebutuhan hidup, dan kecenderungan untuk mempertahankan hidup. Kunci yang terpenting untuk itu tak lain adalah pengertian yang mendalam tentang manusia dan kebutuhan-kebutuhannya yang mendasar. Pengembangan motivasi perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi misalnya dengan cara memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini berarti faktor pemenuhan kebutuhan manusia yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Banyak dijadikan titik acuan oleh sebagian besar manajer untuk memahami motivasi kerja seseorang dalam organisasi.

Pegawai yang termotivasi akan melakukan pekerjaan yang lebih baik daripada yang tidak. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi setiap pegawai berbeda satu dengan yang lainnya, perbedaan ini dikarenakan setiap pegawai pada dasarnya memiliki kebutuhan yang berbeda pula. Memenuhi kebutuhan pegawai dalam pemberian motivasi adalah hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi, karena pada hakekatnya apabila kebutuhannya tidak terpenuhi, maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa, sehingga dapat menurunkan tingkat kinerja pegawai tersebut. Sebaliknya, apabila kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku kegembiraan dalam bekerja sebagai wujud rasa puas. Dalam pemberian motivasi organisasi harus mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai agar dapat bekerja lebih giat, efisien dan efektif melalui manajemen kinerja dengan sasaran mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan uraian di atas diduga terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

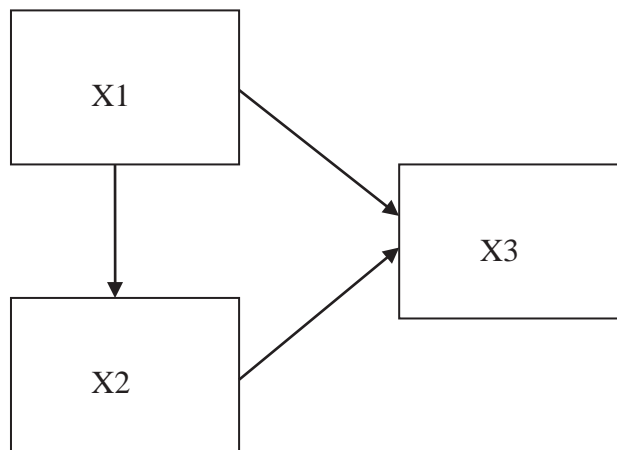
**c. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.**

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Dalam budaya terkandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dan dapat menimbulkan motivasi dalam suatu kegiatan organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula.

Menurut Robbins dan Judge, 2011 lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sedangkan perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan/motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan / motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula. Pengaruh faktor *teamwork* yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa, seorang karyawan dalam lingkungan

kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan uraian di atas diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kinerja.

Berdasarkan kerangka berfikir di atas, terdapat tiga variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu variabel bebas adalah budaya organisasi dan motivasi kerja dan variabel terikat adalah kinerja pegawai. Sehingga dapat digambarkan model kerangka berfikir sebagai berikut :



**Gambar 2** : Model Kerangka Berfikir Variabel Bebas dan Terikat.

Sumber : Data (Diolah), Oktober 2016.

Keterangan :

X3 : Kinerja Pegawai.

X1 : Budaya Organisasi.

X2 : Motivasi Kerja.

## **2. Hipotesis.**

Berdasarkan kerangka berfikir, dapat disusun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.
2. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.
3. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian.**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Kota Administrasi Jakarta Selatan yang diduga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi kerja. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.
2. Mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.
3. Mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja Kecamatan Kebayoran Lama. Jakarta Selatan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian.**

##### **1. Tempat penelitian.**

Tempat penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Kota Administrasi Jakarta Selatan, yang beralamat di Jalan Ciputat Raya No.1 Kelurahan Kebayoran Lama Selatan, Kecamatan Kebayoran Lama. Kota Administrasi Jakarta Selatan. Alasan pemilihan objek penelitian dikarenakan kecamatan adalah salah satu instansi pemerintah yang mempunyai fungsi dan tugas secara langsung memberikan pelayanan kepada publik.

## 2. Waktu penelitian.

Penelitian dilaksanakan selama Enam bulan dan dimulai pada bulan September 2016 sampai dengan bulan Februari 2017 , rencana aktivitas penelitian sebagai berikut:

**Tabel 1**

*Gantt Chart* Aktivitas Penelitian

No.	Uraian	Tahun 2016-2017														
		Sep-Okt 2016			Nopember 2016			Desember 2016			Januari 2017		Februari 2017			
1	Penelitian pendahuluan	■	■	■												
2	Revisi proposal				■	■										
3	Pengumpulan Data						■									
4	Penyusunan instrumen							■	■							
5	Distribusi instrumen								■	■						
6	Menjaring data										■	■				
7	Tabulasi dan analisis data											■	■	■		
8	Pembahasan dan Monev													■	■	■
9	Laporan Penelitian															■

## C. Metode Penelitian.

### 1. Jenis Penelitian.

Berdasarkan permasalahan dalam latar belakang , penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara menggambarkan variabel bebas beserta variabel terikat dan membuktikan pengaruh dari variabel bebas ke dalam variabel terikat melalui pengujian hipotesis.<sup>43</sup> Penggunaan metode dilakukan agar memperoleh gambaran permasalahan sehingga tujuan penelitian tercapai dengan baik. Menurut Sugiyono "Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah

<sup>43</sup> Sugiyono, 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, hal.35.



berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis”.

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survei eksplanasi (*explanatory survey*). Objek telahan penelitian survei eksplanasi (*explanatory survey*) adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel, untuk mengetahui apakah sesuatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah sesuatu variabel disebabkan/dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya, dengan demikian penelitian ini dilakukan untuk mengkaji mengenai budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Apakah terdapatnya pengaruh diantara ketiga variabel tersebut dan sejauh mana variabel tersebut saling mempengaruhi satu sama lain.

## **2. Desain Penelitian.**

Penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen yaitu budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) dan variable endogen adalah kinerja pegawai (X3). Berdasarkan objek penelitian di atas, maka dianalisis mengenai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*).<sup>44</sup>

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi.**

---

<sup>44</sup> Rosadi, Ruslan, 2003. *Metode Penelitian*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, hal.30

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama yang berjumlah 104 orang, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 2**  
Distribusi Pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama

No	Populasi Pegawai	Jumlah	(%)
1	Kecamatan	18	17.3
2	Kasi. Dinas & Penilik Sektoral	49	47.1
3	BPTSP (Badan Pelayanan Terpadu Satu Pintu)	7	6.7
4	UPPD (Unit Pelayanan Pajak Daerah)	10	9.6
5	Satpol Pamong Praja Kecamatan	20	19.2
Jumlah		104	100.0

Sumber : Sub.Bagian Kepegawaian Kecamatan Kebayoran Lama, Daftar Pegawai pada Kecamatan Kebayoran Lama per Agustus 2016.

## 2. Sampel.

Sampel “ merupakan bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti”. Sampel adalah bagian dari kuantitas dan karakteristik yang dimiliki populasi.<sup>45</sup> Sampel dalam penelitian ini adalah bagian dari populasi yang akan diteliti. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel *probability sampling*. Dimana teknik penentuan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Untuk melihat berapa besar

---

<sup>45</sup> Nanang Martono, op.cit, hal. 48

jumlah sampel akan digunakan maka pengambilan sampel yang dipakai adalah rumus menurut Slovin<sup>46</sup> sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Keterangan :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

d : batas toleransi kesalahan (0,05)

Maka dengan menggunakan rumus Slovin tersebut, dapat dihitung jumlah sampel yang akan diteliti sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

$$n = \frac{104}{104 \times 0,05^2 + 1}$$

$$n = \frac{104}{1,26}$$

$$n = 82,5$$

Dibulatkan : 83 orang pegawai.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data.**

Untuk menjangkau data yang valid dalam penelitian , perlu diperhatikan beberapa cara dalam menghimpun data dan informasi yang konkrit yang sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan. Proses menjangkau data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu sebagai berikut:

---

<sup>46</sup> Silalahi, Ulber, 2010. *Pengantar Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

### 1. Observasi

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan pengamatan di lapangan terhadap aktivitas kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Dalam melakukan pengamatan, peneliti berperan sebagai pengamat partisipatif, yaitu terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian dan mengamati langsung ketempat objek yang akan diteliti untuk memperoleh data sekunder yang erat hubungannya dengan masalah yang akan dibahas.

### 2. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dikarenakan hal tentang kehadiran dan kinerja pegawai adalah milik syah subbag. Kepegawaian yang tidak dapat dipublikasikan sesuai ketentuan yang berlaku dalam aturan kepegawaian pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Peneliti bertanya langsung Kepada Kepala Subbag. Kepegawaian dan Sekertaris Kecamatan guna memberikan gambaran dan informasi terhadap variabel dalam penelitian ini dan kendala-kendala yang dihadapi.

### 3. Kuesioner

Kesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menggunakan pertanyaan yang harus dikerjakan atau dijawab oleh orang yang meliputi sasaran angket tersebut. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data tentang motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

#### 4. Studi Dokumen

Metode studi dokumen dilakukan terhadap pengumpulan data melalui sumber-sumber tertulis atau dokumen yang ada pada informan dalam bentuk peninggalan budaya, karya seni dan karya pikir.

### F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, fenomena tersebut disebut variabel penelitian.<sup>47</sup> Instrumen penelitian merupakan alat bantu dalam mengumpulkan data yang diperlukan dan berhubungan dengan penelitian tersebut. Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini kuesioner yaitu untuk mendapatkan data tentang motivasi kerja pegawai, budaya organisasi dan kinerja pegawai melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

Pernyataan dalam kuesioner merupakan item-item yang terdiri pernyataan yang dibuat dengan menggunakan “*Skala Likert*.” Skala Likert berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seseorang responden terhadap pernyataan itu , dengan lima alternatif jawaban. Dalam *Skala Likers*, setiap jawaban diberikan skor sesuai urutan sebagai berikut :

1. Selalu (SL), diberi skor = 5
2. Sering (SR), diberi skor = 4
3. Kadang-kadang (KD), diberi skor = 3
4. Pernah (PN), diberi skor = 2
5. Tidak Pernah (TP), diberi skor = 1

---

<sup>47</sup> Sugiyono, *Op.cit*, hal. 124

## 1. Variabel Penelitian.

Penelitian ini menguji pengaruh antara dua variabel bebas yang mempengaruhi variabel lain dan satu variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel lain.<sup>48</sup> Ketiga variabel yang menjadi subyek penelitian adalah variabel budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2), dan variabel kinerja pegawai (X3). Adapun penjelasan dari masing-masing variabel terhdap definisi konseptual, definisi operasional dan indikator variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### a. Variabel Kinerja Pegawai (X3)

#### 1) Definisi konseptual

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang individu/kelompok dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang menjadi tanggungjawabnya berdasarkan sasaran/target yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan.

