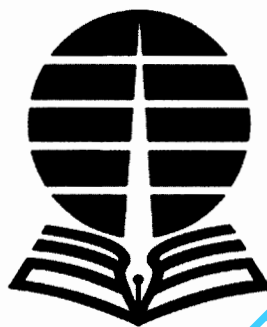


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA
TANJUNG PINANG**



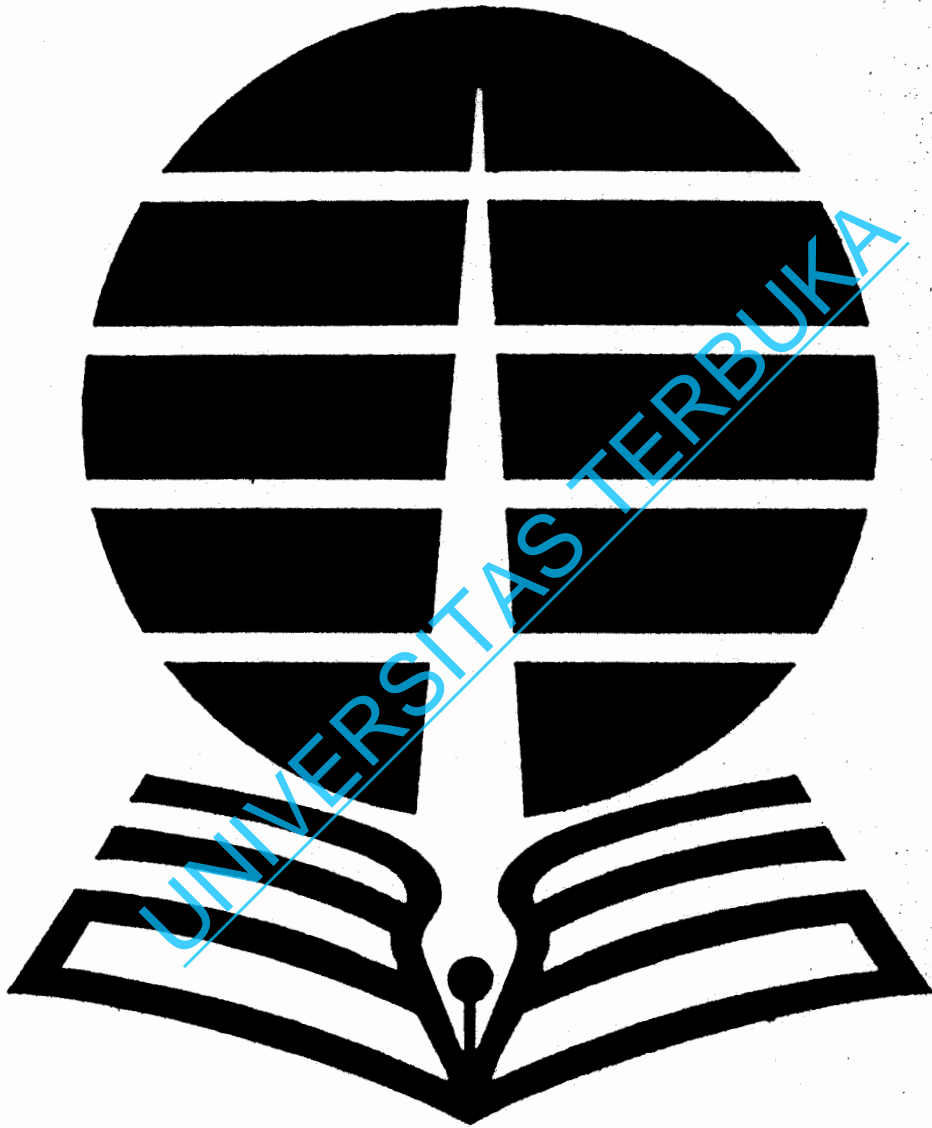
**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

NANDA ANDITO

NIM. 015583151

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**



ABSTRACT

The influence of Compensation, Organizational Culture and Leadership Against Work Motivation of The Pratama Tax Office Employees at Tanjung Pinang

Nanda Andito

Universitas Terbuka

nanda.andito@gmail.com

Key words : compensation, organizational culture, leadership, work motivation

This study is one of evaluation media upon the post policy organizational restructuring at Directorate General of Taxes of Republic Indonesia and modernizing the administration system of taxation which was held in the Pratama Tax Office (KPP Pratama) Tanjung Pinang. This research was conducted to determine whether the compensation, organizational culture and leadership had an influence on employee's work motivation. These three aspects are expected to be managed to increase employee's work motivation.

This research is descriptive quantitative. The study was conducted to answer the three hypotheses, namely: (1) there is an influence in compensation to the employee motivation KPP Pratama Tanjung Pinang, (2) there is an influence of organizational culture on employee motivation KPP Pratama Tanjung Pinang, (3) there is an influence of leadership on employee motivation KPP Pratama Tanjung Pinang.

The subjects of this research were all employees of the Pratama Tax Office Tanjung Pinang, amounting to 52 people at different positions. This study uses population data and census sampling techniques. The research instrument in the form of questionnaires used to measure the perceptions of respondents using a Likert scale model. While the data collection procedure is done through a survey of all employees where the employee is given a questionnaire with a closed model (alternative to the respondent's answer has been provided). To obtain valid and reliable data, our first step is conducted tests on samples of research instruments. Data obtained from the results of this study were analyzed using descriptive statistics and inferential statistical analysis.

The results show that the compensation and work motivation has a direct and strong correlation ($r = 0.778$). Compensation effect on employee motivation. This is evidenced by the results of t test where significance values count 0.000 (sig. 0.000) smaller than the number of significance table 0.05. Although the organizational culture and work motivation has positive correlation and quite closely ($r = 0.656$), but the organizational culture did not affect employee motivation. This is supported by the results of t test in which the probability value is 0.064 or greater than 0.05. Likewise, the leadership has no effect on employee motivation with a probability value (significance) 0.809, larger than 0.05 (t table).

Thus, this study proves that the compensation has a big influence in increasing employee motivation KPP Pratama Tanjung Pinang. Conversely,

organizational culture and leadership does not have an influence on motivation and needs to be managed better so as to encourage employee work motivation.

UNIVERSITAS TERBUKA



LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan
Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai
Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang

Penyusun TAPM : Nanda Andito

NIM : 015583151

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II



Dr. Bambang Wiharto, MM
NIP.



Dr. Lina Warlina
NIP. 196101071986012001

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi

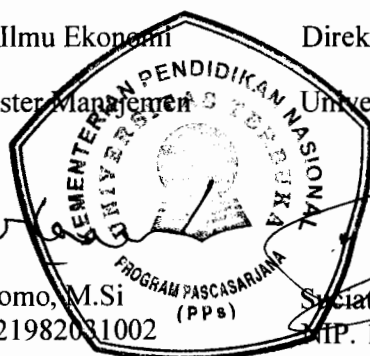
Direktur Program Pascasarjana

Program Magister Manajemen

Universitas Terbuka,



Drs. C. Supartomo, M.Si
NIP. 195210221982031002



St. Iati, M.Sc., Ph.D
NIP. 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Nanda Andito
NIM : 015583151
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan
Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor
Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program
Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Jumat/28 Januari 2011
Waktu : 14.30 – 16.00 WIB

dan telah dinyatakan L U L U S

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisis Penguji

Paken Pandiangan, S.Si., M.Si.



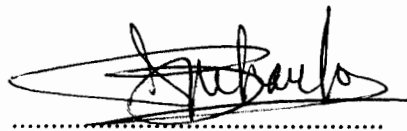
Penguji Ahli

Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM



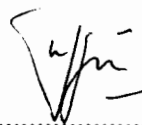
Pembimbing I

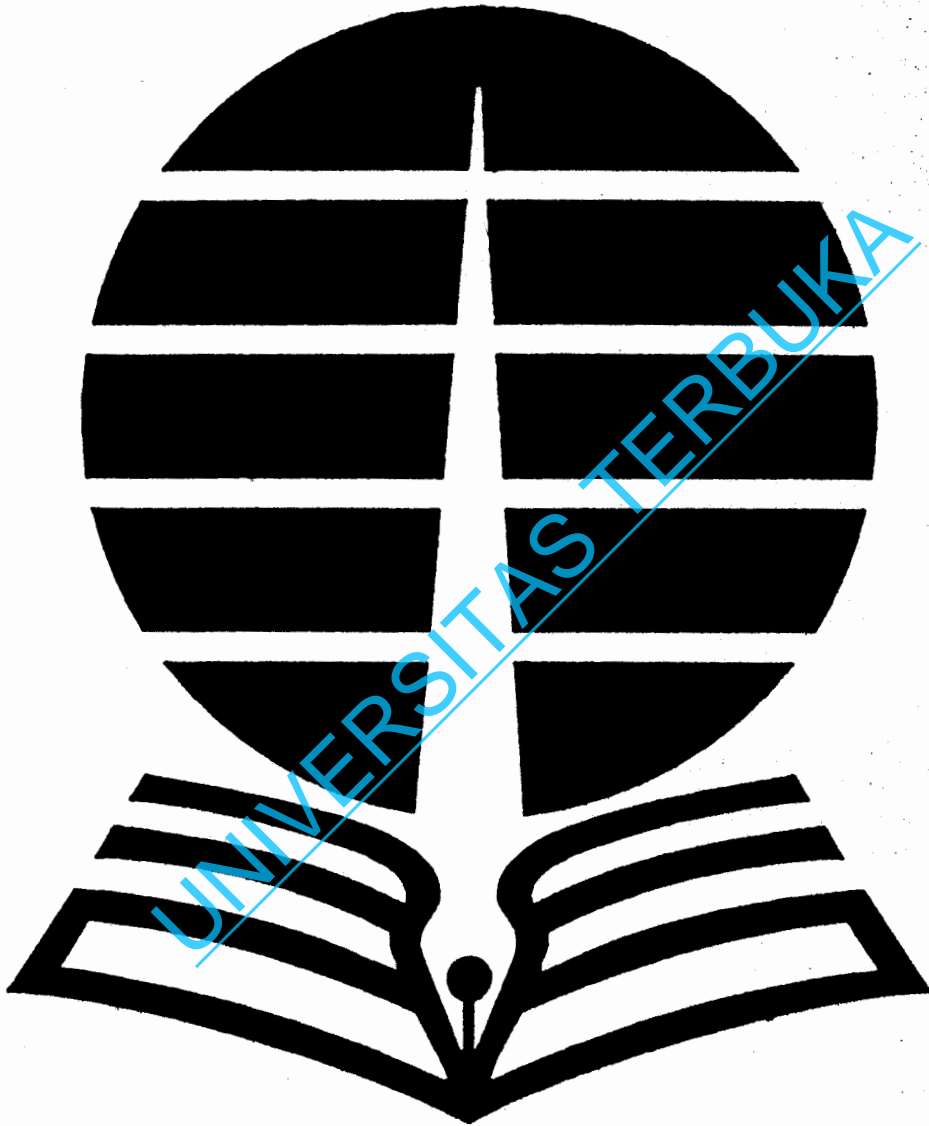
Dr. Fx. Bambang Wiharto, MM



Pembimbing II

Dr. Lina Warlina





KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis (Tugas Akhir Program Magister) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat kelulusan dan untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak sejak mengikuti perkuliahan awal hingga saat penyusunan TAPM ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan TAPM ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Kepala UPBJJ UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
3. Dr. Bambang Wiharto, MM selaku Pembimbing I dan Dr. Lina Warlina selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM ini.
4. Bapak Tri Agus Kasmanto selaku Kepala KPP Pratama Tanjung Pinang yang telah memberikan izin dan bantuan kepada penulis dalam melakukan penelitian.
5. Istri tercinta, Rosy, yang selalu mendoakan dan setia menjadi teman berdiskusi serta putera puteri tercinta, Rida, Rafi dan Rara yang selalu ceria dan berdoa.
6. Orang tua tercinta yang selalu mendoakan.



DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	v
Lembar Pengesahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Kajian Teori.....	10
B. Kerangka Berpikir	49
C. Definisi Operasional.....	51
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	59
A. Desain Penelitian	59
B. Populasi	60
C. Instrumen Penelitian.....	60
D. Prosedur Pengumpulan Data	61

E. Metode Analisis Data	63
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	69
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	115
A. Simpulan.....	115
B. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	118

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. : Komponen Program Kompensasi.....	14
Gambar II.2. : Gambaran Utuh Model Kepemimpinan	37
Gambar II.3. : Kerangka Berpikir	51
Gambar IV.1. : Grafik Plot	105

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun 2008	2
Tabel II.1 Teori Motivasi Herzberg	43
Tabel II.2 Definisi Operasional.....	52
Tabel II.3 Penelitian Terdahulu	53
Tabel III.1 Kriteria Koefisien Korelasi Guilford	67
Tabel IV.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompensasi.....	70
Tabel IV.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	71
Tabel IV.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan.....	72
Tabel IV.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja	72
Tabel IV.5 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel IV.6 Data Responden Berdasarkan Usia.....	74
Tabel IV.7 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	75
Tabel IV.8 Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan	76
Tabel IV.9 Data Responden Berdasarkan Golongan	77
Tabel IV.10 Data Responden Berdasarkan Jabatan.....	78
Tabel IV.11 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kompensasi	80
Tabel IV.12 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi.....	84
Tabel IV.13 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan	92
Tabel IV.14 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja.....	98
Tabel IV.15 Koefisien Korelasi	102
Tabel IV.16 Faktor Inflasi Varians	104
Tabel IV.17 Skewness dan Kurtosis	106

Tabel IV.18 Koefisien Regresi	107
Tabel IV.19 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi	111
Tabel IV.20 Anova.....	112

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memiliki peran menghimpun pajak dari masyarakat guna menunjang pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Peran tersebut dijalankan melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien untuk melayani masyarakat secara optimal dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya.

