







ISSN 1858-1048



JURNAL **Manajemen & Kewirausahaan**

Volume 10 Nomor 1 - Juni 2013

-  Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara RI
-  Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bursa Efek Indonesia
-  Faktor-faktor yang Mempengaruhi Ekspor Studi Kasus di Delapan Negara ASEAN Tahun 1994 - 2011
-  Analisis Kepuasan Pelanggan Dinilai dari Kualitas Produk dan Kualitas Layanan Kartu Seluler IM3
-  Pengaruh Masa Kerja, Kecerdasan Emosional, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Provinsi Kepulauan Bangka-Belitung
-  Analisis Perbandingan Harga Saham Sebelum, Saat, dan Sesudah Penyesuaian Tarif Tol pada PT. Jasa Marga (Persero)



JURNAL

MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN

Volume 10 Nomor 1 - Juni 2013



JURNAL

MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN

Redaksi, menerima karya tulis asli (bukan terjemahan atau saduran), berkaitan dengan manajemen keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, bisnis, dan ekonomi. Redaksi berhak memyunting tulisan yang akan dimuat tanpa mengubah isi. Tulisan yang dimuat sepenuhnya menjadi hak Redaksi. Yang tidak dimuat hanya dikembalikan kepada pengirim apabila disertai sampul yang sudah diberi alamat lengkap dan prangko secukupnya.

Pengiriman karya tulis disertai dengan alamat lengkap, nomor telepon/fax, atau alamat e-mail. Tulisan diketik 1½ spasi pada kertas ukuran A4/80 maksimal 30 halaman, disertai abstraksi dan referensi (daftar pustaka).

Komitmen Jurnal tiap terbit terdiri dari 90 hal atau maksimal 7 artikel tergantung cakupan artikel. Tipe huruf yang digunakan adalah *Bookman Old Style*.

Unit layanan jual melayani langganan, pembelian satuan langsung dan pesanan. Harga jual Rp.25.000,-.

Cara pemesanan: Transfer ke Bank Permata Capem Adhi Graha No. Rek. 0-866666-016 a.n. Yayasan IPWIJA Jakarta. Fax bukti transfer ke nomor (021-5265270), lengkap dengan nama, alamat, no. telepon, dan keterangan berlangganan dan pesanan.

SUSUNAN DEWAN REDAKSI

Jurnal Manajemen & Kewirausahaan

Pembina

Dra. Hj. Koes Indrati Prasetyorini, MM (Pembina Yayasan IPWIJA)
Hj. Yuniar Prasetyowati (Ketua Yayasan IPWIJA)

Penanggung Jawab

Dr. Suyanto, SE.,MM, M.Ak (Ketua STIE IPWIJA)
Drs. Juniarto Royo Prasetyo, MPM.,Ed.D (Wakil Ketua STIE IPWIJA)

Pimpinan Umum

Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA

Dewan Redaksi

Prof.Dr. Kartomo Wirosuhardjo, MA (STIE YAPPAN)
Prof. J. Supranto, APU (UPI YAI)
Drs.(Ec) Ibnu Widiyanto, MA.,Ph.D (UNDIP)
Jen.Z.A.Hans Ph.D (PD Training)
Dr. Herry Margono, MM (Kharisma Advertising)
Drs. Slamet Ahmadi, MM (STIE PUTRA BANGSA)

Pemimpin Redaksi:

Y.I. Gunawan, SE.,MM

Redaksi Pelaksana:

Dra. Anik Ariyanti, MM
Dra. Siti Laela, MM

Disain Grafis:

Dwi Satriyo Medantoro

Administrasi Dan Keuangan:

Meli Andriyani, SE, MM

Distribusi & Pemasaran:

Dra. Yuli Triastuti, MM / Cecep SE.,MM

Alamat Redaksi

STIE IPWIJA
Ged. Adhi Graha Lt 14
Jl. Gatot Subroto Kav 56 Jakarta Selatan
Telp : 526 5266 Fax 526 5270

Penerbit

LP2M IPWIJA

Percetakan:

CV. Agung Semarang

Frekwensi Terbit:

6 (Enam) Bulanan



JURNAL

**MANAJEMEN &
KEWIRAUSAHAAN**

Volume 10 Nomor 1 - Juni 2013

DAFTAR ISI

DARI REDAKSI

SUSUNAN DEWAN REDAKSI

DAFTAR ISI

<i>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara RI (Estuti Fitri Hartini, Sugeng Raharjo dan Jayadi).....</i>	1-14
<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bursa Efek Indonesia (Ken Damar dan Siti Laela)</i>	15-24
<i>Faktor-faktor yang Mempengaruhi Ekspor Studi Kasus di Delapan Negara ASEAN Tahun 1994 - 2011 (Susilowati Budiningsih dan Anggraita Primatami)</i>	25-34
<i>Analisis Kepuasan Pelanggan Dinilai dari Kualitas Produk dan Kualitas Layanan Kartu Seluler IM3 (Phio Romaito Masquline Sitorus)</i>	35-49
<i>Pengaruh Masa Kerja, Kecerdasan Emosional, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Provinsi Kepulauan Bangka-Belitung (Titing Widyastuti dan Erwin Gunawan)</i>	50-60
<i>Analisis Perbandingan Harga Saham Sebelum, Saat, dan Sesudah Penyesuaian Tarif Tol pada PT. Jasa Marga (Persero) (Besar Agung Martono dan Bambang Utoyo)</i>	61-72

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
MOTIVASI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIRO
KEPEGAWAIAN KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA RI**

Oleh:

Estuti Fitri Hartini, S.E., M.M.