#### 2) Definisi operasional

Kinerja pegawai adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan instrumeen variabel kinerja pegawai

#### 3) Kisi-kisi instrumen penelitian

Butir-butir dalam kuesioner dibuat berdasarkan aspek-aspek yang telah disebutkan pada definisi operasional di atas. Kisi-kisi instrumen berdasarkan dimensi dan indikator kinerja pegawai adalah sebagaimana dalam tabel berikut :

---

<sup>48</sup> Suharsimi Arikunto, 1998. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan*. Jakarta : Rineka cipta,hal.110

**Tabel 3**  
Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Butir Kuesioner
<b>Kinerja (X3)</b>	1. Hasil kerja	a. Kualitas b. Kuantitas c. <i>Job knowledge</i>	1,2,3 4,5 6,7
	2. Perilaku kerja	a. Disiplin kerja b. Inisiatif c. Orientasi pelayanan	8,9 10,11,12 13,14,15
	3. Sifat pribadi	a. Kualitas personal b. Integritas c. Kerjasama	16,17 18 19,20

**b. Variabel Budaya Organisasi (X1)**

1) Definisi konseptual

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai dan norma-norma serta aturan-aturan yang ditetapkan suatu organisasi sebagai standar bertindak dan menyelesaikan permasalahan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

2) Definisi operasional

Budaya organisasi adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan instrument variabel budaya organisasi.

3) Kisi-kisi instrumen

Butir-butir kuesioner dibuat berdasarkan aspek-aspek yang telah disebutkan pada definisi operasional di atas. Kisi-kisi instrumen berdasarkan dimensi dan indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 4**  
Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Butir Kuesioner
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	1. Inovatif memperhitungkan risiko.	a. Inisiatif individual	1,2
		b. Toleransi terhadap tindakan berisiko	3,4
	2. Perhatian pada detail	a. Kecermatan dan ketelitian	5,6
		b. Pengarahan	7
	3. Orientasi pada hasil	a. Dukungan Manajemen	8,9
b. Sistem kontrol		10,11	
4. Orientasi pada pegawai	a. Identitas	12,13	
	b. Toleransi terhadap konflik	14	
	c. Penghargaan berbasis kinerja	15,16,17	
5. Agresifitas	a. Integrasi	18	
	b. Pola komunikasi	19,20	
	c. Orientasi kebutuhan pelanggan	21	

**c. Variabel Motivasi Kerja (X2)**

1) Definisi konseptual

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari keinginan seseorang yang mengarahkan untuk melakukan tindakan dalam mencapai suatu tujuan.

2) Definisi operasional

Motivasi kerja adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan instrument variabel motivasi kerja.

3) Kisi-kisi instrumen

Butir-butir kuesioner dibuat berdasarkan aspek-aspek yang telah disebutkan pada definisi operasional di atas. Kisi-kisi instrumen berdasarkan dimensi dan indikator motivasi kerja adalah sebagaimana dalam tabel berikut :



**Tabel 5**  
Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Butir Kuesioner
<b>Motivasi Kerja (X1)</b>	1. Motif	a. Rasa nyaman dalam bekerja	1,2
		b. Kepuasan dalam melakukan pekerjaan	3,4
		c. Mengembangkan diri untuk memperoleh kemajuan	5,6,7
	2. Harapan	a. Prosedur dan penugasan	8,9
		b. Penghargaan atas prestasi kerja	10
		c. Kebijakan pimpinan	11,12,13
3. Insentif	a. Gaji dan tunjangan sepadan	14,15,16,17	
	b. Promosi jabatan	18,19	

## 2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

### a. Uji validitas.

<sup>49</sup>Uji validitas ditujukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan benar-benar tepat untuk mengukur obyek (instrumen) yang akan diukur. Pengujian validitas menunjukkan sejauh mana ukuran tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Valid tidaknya instrument dapat dilihat dari *product moment correlations* ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) dengan taraf signifikan  $< 0.05$ . Uji validitas terhadap instrument penelitian disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 6**  
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kesimpulan
<b>Kinerja Pegawai</b>	Kualitas	1	0.752	0.216	Valid
		2	0.253	0.216	Valid
		3	0.686	0.216	Valid
	Kuantitas	4	0.821	0.216	Valid
		5	0,258	0.216	Valid

<sup>49</sup> Suharsimi, Arikunto, 1998. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*: Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.

	<i>Job knowledge</i>	6	0.834	0.216	Valid	
		7	0.620	0.216	Valid	
	Disiplin kerja	8	0.554	0.216	Valid	
		9	0.727	0.216	Valid	
	Inisiatif	10	0.552	0.216	Valid	
		11	0.428	0.216	Valid	
		12	0.588	0.216	Valid	
	Orientasi pelayanan	13	0.834	0.216	Valid	
		14	0.563	0.216	Valid	
		15	0.752	0.216	Valid	
	Kualitas personal	16	0.708	0.216	Valid	
		17	0.277	0.216	Valid	
	Integritas	18	0.752	0.216	Valid	
	Kerjasama	19	0.784	0.216	Valid	
		20	0.494	0.216	Valid	
	<b>Budaya Organisasi</b>	Inisiatif individu	1	0.493	0.216	Valid
			2	0.440	0.216	Valid
		Toleransi terhadap tindakan berisiko	3	0.752	0.216	Valid
			4	0.566	0.216	Valid
		Kecermatan dan ketelitian	5	0.342	0.216	Valid
6			0.411	0.216	Valid	
Pengarahan		7	0.324	0.216	Valid	
Dukungan manajemen		8	0.312	0.216	Valid	
		9	0.508	0.216	Valid	
Sistem kontrol		10	0.493	0.216	Valid	
		11	0.459	0.216	Valid	
Identitas		12	0.541	0.216	Valid	
		13	0.690	0.216	Valid	
Toleransi terhadap konflik		14	0.482	0.216	Valid	
Penghargaan berbasis kinerja		15	0.243	0.216	Valid	
		16	0.246	0.216	Valid	
		17	0.486	0.216	Valid	
Integritas		18	0.493	0.216	Valid	
Pola komunikasi		19	0.477	0.216	Valid	
		20	0.554	0.216	Valid	
Orientasi kebutuhan pelanggan	21	0.725	0.216	Valid		
<b>Motivasi Kerja</b>	Rasa nyaman bekerja	1	0.292	0.216	Valid	
		2	0.307	0.216	Valid	
	Kepuasan melaksanakan pekerjaan	3	0.378	0.216	Valid	
		4	0.776	0.216	Valid	
	Mengembangkan diri memperoleh kemajuan	5	0.711	0.216	Valid	
		6	0.358	0.216	Valid	
		7	0.753	0.216	Valid	
	Prosedur dan penugasan	8	0.645	0.216	Valid	
		9	0.620	0.216	Valid	
	Penghargaan prestasi	10	0.773	0.216	Valid	

	kerja				
	Kebijakan pimpinan	11	0.815	0.216	Valid
		12	0.639	0.216	Valid
		13	0.796	0.216	Valid
	Gaji dan tunjangan sepadan	14	0.751	0.216	Valid
		15	0.583	0.216	Valid
		16	0.530	0.216	Valid
		17	0.639	0.216	Valid
	Promosi dan jabatan	18	0.606	0.216	Valid
		19	0.360	0.216	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat diketahui bahwa instrument penelitian yang digunakan memiliki skor *product moment* lebih dari 0.216 (*ttabel*) dengan taraf signifikansi kurang dari 5% sehingga keseluruhan butir dalam instrument penelitian dikatakan valid.

#### **b. Uji Reliabilitas.**

Uji Reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur atau dengan kata lain alat ukur tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur objek yang sama lebih dari dua kali. Instrumen yang reabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.<sup>50</sup> Untuk menguji tingkat reliabilitas, biasanya digunakan sebuah variabelsi yang handal atau variabel reliabel jika memberikan nilai  $> 0.6-1.0$  (Iskandar dan Rafiki, 2014). Semakin dekat *Croanbach's Alpha* pada nilai 1.0, maka semakin baik reliabilitas alat ukur tersebut. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

---

<sup>50</sup> Suharsimi, Arikunto, *Op.Cit*, hal. 178

**Tabel 7**  
Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel

No	Variabel	<i>Croanbach's Alpha</i>	Kesimpulan
1	Kinerja Pegawai	0.901	Reliabel
2	Budaya organisasi	0.816	Reliabel
3	Motivasi Kerja	0.904	Reliabel

Sumber : Data Diolah SPSS

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa *Croanbach's Alpha* seluruh instrumen lebih besar dari 0.6. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Sehingga dapat dikatakan instrument penelitian adalah reliabel.

## G. Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam penelitian ini digunakan distribusi frekuensi, yaitu susunan data menurut kelas-kelas interval tertentu atau menurut kategori tertentu dalam sebuah daftar.<sup>51</sup> Analisis deskriptif terhadap masing-masing variabel penelitian dengan menganalisis data dengan menggabungkan dan memaparkan data terkumpul yang meliputi: Rentang nilai, min-max, standar deviasi, dan varian yang disajikan dalam bentuk tabel dan grafik. Analisis Deskriptif dalam penelitian ini dilakukan dengan

---

<sup>51</sup> Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*. Cetakan ke-17. Bandung: Alfabeta, hal.24.

bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) Versi 20.0.

## **2. Pengujian Prasyarat Analisis.**

Uji prasyarat analisis adalah pengujian pada variabel penelitian dengan model regresi sebelum melakukan pengujian hipotesis, apakah dalam variabel dan model regresinya terjadi kesalahan.<sup>52</sup> Uji prasyarat analisis dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi syarat untuk dianalisis. Pengujian prasyarat analisis terdiri dari uji normalitas residual, linieritas, dan heterokedastisita. Pengujian prasyarat analisis ini dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) Versi 20.0.

### **a. Uji Normalitas Residual.**

Uji normalitas residual bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data mengikuti atau mendekati distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini peneliti melakukan analisis grafik dan melihat hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* dari nilai *Kolmogorov Smirnov z* dan nilai *Asimp.Sig*-nya. Data dikatakan berdistribusi normal, bila memiliki nilai signifikan  $> 0.05$  dan pendekatan grafik (P-Plot), apab P-Plot mengikuti garis lurus mendekati titik-titik yang ada pada garis diagonal (0).

### **b. Uji Linieritas.**

Uji linieritas regresi adalah untuk mengetahui linier atau tidaknya hubungan antara data variabel bebas dengan data variabel terikat. Apabila linier dapat digunakan analisis regresi linier sederhana. Uji linieritas dilakukan dengan

---

<sup>52</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2005, hal. 57.

pengujian pada SPSS dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikan 0,05.

### c. Uji Heterokedastisitas

Uji *heterokedastisitas* digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terdapat kesamaan atau ketidak samaan varians antara pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lainnya. Pengujian *heterokedastisitas* menggunakan grafik *scatterplot*. Melalui grafik *scatter plot* dapat terlihat suatu model regresi mengalami *heterokedastisitas* atau tidak,<sup>53</sup> Jika terdapat pola tertentu dalam grafik maka mengindikasikan telah terjadi *heterokedastisitas*. Ujistatistik yang digunakan adalah dengan uji *Glejser*. Adanya heterokedastisitas dapat diketahui dengan cara melihat antara prediksi variabel bebas (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

## 3. Pengujian Hipotesis.

Menurut pendapat Sugiyono (2012) Pengujian hipotesis adalah suatu prosedur yang akan menghasilkan suatu keputusan, yaitu keputusan menerima atau menolak hipotesis tersebut. Hipotesis yang akan di uji dalam penelitian ini, pengaruh langsung positif secara signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Pengujian prasyarat analisis ini dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) Versi 20.0.