Pada tahun 2002, DJP memulai restrukturisasi organisasi pada unit vertikal (kantor wilayah dan kantor pelayanan pajak) secara bertahap hingga akhir 2008. Tujuan utama dari restrukturisasi tersebut adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan memudahkan organisasi dalam mengawasi pelaksanaan sistem perpajakan *self-assessment* (masyarakat dipercaya untuk menghitung sendiri, membayar dan melaporkan kewajiban perpajakannya). Organisasi unit vertikal lama yang berdasarkan jenis pajak diubah menjadi berdasarkan fungsi. Dengan restrukturisasi organisasi diharapkan bahwa pengamanan target penerimaan pajak dapat dilaksanakan optimal.

Untuk mendukung hal tersebut DJP telah menyusun Rencana Strategis Tahun 2008-2012 yang selanjutnya disebut Renstra DJP berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-111/PJ/2008. Renstra DJP berisi visi, misi, nilai, tujuan, sasaran, strategi, program dan indikator kinerja DJP untuk periode lima tahun terhitung mulai tahun 2008 sampai dengan tahun 2012.

Tabel I.1.
Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun 2008 (lanjutan)

No.	Sasaran	Indikator Sasaran (KPI)	Target	Realisasi	% Pencapaian Target
3	Tingkat kepatuhan WP yang tinggi	% jumlah WP OP terdaftar terhadap jumlah keluarga tidak miskin	60%	35%	58%
		% jumlah WP Badan yang terdaftar terhadap jumlah badan usaha (di Dephukham) yang dipublikasikan dalam berita negara	35%	35%	100%
		% penyampaian SPT Tahunan terhadap WP Badan terdaftar	100%	39%	39%
4	Meningkatkan kualitas pelayanan	% realisasi waktu pelayanan terhadap janji waktu pelayanan	100%	100%	100%
		% peningkatan pelayanan masyarakat setelah terotomasi	100%	100%	100%
5	Meningkatkan efektivitas penyuluhan	% jumlah sosialisasi / penyuluhan terhadap rencana sosialisasi / penyuluhan	100%	100%	100%
6	Meningkatkan efektivitas kehumasan	% coverage liputan	50%	40%	80%
7	Mengefektifkan pengawasan WP non-filer	% jumlah WP non-filer terhadap jumlah WP terdaftar	100%	67%	67%
8	Meningkatkan kepatuhan WP melalui pembetulan SPT	% pemenuhan pembetulan SPT Tahunan terhadap jumlah himbauan pembetulan SPT	200	200	100%
		% penyelesaian pembuatan mapping	100%	100%	100%
		% pembuatan benchmark sektoral			
9	Mengoptimalkan pelaksanaan ekstensifikasi	% pertumbuhan ekstensifikasi WP Orang pribadi (OP) terhadap jumlah WP OP terdaftar awal tahun	100%	119%	119%
		% pertumbuhan luas bumi yang telah dikenakan PBB	100%	27%	27%
10	Mengoptimalkan pelaksanaan penagihan	% pencairan tunggakan terhadap jumlah tunggakan pajak	22%	9%	43%
		Penanganan IDLP			
12	Meningkatkan efektivitas pemeriksaan	% jumlah pajak hasil pemeriksaan khusus terhadap potensi pajak hasil analisis risiko	100%	60%	60%
		% realisasi pemeriksaan terhadap rencana	100%	72%	72%
14	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, SDM, dan sistem informasi	Organisasi			
		% jumlah rekomendasi hasil Rakorda yang ditindaklanjuti	100%	80%	80%
		Sumber Daya Manusia			

Tabel I.1.
Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun 2008 (lanjutan)

No.	Sasaran	Indikator Sasaran (KPI)	Target	Realisasi	% Pencapaian Target
		% pelanggaran PP 30 dan kode etik	0%	0%	0%
		% rekomendasi Itjen/BPK/BPKP yang telah ditindaklanjuti untuk semua temuan	0%	0%	0%
		Jumlah pegawai yang terkena kasus KKN	0%	0%	0%
		Rasio Jumlah Pegawai yang terindikasi kasus pelanggaran berat/penyalahgunaan wewenang	0%	0%	0%
		% pejabat yang melaporkan LHKPN	100%	100%	100%
		% rekomendasi hukuman disiplin/penjatuhan sanksi yang sudah ditindaklanjuti	0%	0%	0%
		% Rekomendasi hukuman disiplin yang sudah ditindaklanjuti	0%	0%	0%
		Tingkat kepuasan KPP atas bimbingan Kanwil			
		Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)			
		% jumlah PC yang terhubung dengan jaringan terhadap jumlah pegawai	100%	100%	100%
15	Mengoptimalkan pengelolaan dan penggunaan anggaran	% penyerapan Daftar Isian Penggunaan Anggaran (DIPA)	100%	82%	82%
		% sarana dan prasarana terpenuhi sesuai rencana DIPA	90%	70%	78%
		% realisasi belanja terhadap realisasi penerimaan pajak	57%	49%	86%
		% Pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan	23%	23%	100%

Sumber : Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) KPP Pratama Tanjung Pinang Tahun 2008

Ketidaktercapaian sasaran kinerja KPP Pratama Tanjung Pinang disebabkan oleh faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor-faktor eksternal dimaksud antara lain faktor ekonomi, keengganan Wajib Pajak (WP) menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) dan sulitnya memperoleh data pembandingan dari

institusi/lembaga lain dalam rangka menggali potensi pajak. Faktor internal dominan dan berpengaruh terhadap tidak tercapainya sasaran kinerja adalah kinerja pegawai yang masih rendah. Salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang adalah motivasi kerja.

Menurut Gani (2009:226) variabel motivasi kerja mempengaruhi variabel kinerja pegawai. Apabila pegawai termotivasi untuk bekerja maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Umar (2006:130) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif ini berdampak pada kinerja. Semakin baik motivasi yang ada maka kinerja semakin tinggi.

Penelitian yang dilakukan Komara (2008:41) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dapat menentukan kinerja pegawai. Motivasi ekstrinsik sifatnya tidak memotivasi tetapi keberadaannya perlu dipelihara dan hanya menciptakan ketenangan dan kestabilan organisasi. Faktor yang dapat memotivasi pegawai adalah motivasi intrinsik yang bersumber dari dalam diri pegawai.

Motivasi kerja sendiri dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Menurut Gustisyah (2009) kepuasan kerja, status dan tanggung jawab, kompensasi, lingkungan kerja, keinginan dan harapan pribadi merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sara (2007) juga menyatakan bahwa kompensasi, budaya organisasi, dan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Faktor kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dikemukakan masing-masing oleh Pinem (2006), Pohan (2006) dan Lydia (2006).

Menurut McClelland dalam Robbins dan Coulter (2004: 97), dalam bekerja individu didorong oleh tiga motif utama, yaitu motif berprestasi, berafiliasi dan berkuasa. Kuat lemahnya ketiga motif tersebut dalam mendorong individu akan sangat menentukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tugas pokok Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang dalam era modernisasi sistem administrasi perpajakan adalah memberikan pelayanan perpajakan yang prima kepada Wajib Pajak. Pelayanan yang diberikan harus memenuhi harapan Wajib Pajak. Oleh sebab itu seluruh pegawai, termasuk pimpinan kantor dituntut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja yang tinggi juga sangat dibutuhkan dalam menghadapi berbagai tantangan tugas dan pekerjaan dimasa datang.

Disamping menuntut motivasi kerja yang baik, kebijakan restrukturisasi organisasi dan modernisasi sistem administrasi perpajakan telah membawa dampak terhadap perbaikan sistem remunerasi. Perbaikan ini didasarkan pada upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia baik secara moral maupun material. Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting bagi KPP Paratama Tanjung Pinang dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Menurut Luthans (2007: 252) kompensasi yang diberikan organisasi memiliki peran penting untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Restrukturisasi organisasi DJP turut membawa perubahan pada budaya organisasi. Perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi tercermin dari sikap dan perilaku pegawai ketika memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak menjadi lebih baik dari sebelumnya, tingkat kedisiplinan bekerja yang lebih

baik karena dimonitor oleh sistem, lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan, inovatif dan kreatif, munculnya keinginan untuk saling berbagi pengalaman dan belajar, hubungan antar personal semakin erat, perhatian yang besar terhadap tuntutan integritas, lebih mementingkan kerjasama dan koordinasi, menjunjung kode etik pegawai serta upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi lebih terarah. Budaya organisasi memberi pengaruh pada motivasi kerja pegawai karena budaya organisasi merefleksikan nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi. (Claver, Lopis & Gasco, 2002: 156).

Satu hal penting yang membedakan antara organisasi yang sukses dan yang tidak adalah kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Kepemimpinan efektif semakin dibutuhkan guna memberikan arahan kepada pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sejak bergulirnya kebijakan restrukturisasi organisasi dan modernisasi sistem administrasi perpajakan, peran seorang pimpinan (kepala kantor) menjadi sangat strategis. Disamping sebagai orang nomor satu yang harus bertanggung jawab terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan, pimpinan juga dituntut mampu mengelola sumber daya yang ada dalam lingkup organisasi yang dipimpinnya terutama sumber daya manusia.

Kepemimpinan memiliki peranan yang cukup besar dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Drucker (1985:21) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.

Dari uraian di atas dan hasil pengamatan kondisi organisasi KPP Pratama Tanjung Pinang, variabel kompensasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan

merupakan aspek-aspek yang penting dan menarik untuk diteliti terkait dengan motivasi kerja pegawai.

B. Perumusan Masalah

Sesuai latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah menganalisis :

1. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang.
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis :

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dapat dipergunakan untuk memberikan kontribusi bagi perkembangan Ilmu Manajemen pada umumnya dan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia pada khususnya.

2. Manfaat praktis

Memberikan masukan bagi Direktorat Jenderal Pajak, khususnya kepada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai dilihat dari perspektif kompensasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepemimpinan.

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

A.1. Kompensasi

a. Pengertian kompensasi.

Kompensasi merupakan motif utama orang dalam bekerja. Dengan kompensasi, karyawan berharap dapat memenuhi semua kebutuhannya mulai dari hirarki yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Kompensasi merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja (Bernardin, 2007: 252).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2000: 205). Selain itu kompensasi merupakan semua bentuk imbalan finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Simamora, 1995: 412).

Milkovich dan Newman (2002:7) berpendapat bahwa kompensasi adalah segala bentuk pendapatan finansial, jasa berwujud, dan tunjangan yang diterima pekerja karena adanya keterkaitan pekerjaan. Menurut Ivancevich (1994: 115) dikemukakan bahwa pemberian kompensasi merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia terkait dengan berbagai jenis penghargaan yang diterima seseorang karena telah melaksanakan

pekerjaannya. Hal ini didasarkan pada adanya hubungan tukar menukar. Tulus (1995: 26) mendefinisikan kompensasi sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, Irianto (2001: 26) memberikan batasan kompensasi sebagai bentuk penghargaan. Dengan memberi penghargaan atas hasil yang telah dicapai, kebijakan dan praktek organisasi dalam hal kompensasi dapat pula memberi penguatan perilaku pekerja yang telah memberi kontribusi positif bagi organisasi.

Sejumlah teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan peningkatan motivasi kerja, antara lain *the expectancy theory* yang dikembangkan oleh Vroom dalam Kraizberg, Tziner & Weisberg (2002: 384). Dalam perspektif *expectancy theory*, skema kompensasi tertentu akan menghasilkan peningkatan tingkat motivasi kerja yang bermakna yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Kraizberg, *et al.*, 2002: 384). Selain itu, implementasi dari sistem kompensasi juga mempengaruhi motivasi, sikap dan perilaku terhadap kerja (Lim, 2003: 954). Penelitian terdahulu juga membuktikan pentingnya pembayaran (*pay*) sebagai alat motivasi (*motivational tool*) (Randoy & Nielsen, 2002: 75), insentif individual berhubungan secara positif dengan motivasi kerja, dan kompensasi memberikan efek signifikan yang konsisten dalam mempengaruhi motivasi (Werner & Ward, 2004: 213).

Dalam praktik, umumnya karyawan masih dibayar terutama berdasarkan waktu yang mereka gunakan di tempat kerja. Sebagai contoh pekerja kerah biru (kasar) biasanya dibayarkan upahnya per jam atau per hari, atau lazim disebut upah harian. Beberapa karyawan pada level manajer, profesional, sekretaris, dan pegawai digaji berdasarkan lamanya periode waktu seperti mingguan, bulanan atau tahunan. Sementara itu, pembayaran keuangan langsung berdasarkan kinerja dihubungkan langsung dengan jumlah produksi (atau jumlah potongan) yang dihasilkan pekerja.

Dengan demikian, pengertian kompensasi lebih luas dari sekedar pengertian gaji dan upah, karena terdapat pula unsur penghargaan tidak langsung dan non-finansial ke dalam konsep balas jasa (*remuneration*) secara keseluruhan. Pola balas jasa perusahaan-perusahaan modern dewasa ini memasukkan persentase yang cukup besar untuk pemberian tunjangan terhadap karyawan (*fringe benefit*), penghargaan tidak langsung, dan pelayanan semi finansial lainnya (Tulus, 1995: 32).

b. Sistem kompensasi.