Sugeng Raharjo, S.H.,M.M.

Drs. Jayadi, M.M.

ABSTRAK

Kinerja pegawai yang tinggi sangat dibutuhkan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good government). Untuk meningkatkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja dalam suatu organisasi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis besarnya pengaruh: Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja; Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja; Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai; Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai; dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, serta untuk mengetahui besarnya pengaruh secara bersama-sama variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan sampel jenuh dimana populasi penelitian sebanyak 33 orang pegawai pada Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara seluruhnya dipakai sebagai sampel, serta pengujian instrumen dengan uji validitas, reliabilitas, dan normalitas. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan wawancara dan kuesioner. Metode analisis data dengan menggunakan analisis jalur dibantu pengolahannya dengan program SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versi 15.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, dimana nilai $t_{hitung} (2,693) > t_{tabel} (1,696)$ dengan nilai signifikan 0,011; 2) Variabel Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, dimana nilai $t_{hitung} (3,636) > t_{tabel} (1,696)$ dengan nilai signifikan 0,001; 3) Variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dimana nilai $t_{hitung} (0,592) < t_{tabel} (1,696)$ dengan nilai signifikan 0,558; 4) Variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dimana nilai $t_{hitung} (0,392) < t_{tabel} (1,696)$ dengan signifikan 0,698; 5) Variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dimana nilai $t_{hitung} (3,513) > t_{tabel} (1,696)$ dengan signifikan 0,001. Dari hasil analisis secara simultan menunjukkan nilai sig (0,000) < (0,05), yang berarti variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,538 atau 53,8%. Artinya variabel Kinerja Pegawai secara simultan dipengaruhi oleh variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja sebesar 53,8%, sisanya sebesar 46,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai*

I. PENDAHULUAN

Untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good government) dan dilakukan dengan beberapa upaya untuk mewujudkannya. Salah satu upaya untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan bersih antara lain dilaksanakan melalui reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi pada hakekatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar

terhadap system penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business proses) dan sumber daya manusia aparatur.

Reformasi birokrasi adalah upaya pembaharuan dan penyesuaian untuk membentuk kembali pada maksud semula diadakannya birokrasi pemerintah. Dalam upaya memperjelas arah reformasi birokrasi, maka pemerintah telah

mengeluarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025. Pada Bab IV Butir 1.2 telah digariskan bahwa “Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan dibidang-bidang lainnya”.

Reformasi birokrasi sesungguhnya merupakan tuntutan bagi aparatur negara yang profesional untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good government*), disamping itu juga merupakan prasyarat mencapai keberhasilan program kerja pemerintah. Kinerja birokrasi pemerintahan akan sangat menentukan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahnya. Reformasi birokrasi yang merupakan bagian integral dari reformasi bidang politik, hukum, dan ekonomi, pada dasarnya merupakan proses menata ulang, mengubah, memperbaiki, dan menyempurnakan agar birokrasi menjadi lebih profesional, bersih, efektif, efisien, transparan, dan produktif.

Birokrasi pada awalnya muncul didasarkan pada prinsip-prinsip yang sama, yaitu disiplin, promosi yang tepat, penghargaan pada kelompok, dan sentralisasi. Birokrasi pada awalnya adalah teknik-teknik administrasi yang ditujukan untuk menghilangkan kesenjangan. Kesenjangan yang terjadi pada umumnya karena kurangnya kepercayaan antara yang diperintah dan yang memerintah.

Dalam rangka melaksanakan reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good government*), maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi, efisien, efektif, profesional, dan berproduktifitas/kinerja tinggi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi dipengaruhi oleh beberapa variabel antara lain: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Pegawai yang ada dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat diterapkan dan dikembangkan. Budaya organisasi

berfungsi sebagai perekat, pemersatu identitas, citra, motivator bagi seluruh pegawai dan orang-orang yang ada di dalamnya. Selanjutnya sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan.