### a. Uji Signifikan Parsial (Uji-*t*).

Uji-*t* dimaksudkan untuk mengetahui secara parsial (individual) variabel-variabel independen/bebas terhadap variabel terikat.

Hipotesis yang digunakan dalam uji-*t* ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>53</sup> Imam Ghozali, *Op,cit*

H<sub>0</sub> : Secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai *t*-hitung dengan *t*-tabel, pada tingkat signifikansi 95% ( $\alpha=0.05$ ).

- Apabila  $t\text{-tabel} > t\text{-hitung}$ , pada  $\alpha= 5\%$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak.
- Apabila  $t\text{-tabel} < t\text{-hitung}$ , pada  $\alpha= 5\%$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

#### b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat. Digunakan untuk menguji tingkat signifikansi model riset dengan mengukur pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja. Dalam uji F ini, nilai yang digunakan adalah nilai F dan nilai Sig. yang terdapat dalam tabel anova<sup>9</sup>.

Hipotesis yang digunakan dalam uji-*t* ini adalah sebagai berikut:

H<sub>0</sub> : Secara simultan tidak terdapat pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat.

H<sub>1</sub> : Secara simultan terdapat pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai *F*-hitung dengan *F*-tabel, pada tingkat signifikansi 95% ( $\alpha=0.05$ ).

- Apabila  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$  pada  $\alpha= 5\%$ , maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak.
- Apabila  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$  pada  $\alpha= 5\%$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

### c. Koefisiens Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya adalah untuk mengukur proporsi atau persentase kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati 1), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

### d. Analisis Regresi.

Analisis regresi adalah sebuah pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan pengaruh matematis antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan analisis regresi maka akan diketahui variabel bebas yang benar-benar signifikan mempengaruhi variabel terikat.<sup>54</sup> Analisis regresi ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (budaya organisasi, motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Bentuk persamaan regresi :  $X_3 = a + bX$

Keterangan

$X_3$  = variabel terikat yang diprediksi

$a$  = konstanta

$b$  = koefisien regresi

$X$  = variabel bebas

---

<sup>54</sup> Nawari 2010. *Analisis Regresi dengan MS Excel dan SPSS*. Jakarta: Alex Media Komputindo, hal. 25



Analisis korelasi digunakan untuk melihat kekuatan hubungan dari dua variabel yaitu antara variabel bebas dengan variabel terikat. Uji korelasi dalam penelitian ini menggunakan *Product Moment Pearson Correlation*. Analisis regresi linier dan korelasi dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS for Windows Versi. 20.0.

**e. Analisis Jalur (*Path Analysis*).**

Model analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dan pengaruh total seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).<sup>55</sup> Metode analisis data yang akan disajikan untuk menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya yaitu *Relational Analysis* dengan menggunakan *path analysis* (analisis jalur) yang memiliki tujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Persamaan pertama :  $X_3 = P_{31}X_1$  = pengaruh langsung variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_3$ .

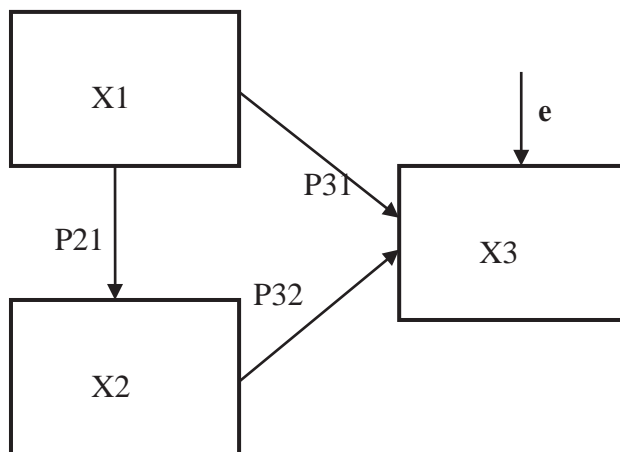
Persamaan kedua :  $X_3 = P_{32}X_2$  = pengaruh langsung variabel  $X_2$  terhadap variabel  $X_3$ .

Persamaan ketiga :  $X_2 = P_{21}X_1$  = pengaruh langsung variabel  $X_1$  terhadap variabel  $X_2$ .

---

<sup>55</sup> Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, hal 207.

Berdasarkan persamaan jalur, dapat disajikan model diagram jalur sebagai berikut:



**Gambar 3** : Model Diagram Jalur Pengaruh Langsung.

Keterangan:

- X3 : Kinerja pegawai
- X1 : Budaya Organisasi
- X2 : Motivasi Kerja
- P : Koefisien jalur
- c : Standar error.

## H. Hipotesis Statistik.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_0 : P_{31} = 0$

$H_i : P_{31} \neq 0$

2.  $H_0 : P_{32} = 0$

$H_i : P_{32} \neq 0$

3.  $H_0 : P_{21} = 0$

$H_i : P_{21} \neq 0$

Keterangan:

- P31 : Pengaruh langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.
- P32 : Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
- P21 : Pengaruh Tdak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui  
Motivasi Kerja.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Deskriptif.

##### 1. Gambaran Umum Kantor Kecamatan kebayoran Lama.

Kecamatan Kebayoran Lama adalah salah satu dari sepuluh kecamatan yang berada di Kota Administrasi Jakarta Selatan, terletak di Jalan Ciputat Raya. Kebayoran Lama dahulu adalah wilayah terbarat dari Kotamadya Jakarta Selatan. Namun semenjak dimekarkan menjadi dua kecamatan baru, Kebayoran Lama dan Pesanggrahan pada dekade 1990an, maka sebagian wilayah kelurahan Kebayoran Lama masuk ke dalam wilayah Pesanggrahan yang merupakan wilayah terbarat dari Kota Jakarta Selatan. Wilayah kerja Kecamatan Kebayoran Lama terdiri dari 6 (enam) Kelurahan yaitu: Kelurahan Grogol Utara, Kelurahan Grogol Selatan, Kelurahan Cipulir, Kelurahan Kebayoran Lama Utara, Kelurahan Kebayoran Lama Selatan, dan Kelurahan Pondok Pinang.

##### a. Visi dan Misi

Setiap organisasi memiliki sebuah cita-cita atau impian yang ingin dicapai dimasa yang akan datang, cita-cita sebuah organisasi adalah berupa visi, dan untuk mewujudkan visi itu diperlukan langkah-langkah nyata yang disebut misi. Sebagai sebuah organisasi Kantor Kecamatan Kebayoran Lama mempunyai visi dan misi, yaitu:

Visi:

*“Mengutamakan Pelayanan Yang Bersahabat dan Berkualitas”*

Misi :

1. Melaksanakan pelayanan terbaik, ramah dan bersahabat untuk semua.
2. Membangun hubungan yang harmoni aparat sebagai pelayan dengan masyarakat sebagai pelanggan.
3. Mewujudkan lingkungan kerja yang nyaman dan bersahabat.
4. Melaksanakan pelaksanaan prinsip Good Governance yang dinamis.
5. Mewujudkan kecamatan Kebayoran Lama sebagai barometer pembangunan yang berwawasan lingkungan.
6. Mewujudkan lingkungan yang harmoni dan kerukunan antar warga.

**b. Kedudukan, Tugas, dan Fungsi.**

Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana yang diatur dalam pasal 3 Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 248 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata kerja Kecamatan, Kecamatan mempunyai fungsi:

- a. Pengoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- b. pengoordinasian upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
- c. pengoordinasian penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan daerah;
- d. pengoordinasian pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- e. Pengoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerintahan ditingkat Kecamatan;
- f. Pembinaan penyelenggaraan Kelurahan;
- g. Pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya

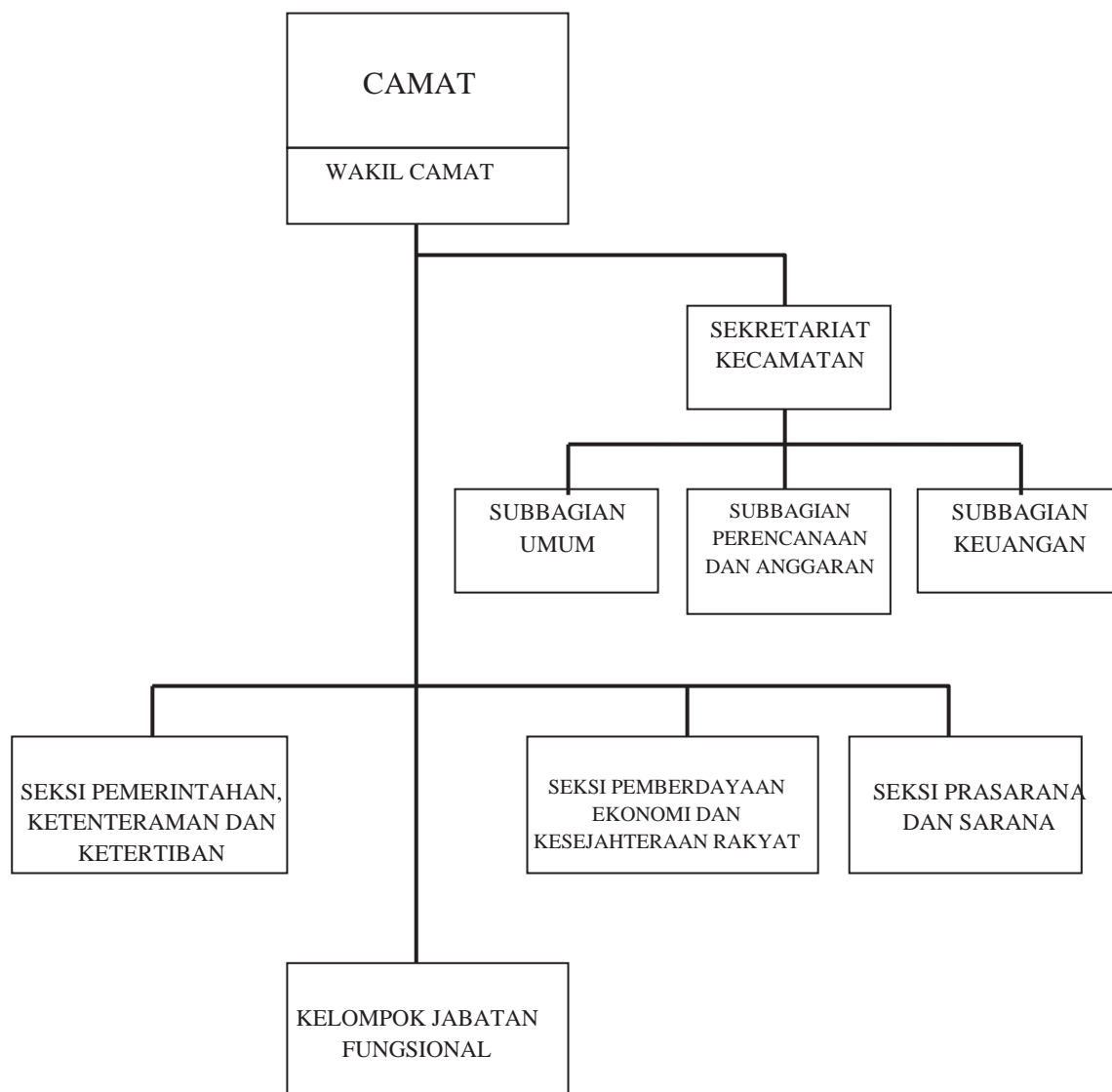
dan.atau yang belum dapat dilaksanakan Pemerintahan Kelurahan;