Kompensasi pada umumnya dirancang untuk melakukan tiga hal, yakni: untuk menarik karyawan yang cakap ke dalam organisasi, memotivasi mereka mencapai prestasi yang unggul, dan untuk menciptakan masa dinas yang panjang. Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi antara lain: permintaan dan penawaran atas keterampilan keterampilan karyawan; organisasi buruh; kemampuan perusahaan untuk

membayar; produktivitas perusahaan dan perekonomian; biaya hidup, dan kebijakan pemerintah.

Menyusun sistem kompensasi yang efektif dan efisien merupakan bagian penting dari proses manajemen dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia. Sistem yang baik dapat membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan berbakat yang dapat membantu dalam mencapai visi dan sasaran organisasi.

Menurut Robbins dan Coulter (2004: 321), sistem kompensasi sebuah organisasi telah terbukti mempunyai dampak pada kinerja strategisnya. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:419) berpendapat bahwa sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi. Program kompensasi yang efektif dalam sebuah organisasi memiliki empat tujuan yaitu : kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku; efektivitas biaya bagi organisasi; keadilan internal, eksternal dan individual bagi para karyawan; dan peningkatan kinerja bagi organisasi.

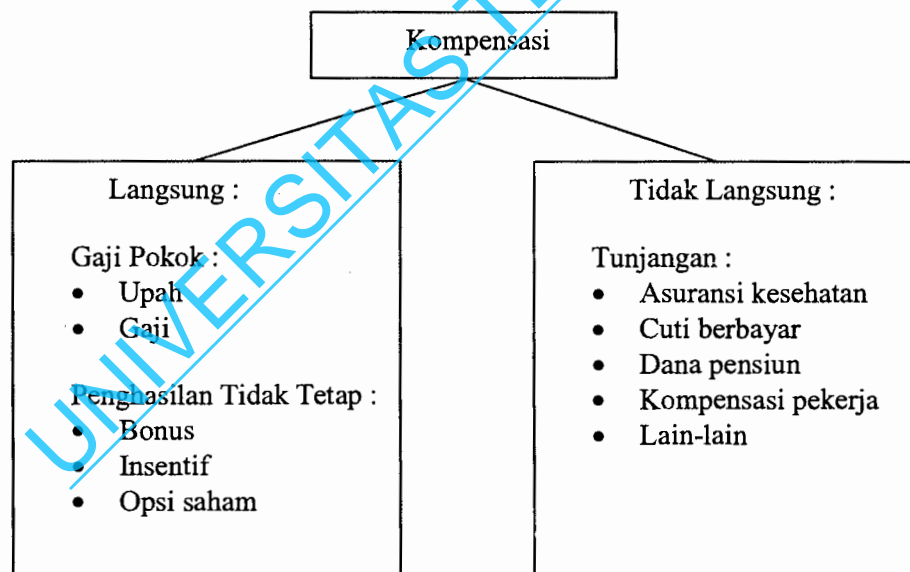
c. Jenis-jenis kompensasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 420) penghargaan dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik sering meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan kerja. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan non moneter.

Ada dua jenis umum komponen nyata dari sebuah program kompensasi, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung

(Mathis & Jackson, 2006: 420). Dengan kompensasi langsung, pemberi kerja menukar penghargaan moneter dengan kerja yang diselesaikan. Para pemberi kerja memberikan kompensasi tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, untuk setiap orang hanya berdasarkan pada keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Mathis dan Jackson (2006: 419-420) membagi komponen kompensasi langsung menjadi gaji pokok (*base pay*) dan penghasilan tidak tetap (*variable pay*), sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan (*benefit*). Untuk lebih jelasnya jenis kompensasi tersebut dapat dilihat pada Gambar II.1.



Sumber : Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2006 :419).

Gambar II.1.
Komponen Program Kompensasi

Penjelasan lebih lanjut Mathis dan Jackson (2006: 420) mengenai komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Gaji pokok (*base pay*) merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh seorang karyawan, biasanya upah atau gaji.
- 2) Upah (*wage*) adalah imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan pada jumlah waktu kerja
- 3) Gaji (*salary*) adalah imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja.
- 4) Penghasilan tidak tetap merupakan jenis kompensasi yang dihubungkan secara langsung dengan kinerja individual, tim atau organisasional.
- 5) Tunjangan adalah sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan untuk seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional.

d. Kompensasi dan motivasi kerja

Menurut Luthans (2007: 93), organisasi memberikan imbalan kompensasi kepada pegawai agar memotivasi kinerja dan mendorong kesetiaan dan rasa memiliki. Agar gaji yang dibayarkan kepada karyawan menjadi efektif, perlu diberikan dengan tepat waktu. Hal ini berkenaan dengan aspek frekuensi bahwa pada intinya imbalan atau gaji harus diberikan secara berkala atau periodik dan diusahakan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya (Simamora, 1995: 427).

Ada banyak bukti bahwa uang sebagai gaji berdampak positif bagi kebanyakan orang, dan jika sistem upah dirancang untuk disesuaikan dengan strategi, bisa berdampak positif pada kinerja individu, tim dan

organisasi. Terkait dengan itu, banyak organisasi menggunakan upah bukan hanya untuk memotivasi para eksekutif tingkat atas tetapi setiap orang di seluruh organisasi (Luthans, 2007: 95).

Sarwoto (1991: 144) berpendapat bahwa insentif sebagai perangsang atau pendorong yang diberikan secara sengaja kepada para pekerja agar dalam diri pekerja timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam organisasi. Definisi lain oleh Asnawi (1999: 56), insentif adalah imbalan keuangan yang dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi standar yang ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, insentif merupakan elemen balas jasa yang diberikan tidak tetap tergantung pada pencapaian prestasi kerja karyawan.

Menurut Asnawi (1999: 58), tujuan insentif adalah memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja secara efektif bagi perusahaan yang mempekerjakannya. Nasution (1994: 160) menyatakan tujuan insentif antara lain: memberikan rangsangan agar karyawan bekerja secara maksimal untuk mencapai prestasi yang tinggi; mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada di perusahaan; menumbuhkan semangat, motivasi dan kepuasan dalam bekerja, dan meningkatkan status sosial dan prestise karyawan.

Suatu sistem insentif bisa diterapkan bagi hampir setiap pekerjaan. Ide dasar sistem ini adalah mendorong tingkat kerja individu, kelompok atau organisasi yang tinggi dengan membuat satuan pembayaran pekerja bertumpu pada dimensi ini. Selain itu, sistem insentif juga mempermudah

perekrutan dan penampungan pengaruh kompensasi pekerja yang baik, merangsang tingkah laku peran yang dikehendaki seperti kreativitas, mendorong perkembangan keahlian bernilai, dan memenuhi kebutuhan pekerja utama. Kriteria bagi insentif ini bisa mencakup hasil kerja, keuntungan usaha, tabungan biaya, satuan kiriman, tingkat pelayanan konsumen, atau rasio biaya kerja dengan jumlah penjualan. Penilaian kerja bisa bersifat individu atau kolektif, dan pembayaran bisa mendesak (imbalan tunai) atau ditunda, seperti dalam rencana bagi hasil (Newstrom, 2007: 144).

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam kerja. Meskipun insentif diberikan kepada kelompok, mereka sering menghargai perilaku individu. Program insentif dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja pekerja (Wibowo, 2009: 165)

Menurut Flippo (1994: 102), tujuan tunjangan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang. Dalam rangka pencapaian tujuan itu, maka tunjangan dapat diklasifikasikan dalam beberapa jenis, yaitu:

- 1) Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worked*); yang mencakup periode istirahat yang dibayar, periode makan siang yang dibayar, waktu mencuci tangan dan buang air kecil, waktu ganti pakaian, waktu bersiap-siap, cuti, hari-hari libur, cuti sakit, cuti karena alasan-alasan pribadi, waktu dalam

memberikan suara (dalam pemilu), dan tugas untuk menjadi juri (dalam pengadilan) yang dibayar.

- 2) Perlindungan terhadap bahaya (*hazard protection*), misalnya: penyakit, keadaan cedera, hutang, pengangguran, ketidakmampuan bekerja secara tetap, usia lanjut, dan kematian.
- 3) Pelayanan terhadap karyawan (*employee services*). Misalnya, perumahan, makanan, nasihat, rekreasi, dan sebagainya.
- 4) Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*legally required payments*). Misalnya, kompensasi pengangguran, asuransi kompensasi pekerja, asuransi usia lanjut dan janda yang ditinggalkan di bawah jaminan sosial, dan perawatan kesehatan.

Dari beberapa uraian teori yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka, baik dalam bentuk gaji, insentif maupun tunjangan dan merupakan pendorong motivasi kerja. Disamping itu sistem kompensasi dan besarnya juga berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan demikian nilai kompensasi, jenis kompensasi, dan sistem kompensasi dapat dijadikan indikator yang relevan dalam penelitian ini.

A.2. Budaya organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi.

Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri yang berbeda dengan organisasi yang lain. Menurut Wibowo (2010 : 19) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-

nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Budaya dalam sebuah organisasi meliputi nilai yang dianut bersama dan norma perilaku kelompok. Nilai yang dianut bersama tersebut mencakup keyakinan dan tujuan penting bersama oleh kebanyakan orang dalam kelompok, yang cenderung membentuk perilaku kelompok, dan sering bertahan lama, bahkan walaupun sudah terjadi perubahan dalam anggota kelompok. Sementara itu, norma perilaku kelompok merupakan cara bertindak yang sudah lazim atau sudah meresap yang ditemukan dalam suatu kelompok. Nilai-nilai tersebut bertahan karena anggota kelompok cenderung berperilaku dengan cara mengajarkan praktik-praktik ini (juga nilai-nilai yang mereka anut bersama) kepada anggota baru, memberi imbalan kepada mereka yang menyesuaikan dirinya dan menghukum yang tidak (Kotter & Heskett, 1998: 5).

Budaya yang dapat menyesuaikan dan mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategis organisasi serta senantiasa mengajarkan nilai-nilai serta keyakinan organisasi dapat membantu organisasi mencapai tujuannya (Chuck, 2001: 84). Kondisi ini dimungkinkan karena dengan adanya pelibatan karyawan dalam berbagai aktivitas organisasi, karyawan merasa dihargai eksistensinya sehingga dapat mendorong semangat kerjanya.

Definisi lain tentang budaya organisasi dikemukakan oleh Tosi (1994: 28) yang berpendapat bahwa budaya organisasi adalah cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu baik yang ada dalam organisasi maupun bagian-bagiannya. Hal tersebut merupakan suatu mental *programming* yang unik, yang mencerminkan kepribadian organisasi.

Miller (1998: 98) juga menyebutkan bahwa budaya organisasi (perusahaan) adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikan perusahaan. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan.

Budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak (Robbins dan Coulter, 2004: 58). Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi dan jika budaya organisasi dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi dengan tepat. Oleh karena itu, mengelola budaya organisasi adalah sesuatu yang berat tetapi merupakan tugas penting (Tunggal, 2002: iii).

Menurut Robbins (2005:18), budaya organisasi juga merupakan pembeda organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Hal ini terkait

dengan tujuh karakteristik budaya organisasi atau disebutnya sebagai dimensi budaya. Tujuh karakteristik budaya tersebut adalah (Robbins, 2005: 721) :

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen menusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan dalam mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil terhadap orang-orang dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja organisasi berdasarkan tim, bukan individu.
- 6) Agresif. Sejauh mana keagresifan dan kompetisi individu dalam organisasi.
- 7) Stabilitas atau kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo, bukan pertumbuhan.

b. Fungsi budaya

Menurut Wibowo (2010: 52) fungsi budaya adalah menunjukkan identitas, menunjukkan batasan peran yang jelas, menunjukkan komitmen kolektif, membangun stabilitas sistem sosial, membangun pikiran sehat dan

masuk akal, dan memperjelas standar perilaku. Ndraha (2003: 45) mengungkapkan beberapa fungsi budaya, walaupun menurutnya sulit untuk dibedakan antara budaya kelompok dan budaya organisasi. Fungsi budaya tersebut meliputi:

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem sosial, politik dan ekonomi dan perubahan nilai dalam masyarakat
- 2) Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat kuat seluruh anggota masyarakat.
- 3) Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumberdaya. Budaya dapat menjadi komoditi ekonomi, misalnya wisata budaya.
- 4) Sebagai kekuatan penggerak. Karena jika budaya terbentuk melalui proses belajar-mengajar (*learning process*), maka budaya itu dinamis, resilient, tidak statis, tidak kaku.
- 5) Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
- 6) Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi social.
- 7) Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan pada generasi berikutnya.
- 8) Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.

- 9) Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya.
- 10) Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan bangsa sehingga terbentuk *nation-state*.

Sementara Robbins (2005: 725) mengidentifikasi fungsi budaya sebagai berikut:

- 1) Berperan sebagai tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang.
- 4) Memberikan kemantapan pada sistem sosial, dimana budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Menurut Robbins (1991: 573), faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi (perusahaan) adalah:

- 1) *Individual Initiative*, tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota.
- 2) *Risk tolerance*, tingkat risiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil risiko.
- 3) *Integration*, tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.
- 4) *Management support*, tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja dibawahnya.
- 5) *Control*, sejumlah aturan dan peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan.
- 6) *Identify*, tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing.
- 7) *Reward system*, tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan performance pegawai sebagai lawan dari senioritas, anak masyarakat dan lain-lain.
- 8) *Conflict tolerance*, tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.
- 9) *Communication patterns*, tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otoritasi pada hirarki formal.