Disamping budaya organisasi variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi adalah kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja pegawai, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat kinerja pegawai suatu organisasi. Pemimpin juga memainkan peran kritis dan membantu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan. Kemampuan dan keterampilan pemimpin dalam pengarahannya kepada bawahannya adalah faktor penting dalam efektifitas manajer. Apabila suatu organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan serta dapat mengidentifikasikan perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan secara efektif, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Variabel penting lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja, karena motivasi kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual pegawai. Dengan demikian, maka sangat strategis jika pengembangan kinerja individual pegawai dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Apabila pegawai memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka roda organisasi akan berjalan dengan baik, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian tujuan yang baik bagi organisasi. Disisi lain, bagaimana mungkin roda organisasi berjalan baik, apabila pegawainya bekerja tidak produktif, artinya pegawai tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan

memiliki moral yang rendah. Dengan demikian kinerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan dalam rangka melaksanakan reformasi birokrasi, terutama di Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara.

Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara merupakan unit kerja yang mempunyai tugas melaksanakan administrasi pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil yang wewenangnya berada pada Menteri Sekretaris Negara, serta penyelenggaraan urusan administrasi kepegawaian lainnya di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara. Dengan demikian, maka Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara mempunyai peranan yang strategis untuk mengelola sumber daya manusia yang merupakan subjek sekaligus objek dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan dan pembangunan dengan pendekatan efektifitas yang lebih efisien, demokratis, terbuka, rasional, dan kenyal/solid di Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara.

Dengan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara dalam rangka melaksanakan reformasi birokrasi untuk mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good government*).

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan: Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai; Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai; Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai; Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara.

II. KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia dan Teori Organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Manajemen Sumber Daya Manusia melihat budaya organisasi dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi melihat budaya organisasi sebagai wadah individu bekerjasama untuk mencapai tujuan. Menurut Peter F. Drucker, Budaya Organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Menurut Michael Armstrong (2009) dalam bukunya *Handbook of Human Resource Management Practice*, "bahwa Budaya Organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan". Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang

Robbin (2007), memberikan 7 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko;
2. Perhatian terhadap hal yang detail;
3. Berorientasi pada hasil;
4. Berorientasi kepada manusia;
5. Berorientasi kepada tim;
6. Agresivitas;
7. Stabilitas.

B. Konsep Kepemimpinan

Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok, sedangkan Moejiono (2002) memandang bahwa leadership tersebut sebenarnya sebagai akibat

pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakannya dengan pengikutnya.

Dalam organisasi pemimpin dibagi dalam tiga tingkatan yang tergabung dalam kelompok anggota-anggota manajemen (*management members*). Ketiga tingkatan tersebut adalah:

- a. Manajer puncak (*Top Manager*);
- b. Manajer menengah (*Middle Manager*);
- c. Manajer bawahan (*Lower Manager/ Supervisor*).

Kepemimpinan memiliki beberapa tipe diantaranya:

- a. Tipe Kharismatik;
- b. Tipe Paternalistic;
- c. Tipe Militaristik;
- d. Tipe Otokratis;
- e. Tipe Lousser Faire;
- f. Tipe Populistik;
- g. Tipe Administratif;
- h. Tipe Demokratis

Menurut Robbins dan Coulter (2002), diantara tipe kepemimpinan tersebut, ada tiga tipe kepemimpinan yang lebih populer diantaranya: Tipe otokratis, demokratis dan Lousser Faire,.

Robbin menyatakan kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan, adapun Ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis:

1. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
2. Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
3. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

Menurut Robbins dan Coulter (2002), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan,

mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis:

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2002).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas:

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
2. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
4. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan selalu berkaitan dengan 3 hal antara lain:

- a. Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas

dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

- b. Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau ketrampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Stoq Dill dalam bukunya "*Personal Factor Associated With Leadership*" menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan yaitu:

- a. Kapasitas;
- b. Pretasi;
- c. Tanggung jawab;
- d. Partisipasi;
- e. Status.

C. Konsep Motivasi

Menurut Munandar, (2001), mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Bila kebutuhan telah terpenuhi maka akan dicapai suatu kepuasan.

Selanjutnya, Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.

Mangkunegara (2005:61) menyatakan : "motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses

yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan

Motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

- a. **Faktor Internal**; faktor yang berasal dari dalam diri individu, terdiri atas:
 - 1).Persepsi individu mengenai diri sendiri; seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang untuk bertindak.
 - 2).Harga diri dan prestasi; faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha agar menjadi pribadi yang mandiri, kuat, dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat; serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.
 - 3).Harapan; adanya harapan-harapan akan masa depan. Harapan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan dari perilaku.
 - 4).Kebutuhan; manusia dimotivasi oleh kebutuhan untuk menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk mencari atau menghindari, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.
 - 5).Kepuasan kerja; lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai goal atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.
- b. **Faktor Eksternal**; faktor yang berasal dari luar diri individu, terdiri atas:
 - 1).Jenis dan sifat pekerjaan; dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi

ini juga dapat dipengartuhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki oleh objek pekerjaan dimaksud. 2).Kelompok kerja dimana individu bergabung; kelompok kerja atau organisasi tempat dimana individu bergabung dapat mendorong atau mengarahkan perilaku individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu; peranan kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu mendapatkan kebutuhan akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, kebajikan serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial. 3).Situasi lingkungan pada umumnya; setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mampunya dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya. 4).Sistem imbalan yang diterima; imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari satu objek ke objek lain yang mempunyai nilai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan; perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan.

D. Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan (Mangkunegara 2005). Adapun pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong (2007:176) "Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Cantika (2005): "Hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik ataupun material dan non fisik atau non material".

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*),

Kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2000: 67):

- a. Pengetahuan (*knowledge*)
Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.
- b. Ketrampilan (*skill*)
Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti ketrampilan konseptual (*Conceptual Skill*), ketrampilan manusia (*Human Skill*), dan Ketrampilan Teknik (*Technical Skill*).
- c. Kemampuan (*ability*)
Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.
- d. Motivasi (*Motivation*)
Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi sebaiknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Kinerja inividu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja karyawan akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan perusahaan. Dengan kata lain kinerja karyawan merupakan hasil dari:

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu dan faktor psikologis.

2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu.

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi, disamping faktor-faktor penunjang lainnya. Dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, maka diperlukan sumber daya manusia yang profesional dan mempunyai kinerja yang tinggi. Dengan demikian kinerja pegawai adalah merupakan faktor terpenting dan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi.

Demikian halnya pada Biro Kepegawain, Kementerian Sekretariat Negara, untuk melaksanakan reformasi birokrasi dalam rangka mendukung terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good government*), maka dibutuhkan pegawai yang profesional, efisien, efektif, dan mempunyai kinerja yang tinggi.

E. Penelitian Terdahulu

Menurut Prima Nugraha S. Sinaga (2010) bahwa budaya organisasi berkaitan erat dengan peningkatan kinerja pegawai di suatu organisasi. Semakin baik budaya organisasi, semakin besar dorongan para pegawai untuk maju bersama dengan organisasi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi, maka diperoleh hasil bahwa pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi berdasarkan perhitungan Korelasi Product Moment yaitu sebesar 0,62. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi. Kemudian dari hasil perhitungan koefisien determinan diperoleh bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi adalah sebesar 38,44 %, dan 61,56% selebihnya di pengaruhi oleh faktor lain yang belum diperhitungkan dalam penelitian ini.

Arif, Rusdan dan Nugraheni, Rini (2010) dalam Pengaruh Kepemimpinan dan

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (*Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang*), Universitas Diponegoro Semarang. Penelitian ini membahas mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian berjumlah 60 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel total atau sensus. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient* yang terbesar. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Menurut Girsang, Siska Yuni C (2011) menyatakan bahwa salah satu aset penting yang dimiliki oleh organisasi tidak lepas dari kinerja pegawai. Untuk memperoleh kinerja yang baik, maka perlu memperbaiki motivasi kerja pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana motivasi dan kinerja para pegawai di kantor kecamatan Siantar Utara kota Pematangsiantar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan yang tinggi dengan kinerja. Hal ini terbukti dari hasil perhitungan r_{xy} sebesar 0,61. Ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja. Selanjutnya koefisien determinan diperoleh sebesar 37,21%, sisanya sebesar 62,79% dipengaruhi oleh faktor lain diluar dari kajian penelitian ini.

Puspitasari, Jati (2010) dalam *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pola Dwipa Semarang*, Universitas Diponegoro Semarang.

Hasil analisis dengan menggunakan perhitungan SPSS dapat disimpulkan sebagai berikut: (1).terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pola Dwipa Semarang dimana thitung sebesar 10,001 > ttabel sebesar 2,0423. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pola Dwipa Semarang dimana thitung sebesar 5,824 > ttabel sebesar 2,0423; (2). dari hasil regresi berganda diperoleh hasil bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung sebesar 57,221 > F tabel sebesar 4,1960. Dari nilai koefisien determinasi terlihat bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 80,30 %. Sedangkan sisanya sebesar 19,70 % dipengaruhi oleh variabel lain.

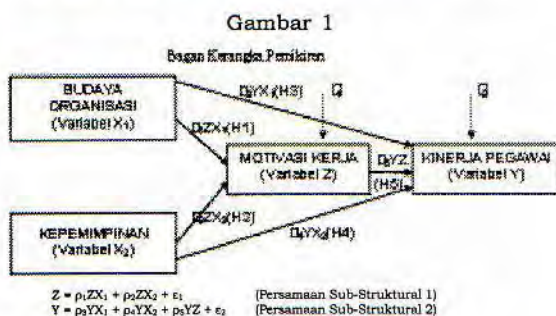
III. HIPOTESIS PENELITIAN

Dalam menjawab permasalahan penelitian ini, penulis memiliki praduga sementara yang tertuang dalam hipotesis berikut:

- H1 Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara;
- H2 Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara;
- H3 Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara;
- H4 Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara;
- H5 Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara.

IV. METODE PENELITIAN

A. Bagan Kerangka Pemikiran



B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif, dengan menggunakan statistik deskriptif atau inferensial sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang dirumuskan terbukti atau tidak, dengan menggunakan sampel jenuh, sehingga kesimpulan hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel tersebut diambil (Sugiyono: 2009).