- h. Pengeordinasian, pengendalian, dan evaluasi penyusunan rencana strategis dan rencana kerja anggaran Satuan Kerja Sektor dan Kelurahan di wilayah Kecamatan;
- i. Pengeordinasian, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan operasional tugas Satuan Kerja Sektor dan Kelurahan di wilayah Kecamatan;
- j. Penyediaan, pemeliharaan dan perawatan prasarana dan sarana umum dan sarana kerja Kecamatan;
- k. Pengelolaan Ketatausahaan Kecamatan;

**c. Struktur Organisasi.**

Struktur organisasi Kecamatan Kebayoran Lama sebagai mana tertuang dalam Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 248 Tahun 2014, terdiri atas:

- 1. Camat
- 2. Wakil Camat
- 3. Sekretariat Kecamatan
  - 3.1 Sbbagian Umum
  - 3.2 Subbagian Perencanaan dan Anggaran; dan
  - 3.3 Subbagian Keuangan
- 4. Seksi Pemerintahan, Ketenteraman dan Ketertiban
- 5. Seksi Pemberdayaan Ekonomi dan Kesejahteraan Rakyat
- 6. Seksi Prasarana dan Sarana
- 7. Kelompok Jabatan Fungsional



**Gambar 4:** Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Kebayoran Lama

Sumber: Kantor Kecamatan Kebayoran Lama berdasarkan Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 248/2014.

## 2. Deskripsi Data Demografi Responden.

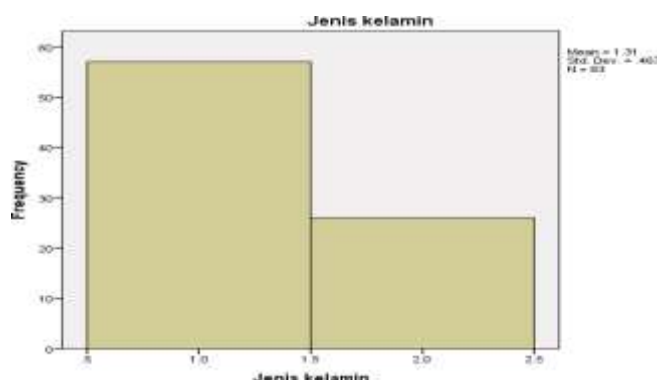
Karakteristik responden merupakan gambaran tentang jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, golongan, dan unit kerja dari pegawai. Adapun karakteristik responden disajikan pada tabel sebagai berikut:

### a. Jenis Kelamin Responden

**Tabel 8**  
Responden Menurut Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	57	66.7	66.7	66.7
Perempuan	26	31.3	31.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS



**Gambar 5:** Histogram Responden menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel 8, dan grafik yang disajikan di atas, dapat dideskripsikan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 57 orang (68.7%) dan perempuan sebanyak 26 orang (31.3%), maka berdasarkan persentase tersebut 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



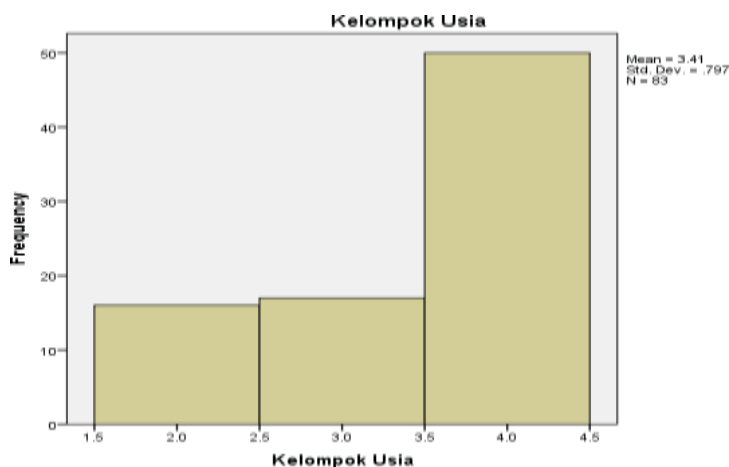
biasa dilakukan oleh laki-laki maupun perempuan.

## b. Usia Responden

**Tabel 9**  
Responden menurut Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26-35 tahun	16.0	19.3	19.3	19.3
36-45 tahun	17.0	20.5	20.5	39.8
>45 tahun	50.0	60.2	60.2	100.0
Total	100.0	100.0	100.0	

Sumber: Hasil pengolahan dengan SPSS



**Gambar 6:** Histogram Responden menurut Usia

Berdasarkan informasi yang disajikan dari tabel 9, di atas, maka dapat dideskripsikan bahwa 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.

### c. Pendidikan Terakhir

**Tabel 10**  
Responden menurut Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	63	75.9	75.9	75.9
Diploma	0	0	0	75.9
S1	18	21.7	21.7	97.6
S2	2	2.4	2.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan dengan SPSS

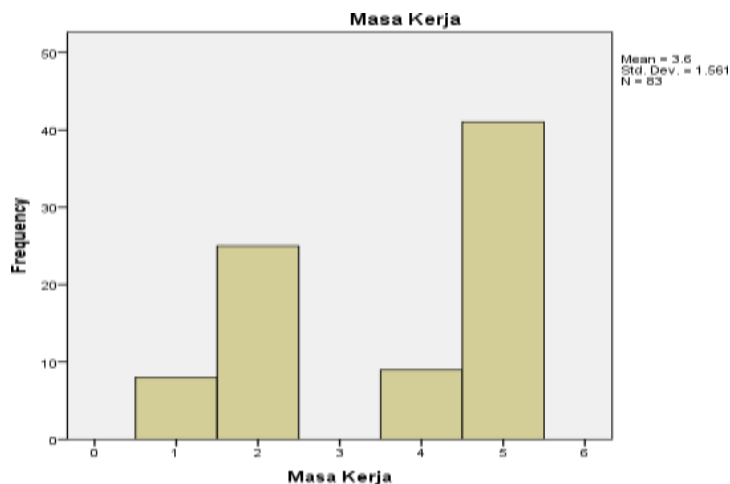
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berpendidikan SMA, yaitu sebanyak 63 orang (75.9%), responden yang berpendidikan Sarjana sebanyak 18 orang (21.7%), dan responden dengan pendidikan pascasarjana berjumlah 2 orang (2.4%). Berdasarkan pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan masih belum tinggi. Biasanya pe kualitas pendidikan para pegawainyagawai yang berpendidikan SMA adalah pegawai-pegawai yang sudah senior dan masa kerjanya sudah cukup lama. Akan tetapi saat ini Kecamatan Kebayoran Lama sudahmulai melakukan peningkatan melalui penyusunan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan.

### d. Masa Kerja Responden

**Tabel 11**  
Responden menurut Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <5 tahun	8	9.6	9.6	9.6
6-10 tahun	25	30.0	30.0	39.8
11-15 tahun	0	0	0	39.8
16-20 tahun	9	10.8	10.8	50.6
>20 tahun	41	49.4	49.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan dengan SPSS.



**Gambar 7:** Histogram Responden menurut Lama Kerja

Berdasarkan tabel dapat diketahui sebanyak 8 orang (9.6%) responden memiliki masa kerja < 5 tahun, hampir sama dengan responden yang memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 9 orang (10.8%), sedangkan responden yang memiliki masa kerja > 20 tahun sebanyak 41 orang (49.4%). Data ini menunjukkan, mayoritas responden telah memiliki masa kerja > 20 tahun. Responden dalam penelitian ini adalah 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 dengan masa kerja > 20 tahun.

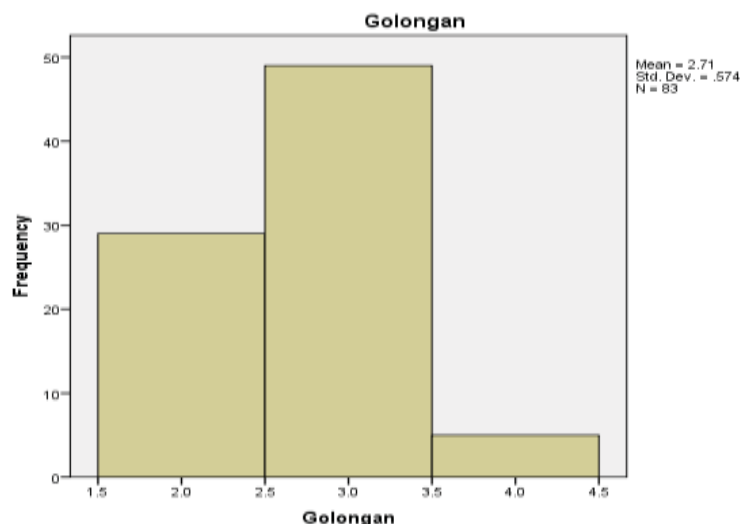
#### e. Golongan/Pangkat Responden

**Tabel 12**

Responden menurut Golongan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Golongan II	29	34.9	34.9	34.0
Golongan III	49	59.0	59.0	94.0
Golongan IV	5	6.0	6.0	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan dengan SPSS.



**Gambar 8:** Histogram Responden menurut Golongan

Responden dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tingkat kepangkatan atau golongan. Hasil Penelitian berdasarkan responden berjumlah 83 orang, dapat dideskripsikan responden dengan Golongan/Pangkat II sebanyak 29 orang (34.9), Golongan/Pangkat III sebanyak 49 orang (59.0), dan ada 5 responden dengan Golongan/Pangkat IV (6.0). Golongan/Pangkat umumnya sesuai dengan pendidikan dan masa kerja pegawai saat pertama kali diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa memang yang menjadi sampel sebagian besar adalah yang mempunyai Golongan/Pangkat III.