Di pihak lain Miller (1997: 187) menyebutkan delapan nilai utama (asas) yang menjadi dasar budaya perusahaan, yakni: asas persetujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas. Nilai-nilai ini dirangkum atas dasar kenyataan bahwa tuntutan dan tantangan manajemen telah berubah dalam beberapa hal, yaitu (Miller, 1997: 188) : (1) motivasi berdasarkan imbalan materi semakin tidak memadai. Kebutuhan seseorang berubah dari materi menjadi lebih spiritual (kepuasan diri); (2) sifat pekerjaan menjadi lebih bersifat kognitif dari pada fisik, pekerja masa kini lebih dituntut untuk berfikir kreatif demi kemajuan perusahaan; (3) pekerja masa kini lebih memiliki peluang untuk memilih pekerjaan yang lebih menyenangkan; (4) adanya kecenderungan penurunan jumlah manajer, yang digantikan dengan para pekerja berpengalaman, dan (5) dalam era globalisasi, maka kompetisi tidak lagi terbatas dibidang teknologi tetapi juga pada kemampuan manajemen.

d. Peranan budaya organisasi dan motivasi kerja

Konsekuensi alamiah dari transisi lingkungan kerja berorientasi kinerja adalah organisasi menciptakan budaya yang membantu pengembangan dan menghargai kinerja pekerja akan lebih berhasil dalam mencapai tujuannya. Dari perspektif ini, menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2010: 278), budaya yang berhasil mempunyai beberapa karakteristik, yaitu :

- 1) Suatu budaya yang sukses membantu pengembangan pekerja dan mendorong pekerja untuk secara maksimal memberi dampak pada organisasi. Budaya mempunyai program dan proses untuk membantu pekerja melakukan lebih banyak inisiatif, menetapkan tujuan yang lebih menantang, menjadi lebih inovatif, menjadi pemimpin dan manajer yang lebih baik, dan pada umumnya mengambil lebih banyak tanggung jawab baik untuk keberhasilan unit kerjanya maupun organisasi secara keseluruhan.
- 2) Budaya menyediakan jalan pada pekerja yang sangat kompeten untuk melatih bakatnya dan memberi dampak pada organisasi. Apabila pekerja muncul dengan gagasan yang baik untuk memperbaiki produksi, akan diimplementasikan, dan pekerja akan dikenal atas kontribusinya.
- 3) Budaya menciptakan lingkungan kerja di mana pekerja terikat, tertantang, dan termotivasi. Pemimpin mengambil tanggung jawab untuk menerima dan mengembangkan manajer yang memotivasi bawahannya. Mereka menstrukturkan pekerjaan dan tim dengan cara yang dapat menjaga pekerja dirangsang dan membantu mereka memperbaiki ketrampilan dan kemampuannya. Pekerjaan adalah sumber kebanggaan pekerja.
- 4) Sistem budaya tentang kompensasi dan rekognisi memberi *reward* pekerja atas kinerjanya dan kontribusinya bagi

keberhasilan organisasi. Kompensasi mungkin saja bersifat finansial, tetapi harus termasuk penghargaan lain yang paling tidak dianggap penting bagi banyak orang.

Karakteristik budaya yang dikemukakan oleh Robbins (2005:721) yang terdiri dari inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas apabila dikembangkan dalam konteks perubahan budaya organisasi yang positif akan mampu meningkatkan motivasi kerja. Namun besarnya perubahan tersebut ditentukan oleh kebutuhan organisasi.

Dari uraian teoretik di atas tampak bahwa yang dimaksud budaya organisasi adalah nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pendorong dalam mencapai tujuan organisasi. Karakteristik budaya organisasi, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas merupakan dimensi yang akan digunakan untuk mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

A.3. Kepemimpinan

Kepemimpinan salah satu komponen penting dalam kehidupan berorganisasi karena dengan adanya kepemimpinan suatu organisasi akan lebih terarah dan lebih mudah mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan

(Robbins dan Judges, 2008:49). Sumber pengaruh bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi.

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Berkaitan dengan hal ini Yukl (2009:3) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

a. Teori kepemimpinan

Beberapa kajian komprehensif dan teori mengenai kepemimpinan serta berbagai unsur yang melingkupinya menunjukkan peranan kepemimpinan dalam suatu lingkungan organisasi begitu berpengaruh, termasuk dalam hal mempengaruhi motivasi anggotanya. Beberapa teori tersebut adalah sebagai berikut (Robbins dan Judges, 2008) :

1) Teori Sifat

Teori sifat kepemimpinan (*trait theories of leadership*) mempertimbangkan berbagai sifat dan karakteristik pribadi yang membedakan para pemimpin dengan mereka yang bukan pemimpin. Menurut teori sifat, kepemimpinan yang kuat dideskripsikan dengan

sifat pribadi tertentu, seperti karismatik, ambisi dan antusias, berani, dan tegas. Kajian teori tentang kepemimpinan efektif menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang efektif ditentukan oleh kecerdasan emosionalnya (*emotional intelligence*).

Kecerdasan emosional begitu penting bagi kepemimpinan yang efektif karena unsur empati didalamnya. Pemimpin-pemimpin dengan sifat empati bisa merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan apa yang dikatakan (dan yang tidak terucapkan) oleh anak buahnya, dan mampu membaca reaksi orang lain.

2) Teori perilaku

Teori ini mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan pemimpin dengan mereka yang bukan pemimpin. Kajian teori ini berfokus pada perilaku-perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin tertentu. Kepemimpinan yang efektif bisa diraih dengan mempelajari perilaku tertentu yang dibutuhkan dalam sosok pemimpin yang diinginkan. Sehingga pemimpin bukan sosok yang dilahirkan dan menjadi terbatas, tapi pemimpin bisa diciptakan.

Kajian yang dilakukan berkaitan dengan teori ini adalah mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Hasil dari kajian tersebut menemukan bahwa dimensi struktur awal dan dimensi tenggang rasa.

Struktur awal (*initiating structure*) merujuk pada tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan serta menyusun perannya

dan peran anak buahnya dalam mencapai tujuan. Dalam struktur ini tercakup perilaku yang berusaha mengatur pekerjaan, hubungan-hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang memiliki struktur awal yang tinggi dideskripsikan sebagai seseorang yang “memberi perintah kepada anggota-anggota kelompok untuk mengerjakan tugas tertentu”, ”mengharap para pekerja untuk mempertahankan standar kinerja yang nyata”, dan “menekankan terpenuhinya tenggat waktu”.

Tenggang rasa (*consideration*) dideskripsikan sebagai tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan-hubungan pekerjaan yang ditandai oleh kesalingpercayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka. Seorang pemimpin yang memiliki tenggang rasa tinggi bisa dideskripsikan sebagai pemimpin yang membantu para karyawannya yang memiliki masalah pribadi, ramah dan bisa didekati, dan memperlakukan semua karyawan dengan adil.

3) Teori kemungkinan

Teori ini mendasarkan pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektifitas kepemimpinan. Hubungan antara gaya dan efektifitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi situasional tertentu. Beberapa pendekatan yang membahas teori kemungkinan adalah Model Fiedler, teori situasional Hersey dan Blanchard, teori pertukaran pemimpin-anggota, model jalan tujuan, dan model partisipasi-pemimpin (Robbins dan Judges, 2008:58).

Model Kemungkinan Fiedler menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan sejauh mana situasi tersebut memberikan kendali kepada pemimpin tersebut. Dalam model Fiedler efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh tiga dimensi kemungkinan sebagai faktor yang berpengaruh (Robbins dan Judges, 2008:59). Ketiga faktor tersebut adalah :

- a) Hubungan pemimpin-anggota. Faktor ini meliputi : tingkat kepatuhan, kepercayaan, dan rasa hormat para anggota terhadap pemimpin mereka.
- b) Struktur tugas, yang memperhatikan tingkat sejauh mana penentuan pekerjaan diproseduralkan (yaitu, struktur atau tidak terstruktur)
- c) Kekuatan posisi, dengan melihat tingkat pengaruh yang dimiliki oleh seorang pemimpin atas variabel-variabel kuasa seperti perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi, dan kenaikan gaji.

Teori Situasional Hersey dan Blanchard (Teori Kepemimpinan Situasional) berfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar, yang menurut Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan para pengikut. Penekanan pada para pengikut dalam efektifitas kepemimpinan mencerminkan realitas bahwa para pengikutlah yang

menerima atau menolak pemimpin tersebut (Robbins dan Judges, 2008:64).

Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota menyatakan bahwa karena tekanan waktu, pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan suatu kelompok kecil dari para pengikutnya. Mereka membentuk kelompok orang dalam yang mereka percaya, memperoleh perhatian yang lebih besar dari pemimpin, dan kemungkinan besar juga menerima hak istimewa tertentu. Pengikut-pengikut yang lain tidak masuk dalam kelompok tersebut. Mereka mendapatkan lebih sedikit waktu dari pemimpin, lebih sedikit penghargaan darinya, dan memiliki hubungan pemimpin-pengikut yang didasarkan pada interaksi otoritas formal (Robbins dan Judges, 2008:66).

Teori Jalan-Tujuan dikembangkan oleh Robert House (Robbins & Judge, 2008: 67) dengan mengambil elemen-elemen dari penelitian kepemimpinan Ohio State University tentang struktur awal (*initiating structure*) dan tenggang rasa (*consideration*) dan teori pengharapan motivasi. Teori Jalan-Tujuan mengemukakan bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu para pengikut dalam mencapai tujuan-tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan yang dibutuhkan dan/atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka selaras dengan tujuan umum kelompok atau organisasi. Istilah jalan-tujuan berasal dari keyakinan bahwa para pemimpin yang efektif semestinya bisa menunjukkan jalan guna membantu pengikut-pengikut

mereka mendapatkan hal-hal yang mereka butuhkan demi pencapaian tujuan kerja dan mempermudah perjalanan serta menghilangkan berbagai rintangan.

Model terakhir yang mendukung teori kemungkinan adalah Model Pemimpin-Partisipasi. Model ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton (1973) yang mengkaitkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Perilaku pemimpin harus disesuaikan untuk mencerminkan struktur tugas tersebut. Model yang dikembangkan ini bersifat normatif, artinya model itu menyediakan serangkaian aturan yang harus diikuti ketika menentukan bentuk dan besarnya partisipasi dalam pembuatan keputusan, seperti ditentukan dari berbagai situasi yang berbeda.

4) Teori Kepemimpinan Karismatik

Max Weber (1947) adalah ilmuwan pertama yang membahas kepemimpinan kharismatik dan berpendapat bahwa kepemimpinan karismatik merupakan salah satu jenis otoritas yang ideal. Teori ini kemudian dikembangkan oleh Robert House. Dalam teori ini para pengikut memandang sebagai sikap heroik atau kepemimpinan yang luar biasa saat mengamati perilaku tertentu. Menurut teori Kepemimpinan Karismatik seorang pemimpin memiliki empat karakteristik, yaitu memiliki visi, bersedia mengambil risiko pribadi untuk mencapai visi tersebut, sensitif terhadap kebutuhan bawahan, dan memiliki perilaku yang luar biasa (Robbins dan Judges, 2008:83).

5) Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka (Robbins & Judge, 2008: 90-91). Karakteristik pemimpin transaksional sebagai berikut :

- a) Penghargaan bersyarat, yaitu menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus, dan mengakui pencapaian yang diperoleh.
- b) Manajemen dengan pengecualian (aktif), yaitu mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar, serta melakukan tindakan perbaikan.
- c) Manajemen dengan pengecualian (pasif), yaitu dilakukan hanya jika standar tidak tercapai.
- d) Laissez-Faire, yaitu melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins & Judge, 2008: 90-91). Karakteristik pemimpin transformasional sebagai berikut :

- a) Pengaruh yang ideal, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan.
 - b) Motivasi yang inspirational, yaitu mengomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya, dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana
 - c) Stimulasi intelektual, yaitu meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat.
 - d) Pertimbangan yang bersifat individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara individual, serta melatih dan memberikan saran.
- b. Aspek-aspek kepemimpinan efektif dan motivasi kerja

Berdasarkan uraian beberapa teori kepemimpinan, menurut Robbins & Judge (2008: 91) *laissez-faire* adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Manajemen dengan pengecualian, sedikit lebih baik daripada *laissez-faire*, tetapi masih dianggap tipe kepemimpinan yang tidak efektif. Pemimpin yang menerapkan manajemen dengan pengecualian cenderung hanya memberikan reaksi saat ada masalah, yang sering kali sudah terlambat. Kepemimpinan yang memberikan penghargaan bersyarat bisa menjadi gaya kepemimpinan yang efektif. Namun, pemimpin seperti ini tidak bisa mendorong