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitiannya yaitu dengan angket/kuesioner yang sifatnya tertutup. Dikatakan tertutup karena kuesioner tersebut sudah disediakan jawabannya yaitu pemilihan dari nilai 1-5 (Skala Likert), yang terdiri dari pilihan nilai (skor): 1 = STS (Sangat Tidak Setuju), 2 = TS (Tidak Setuju), 3 = CS (Cukup Setuju), 4 = S (Setuju) dan 5 = SS (Sangat Setuju) untuk variabel Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan (X₂), Motivasi (Z) dan Kinerja Pegawai (Y).

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi Kepustakaan, yakni dengan mengkaji buku literatur, artikel dan bahan-bahan tertulis lainnya.
2. Observasi dan Wawancara. Observasi berupa pengamatan langsung di lokasi penelitian.
3. Penyebaran Angket (kuesioner), yakni bentuk tanya jawab dengan memberikan daftar pernyataan tertulis untuk memperoleh data dari responden

E. Jenis Data

Data empirik yang diperlukan yaitu:

1. Data Primer yaitu merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data sendiri. Data primer dapat dibedakan sebagai berikut:
 - a. Data kuantitatif berupa data-data yang berbentuk angka, misalnya data kehadiran pegawai, pendapatan dan lain-lain.
 - b. Data kualitatif berupa data yang tidak berbentuk angka, misalnya landasan teori atau uraian secara deskriptif.

2. Data Sekunder yaitu data yang merupakan pendukung yang dapat diperoleh dari luar yaitu berupa buku, majalah dan referensi lainnya.

F. Skala Pengukuran

Pengukuran merupakan proses hal mana suatu angka atau simbol dilekatkan pada karakteristik atau pro-perti suatu stimuli sesuai dengan aturan atau prosedur yang telah ditetapkan. (Imam Ghozali, 2005:3). Dalam penelitian ini menggunakan Skala Ordinal yaitu Skala Ordinal tidak hanya meng-kategorikan variabel ke dalam ke-lompok, tetapi juga melakukan ranking terhadap kategori. (Imam Ghozali, 2005:4). Sedangkan skala untuk instru-ment menggunakan skala Likert karena penelitian ini merupakan penelitian sikap atau persepsi seseorang terhadap suatu objek.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

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 atau dapat pula diartikan sebagai keseluruhan kelompok orang, peristiwa, benda, atau obyek lain yang menjadi pusat perhatian peneliti untuk diteliti (Sugiyono :2004) , populasi penelitian ini adalah Seluruh pegawai Biro Kepegawaian Kementerian Sekretariat Negara yang berjumlah 33 orang, dengan perincian, kuesioner yang dikembalikan sebanyak 33 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono: 2009). Penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana semua anggota populasi sebanyak 33 orang pegawai Biro Kepegawain, Kementerian Sekretariat Negara dipakai sebagai sampel.

H. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat *ke-validan* atau *kesahihan* suatu instrumen. Suatu instrumen yang *valid* atau *sahih* mempunyai validitas tinggi. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika r_{hitung} positif serta $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut valid.
- Jika r_{hitung} tidak positif serta $r_{hitung} < r_{tabel}$ ataupun r_{hitung} negative $> r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

Rumus Korelasi Product Moment (Arikunto, 2003:146) adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instru-ment yang sudah dapat dipercaya, yang *reliabel* akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. (Riduwan, 2007:-348).

Dalam penelitian ini menggunakan metode Koefisien Alpha (\bar{U}) (Cronbach 1951 dalam Saifuddin Azwar, 2003: 75). Dari analisis ini skor-skor dikelompokkan menjadi belahan dua dari jumlah kuesioner yang ada dan dimasukkan ke Reliability Analysis. Suatu butir pertanyaan apabila dikatakan reliable apabila nilai yang diperoleh sama atau lebih besar dari 0,600 yang berarti bahwa 40% skor tes tersebut hanya menampakkan variasi eror (Saifuddin Azwar, 2003: 117).

I. Uji Normalitas

Uji normalitas data variabel penelitian merupakan langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis multivariate, khususnya yang mempunyai tujuan inferensi (Imam Ghozali, 2005:27). Uji normalitas dilakukan dengan uji statistik Kolmogorov-Smirnov.

Kriteria Pengujian:

Angka signifikansi (SIG) > 0,05, maka data berdistribusi normal.

Angka signifikansi (SIG) < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal

J. Metode Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik metode analisis jalur (Path Analysis method) atau "analisis lintas atau sidik lintas" (Solimun, 2002:23). Dalam hal ini, untuk mengetahui pengaruh variabel Budaya Organisasi dan

Kepemimpinan secara tidak langsung mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai dan variabel Motivasi secara langsung mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai.

Untuk mendapatkan gambaran yang lengkap tentang Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Motivasi dan dampaknya terhadap Kinerja Pegawai dilakukan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t.