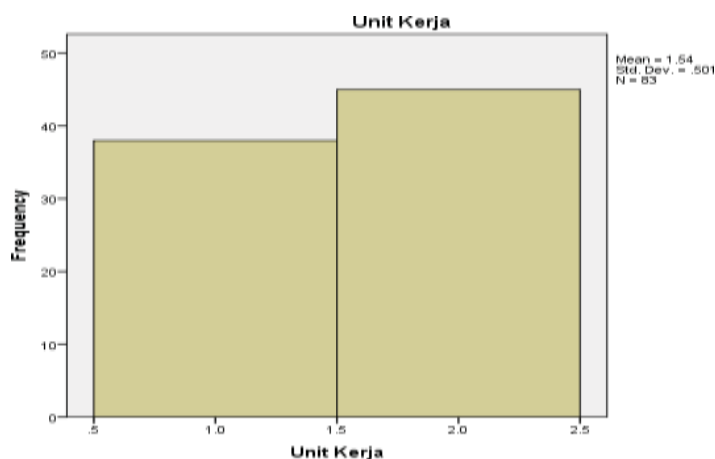
#### f. Unit Kerja Responden

**Tabel 13**

Responden menurut Unit Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kecamatan	38	45.8	45.8	45.8
Sektoral	45	54.2	54.2	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan dengan SPSS



**Gambar 9:** Histogram Responden menurut Unit Kerja

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah pegawai Sektoral yang bekerja sebagai pegawai di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama yaitu sebanyak 45 orang (54.2%) dan responden dari Kecamatan adalah sebanyak 38 orang (45.8). Hal ini menunjukkan lebih banyak responden dalam penelitian ini dengan pegawai yang berasal dari Dinas Sektoral terkait yang bekerja di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

### 3. Analisis Deskripsi Data Variabel Penelitian.

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen yang terdiri dari 60 item pernyataan, yang terdiri dari 20 item pernyataan untuk variabel kinerja pegawai, 21 item pernyataan untuk variabel budaya organisasi, dan 19 item pernyataan untuk variabel motivasi kerja dengan menggunakan skala *Likert* dengan kategori mulai dari tidak pernah sampai dengan selalu dengan bobot 1 sampai dengan 5. Kuesioner didarkan pada pegawai Kecamatan Kebayoran Lama berjumlah 83 eksemplar. Seluruh kuesioner yang dibagikan dikembalikan dan terisi dengan baik.

Sampel yang ditetapkan sebanyak 83 orang pegawai di Kecamatan Kebayoran Lama dan telah mengisi angket yang diajukan. Sebelum pengisian angket dilaksanakan oleh pegawai, peneliti memberikan penjelasan tentang cara pengisian angket dimaksud. Peneliti menjelaskan bahwa data yang akan diungkap dalam penelitian ini adalah

kinerja pegawai, budaya organisasi dan motivasi kerja. Kemudian dari seluruh data yang diperoleh, masing-masing akan dicari skor tertinggi dan terendah, rerata, simpangan baku dan variannya. Gambaran menyeluruh mengenai statistik deskriptif dari data variabel penelitian disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 14**  
Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Komponen	Variabel		
	Kinerja Pegawai (X3)	Budaya Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (X2)
n	83	83	83
Skor terendah	55	56	50
Skor tertinggi	94	92	93
Skor total	6.478	6.487	6.368
Skor rata-rata	78.05	78.15	76.72
Median	78.00	79.00	77.00
Modus	82	79	67
St. Deviasi	8.011	7.00	8.66
Varians	64.16	49.10	75.08

Sumber : Data hasil pengolahan

**a. Kinerja Pegawai (X3).**

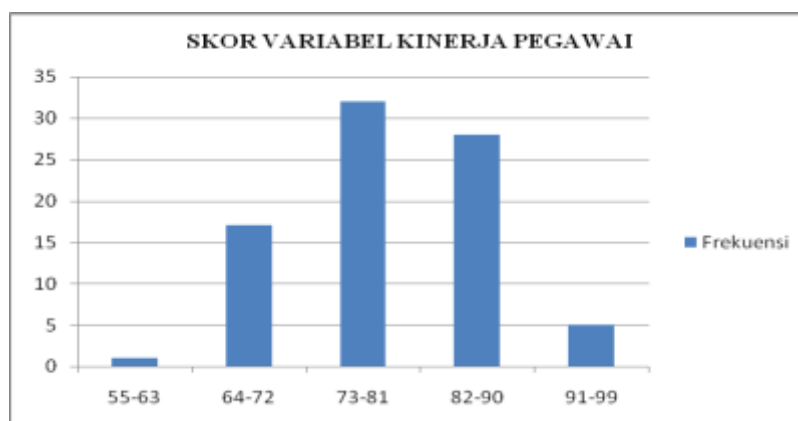
Variabel kinerja pegawai (X3) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 20 item pertanyaan. Masing-masing item memiliki skor teoritis 1 –5, sehingga rentangan skor teoritisnya 20 sampai 100. Dari hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 55, skor tertinggi 94, skor rata-rata 78.05 standar deviasi 8.01 dan variannya 64.16. Perolehan skor penelitian variabel kinerja pegawai setelah dikelompokan dalam 5 (lima) skala (sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 15**

Distribusi Skor Variabel Kinerja Pegawai.

No	Tingkat Kompetensi	Range	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	55-63	1	1.20
2	Rendah	64-72	17	20.50
3	Sedang	73-81	32	38.60
4	Tinggi	82-90	28	33.70
5	Sangat tinggi	91-99	5	6.00
Jumlah			83	100,00

Skor kinerja pegawai yang terdapat pada tabel diatas divisualisasikan dalam bentuk grafik pada gambar berikut ini:

**Gambar 10** : Grafik Skor Kinerja Pegawai

Berdasarkan informasi dari tabel dan grafik di atas dapat diketahui bahwa hanya 1 orang pegawai (1.2%) memiliki kinerja sangat rendah, 20.5% atau sebanyak 17 orang pegawai dikategorikan memiliki kinerja rendah, 38.6 atau sebanyak 32 orang pegawai memiliki kinerja sedang, 33.70% atau sebanyak 28 orang pegawai memiliki kinerja tinggi dan 6.00% atau sebanyak 5 orang pegawai berkinerja sangat tinggi.

### b . Budaya Organisasi (X1).

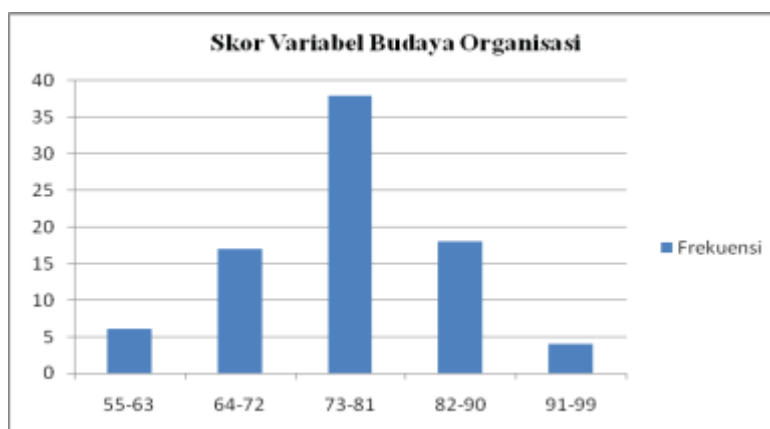
Variabel budaya organisasi (X1) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 21 item pertanyaan. Masing-masing item memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 21 sampai 105. Berdasarkan hasil analisis data dan perhitungan statistik diperoleh skor terendah 56, tertinggi 92, skor rata-rata 78.15, standar deviasi 7.00 dan variannya 49.10. Perolehan skor penelitian variabel budaya organisasi setelah dikelompokkan dalam 5 (lima) skala, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 16**  
**Distribusi Skor Variabel Budaya Organisasi**

No	Tingkat Kompetensi	Range	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	55-63	6	7.20
2	Rendah	64-72	17	20.50
3	Sedang	73-81	38	45.80
4	Tinggi	82-90	18	21.70
5	Sangat tinggi	91-94	4	4.80
Jumlah			83	100,00

Sumber : Data hasil pengolahan SPSS.

Skor budaya organisasi yang terdapat pada tabel diatas divisualisasikan dalam bentuk grafik pada gambar berikut ini.



**Gambar 11:** Grafik Skor Budaya Organisasi



Berdasarkan informasi dari tabel dan grafik di atas dapat diketahui bahwa 7.20% atau sebanyak 6 orang pegawai menganggap sangat rendah terhadap budaya organisasi Kecamatan Kebayoran Lama, 20.50% atau sebanyak 17 orang pegawai menganggap rendah terhadap budaya organisasi Kecamatan Kebayoran Lama, 45.80% atau sebanyak 38 orang pegawai menganggap sedang terhadap budaya organisasi Kecamatan Kebayoran Lama, 21.70% atau sebanyak 18 orang pegawai beranggapan budaya organisasi Kecamatan Kebayoran Lama adalah tinggi, dan 4.80% atau sebanyak 4 orang pegawai beranggapan bahwa budaya organisasi Kecamatan Kebayoran Lama sangat tinggi.

### c. Motivasi Kerja (X2)

Variabel motivasikerja (X2) diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 19 item pertanyaan sesuai dalam kuesioner. Masing-masing item memiliki skor teoritis 1–5, sehingga rentangan skor teoritisnya 19 sampai 95. Berdasarkan 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. Perolehan skor tersebut setelah dikelompokan dalam 5 (lima) skala (sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi) dapat dilihat pada table berikut:

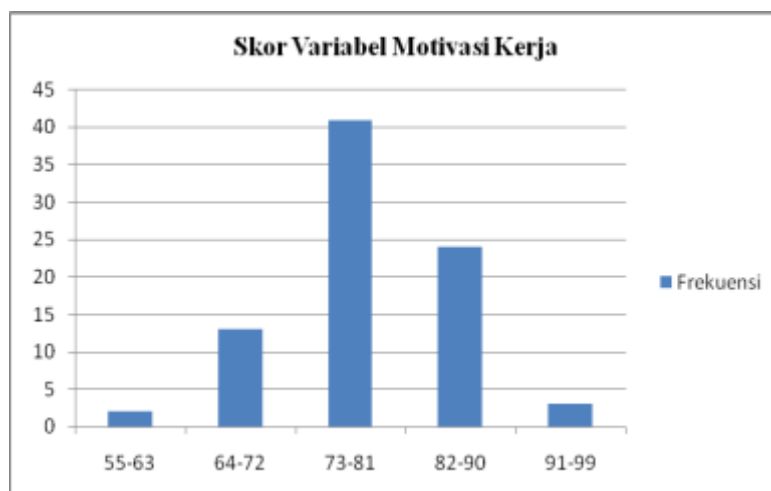
**Tabel 17**

Distribusi Skor Variabel Motivasi Kerja

No	Tingkat Kompetensi	Range	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat rendah	55-63	2	2.40
2	Rendah	64-72	13	15.70
3	Sedang	73-81	41	49.40
4	Tinggi	82-90	24	28.90
5	Sangat tinggi	91-94	3	3.60
Jumlah			83	100,00

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS.

Skor motivasi kerja pegawai yang terdapat pada tabel di atas divisualisasikan dalam bentuk grafik pada gambar di bawah ini.