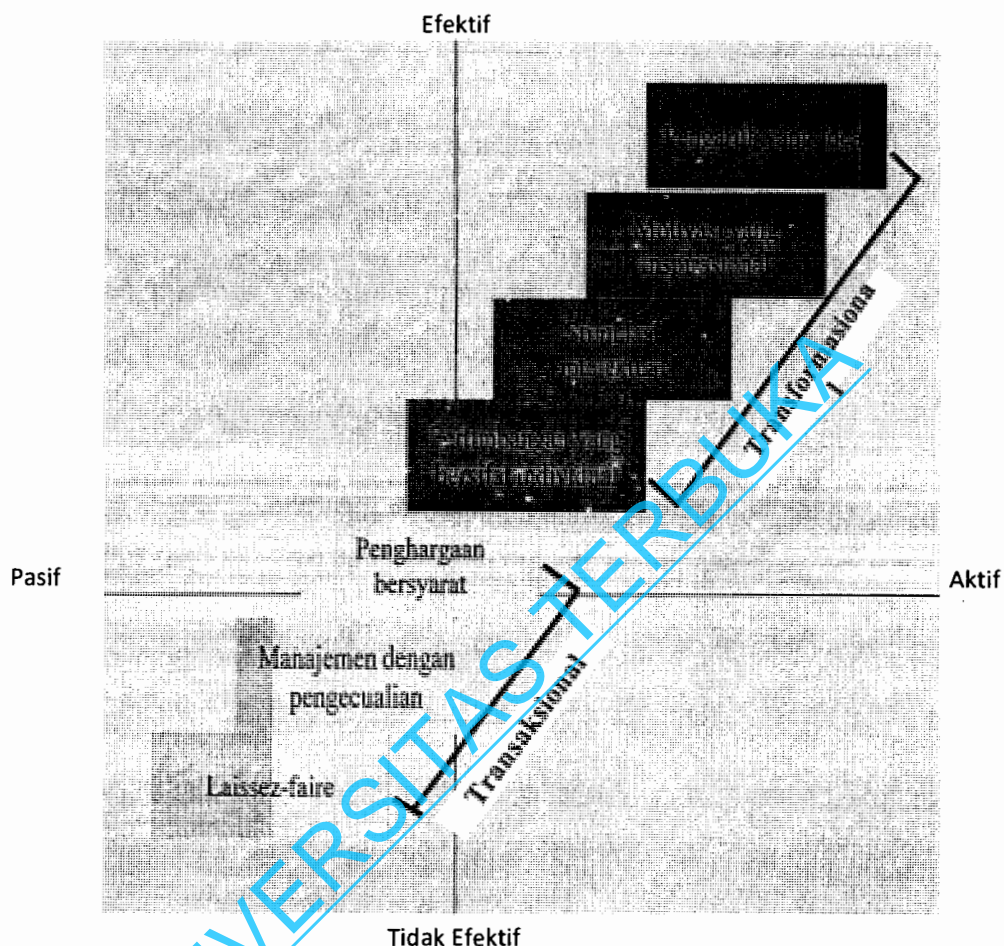
karyawannya untuk bekerja di luar cakupan tugasnya. Hanya dengan empat gaya kepemimpinan yang lain (semuanya merupakan aspek dari kepemimpinan transformasional) pemimpin bisa memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengurbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi.

Aspek-aspek perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi. Berdasarkan model ini, pemimpin umumnya paling efektif bila mereka secara rutin menerapkan masing-masing dari keempat perilaku transformasional (Robbins & Judge, 2008: 92). Gambaran utuh mengenai uraian tersebut dapat dilihat pada Gambar II.2.

Bass dalam Yukl (2009: 305) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional itu berbeda tetapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan teoritis di atas untuk mengukur efektivitas kepemimpinan dalam pengaruhnya terhadap motivasi kerja perlu

ditentukan beberapa dimensi yang relevan. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari pengaruh yang ideal,



Sumber : Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008: 92).

Gambar II.2.
Gambaran Utuh Model Kepemimpinan

motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan yang bersifat individual merupakan dimensi yang relevan untuk digunakan dalam penelitian ini.

A.4. Motivasi Kerja

a. Pengertian motivasi.

Menurut Jewell dan Siegall (1998: 335), motivasi mengacu kepada sejumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Adapun menurut Hasibuan (2003: 95), motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Sementara Robbins dan Coulter (2004: 92) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Dari pendapat-pendapat tersebut, dalam konteks kerja, dapat dikatakan bahwa motivasi adalah dorongan individual karyawan yang berfungsi membangkitkan semangat kerjanya untuk mencapai kinerja terbaiknya. Motivasi juga berfungsi untuk mempertahankan usaha pegawai dalam lingkungan kerjanya.

b. Fungsi dan jenis motivasi.

Motivasi memiliki sejumlah fungsi, antara lain (Hamalik, 1995: 35) :

- 1) Mendorong timbulnya tingkah laku atau perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul suatu perbuatan misalnya belajar. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- 2) Motivasi berfungsi sebagai penggerak, artinya menggerakkan tingkah laku seseorang. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambat suatu pekerjaan.

Dengan fungsi itu, maka motivasi dapat dibedakan menjadi tiga jenis berdasarkan kebutuhan, terbentuknya, dan sifatnya.

1) Berdasarkan kebutuhan.

Berdasarkan kebutuhan, motivasi dibedakan menjadi tiga macam, yaitu (Wahyusumidjo, 1994: 26):

- a) Motif atau kebutuhan organisme untuk makan, minum, bernafas, seksual, berbuat, dan beristirahat. Motif organisme merupakan representasi dari kebutuhan biologis manusia sebagai makhluk hidup.
- b) Motif darurat yang mencakup dorongan untuk menyelamatkan diri, membalas, berusaha, memburu dan mencari sesuatu. Motif ini dapat timbul karena adanya tantangan dari luar, yaitu untuk menghadapi dunia luar, baik sosial maupun non sosial.
- c) Motif obyektif yang meliputi kebutuhan untuk melakukan eksplorasi, manipulasi untuk pengembangan hasrat dan minat. Motif obyektif mencakup minat, hasrat dan keinginan individu.

2) Berdasarkan terbentuknya

Berdasarkan terbentuknya, motivasi terbangun dari motif-motif, yakni motif bawaan dan motif yang dipelajari. Motif bawaan telah ada sejak lahir dan tidak perlu dipelajari, misalnya makan, minum, dan seksual. Motif yang dipelajari timbul karena proses belajar, seperti

motif belajar, motif bekerja, motif mencari kedudukan atau jabatan, dan seterusnya

3) Berdasarkan sifatnya

Berdasarkan sifatnya, motivasi dapat dibedakan dalam bentuk: intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang tercakup dalam situasi belajar yang bersumber dari kebutuhan dan tujuan-tujuan siswa sendiri. Sedang motif ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor-faktor dari luar situasi belajar (Hamalik, 1995: 28). Motif intrinsik lebih kuat dibandingkan motif ekstrinsik, oleh karena itu pendidikan perlu berusaha menumbuhkan motif ekstrinsik dengan cara menumbuh-kembangkan minat terhadap bidang-bidang studi yang relevan. Sebagai contoh, memberitahukan sasaran yang hendak dicapai dalam bentuk tujuan instruksional akan menimbulkan motif keberhasilan mencapai sasaran.

c. Teori-teori motivasi.

Ada beberapa teori motivasi yang cukup populer, beberapa diantaranya adalah:

1) Teori hierarki kebutuhan Maslow

Maslow (1954) berpendapat bahwa pada tiap orang terdapat hirarki lima kebutuhan, yaitu:

- a) Kebutuhan fisik: makanan, minuman, tempat tinggal, kepuasan seksual dan keputusan fisik lainnya.

- b) Kebutuhan keamanan: keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi dan juga kepastian bahwa kebutuhan fisik akan terpenuhi.
- c) Kebutuhan sosial: kasih sayang, menjadi bagian dari kelompoknya, diterima oleh teman-teman dan persahabatan.
- d) Kebutuhan harga diri: faktor harga diri internal seperti penghargaan diri, otonomi dan pencapaian prestasi; faktor harga diri eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri: pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri; dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu capai.

Pada teori ini, ada tingkatan kebutuhan manusia. Bila satu tingkat secara substansial terpuaskan, maka kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Jika suatu kebutuhan sudah terpuaskan, maka kebutuhan tersebut tidak dapat lagi memotivasi perilaku.

2) Teori X dan Teori Y McGregor

Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam Robbins dan Coulter (2004: 95). Pada intinya mengemukakan dua asumsi sifat manusia. Teori X menyatakan asumsi negatif mengenai karyawan, yaitu hanya memiliki sedikit ambisi untuk

maju, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu diawasi ketat dalam bekerja. Teori Y berasumsi positif terhadap karyawan dimana mereka dapat berlatih mengarahkan diri, menerima dan secara nyata mencari tanggung jawab dan menganggap bekerja sebagai kegiatan alami. McGregor yakin teori Y lebih menekankan pada sifat yang sebenarnya dan harus menjadi pedoman bagi praktek manajemen.

3) Teori Higienis Herzberg

Pencetus teori Higienis (teori Dua Faktor) adalah Frederick Herzberg dalam Robbins dan Coulter (2004: 95). Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor yang terkait dengan kepuasan dan motivasi kerja serta ketidakpuasan adalah faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik terkait dengan kepuasan dan motivasi kerja yang mencakup diantaranya prestasi, pengakuan dan tanggung jawab. Jika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, maka mereka cenderung menganggap karakteristik itu ditentukan oleh dirinya sendiri. Apabila seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaannya biasanya mereka cenderung mengeluhkan faktor ekstrinsik seperti kebijakan dan pengelolaan perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja. Untuk lebih jelasnya uraian mengenai teori motivasi Herzberg ditampilkan pada Tabel II.1.

Tabel II.1.
Teori Motivasi Herzberg

Motivator		Faktor Higienis
<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Pengakuan • Bekerja sendiri • Tanggung jawab • Perkembangan • Pertumbuhan 		<ul style="list-style-type: none"> • Pengawasan • Kebijakan Perusahaan • Hubungan dengan Supervisor • Kondisi kerja • Upah • Hubungan dengan rekan • Kehidupan pribadi • Hubungan dengan bawahan • Status • Keamanan
Sangat memuaskan	Netral	Sangat tidak memuaskan

Sumber : Robbins dan Coulter (2002)

Menurut Herzberg, faktor yang menghasilkan kepuasan kerja berbeda dengan yang menghasilkan ketidakpuasan kerja. Jadi, para manajer yang berusaha menghapuskan faktor-faktor yang tidak menciptakan ketidakpuasan kerja dapat menghasilkan harmoni tapi bukan motivasi yang disebut faktor higienis. Untuk memotivasi seseorang, Herzberg menganjurkan menekankan motivator, yaitu faktor intrinsik yang meningkatkan kepuasan kerja.

4) Teori Tiga Kebutuhan McClelland

David McClelland dalam Robbins dan Coulter (2004: 97) mengemukakan tiga kebutuhan yang menjadi motif utama dalam pekerjaan, yaitu :

- a) *Need for Achievement (nAch)*, yaitu dorongan untuk unggul, untuk berprestasi menurut serangkaian standar, untuk berusaha keras supaya berhasil.
- b) *Need for power (nPow)*, yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang sebenarnya tidak akan mereka lakukan jika tidak dipaksa.
- c) *Need for affiliation (nAff)*, yaitu keinginan akan hubungan antar pribadi yang bersahabat dan erat.

Orang yang ber-nAch tinggi akan berjuang untuk meraih prestasi pribadi dari pada meraih fasilitas jabatan dan imbalan akan kesuksesan. Selalu ingin melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih efisien dari pada yang dilakukan sebelumnya. Sedangkan nPow dan nAff sangat terkait dengan kesuksesan manajerial. Manager yang baik cenderung tinggi nPow dan rendah nAff-nya.

Menurut McClelland, ada enam aspek yang terkandung dalam motivasi berprestasi. Keenam aspek dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a) Tanggung jawab

Individu yang mempunyai motivasi tinggi akan merasa dirinya bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan, dan ia akan berusaha sampai berhasil menyelesaikannya, sedangkan individu yang mempunyai motivasi rendah mempunyai tanggung jawab yang kurang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, dan bila ia mengalami kesukaran dalam menjalankan tugasnya, ia cenderung akan menyalahkan hal-hal lain di luar dirinya sendiri.

b) Mempertimbangkan risiko

Individu yang mempunyai motivasi tinggi akan mempertimbangkan terlebih dahulu akan risiko yang dihadapinya sebelum memulai suatu kesukaran yang sedang menantang namun memungkinkan bagi dia untuk menyelesaikannya, sedangkan individu yang mempunyai motivasi rendah justru menyukai pekerjaan atau tugas yang sangat mudah sehingga akan mendatangkan keberhasilan bagi dirinya.

c) Umpan balik

Individu yang mempunyai motivasi tinggi sangat menyukai umpan balik karena menurut mereka umpan balik sangat berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerja mereka nanti dimasa yang akan datang, sebaliknya

individu yang mempunyai motivasi yang rendah tidak menyukai umpan balik karena dengan adanya umpan balik mereka merasa telah memperlihatkan kesalahan-kesalahan mereka dan kesalahan tersebut akan terulang lagi.

d) Kreatif dan Inovatif

Individu yang mempunyai motivasi tinggi akan kreatif mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif dan seefisien mungkin dan juga mereka tidak menyukai pekerjaan rutin yang sama dari waktu ke waktu, sebaliknya individu yang mempunyai motivasi rendah justru sangat menyukai pekerjaan yang sifatnya rutinitas karena dengan begitu mereka tidak usah memikirkan cara lain dalam menyelesaikan tugasnya.

e) Waktu penyelesaian tugas

Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi akan berusaha menyelesaikan setiap tugas dalam waktu yang cepat, sedangkan individu dengan kebutuhan berprestasi yang rendah kurang tertantang untuk menyelesaikan tugas secepat mungkin, sehingga cenderung memakan waktu yang lama, menunda-nunda dan tidak efisien.

f) Keinginan menjadi yang terbaik

Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi senantiasa menunjukkan hasil kerja yang sebaik-baiknya dengan tujuan agar meraih predikat yang terbaik, sedangkan individu dengan kebutuhan berprestasi yang rendah menganggap bahwa peringkat terbaik bukan merupakan tujuan utama dan hal ini membuat individu tidak berusaha seoptimal mungkin dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

5) Teori Penentuan Sasaran

Teori ini mengemukakan bahwa sasaran yang spesifik (rinci) meningkatkan kinerja dan bahwa sasaran yang sulit bila diterima menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada sasaran yang mudah (Robbins dan Coulter, 2005: 98). Teori ini berlaku pada pekerja dengan nAch tinggi dan mereka menerima dan berkomitmen dengan sasaran itu. Sasaran yang sulit akan menghasilkan kinerja yang tinggi hanya jika sasaran itu diterima. Menurut Robbins dan Coulter (2005: 99), kinerja yang dihasilkan akan lebih unggul jika:

- a) Adanya partisipasi karyawan dalam penentuan sasaran yang diinginkan, sehingga akan meminimalisasi penolakan sasaran oleh karyawan;
- b) Adanya umpan balik mengenai sejauh mana mereka maju menuju sasaran karena umpan balik membantu

mengidentifikasi kesenjangan antara apa yang telah dilakukan dan yang ingin mereka lakukan. Tapi umpan balik akan berdampak lebih efektif bila umpan balik itu timbul dari karyawan sendiri daripada umpan balik yang dihasilkan dari luar.