V. Hasil Penelitian

1. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Dari 15 pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan kepada responden dengan maksud untuk mengetahui persepsi variabel budaya organisasi, setelah dilakukan pengujian validitas butir dengan bantuan SPSS maka didapatkan 7 pertanyaan yang dinyatakan valid, sedangkan sisanya 8 pertanyaan dinyatakan tidak valid karena nilai koefisien butirnya dibawah nilai tabel sebesar 0,344. Selanjutnya kedelapan pertanyaan yang dinyatakan tidak valid didrop atau dikeluarkan dan tidak diikutkan dalam analisis.

2. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_2)

Dari 15 pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan kepada responden dengan maksud untuk mengetahui persepsi variabel kepemimpinan, setelah dilakukan pengujian validitas butir dengan bantuan SPSS maka didapatkan 13 pertanyaan yang dinyatakan valid, sedangkan sisanya 2 pertanyaan dinyatakan tidak valid karena nilai koefisien butirnya dibawah nilai tabel sebesar 0,344. Selanjutnya kedelapan pertanyaan yang dinyatakan tidak valid didrop atau dikeluarkan dan tidak diikutkan dalam analisis.

3. Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z)

Dari 15 pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan kepada responden dengan maksud untuk mengetahui persepsi variabel motivasi kerja, setelah dilakukan pengujian validitas butir dengan bantuan SPSS maka didapatkan 11 pertanyaan yang dinyatakan valid, sedangkan sisanya 4 pertanyaan dinyatakan tidak valid karena nilai koefisien butirnya dibawah nilai tabel

sebesar 0.344. Selanjutnya kedelapan pertanyaan yang dinyatakan tidak valid didrop atau dikeluarkan dan tidak diikutkan dalam analisis.

4. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dari 15 pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan kepada responden dengan maksud untuk mengetahui persepsi variabel kinerja pegawai, setelah dilakukan pengujian validitas butir dengan bantuan SPSS maka didapatkan 10 pertanyaan yang dinyatakan valid, sedangkan sisanya 5 pertanyaan dinyatakan tidak valid karena nilai koefisien butirnya dibawah nilai tabel sebesar 0.344. Selanjutnya kedelapan pertanyaan yang dinyatakan tidak valid didrop atau dikeluarkan dan tidak diikutkan dalam analisis.

5. Uji Reliabilitas

Dari perhitungan uji reliabilitas instrumen variabel budaya organisasi diperoleh nilai Alpha sebesar 0,755 dimana nilai ini lebih besar dari Alpha kritis 0,600 atau ($0,755 > 0,600$) sehingga instrumen variabel budaya organisasi dengan 7 butir pernyataan dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas instrumen variabel kepemimpinan diperoleh nilai Alpha sebesar 0,889 dimana nilai ini lebih besar dari Alpha kritis 0,600 atau ($0,889 > 0,600$) sehingga instrumen variabel kepemimpinan dengan 13 butir pernyataan dinyatakan reliabel. Selanjutnya hasil pengujian reliabilitas instrumen variabel motivasi kerja diperoleh nilai Alpha sebesar 0,856 dimana nilai ini lebih besar dari Alpha kritis 0,600 atau ($0,856 > 0,600$) sehingga instrumen variabel motivasi kerja dengan 11 butir pernyataan dinyatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas instrumen variabel kinerja pegawai diperoleh nilai Alpha sebesar 0,798 dimana nilai ini lebih besar dari Alpha kritis 0,600 atau ($0,798 > 0,600$) sehingga instrumen variabel kinerja pegawai dengan 10 butir pernyataan dinyatakan reliabel.

6. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas, nilai K-S pada variabel budaya organisasi menghasilkan nilai Kolmogorov-Smirnov $Z = 0,549$ dengan probabilitas Asymp.Sig.= 0,924, dimana nilai ini lebih besar dari 0,05 maka

data variabel budaya organisasi memiliki distribusi yang normal. Nilai K-S pada variabel kepemimpinan menghasilkan nilai Kolmogorov-Smirnov $Z = 0,462$ dengan probabilitas Asymp.Sig. = 0,983, dimana nilai ini lebih besar dari 0,05 maka data variabel kepemimpinan memiliki distribusi yang normal. Nilai K-S pada variabel motivasi kerja menghasilkan nilai Kolmogorov-Smirnov $Z = 0,892$ dengan probabilitas Asymp.Sig. = 0,404, dimana nilai ini lebih besar dari 0,05 maka data variabel motivasi kerja memiliki distribusi yang normal. Nilai K-S pada variabel kinerja pegawai menghasilkan nilai Kolmogorov-Smirnov $Z = 0,942$ dengan probabilitas Asymp.Sig. = 0,337, dimana nilai ini lebih besar dari 0,05 maka data variabel kinerja pegawai memiliki distribusi yang normal.