**Gambar 12:** Grafik Skor Motivasi Kerja

Berdasarkan informasi dari tabel dan diagram di atas dapat diketahui bahwa 2.40% atau sebanyak 2 orang pegawai memiliki motivasi sangat rendah terhadap kinerja, 15.7% atau sebanyak 13 orang pegawai memiliki motivasi rendah terhadap kinerja, 49.40% atau sebanyak 41 orang pegawai memiliki motivasi sedang terhadap kinerja, 28.90% atau sebanyak 24 orang pegawai memiliki motivasi tinggi terhadap kinerja dan 3.60% atau sebanyak 3 orang pegawai memiliki motivasi sangat tinggi terhadap kinerja di Kecamatan Kebayoran Lama.

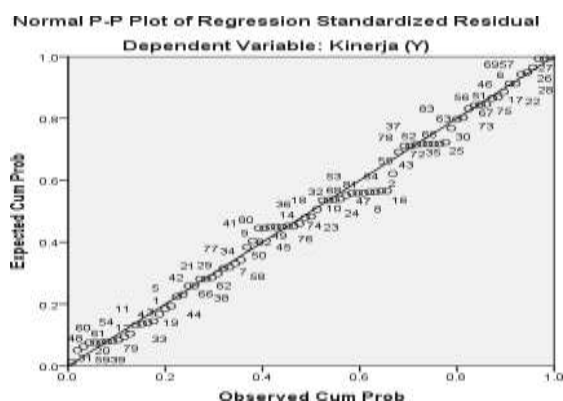
## **B. Pengujian Persyaratan Analisis.**

Uji prasyarat analisis dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi syarat untuk dianalisis. Pengujian prasyarat analisis terdiri dari uji normalitas residual, linieritas, dan heterokedastisita. Berikut ini disajikan pengujian yang menjelaskan bahwa pengujian hipotesis pada penelitian ini telah memenuhi prasyarat

tersebut. Pengujian prasyarat analisis ini dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) Versi 20.0.

### 1. Uji Normalitas Residual.

Uji normalitas residual bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data mengikuti atau mendekati distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini peneliti melakukan analisis grafik dan melihat hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* dari nilai *Kolmogorov Smirnov z* dan nilai *Asimp.Sig*-nya. Data dikatakan berdistribusi normal, bila memiliki nilai signifikan  $> 0.05$  dan pendekatan grafik (P-Plot), apab P-Plot mengikuti garis lurus mendekati titik-titik yang ada pada garis diagonal (0).



**Gambar 13:** Grafik Normal P-P Plot

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa titik-titik yang ada mendekati garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model fit atau baik dan dapat dinyatakan pula bahwa distribusi data residual normal. Pengujian normalitas berikutnya dengan menggunakan uji statistik dengan *Kolmogorov-Smirnof test*, dengan melihat nilai *kolmogorov* dan *Asymp.Sig*.nya yang disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 18**  
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
	Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi	Motivasi
N	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	0E-7	0E-7	0E-7
Std. Deviation	5.649554	6.240983	7.727497
Most Extreme Differences	.097	.118	.097
Asymp. Sig. (2-tailed)	.422	.196	.675

Test distribution is Normal  
Sumber: Data diolah

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

## 2. Linearitas.

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan pengujian *test for linearity* pada taraf signifikan 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

**Tabel 19**  
Hasil Uji Linieritas

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja (Y) *	Between Groups	(Combined)	3271.402	25	130.856	3.747	.000
		Linearity	2644.575	1	2644.575	75.734	.000
Budaya (X1)	Within Groups	Deviation from Linearity	626.827	24	26.118	.748	.781
		Total	1990.406	57	34.919		
			5261.807	82			

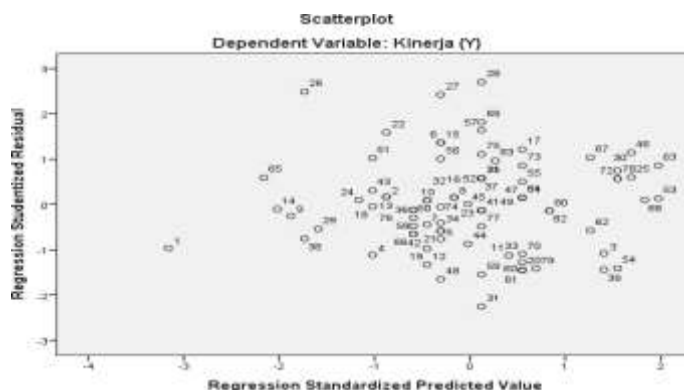
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja (Y) * Motivasi (X2)	Between Groups	(Combined)	3353.107	31	108.165	2.890	.000
		Linearity	2067.918	1	2067.918	55.254	.000
		Deviation from Linearity	1285.189	30	42.840	1.145	.329
Within Groups			1908.700	51	37.425		
Total			5261.807	82			

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai signifikansi pada Linierity, variabel budaya organisasi sebesar  $0.000 < 0,05$  dan motivasi kerja sebesar  $0.000 < 0.05$ . Dari nilai Deviation from Linierity diperoleh nilai sebesar  $0.781 > 0.05$  (budaya organisasi) dan  $0.329 > 0.05$  (motivasi kerja), karena nilai signifikansi pada Linieritas kurang dari  $0,05$  dan nilai Deviation from Linieritas  $> 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel budaya organisasi dan kinerja dan antara motivasi dan kinerja pegawai terdapat hubungan linear secara signifikan.

### 3. Uji Heterokedastisitas.

Uji *Heterokedastisitas* digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terdapat kesamaan atau ketidak samaan antara pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lainnya. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengalami *heterokedastisitas*. Uji yang digunakan adalah dengan uji Glejser melalui regresi nilai absolut residual dengan variabel independennya. Dalam penelitian ini uji *heteroskodesitas* dilakukan dengan analisa grafik *scatterplot*. Berikut ini grafik *scatterplot* dari model regresidalam penelitian ini yang disajikan sebagai berikut:



**Gambar 14:** Scatter Plot Hasil Uji Heterokedastisitas

Dalam suatu model regresi yang baik, biasanya tidak mengalami *heterokedastisitas*. Melalui grafik scatterplot dapat dilihat suatu model regresi mengalami *heterokedastisitas* atau tidak. Berdasarkan gambar *scatterplot* di atas terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

**Tabel 20**

Hasil Uji *Heterokedastisitas*-Uji Glejser

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.454	3.529	.065	-.129	.898
	Budaya (X1)	.025	.047	.112	.525	.601
	Motivasi (X2)	.035	.038		.906	.368

a. Dependent Variable: Absolut\_Residual\_3

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*.

### C. Pengujian Hipotesis.

#### 1. Uji Signifikan Parsial (Uji-*t*).

Pengujian uji-*t* ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh suatu variabel bebas secara parsial (individu) terhadap variabel terikat.<sup>56</sup> Uji-*t* ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh secara parsial (individu) variabel bebas yakni budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

Hipotesis :

H<sub>0</sub> = Tidak terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat

H<sub>i</sub> = Terdapat pengaruh secara parsial dan signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat

Penentuan penerimaan dan penolakan :

- H<sub>0</sub> diterima jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$
- H<sub>0</sub> ditolak, jika  $t\text{-hitung} \leq t\text{-tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

Hasil pengujian:

Tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan (df) = (n-k)

n = jumlah sampel (n=83)

k = jumlah variabel yang digunakan (k=3)

Derajat kebebasan/degree of freedom (df) = (n-k = 83-3 = 80, uji t yang dilakukan adalah uji satu arah, maka  $t\text{-tabel}$  yang digunakan adalah  $t_{0.05}(80) = 1.664$ .

---

<sup>56</sup>Nawari, 2010. *Analisis regresi dengan MS Excel 2007 dan SPSS*. Jakarta: PT.Alex Media Komputindo, hal. 25.

**Tabel 22**  
Hasil Uji Signifikan Parsial(Uji-t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.966	6.612		.449	.655
1 Budaya (X1)	.611	.088	.535	6.924	.000
Motivasi (X2)	.356	.071	.385	4.984	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel 22 di atas, dapat dilihat bahwa:

a. Variabel Budaya Organisasi (X1)

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 disimpulkan 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 (X2)

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 disimpulkan 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

Uji statistik F digunakan untuk menguji apabila variabel bebas secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak signifikan dengan variabel terikat. Dalam uji F ini yang digunakan adalah nilai F dan nilai *Sig.* yang terdapat dalam tabel anovaa. Hasil pengujian ini dengan cara melihat nilai *F*-hitung kemudian



dibandingkan dengan nilai *F-tabel*, sedangkan nilai Sig. dibandingkan dengan nilai signifikansi yaitu sebesar 0.05.

Hipotesis :

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

$H_1$  = Terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Penentuan penerimaan dan penolakan :

- Jika  $P\text{-value} < \alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hal ini berarti variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.

- Jika  $P\text{-value} > \alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Hal ini berarti variabel bebas secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.

Hasil pengujian:

Tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan ( $df_1$ ) = (k-1), ( $df_2$ ) = n-k

n = jumlah sampel (n=83)

k = jumlah variabel yang digunakan (k=3)

Derajat kebebasan/degree of freedom ( $df_1$ ) = (k-1) = 3-1 = 2, ( $df_2$ ) = (n-k) = (83-3) = 80, maka *F*<sub>tabel</sub> yang digunakan adalah  $t_{0.05}(80) = 3.10$ .

**Tabel 23**

Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3264.765	2	1632.383	65.392	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1997.042	80	24.963		
	Total	5261.807	82			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya (X2), Motivasi (X1)

Berdasarkan atas hasil tabel 23 di atas, menunjukkan nilai *F-hitung* sebesar 65.392 dan nilai Sig. 0.000. Nilai *F-hitung* tersebut dibandingkan dengan nilai *F-tabel* yaitu sebesar 3.10, terlihat bahwa nilai *F-hitung* > *F-tabel* ( $65.392 > 3.10$ ) yang artinya H1 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 H0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur proporsi atau persentase kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Nilai yang digunakan dalam koefisien determinasi dengan menggunakan nilai R dan *R Square*. Nilai R artinya seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan nilai *R Square* adalah nilai untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat, semakin besar (mendekati satu) maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat. Hal ini berarti

model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2010)<sup>57</sup> pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

0,00 – 0,199 = sangat rendah

0,20 – 0,399 = rendah

0,40 – 0,599 = sedang

0,60 – 0,799 = kuat

0,80 – 1,000 = sangat kuat

**Tabel 24**

Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 <sup>a</sup>	.620	.611	4.99630

a. Predictors: (Constant), Budaya (X2), Motivasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel 24, dapat dilihat bahwa:

- 1) Nilai  $R = 0.788$ , artinya pengaruh antara variabel budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) 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 (X1) dan motivasi kerja (X2). Sedangkan sisanya 38.0% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

<sup>57</sup> Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, hal.257.

- 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

Analisis Regresi ini digunakan untuk menjawab model regresi yang akan dikembangkan selanjutnya dalam analisis jalur. Analisis Regresi adalah hubungan secara linier antara variabel bebas dengan variabel terikat untuk mengetahui arah hubungan antara variabel. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS *for Windows* versi 20.0.