6) Teori Penguatan

Menurut Robbins dan Coulter (2005: 101), teori penguatan merupakan kebalikan dari teori penentuan sasaran. Teori penentuan sasaran menyatakan bahwa maksud individu mengarahkan perilakunya, sedangkan teori penguatan menyatakan bahwa perilaku itu ditimbulkan dari luar. Apa yang mengendalikan perilaku adalah penguat (*reinforcers*) yang merupakan akibat yang bila diberikan dengan segera setelah perilaku tertentu dilakukan meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut akan diulang. Kunci teori ini mengabaikan faktor-faktor seperti sasaran, harapan dan kebutuhan, dan memfokuskan pada apa yang terjadi pada seseorang ketika mengambil suatu tindakan.

Dari beberapa uraian teori yang telah dijelaskan tampak bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah kesediaan dan kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan dan mempertahankan usaha pegawai dalam bekerja. Beberapa dimensi yang akan diukur dalam penelitian ini berdasarkan dorongan atau motivasi berprestasi dari teori Tiga Kebutuhan McClelland, yaitu tanggung

jawab, pertimbangan terhadap risiko, umpan balik, kreatif dan inovatif, waktu penyelesaian tugas, dan ingin menjadi yang terbaik.

B. Kerangka Berpikir

Penelitian ini diawali dari mempelajari berbagai literatur teori dan hasil penelitian yang berkaitan dengan organisasi dan sumber daya manusia. Hasil studi tersebut digunakan sebagai dasar untuk mengamati dampak kebijakan restrukturisasi organisasi Direktorat Jenderal Pajak dan kebijakan modernisasi sistem administrasi perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Tanjung Pinang.

Berdasarkan data Pengukuran Pencapaian Sasaran tahun 2008 beberapa indikator kinerja menunjukkan sasaran tidak tercapai. Tidak tercapainya kinerja diduga karena motivasi kerja pegawai masih rendah. Motivasi kerja merupakan unsur penting bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi serta pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang. Namun, dari hasil pengamatan dan memperhatikan profil organisasi pasca restrukturisasi diduga faktor kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan variabel yang dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Unsur-unsur kompensasi yang akan diteliti adalah jenis kompensasi, sistem kompensasi, dan besaran kompensasi. Ketiga sub variabel ini dianggap mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

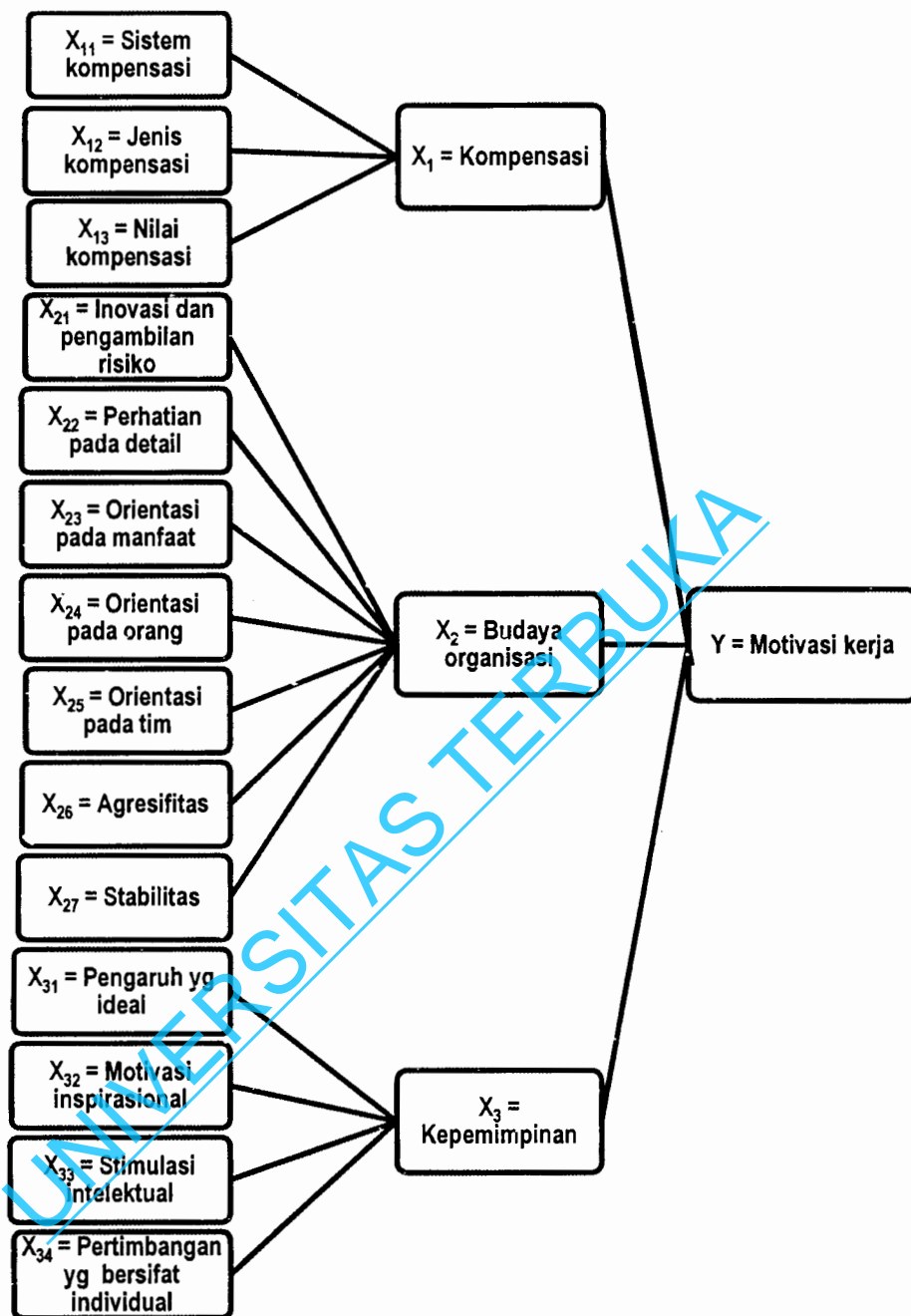
Elemen-elemen budaya organisasi yang dianggap relevan dan berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah inisiatif individu, toleransi terhadap risiko, integrasi organisasi, dukungan manajemen, pengawasan, identifikasi diri, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. Sedangkan variabel kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja melalui indikator pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan yang bersifat individual. Merujuk pada uraian tersebut dapat digambarkan kerangka pemikiran secara visual seperti ditunjukkan pada Gambar 11.3.

Model regresi yang digunakan mewakili variabel-variabel tersebut dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Berdasarkan tinjauan literatur dan model analisis di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H_1 : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang.
2. H_2 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang.
3. H_3 : Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang.



Gambar II.3.
Kerangka Berpikir

C. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah budaya organisasi, kompensasi, dan kepemimpinan sebagai variabel bebas (*independent variable*)

dan motivasi kerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Definisi operasional untuk keempat variabel tersebut sebagaimana ditunjukkan pada Tabel II.2. Semua pengukuran berdasarkan skala Likert, yaitu 5 (SS = Sangat Setuju); 4 (S = Setuju); 3 (RR = ragu-ragu); 2 (Tidak Setuju); dan 1 (STS = Sangat Tidak Setuju).

Tabel II.2.
Definisi Operasional

No.	Konstruk Penelitian	Deskripsi	Indikator	Pengukuran
1	Kompensasi (X1)	Semua bentuk imbalan finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Simamora, 1995: 412)	a. Jenis kompensasi b. Sistem kompensasi c. Besaran kompensasi	Diukur berdasarkan persepsi responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator. Pernyataan kesetujuan dan ketidaksetujuannya diberi skor (model Skala Likert)
2	Budaya organisasi (X2)	Filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi (Wibowo, 2010 : 19)	a. Inisiatif individual b. Toleransi terhadap risiko c. Integrasi d. Dukungan manajemen e. Pengawasan f. Identifikasi diri g. Sistem penghargaan h. Toleransi terhadap konflik i. Pola komunikasi	Diukur berdasarkan persepsi responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator. Pernyataan kesetujuan dan ketidaksetujuannya diberi skor (model Skala Likert)
3	Kepemimpinan (X3)	Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan	a. Pengaruh ideal b. Motivasi inspirasional c. Stimulasi intelektual	Diukur berdasarkan persepsi responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator. Pernyataan

Tabel II.2.
Definisi Operasional (lanjutan)

No.	Konstruk Penelitian	Deskripsi	Indikator	Pengukuran
		yang ditetapkan (Robbins dan Judges, 2008:49)	d. Pertimbangan yang bersifat individual	kesetujuan dan ketidaksetujuannya diberi skor (model Skala Likert)
4	Motivasi kerja (Y)	Sejumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu (Jewell & Siegall, 1998:335)	a. tanggung jawab b. pertimbangan terhadap risiko c. umpan balik d. kreatif dan inovatif e. waktu penyelesaian tugas f. ingin menjadi yang terbaik	Diukur berdasarkan persepsi responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan indikator. Pernyataan kesetujuan dan ketidaksetujuannya diberi skor (model Skala Likert)

D. Penelitian Terdahulu

Kajian-kajian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai, seperti karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kepemimpinan, telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Melalui penelusuran literatur hasil penelitian, jurnal ilmiah cetakan/online, kajian faktor-faktor tersebut di atas dihubungkan dengan motivasi kerja. Beberapa hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel II.3.

Tabel II.3.
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Raika Gustisyah	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Penyuluh Perindustrian Pada	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja • Status dan tanggung jawab • Kompensasi • Lingkungan kerja 	Kepuasan kerja, status dan tanggung jawab, kompensasi yang memadai, lingkungan kerja, keinginan dan harapan pribadi secara

Tabel II.3.
Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan		<ul style="list-style-type: none"> Keinginan dan harapan pribadi Motivasi kerja 	simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja penyuluh perindustrian.
2.	Alex Cosmas Pinem	Hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi Dengan Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta	2006	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan Komunikasi Motivasi kerja 	hubungan parsial kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai maupun hubungan parsial komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai masing-masing mempunyai taraf signifikansi positif. Demikian pula hasil analisis perhitungan korelasi antara kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja pegawai.
3.	Diana Sara	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dalam Melayani Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu	2007	<ul style="list-style-type: none"> Kompensasi Budaya organisasi Penilaian kinerja Motivasi kerja 	kompensasi, budaya organisasi, dan penilaian kinerja baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai
4.	Susi Andriany Pohan	Analisis Hubungan Antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dengan Motivasi Kerja Pegawai Pada Lembaga Pemasarakatan Klas II-A Bogor	2006	<ul style="list-style-type: none"> Kepemimpinan Budaya organisasi Motivasi kerja 	variabel kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi kerja. Demikian pula dengan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai dimana

Tabel II.3.
Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
					terdapat hubungan positif dan signifikan. Variabel kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja.
5	Lydia	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Departemen Fungsional PT. Voksel Electric Tbk	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan • Motivasi kerja 	Gaya kepemimpinan berhubungan dengan motivasi kerja secara positif dengan tingkat keeratan hubungan yang sedang. Gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja karyawan secara signifikan. Gaya kepemimpinan yang paling sering diterapkan di PT. Voksel Electric Tbk yaitu gaya kepemimpinan paternalistik, sedangkan motivasi karyawan paling banyak didorong oleh kebutuhan akan prestasi.
6.	Samantha Isabella	Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Askrindo	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi • Motivasi kerja 	Pemberian kompensasi mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Semakin baik pemberian kompensasi maka akan semakin baik motivasi kerja karyawan.
7.	Isnaeni Namira Harahap	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan transaksional • Motivasi kerja 	Gaya kepemimpinan transaksional terbukti menjadi prediktor positif bagi komitmen organisasi dengan sumbangan efektif sebesar 22%.