A. Analisis Persamaan Sub-Struktural 1 ($Z = \hat{\beta}_1 X_1 + \hat{\beta}_2 X_2 + \hat{\beta}_3$)

1. Pengujian individual variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap variabel Motivasi Kerja

- $\hat{\beta}_1 X_1$ koefisien jalur sebesar 0,368, dan t hitung sebesar 2,693, dengan probabilitas (sig) sebesar 0,011, artinya bahwa $t_{hitung} (2,693) >$ dari $t_{tabel} (1,696)$ atau nilai sig (0,011) $<$ $\alpha (0,05)$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara
- $\hat{\beta}_2 X_2$ koefisien jalur sebesar 0,497, dan t hitung sebesar 3,636, dengan probabilitas (sig) sebesar 0,001, artinya bahwa $t_{hitung} (3,636) >$ dari $t_{tabel} (1,696)$ atau nilai sig (0,001) $<$ $\alpha (0,05)$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara.

Tabel 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.658	.548		1.200	.340
	Budaya Organisasi	.767	.285	.368	2.693	.011
	Kepemimpinan	.506	.139	.497	3.636	.001

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

2. Pengujian simultan variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap variabel Motivasi Kerja

Untuk mengetahui pengaruh simultan variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap variabel Motivasi Kerja dapat dilihat pada tabel summary berikut:

Tabel 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.719 ^a	.517	.484	.40328	.517	16.031	2	30	.000

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi

Dari tabel diatas diketahui bahwa koefisien determinasi atau R Square sebesar 0,517 atau 51,7%, yang artinya secara simultan variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja sebesar 51,7%, sisanya sebesar 48,3% dipengaruhi oleh faktor lain. Sedangkan kontribusi faktor lain dalam mempengaruhi motivasi kerja diluar penelitian ini (koefisien residu) dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \epsilon_1 &= \sqrt{1-R^2} \\ &= \sqrt{1-0,517} \\ &= 0,694 \end{aligned}$$

Uji Simultan

Uji signifikansi simultan dapat dilihat pada tabel ANOVA berikut:

Tabel 3

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.214	2	2.607	16.031	.000 ^b
	Residual	4.879	30	.163		
	Total	10.093	32			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji simultan diperoleh nilai sig. sebesar 0,000, dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai probabilitas $\alpha = 0,05$, dengan demikian secara simultan variabel Budaya

organisasi dan Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Motivasi kerja pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara.

Adapun persamaan sub-struktural 1 adalah : $Z = 0,368X_1 + 0,497X_2 + 0,694$.

B. Analisis Persamaan Sub-Struktural 2 ($Z = \hat{\beta}_3 YX_1 + \hat{\beta}_4 YX_2 + \hat{\beta}_5 ZY + \hat{\beta}_6$)

1. Pengujian individual variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai

- $\hat{\beta}_3 YX_1$ koefisien jalur sebesar 0,090, dan t hitung sebesar 0,592, dengan probabilitas (sig) sebesar 0,558, artinya bahwa $t_{hitung} (0,592) < \text{dari } t_{tabel} (1,696)$ atau nilai sig (0,558) $> \alpha (0,05)$. Dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara.
- $\hat{\beta}_4 YX_2$ koefisien jalur sebesar 0,064, dan t hitung sebesar 0,392, dengan probabilitas (sig) sebesar 0,698, artinya bahwa $t_{hitung} (0,392) < \text{dari } t_{tabel} (1,696)$ atau nilai sig (0,698) $> \alpha (0,05)$. Dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara.
- $\hat{\beta}_5 ZY$ koefisien jalur sebesar 0,638, dan t hitung sebesar 3,513, dengan probabilitas (sig) sebesar 0,001, artinya bahwa $t_{hitung} (3,513) > \text{dari } t_{tabel} (1,696)$ atau nilai sig (0,001) $< \alpha (0,05)$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara.

Tabel 4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,782	,411			4,342	,000
	Budaya Organisasi	,137	,232	,090		,592	,558
	Kepemimpinan	,048	,122	,064		,392	,698
	Motivasi Kerja	,469	,133	,638		3,513	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

2. Pengaruh simultan variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui besarnya pengaruh simultan variabel Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap variabel Kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel summary berikut:

Tabel 5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,733 ^a	,538	,490	29473	,538	11,246	3	29	,000

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

Dari tabel diatas diketahui bahwa koefisien determinasi atau R Square sebesar 0,538 atau 53,8%, yang artinya secara simultan variabel variabel Budaya organisasi Kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai sebesar 53,8%, sisanya sebesar 46,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Sedangkan kontribusi faktor lain dalam mempengaruhi kinerja pegawai diluar penelitian ini (koefisien residu) dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \epsilon_2 &= \sqrt{1-R^2} \\ &= \sqrt{1-0,538} \\ &= 0,679 \end{aligned}$$

Uji Simultan

Uji signifikansi simultan dapat dilihat pada tabel ANOVA berikut:

Tabel 6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,931	3	,977	11,246	,000 ^a
	Residual	2,519	29	,087		
	Total	5,450	32			

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

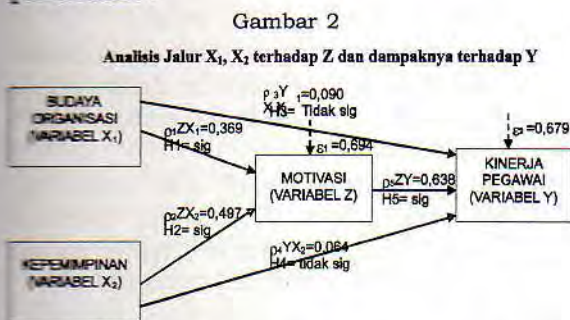
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji simultan diperoleh nilai sig. sebesar 0,000, dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai

probabilitas $\alpha = 0,05$, dengan demikian secara simultan variabel Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara.