- a. Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (X3).

Persamaan Regresi :  $X3 = a + bX1$

**Tabel 25.1**  
Analisis Regresi X1 terhadap X3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.709 <sup>a</sup>	.503	.496	5.68432

a. Predictors: (Constant), Budaya (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (X3)

Berdasarkan tabel 25.1 di atas dapat dilihat, nilai R yang merupakan simbol dari koefisien. Pada tabel diatas nilai kolerasi 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.

**Tabel 25.2**  
Hasil Uji Signifikan

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2644.575	1	2644.575	81.846	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2617.233	81	32.312		
	Total	5261.807	82			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya (X1)

Berdasarkan tabel 25.2 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. Berdasarkan tabel diatas, 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.

**Tabel 25.3**  
Koefisien Regresi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.712	7.029		2.093	.039
	Budaya (X1)	.810	.090	.709	9.047	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (X3)

Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana diatas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 14.712 koefisien variabel bebas (X1) 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 adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan menyebabkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,810.

**Tabel 25.4**

Hasil Korelasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

		Correlations	
		Kinerja (Y)	Budaya (X1)
Pearson Correlation	Kinerja (X3)	1.000	.709
	Budaya (X1)	.709	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja (X3)	.	.000
	Budaya (X1)	.000	.
N	Kinerja (X3)	83	83
	Budaya (X1)	83	83

Dari analisa pada tabel25.3 di atas, 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 adalah sebagai berikut:

- 0 : Tidak ada korelasi antara dua variabel
- $>0 - 0,25$  : Korelasi sangat lemah
- $>0,25 - 0,5$  : Korelasi cukup
- $>0,5 - 0,75$  : Korelasi kuat
- $>0,75 - 0,99$  : Korelasi sangat kuat
- 1 : Korelasi sempurna

Dari data diatas dapat diambil kesimpulan bahwa antara variabel budaya organisasi (X1) dengan variabel kinerja pegawai (X3) mempunyai hubungan yang sangat kuat, karena mempunyai nilai korelasi sebesar 0,709.

b. Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (X3).

**Tabel 26.1**

Analisis Regresi X2 terhadap X3

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.627 <sup>a</sup>	.393	.386	6.27939

a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja (X3)

Berdasarkan tabel 26.1 di atas dapat dilihat, nilai R adalah nilai koefisien. Pada tabel diatas nilai koefisien kolerasi adalah 0.627. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kedua variabel penelitian berada pada kategori kuat. 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 0.393 (39.3%). Sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas motivasi kerja memiliki pengaruh kontribusi sebesar 39.3% terhadap variabel kinerja pegawai.

**Tabel 26.2**

Hasil Uji Signifikan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2067.918	1	2067.918	52.444	.000 <sup>b</sup>
1 Residual	3193.889	81	39.431		
Total	5261.807	82			

a. Dependent Variable: Kinerja (X3)

b. Predictors: (Constant), Motivasi (X2)

Berdasarkan tabel 26.2 uji signifikansi di atas, 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 tabel diatas, 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.

**Tabel 26.3**

Koefisien Regresi

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.583	6.179		5.435	.000
	Motivasi (X2)	.580	.080	.627	7.242	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (X3)

Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana diatas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 33.583 koefisien variabel bebas (X2) 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 adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan akan menyebabkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,580.



**Tabel 26.4**

Hasil Korelasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

		Kinerja (Y)	Motivasi (X2)
Pearson Correlation	Kinerja (X3)	1.000	.627
	Motivasi (X2)	.627	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja (X3)	.	.000
	Motivasi (X)	.000	.
N	Kinerja (X3)	83	83
	Motivasi (X2)	83	83

Dari analisa pada tabel 26.4 di atas, 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 adalah sebagai berikut:

- 0 : Tidak ada korelasi antara dua variabel
- $>0 - 0,25$  : Korelasi sangat lemah
- $>0,25 - 0,5$  : Korelasi cukup
- $>0,5 - 0,75$  : Korelasi kuat
- $>0,75 - 0,99$  : Korelasi sangat kuat
- 1 : Korelasi sempurna

Dari data diatas dapat diambil kesimpulan bahwa antara variabel moivasi kerja (X2) dengan variabel kinerja pegawai (X3) mempunyai hubungan yang kuat, karena mempunyai nilai korelasi sebesar 0,627.

c. Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (X3).

**Tabel 27.1**  
Analisis Regresi X1 terhadap X2

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.452 <sup>a</sup>	.205	.195	7.77505

a. Predictors: (Constant), Budaya (X1)

b. Dependent Variable: Motivasi (X2)

Berdasarkan tabel 27.1 di atas 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.

**Tabel 27.2**

Hasil Uji Signifikan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1260.060	1	1260.060	20.844	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4896.566	81	60.451		
	Total	6156.627	82			

a. Dependent Variable: Motivasi (X2)

b. Predictors: (Constant), Budaya (X1)

Berdasarkan tabel 27.2 uji signifikasi di atas, digunakan untuk menentukan taraf signifikasi atau linieritas dari regresi. Kriteria dapat ditentukan berdasarkan uji

nilai signifikansi (Sig), dengan ketentuan jika nilai Sig < 0,05. Berdasarkan tabel diatas, 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.

**Tabel 27.3**  
Koefisien Regresi  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.004	9.614		3.433	.001
	Budaya (X1)	.559	.123	.452	4.566	.000

a. Dependent Variable: Motivasi (X2)

Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana diatas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 33.044 koefisien variabel bebas (X1) 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. Selanjutnya nilai positif (0,559) yang terdapat pada koefisien regresi variabel budaya organisasi menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel motivasi kerja adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan akan menyebabkan kenaikan kinerja pegawai sebesar 0,559.

**Tabel 27.4**

Matriks Korelasi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

		<b>Correlations</b>	
		Motivasi (X2)	Budaya (X1)
Pearson Correlation	Motivasi (X2)	1.000	.452
	Budaya (X1)	.452	1.000
Sig. (1-tailed)	Motivasi (X2)	.	.000
	Budaya (X1)	.000	.
N	Motivasi (X2)	83	83
	Budaya (X1)	83	83

Dari analisa pada tabel 27.4 di atas, 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 menggunakan interpretasi nilai r adalah sebagai berikut:

- 0 : Tidak ada korelasi antara dua variabel
- $>0 - 0,25$  : Korelasi sangat lemah
- $>0,25 - 0,5$  : Korelasi cukup
- $>0,5 - 0,75$  : Korelasi kuat
- $>0,75 - 0,99$  : Korelasi sangat kuat
- 1 : Korelasi sempurna

Dari data diatas dapat diambil kesimpulan bahwa antara variabel budaya organisasi (X1) dengan variabel motivasikerja (X2) mempunyai hubungan yang cukup, karena mempunyai nilai korelasi sebesar 0,452.

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

Berdasarkan pengujian koefisien korelasi dan koefisien determinasi, secara ringkas dapat dilihat pada tabel 30, sebagai berikut:

**Tabel 28**Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Korelasi, Sig. Fhitung, R, R<sup>2</sup>, R Adjustment

Variabel	Korelasi	R	Koefisien Beta	R <sup>2</sup>	t-hitung	t-tabel	P-value. Sig.	F-hitung	F-tabel	R. Adjust	Kesimpulan
X1 X2	0.559	-	0.452	-	4.566	-	0.000<0.05	-	-	-	Signifikan
X1 X3	0.810	-	0.709	-	9.047	1.664	0.000<0.05	-	-	-	Signifikan
X2 X3	0.580	0.620	0.627		7.242	1.664	0.000<0.05	-	-	-	Signifikan
X1 X2 X3			-	0.788				65.392	0.310	0.611	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS.

Untuk menjawab hipotesis penelitian, berdasarkan pengolahan data pada tabel 28 tersebut di atas dilakukan perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

**Hipotesis 1 :**

H<sub>0</sub> : P<sub>31</sub> = 0, tidak terdapat pengaruh langsung signifikan budaya organisasi

terhadap kinerja pegawai.

H<sub>i</sub> : P<sub>31</sub> ≠ 0, terdapat pengaruh langsung signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0.810 (r<sub>13</sub>), perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

$$(r_{13}) = P_{31} + P_{32}r_{12}$$

$$0.810 = P_{31} + 0.185 \times 0.559$$

$$0.810 = P_{31} + 0.103$$

$$P_{31} = 0.810 - 0.103$$

$$= 0.707$$

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 tabel 28 di atas

dapat diketahui besar pengaruh langsung X1 (budaya organisasi) terhadap X3 (kinerja pegawai), sebagai berikut:

$$DE_{X2 < X3} = (BX1)^2 \times 100\%$$

$$DE_{X2 < X3} = (0.709)^2 \times 100\%$$

$DE_{X2 < X3} = 50.3\%$ , Jadi besar pengaruh langsung adalah sebesar 50.3%.

Dari nilai koefisien jalur diperoleh nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan 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 terdapat pengaruh langsung signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

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

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

$$(r_{13}) = P_{31} + P_{32}r_{12}$$

$$0.810 = P_{31} + P_{32} \times 0.559 \times 0.559$$

$$(r_{23}) 0.580 = 0.559 P_{31} + P_{32}$$

$$0.453 = 0.559 P_{31} + 0.312 P_{32}$$

$$\underline{0.580 = 0.559 P_{31} + P_{32}}$$

$$- 0.127 \qquad \qquad \qquad - 0.688 P_{32}$$

$$P_{32} = 0.127 / 0.688$$

$$= 0.185$$

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 tabel 30 di atas dapat diketahui besar pengaruh langsung  $X_2$  (motivasi kerja) terhadap  $X_3$  (kinerja pegawai), sebagai berikut:

$$DE_{X_1 \rightarrow X_3} = (B_{X_2})^2 \times 100\%$$

$$DE_{X_1 \rightarrow X_3} = (0.627)^2 \times 100\%$$

$DE_{X_1 \rightarrow X_3} = 39.3\%$ , Jadi besar pengaruh langsung adalah sebesar 39.3%.

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

Dengan hasil persamaan jalur :  $X_3 = P_3X_2$ ,  $X_3 = 0.185X_2$ .

Nilai  $c$  dapat diketahui dengan Rumus sebagai berikut:

$$c = 1 - R^2_{3.12}$$

$$= 1 - 0.788$$

$$= 0.212, \text{ jadi nilai standar error adalah sebesar } 0.212.$$

### **Hipotesis 3 :**

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

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

Nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0.559 ( $r_{12}$ ), perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

$$(r_{12}) = P_{21}$$

0.559 = P<sub>21</sub>, sehingga nilai koefisien jalur P<sub>21</sub> diketahui sebesar 0.559.