Tabel II.3.
Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
8.	Yunita Sari	Pengaruh Pemberian Honorarium Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi USU	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberian honorarium • Motivasi kerja 	Pemberian honorarium berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai fakultas ekonomi USU.
9.	Prima Heradona Ginting	Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan, Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja di PT. Sumbetri Megah	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik individu • Karakteristik pekerjaan • Karakteristik organisasi • Kepuasan kerja • Motivasi kerja 	Motivasi kerja karyawan PT. Sumbetri Megah mempunyai pengaruh total terhadap kepuasan kerja. Karakteristik organisasi mempunyai pengaruh total terhadap kepuasan kerja karyawan. Karakteristik organisasi, karakteristik individu, dan karakteristik pekerjaan tidak mempunyai pengaruh total terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Karakteristik organisasi mempunyai hubungan secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi tidak

Tabel II.3.
Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
					mempunyai hubungan secara tidak langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian Perusahaan harus membenahi kebijakan untuk karakteristik organisasi yang dimilikinya agar motivasi kerja karyawan dapat ditingkatkan menjadi lebih baik.
10	Penelitian ini	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi • Budaya Organisasi • Kepemimpinan • Motivasi kerja 	Kompensasi berpengaruh besar dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang. Sebaliknya, budaya organisasi dan kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja dan masih perlu dikelola dengan lebih baik agar mampu mendorong motivasi kerja pegawai.

Penelitian-penelitian tersebut di atas menjadi sumber bagi penulis untuk melakukan penelitian tentang pengaruh kompensasi, budaya kerja, dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang. Hal pokok yang mendasari pemilihan variabel motivasi kerja pegawai sebagai variabel terikat adalah peranannya yang sangat penting dalam mendukung tercapainya target kinerja KPP Pratama Tanjung Pinang. Adapun variabel kompensasi dan budaya organisasi adalah unsur-unsur yang ikut mengalami perubahan seiring dengan kebijakan restrukturisasi dan modernisasi

sistem administrasi perpajakan. Sedangkan variabel kepemimpinan merupakan unsur strategis yang berfungsi mengawal perubahan-perubahan tersebut agar tujuan organisasi tercapai.

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini mendasarkan pada masalah tidak tercapainya target kinerja KPP Pratama Tanjung Pinang. Penelitian yang dilakukan akan memfokuskan pada aspek motivasi kerja pegawai sebagai suatu variabel terikat dan faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu kompensasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan sebagai variabel bebas.

Penelitian ini bersifat deskriptif. Dalam penelitian ini akan dijelaskan fenomena hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui survei terhadap responden melalui media kuisioner. Penelitian survei adalah metode penelitian yang biasanya dilakukan di lapangan di mana pengumpulan data dilakukan dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada responden di lapangan atau dengan memberikan daftar pertanyaan yang disebut kuesioner (Mansoer, 2008: 1.39).

Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, kemudian data tersebut dianalisa secara statistik. Dari hasil pengolahan data tersebut menurut Kerlinger & Lee (2000: 599), dapat diketahui kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel yang diteliti. Sedangkan data sekunder bersumber dari organisasi dimana responden berada. Data tersebut

akan digunakan sebagai materi analisis untuk melihat karakteristik pegawai dan hal yang bersifat administratif.

B. Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang yang berjumlah 52 orang. Pertimbangan menggunakan seluruh populasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih representatif dan mengurangi tingkat kesalahan (*error term*), sehingga data yang diperoleh mendekati nilai sesungguhnya.

Oleh karena jumlah populasi yang relatif terbatas, maka semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian, sehingga penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Dengan kondisi seperti itu, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kuesioner, yaitu berupa daftar pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian dan digunakan untuk memperoleh data secara langsung dari sumber. Kuesioner dipilih sebagai instrumen penelitian dengan pertimbangan bahwa subyek (responden) adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subyek tentang pertanyaan/pernyataan

yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi, 2002: 157). Contoh kuesioner terdapat dalam Lampiran 2.

Persepsi responden atas pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner diukur dengan menggunakan model skala Likert sebagai berikut :

Persepsi	Skor
Sangat tidak setuju (STS)	1
Tidak setuju (TS)	2
Ragu-ragu (RR)	3
Setuju (S)	4
Sangat setuju (SS)	5

2. Blanko isian, yaitu formulir data yang digunakan untuk memperoleh data karyawan baik yang bersifat kuantitatif maupun administratif.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, baik data primer (diperoleh langsung dari sumber) maupun data sekunder (dikumpulkan oleh pihak lain). Pengumpulan data primer dilakukan melalui survei. Survei yang dilakukan mencakup seluruh karyawan sehingga hasil survei mewakili seluruh populasi.

Survei yang dilakukan melalui kuisisioner dan dengan harapan mampu menjangkau data mengenai persepsi, sikap dan perasaan responden. Kuisisioner yang disebarakan menggunakan model tertutup dimana alternatif jawaban responden telah disediakan.

Penelitian memerlukan data yang valid dan reliabel. Dalam rangka urgensi ini, maka kuisisioner sebelum digunakan untuk penelitian terlebih dahulu

diujicobakan ke sampel uji coba penelitian. Uji coba dilakukan untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003: 87). Oleh karena kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini didesain berdasarkan skala Likert sehingga menghasilkan data ordinal, maka uji validitas menggunakan pendekatan statistik korelasi *Product Moment* untuk tiap-tiap butir pernyataan dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \sqrt{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

- r_{xy} : Koefisien korelasi
 n : Jumlah subyek
 X : Skor setiap item
 Y : Skor total
 $(\sum X)^2$: Kuadrat jumlah skor total X
 $\sum X^2$: Jumlah kuadrat skor total X
 $\sum Y^2$: Jumlah kuadrat skor total Y
 $(\sum Y)^2$: Kuadrat jumlah skor total Y

Sementara uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur (kuesioner) dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala atau kondisi yang sama pada saat yang

berbeda. Uji reliabilitas yang memanfaatkan data ordinal yang sama menggunakan rumus Spearman Brown sebagai berikut:

$$r_{\text{tot}} = \frac{2 \cdot r_n}{1 + r_n}$$

Keterangan:

r_{tot} = Angka reliabilitas seluruh item

r_{tt} = Angka korelasi *product moment* antara belahan pertama dan belahan kedua

E. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mencitrakan atau menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian. Dalam hal ini digunakan analisis distribusi frekuensi dan nilai bobot yang didasarkan pada hasil jawaban responden. Sementara analisis statistik inferensial diperlukan untuk pengujian hipotesis dan generalisasi penelitian.

Menurut Sugiyono (2008: 207) termasuk dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean (pengukuran tendensi sentral), perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan prosentase. Dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dengan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi.

Khususnya untuk analisis statistik inferensial atau parametrik mensyaratkan data memiliki skala interval atau rasio. Mengingat data yang dihasilkan melalui kuesioner dengan skala Likert adalah data ordinal, maka data harus ditransformasikan atau dinaikkan skalanya terlebih dahulu menjadi skala interval. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menaikkan skala ordinal menjadi interval adalah dengan *method of successive interval* (MSI) dengan langkah-langkah sebagai berikut (Al Rasyid; 1993; 131):

1. Mencari f (frekuensi) jawaban responden
2. Membagi setiap bilangan pada f (frekuensi) dengan N (jumlah sampel) sehingga diperoleh proporsi.

$$P_i = F_i/N$$

3. Jumlahkan P (proporsi) secara berurutan untuk setiap item pertanyaan, sehingga didapatkan hasil proporsi kumulatif.

$$P_{ki} = P_{k(i-1)} + P_i$$

4. Membagi setiap bilangan pada f (frekuensi) dengan N (jumlah sampel) sehingga diperoleh proporsi.
5. Proporsi kumulatif (P_k) dianggap mengikuti distribusi normal baku kemudian kita bisa menentukan nilai Z untuk setiap item
6. Hitung SV (*Scale Value* = nilai skala) dengan rumus sebagai berikut: SV (*scale value*) yang terkecil (harga negatif yang terbesar) diubah menjadi satu.

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - \text{Density at upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

Setelah data dikonversikan menjadi data interval, selanjutnya dianalisis dengan metode statistik parametrik sebagai berikut (Supranto, 2001: 112):

1. Regresi linier sederhana dan berganda

a. Regresi linier sederhana

Regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel bebas dengan satu variabel terikat. Persamaan umum regresi linier sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

keterangan :

Y = Subyek dalam variabel terikat yang diprediksikan.

a = Harga Y bila X = 0 (harga konstan)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel terikat yang didasarkan pada variabel bebas. Bila b positif (+) maka naik, dan bila nilainya negatif (-) maka terjadi penurunan.

Rumus yang digunakan untuk mencari nilai a (konstanta) dan nilai (koefisien regresi) adalah sebagai berikut:

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

keterangan :

a = Nilai Konstanta

\bar{Y} = Rata-rata variabel Y

\bar{X} = Rata-rata variabel X

b. Regresi linier berganda

Apabila regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel bebas dengan satu variabel terikat, maka regresi linier berganda didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal dua variabel bebas atau lebih dengan satu variabel terikat. Persamaan umum regresi linier berganda adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Untuk mencari nilai a, b1, b2 dan b3 dapat digunakan formula berikut ini.

$$\sum X_1 Y = b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 X_2 + b_3 \sum X_1 X_3$$

$$\sum X_2 Y = b_1 \sum X_1 X_2 + b_2 \sum X_2^2 + b_3 \sum X_2 X_3$$

$$\sum X_3 Y = b_1 \sum X_1 X_3 + b_2 \sum X_2 X_3 + b_3 \sum X_3^2$$

2. Perhitungan nilai koefisien korelasi

Untuk menghitung koefisien korelasi digunakan rumus Product Moment

Pearson:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \sqrt{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya digunakan kriteria Guilford (1956) sebagaimana Tabel III.1.

Tabel III.1.
Kriteria Koefisien Korelasi Guilford

Koefisien Korelasi	Kategori Hubungan
< 0,20	Sangat kecil dan bisa dibaikan
0,20 - < 0,40	Tidak erat
0,40 - < 0,70	Cukup erat
0,70 - < 0,90	Erat
0,90 - < 1,00	Sangat erat
1,00	Sempurna

3. Perhitungan nilai koefisien determinasi

Untuk mengukur seberapa besar variabel-variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat, digunakan koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini menunjukkan proporsi variabilitas total pada variabel terikat yang dijelaskan oleh model regresi. Nilai R^2 berada pada interval $0 < R^2 < 1$. Secara logika dapat diketahui bahwa makin baik estimasi model dalam menggambarkan data, maka makin dekat nilai R^2 ke nilai 1 (satu). Nilai R^2 dapat diperoleh dengan rumus:

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%$$

keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi

4. Uji Hipotesis dengan t-test dan F-test

Uji hipotesis dengan t-test digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas signifikan atau tidak terhadap variabel terikat secara

individual untuk setiap variabel. Rumus yang digunakan untuk mengetahui nilai t-hitung adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Setelah didapatkan nilai t-hitung melalui rumus di atas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan sebagai berikut:

- Jika $t_{hitung} > t_{Tabel} \rightarrow H_0$ ditolak (ada hubungan yang signifikan)
- Jika $t_{hitung} < t_{Tabel} \rightarrow H_0$ diterima (tidak ada hubungan yang signifikan)

Untuk mengetahui t-Tabel digunakan ketentuan $n-2$ pada *level of significance* (α) sebesar 5% (tingkat kesalahan 5% atau 0.05) atau taraf keyakinan 95% atau 0,95. Jadi apabila tingkat kesalahan suatu variabel lebih dari 5% berarti variabel tersebut tidak signifikan.

Uji hipotesis dengan F-test digunakan untuk menguji hubungan dua variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat. Rumusnya adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(N-k-1)}$$

keterangan :

R^2 = koefisien determinasi

K = jumlah variabel bebas

N = jumlah sampel

Nilai F-hitung $>$ F-Tabel, berarti H_0 ditolak, H_a diterima.



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dipaparkan data yang telah dikumpulkan dari responden melalui instrumen penelitian. Data tersebut terdiri dari data hasil pengujian instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas) dan data hasil survei berdasarkan karakteristik responden. Untuk menggambarkan keadaan populasi dan melihat hubungan antar variabel, data yang diperoleh dianalisis menggunakan statistik deskriptif. Analisis korelasi dan analisis regresi masing-masing digunakan untuk melihat hubungan atau pengaruh antar variabel dan memprediksi nilai variabel terikat akibat perubahan nilai variabel bebas.

A. Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas dan reliabilitas dilakukan setelah pengujian instrumen kepada 30 responden (*pre-test*) dan tabulasi data atas jawaban yang diberikan. Dalam menentukan validitas butir digunakan teknik korelasi dan uji reabilitas menggunakan teknik *split half* (belah dua) dengan rumus Spearman Brown. Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap masing-masing variabel, yaitu kompensasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja ditampilkan masing-masing pada Tabel IV.1 sampai dengan Tabel IV. 4.

Hasil uji validitas terhadap butir-butir instrumen penelitian variabel kompensasi sebagaimana tercantum pada Tabel IV.1 menunjukkan bahwa

koefisien korelasi (r hitung) tiap butir lebih besar dari koefisien korelasi Tabel (r Tabel = 0,361) dengan tingkat keyakinan 5%.