Adapun persamaan sub-struktural 2 adalah : $Y = 0,090X_1 + 0,064X_2 + 0,638Z + 0,679$.

Berikut ini adalah nilai masing-masing koefisien jalur dan hasil pengujian signifikansi yang disajikan pada model penelitian :



Berdasarkan gambar diatas dapat dihitung analisis jalur berupa pengaruh langsung, pengaruh tidak dan pengaruh total (pengaruh variabel X_1, X_2 terhadap Z dan dampaknya terhadap variabel Y) sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 7 Hasil Analisis Jalur

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		Total
		Langsung	Tidak Langsung	
X_1 terhadap Z	0,368	0,368	-	
X_2 terhadap Z	0,497	0,497	-	
X_1 terhadap Y	0,090	0,090	$0,368 \times 0,638 = 0,234$	0,324
X_2 terhadap Y	0,064	0,064	$0,497 \times 0,638 = 0,317$	0,381
Z terhadap Y	0,638	0,638	-	

VI. KESIMPULAN

1. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil uji hipotesis dimana $t_{hitung} (2,693) > t_{tabel} (1,696)$ atau nilai sig $(0,011) < \alpha (0,05)$. Dengan demikian baik buruknya budaya organisasi pada Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara berhubungan erat dengan tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai.

- Variabel Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil uji hipotesis dimana $t_{hitung} (3,636) > t_{tabel} (1,696)$, atau nilai sig $(0,001) < \alpha (0,05)$. Dengan demikian baik buruknya kepemimpinan di Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai.
- Variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara, hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil uji hipotesis dimana $t_{hitung} (0,592) < t_{tabel} (1,696)$, atau nilai sig $(0,558) > \alpha (0,05)$. Dengan demikian baik buruknya budaya organisasi pada Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
- Variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara, hal ini dapat dibuktikan dengan hasil uji hipotesis dimana $t_{hitung} (0,392) < t_{tabel} (1,696)$, atau nilai sig $(0,698) > \alpha (0,05)$. Hal ini membuktikan bahwa baik buruknya kepemimpinan di Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara tidak mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja pegawai.
- Variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil uji hipotesis dimana $t_{hitung} (3,513) > t_{tabel} (1,696)$, atau nilai sig $(0,001) < \alpha (0,05)$. Dengan demikian tinggi rendahnya motivasi kerja mempengaruhi dan berhubungan erat dengan tinggi rendahnya kinerja pegawai pada Biro Kepegawaian, Kementerian Sekretariat Negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosda Karya;
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2005), *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Penerbit PT Refika Aditama;
- Cantika, Yuli. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Penerbit Universitas Muhammaadiyah;
- Fuad Mas'ud. (2004), *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro;
- Hasibuan, H. Malayu, S.P. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit PT Bumi Aksara;
- Hasibuan, H. Malayu, S.P. (2003), *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Penerbit PT Bumi Aksara;
- Imam Moedjiono. (2002), *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: Penerbit UII Press;
- Kartono, Kartini. (2003), *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo Persada;
- Marihot Tua Efendi. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Grafindo Persada;
- Michael Armstrong. (2010), *Handbook of Human Resource Management Practice*, USA: Kogan Page;
- Miftah Thoha. (2003), *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada;
- Munandar Ashar Sanyoto. (2001) *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia;
- Pasolong, Harbani. (2007), *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Penerbit Afabeta;
- Rivai, Veithzal. (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Grafindo Persada;
- Robbins, Stephen P. (2001), *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Penerbit Prentice-Hall International;
- Robbin dan Judge. (2007), *Perilaku Organisasi*. Jakarta; Penerbit Salemba Empat, 2007;
- Samsudin, Sadili. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit PT Pustaka Setia;
- Sandjojo, Nidjo. (2011), *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit Pustaka Sinar Harapan;
- Sarjono, (2011), Haryadi dan Julianita, Winda. *SPSS vs LISREL Sebuah Pengantar, Aplikasi Untuk Riset*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat;
- Solimun. (2002), *Multivariate Analysis: Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang: Penerbit Fakultas MIPA Universitas Brawijaya;
- Sugiyono. (2012), *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta;
- Sondang P. Siagian. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025;
- Winardi, J. (2004), *Motivasi dan Demotivasi Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada;
- Wibowo. (2011), *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.