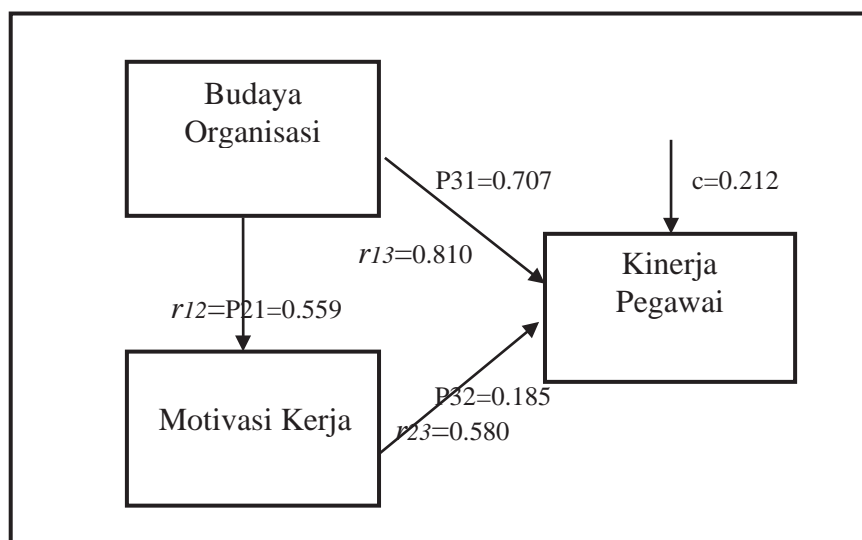
Perhitungan besar pengaruh langsung adalah koefisien beta dikuadratkan kemudian dikalikan 100%. Berdasarkan tabel 30 di atas dapat diketahui besar pengaruh langsung X<sub>1</sub>(budaya organisasi) terhadap X<sub>2</sub> (motivasi kerja), sebagai berikut:

$$DE\ X_1 < X_2 = (P_{21})^2 \times 100\%$$

$$DE\ X_2 < X_3 = (0.452)^2 \times 100\%$$

DE X<sub>2</sub> < X<sub>3</sub> = 20.4%, Jadi besar pengaruh langsung adalah sebesar 20.4%.

Dari nilai koefisien jalur diperoleh nilai signifikansi 0.000 < 0.05. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>i</sub> diterima. Dengan hasil persamaan jalur  $X_2 = P_{21}X_1$ ,  $X_2 = 0.559X_1$ .



**Gambar 15 :** Gambar Struktural Korelasi Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.



## D. Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Berdasarkan data hasil penelitian yang telah dianalisis, maka dilakukan pembahasan sebagai berikut: Hasil analisis deskriptif diketahui bahwa tingkat kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama beradapada kategori sedang (33.7%). Demikian tingkat pelaksanaan budaya organisasi pada kategori sedang (45.8%) yang diikuti dengan tingkat motivasi kerja pegawai dengan kategori sedang pula (49.4%). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan masih diperlukan peningkatan kinerja pegawai dengan budaya organisasi yang kuat serta peningkatan motivasi kerja.

### 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 Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. 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 pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, maka dapat disimpulkan 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 mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan

bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Binawan Nur Tjahyo yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara” Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara. Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara sebesar 38,44%.

Budaya organisasi diyakini merupakan salah satu factor kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh pernyataan dari Mangkunegara (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. maupun peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pegawai negeri sipil. Pemberlakuan peraturan-peraturan ini digunakan sebagai kontrol dan pedoman anggota organisasi khususnya pegawai negeri sipil di Kecamatan Kebayoran Lama dalam

bersikap dan bertindak baik di dalam kantor maupun di luar kantor. Kontrol dan pedoman tersebut akan menjadi kebiasaan yang dilakukan masing-masing individu sehingga terbentuklah suatu sikap, nilai-nilai dan norma yang tertanam menjadi sebuah budaya.

Salah satu peraturan yang diberlakukan adalah sistem laporan harian. Sistem laporan harian ini merupakan hal yang harus dilakukan masing-masing anggota setiap hari setelah melakukan sejumlah target pekerjaan. Fungsi dari sistem laporan harian 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 mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang, budaya organisasi dapat menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi jangka panjang karena dapat memberikan antipasi menghadapi perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan dan juga walaupun sulit untuk dirubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama 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 penelitian yang dilakukan oleh Fey dan Denison (2000). Penelitian ini dilakukan dengan menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan metode uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini memberikan keputusan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. 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 pada 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 di Kantor Kecamatan Kebayoran Lama adalah sebesar 39.3% dengan signifikansi  $0.000 < 0.05$ , hal ini memberikan informasi bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, maka dapat disimpulkan bahwa hasil analisis antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai korelasi yang cukup berarti dan arah hubungan yang positif atau searah. Hasil analisis

juga menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai dengan besar pengaruh langsung cukup, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Motivasi merupakan suatu dorongan atau kemauan yang dimiliki oleh seseorang untuk bekerja agar tercapainya tujuan. Dengan adanya motivasi ini pegawai dapat meningkatkan kinerjanya karena adanya dorongan untuk melakukan sesuatu sehingga kinerja pegawai sesuai dengan tujuan instansi. Berdasarkan 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 di Kecamatan Kebayoran Lama ada dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif yang diberikan yakni 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 ini diberlakukan agar memberikan efek jera kepada pegawai yang melanggar peraturan kerja dan termotivasi agar dapat bekerja lebih baik lagi.

Didukung pernyataan dari Siagian (1996: 138) bahwa motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian maupun keterampilan) tenaga dan

waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dari penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W, menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah (Anwar P.M.,2004).

Dalam sebuah organisasi, pemberian motivasi terhadap para anggota organisasi sangatlah penting sebagai upaya meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hasil analisis diatas dengan membandingkan dengan beberapa teori yang telah ada sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

### **3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.**

Hasil analisis regresi menunjukkan  $X_2 = 33.004 X_1 + 0,559X_1$ . 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 pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, maka dapat disimpulkan bahwa hasil analisis antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja 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 mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja dengan besar pengaruh langsung yang cukup besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

Hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan dari 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 penelitian ini adalah Teori Motivasi Proses berbasis Teori Harapan dari Victor H. Vroom yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2002: 116) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dengan hubungan timbal balik antara yang ia inginkan dengan yang ia butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

Dalam sebuah organisasi, pemberian motivasi melalui penerapan budaya organisasi sangatlah penting sebagai upaya meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan membandingkan dengan beberapa teori sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

Walaupun penelitian pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama telah diupayakan mengikuti prosedur setepat mungkin, dalam pelaksanaan dari awal sampai penyajian laporan penelitian ini masih memiliki kelemahan-kelemahanyang diakui sebagai kelemahan penelitian ini. Tentu saja harapan penulis hasil penelitian ini dapat disempurnakan oleh peneliti lain yang meneliti terhadap judul yang sama. Penulis menyadari bahwa keterbatasan penelitian ini antara lain :

Keterbatasan 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 meski dicapai. Budaya organisasi yang berkembang Kecamatan Kebayoran Lama ini belum cukup kuat sehingga muncullah pernyataan yang mengatakan bahwa bekerja bukan karena atasan melainkan untuk kemajuan organisasi dalam pelayanan terhadap pelanggan.

Keterbatasan 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 ditempat penelitian ini pegawai yang bekerja pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama sebagian besar adalah pegawai dari Dinas Sektoral terkait dan



para responden mengisi kuesioner melakukan penilaian mengenai budaya dan kinerja karyawan secara pribadi (*self assessment*) yang mungkin terjadi kecenderungan memberikan penilaian yang lebih baik dibandingkan kenyataan yang sesungguhnya. Penilaian demikian tentunya menjadi tidak obyektif sehingga data yang diperoleh mungkin bias.

Keterbatasan 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 misalnya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif kinerja pegawai Kecamatan Kebayoran Lama, 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 Kantor Kecamatan Kebayoran Lama 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 Kantor Kecamatan Kebayoran Lama. Artinya perubahan budaya organisasi mempunyai 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 Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin bagus hasil kinerja pegawai dilingkungan Kantor Kecamatan Kebayoran Lama.
4. Hasil pengujian budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor

Kecamatan Kebayoran Lama, mempunyai 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.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi**

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.  
Hasil ini ternyata sesuai dengan temuan-temuan dari peneliti sebelumnya yang dilaksanakan oleh Titan Erwina Gayatri (2011) dan M. Novie Chandra Gumay (2006) dimana penaruhnya 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 kinerjanya dan mengejar prestasi yang diharapkan.
- c. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai dilingkungan Kecamatan Kebayoran Lama. Belum kuatnya budaya organisasi yang diterapkan secara tidak langsung akan mempengaruhi pemikiran pegawai dalam meningkatkan motivasinya guna mencapai target dan tujuan.

### C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama juga dapat mendukung karena turut dipengaruhi oleh budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Diharapkan kedepannya kinerja pegawai tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan demi tercapainya kinerja pegawai yang berkualitas sehingga memberikan pengaruh yang positif kepada instansi.
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Sebaiknya terus meningkatkan budaya organisasi agar tercipta kinerja pegawai yang lebih baik lagi, dengan cara:
  - Memperkuat koordinasi antar pegawai Dinas Sektoral dengan masing-masing unit lain guna menciptakan sistem koordinasi yang lebih baik.
  - Secara berkala mengingatkan pegawai mengenai nilai budaya Kantor Kecamatan Kebayoran Lama yang sudah ada, sehingga memberikan pemahaman kepada pegawai untuk menciptakan keseragaman dalam berperilaku.
  - Memberikan arahan dan pengertian yang lebih dalam pada pegawai mengenai apa yang diharapkan oleh Kantor Kecamatan Kebayoran lama dan juga memperbaiki pola-pola komunikasi yang ada.
3. Motivasi kerja memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja juga menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga Kantor Kecamatan Kebayoran Lama juga perlu memperhatikan motivasi yang ada, untuk meningkatkan motivasi dapat dilakukan dengan beberapa cara :

- Untuk lebih mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja para pegawai, maka perlu untuk lebih ditingkatkan lagi dari segi pekerjaan yang lebih menantang. Sehingga dapat memberi unsur tantangan dalam bekerja dengan mempertimbangkan kompetensi seperti tingkat pendidikan, keahlian dan keterampilan untuk menjalankan tugas baru tersebut.
  - Lebih memperhatikan kebutuhan pegawai dalam pengembangan pegawai, sehingga dapat lebih meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja.
  - Menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman dan aman, yaitu dengan merancang tataletak ruangan yang lebih terbuka atau tanpa sekat untuk memberikan ruangan atau kebebasan pegawai untuk berinteraksi dengan sesama rekan kerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap motivasi kerja, walau besarnya hubungan cukup. Budaya organisasi yang sudah ada pada Kantor Kecamatan Kebayoran Lama perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan membangun budaya organisasi dengan menuangkannya dalam suatu bentuk pedoman tingkah laku secara tertulis agar dapat mempersatukan kesepahaman para pegawai dalam bekerja dan secara tidak langsung dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.
5. Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu direkomendasikan bagi peneliti selanjutnya dapat menganalisis variabel lainnya yang belum diteliti dalam penelitian ini.

## 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. Kadarman, 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 Multivariate 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, Kuisisioner 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 Aplikasikan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.