Hasil uji reliabilitas menghasilkan koefisien Alpha 0,923 (mendekati angka 1) artinya instrumen tersebut reliabel (konsisten). Dengan demikian instrumen kompensasi dapat digunakan untuk pengumpulan data.

Tabel IV.1.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompensasi

No. Butir	r Hitung	r Tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1	0,845	0,361	Valid
2	0,841	0,361	Valid
3	0,830	0,361	Valid
4	0,877	0,361	Valid
5	0,678	0,361	Valid
6	0,771	0,361	Valid
7	0,769	0,361	Valid
8	0,752	0,361	Valid
9	0,829	0,361	Valid
10	0,661	0,361	Valid
Koefisien Alpha	0,923		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data 2010 menggunakan SPSS 17

Data pada Tabel IV.2 menunjukkan seluruh butir instrumen penelitian variabel Budaya Organisasi valid, dimana r hitung seluruh butir instrumen lebih besar dari r Tabel (0,361). Begitu pula dengan hasil uji reliabilitas yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian variabel budaya organisasi bisa digunakan untuk mengumpulkan data. Tingkat reliabilitasnya ditunjukkan dengan koefisien Alpha sebesar 0,856.

Tabel IV.2.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

No. Butir	r Hitung	r Tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
11	0,647	0,361	Valid
12	0,515	0,361	Valid
13	0,618	0,361	Valid
14	0,698	0,361	Valid
15	0,593	0,361	Valid
16	0,708	0,361	Valid
17	0,439	0,361	Valid
18	0,524	0,361	Valid
19	0,431	0,361	Valid
20	0,608	0,361	Valid
21	0,659	0,361	Valid
22	0,699	0,361	Valid
23	0,622	0,361	Valid
24	0,681	0,361	Valid
25	0,586	0,361	Valid
Koefisien Alpha	0,856		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data 2010 menggunakan SPSS 17

Berdasarkan Tabel IV.3 dapat diketahui bahwa terdapat satu butir instrumen penelitian variabel kepemimpinan yang tidak layak digunakan sebagai pengukur (tidak valid). Ketidaklayakan tersebut ditunjukkan oleh angka r hitung (0,183) lebih kecil dari r Tabel (0,361). Hal ini mungkin disebabkan oleh butir instrumen bersangkutan tidak mampu mengungkapkan tingkat kepemimpinan dimaksud.

Oleh karena itu agar instrumen kepemimpinan ini dapat digunakan sebagai alat ukur yang valid dalam pengumpulan data maka butir tersebut tidak dipakai. Kemudian dilakukan uji validitas ulang terhadap instrumen penelitian variabel kepemimpinan. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, nilai koefisien Alpha sebesar 0,788 menunjukkan bahwa instrumen tersebut reliabel atau tingkat konsistensi yang baik untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel IV.3.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

No. Butir	r Hitung	r Tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
26	0,437	0,361	Valid
27	0,732	0,361	Valid
28	0,533	0,361	Valid
29	0,688	0,361	Valid
30	0,635	0,361	Valid
31	0,183	0,361	Tidak Valid
32	0,525	0,361	Valid
33	0,600	0,361	Valid
34	0,553	0,361	Valid
35	0,501	0,361	Valid
36	0,472	0,361	Valid
37	0,630	0,361	Valid
Koefisien Alpha	0,788		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data 2010 menggunakan SPSS 17

Dalam Tabel IV.4 seluruh butir memiliki r hitung lebih besar dari r Tabel (0,361) yang berarti seluruh butir tersebut valid. Hasil uji reliabilitas menghasilkan koefisien Alpha 0,944 yang berarti instrumen reliabel. Dengan demikian instrumen motivasi kerja ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data penelitian.

Tabel IV.4.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja

No. Butir	r Hitung	r Tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
38	0,577	0,361	Valid
39	0,611	0,361	Valid
40	0,651	0,361	Valid
41	0,868	0,361	Valid
42	0,831	0,361	Valid
43	0,820	0,361	Valid

No. Butir	r Hitung	r Tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
44	0,701	0,361	Valid
45	0,852	0,361	Valid
46	0,737	0,361	Valid
47	0,544	0,361	Valid
48	0,751	0,361	Valid
49	0,752	0,361	Valid
50	0,842	0,361	Valid
51	0,851	0,361	Valid
52	0,855	0,361	Valid
Koefisien Alpha	0,944		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data 2010 menggunakan SPSS 17

B. Karakteristik Responden

Berikut ini disajikan uraian mengenai profil responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status perkawinan, pangkat/golongan dan jabatan. Uraian ini digunakan sebagai informasi tambahan untuk menggambarkan kondisi responden.

1. Profil responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, distribusi frekuensi responden dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel IV.5.

Tabel IV.5.
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	47	90
Perempuan	5	10
Total	52	100

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian 2010

Sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 47 orang atau 90% dan responden perempuan hanya 10%

atau 5 orang. Responden laki-laki lebih banyak sebab penerimaan pegawai di Direktorat Jenderal Pajak lebih mengutamakan laki-laki. Pola penerimaan pegawai tersebut diterapkan agar sistem mutasi pegawai yang berlaku secara nasional sampai ke daerah pelosok dapat berjalan dengan baik.

2. Profil responden berdasarkan usia

Pada Tabel IV.6 ditunjukkan distribusi frekuensi responden berdasarkan usia.

Tabel IV.6.
Data Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
≤ 30 tahun	26	50
31 - 40 tahun	12	23
41 - 50 tahun	11	21
> 50 tahun	3	6
Total	52	100

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian 2010

Berdasarkan usianya, jumlah terbesar responden yang terlibat dalam penelitian ini berusia tidak lebih dari 30 tahun sebanyak 50% atau 26 orang. Sedangkan responden yang berusia 31 tahun sampai dengan 40 tahun berjumlah 12 orang atau 23%, yang berusia 41 tahun sampai dengan 50 tahun berjumlah 11 responden atau 21% dan yang berusia di atas 50 tahun sebanyak 3 responden atau 6%.

Besarnya jumlah responden yang berusia tidak lebih dari 30 tahun karena posisi pegawai pelaksana di lingkungan DJP umumnya diisi oleh lulusan program diploma I dan III. Lulusan yang jumlahnya ratusan setiap tahun tersebut disebar ke seluruh kantor pelayanan pajak yang ada di

Indonesia. Kondisi demikian cenderung mempengaruhi struktur usia pegawai di unit operasional, termasuk di KPP Pratama Tanjung Pinang di mana pegawai usia muda lebih dominan.

3. Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan

Responden yang terlibat dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang berbeda-beda. Distribusi frekuensi data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel IV.7 berikut.

Tabel IV.7
Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA	9	17
Diploma I	11	21
Diploma III	16	31
Diploma IV/S1	11	21
S 2	5	10
Total	52	100

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian 2010

Menurut tingkat pendidikan, jumlah responden terbanyak berpendidikan Diploma III yaitu 16 orang atau 31%. Responden dengan pendidikan Diploma IV/S1 berjumlah 11 orang atau 21%. Responden berlatar belakang pendidikan Diploma I berjumlah 11 orang atau 21%, berpendidikan SMA berjumlah 9 orang atau 17% dan bergelar Sarjana Strata 2 sebanyak 5 orang atau 10%.

Pegawai dengan tingkat pendidikan diploma III jumlahnya terbesar di KPP Pratama Tanjung Pinang. Hal ini disebabkan kebijakan kepegawaian kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak yang cenderung mengisi jabatan pelaksana di tiap kantor pelayanan pajak dengan lulusan diploma III dan

kebutuhan tenaga pelaksana selalu bertambah. Hal ini juga didukung oleh Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN), perguruan tinggi kedinasan di bawah naungan Kementerian Keuangan, yang menghasilkan lulusan diploma III dalam jumlah cukup besar setiap tahunnya.

4. Profil responden berdasarkan status perkawinan

Dalam Tabel IV.8 ditunjukkan jumlah responden berdasarkan status perkawinan.

Tabel IV.8.
Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah	Persentase (%)
Kawin	35	67
Belum kawin	17	33
Total	52	100

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian 2010

Berdasarkan Tabel IV.7 jumlah responden yang sudah kawin sebanyak 35 orang atau 67%, sedangkan responden yang belum kawin berjumlah 17 orang atau 33%.

Besarnya jumlah responden yang sudah kawin, apabila dikaitkan dengan struktur usia pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang, tidak hanya didominasi pegawai yang berusia di atas 30 tahun. Beberapa pegawai yang berusia 30 tahun atau kurang juga sudah ada yang menikah. Pegawai tersebut rata-rata sudah bekerja di KPP Pratama Tanjung Pinang selama 2 tahun. Bahkan pegawai lulusan diploma III sudah ada yang menikah sebelum penempatan di KPP Pratama Tanjung Pinang.

5. Profil responden berdasarkan golongan

Jumlah responden berdasarkan golongan/pangkat ditunjukkan oleh Tabel IV.9. Dari 52 responden 29 orang atau 56% adalah pegawai dengan golongan II dan 23 orang atau 44% adalah pegawai dengan golongan III. Jumlah pegawai golongan II sebanyak 29 orang atau 56%, apabila dikaitkan dengan latar belakang atau tingkat pendidikan, terdiri dari pegawai berpendidikan SMA, Diploma I dan Diploma III. Sisanya, 23 orang atau 44% memiliki tingkat pendidikan Diploma IV/S1 dan Strata 2 bahkan SMA. Pegawai dengan golongan III dan berpendidikan SMA rata-rata berusia lebih dari 50 tahun.

Tabel IV.9.
Data Responden Berdasarkan Golongan

Golongan	Jumlah	Persentase (%)
Golongan I	0	-
Golongan II	29	56
Golongan III	23	44
Golongan IV	0	-
Total	52	100

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian 2010

6. Profil responden berdasarkan jabatan

Tabel IV.10 menunjukkan distribusi frekuensi data responden berdasarkan jabatannya. Dari Tabel tersebut diketahui jumlah responden dengan jabatan pelaksana sebanyak 28 orang atau 52%, jabatan *Account Representative* dan fungsional pemeriksa masing-masing 9 orang atau 17% dan responden dengan jabatan kepala seksi sebanyak 8 orang atau 15%.

Sebagian besar jenis pekerjaan yang dilaksanakan di KPP Pratama Tanjung adalah tugas administratif. Oleh karena itu responden yang berstatus pegawai pelaksana jumlahnya mencapai 50%.

Tabel IV.10.
Data Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Pelaksana	26	50
Account Representative	9	17
Fungsional Pemeriksa	9	17
Kepala Seksi/KP2KP	8	15
Total	52	100

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian 2010

Sedangkan jenis pekerjaan analisis dan pemeriksaan pajak dilakukan oleh *account representative* dan fungsional pemeriksa masing-masing sebanyak 17%. Pegawai dengan jabatan kepala seksi/KP2KP, tugas dan pekerjaan yang dilakukan lebih bersifat managerial.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini dilakukan analisis deskriptif data penelitian untuk masing-masing variabel. Berdasarkan hasil jawaban responden dilakukan analisis frekuensi. Analisis ini dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel kompensasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja dengan memperhatikan frekuensi jawabannya.

1. Kompensasi

Sebagai gambaran untuk mengetahui persepsi responden terhadap kompensasi yang diterima, berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk masing-masing butir pernyataan yang diperoleh melalui

kuesioner. Berdasarkan data Tabel IV.11, 69,2% dari 52 responden menyatakan sangat setuju apabila pemberian panghasilan berdasarkan kinerja individu karena akan mendorong pegawai bekerja lebih baik (butir 2). Berkaitan dengan butir 2 tersebut, 61,5% responden beranggapan bahwa pemberian penghasilan berdasarkan kinerja individu lebih efektif dan adil. Ketentuan mengenai pemotongan penghasilan dengan tujuan agar pegawai lebih disiplin dalam bekerja memperoleh tanggapan setuju dari 51,9% responden. Responden menyatakan setuju 46,2% dan sangat setuju 46,2% dengan butir 1 yang menyatakan seharusnya pegawai bekerja sebaik mungkin walaupun tidak berpengaruh langsung terhadap penghasilan yang diterima. Responden yang merasa yakin bahwa inflasi berpengaruh langsung terhadap kemampuan daya beli dan menyatakan setuju sebanyak 42,3%.

Walaupun butir 1 sampai dengan butir 5 memperoleh persepsi yang sangat positif (setuju dan sangat setuju), ternyata masih ada responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1,9% atas pernyataan butir 4 dan 3,8% atas pernyataan butir 5. Ketidaksetujuan responden terhadap butir 4 dapat dipahami karena banyak faktor yang mempengaruhi kedisiplinan seorang pegawai, misalnya kemacetan lalu lintas dan sarana transportasi yang dimiliki. Sedangkan ketidaksetujuan atas butir 5 karena inflasi dianggap bukan faktor dominan yang mempengaruhi besaran kompensasi. Faktor lain tersebut diantaranya kemampuan pemerintah dalam menghimpun dana masyarakat melalui pajak dan besarnya hutang negara.

Masih berkaitan dengan sistem kompensasi, responden yang menjawab ragu-ragu atau netral (skor 3 dalam skala Likert) sebesar 21,2% untuk butir 4 dan 30,8% untuk butir 5. Keraguan akan kedisiplinan timbul karena responden tidak begitu yakin bahwa pemotongan tunjangan khusus efektif meningkatkan kedisiplinan pegawai. Disamping itu responden meragukan apakah pemerintah mampu menyesuaikan tingkat penghasilan mengikuti laju inflasi.

Terkait dengan indikator jenis penghasilan, 67,3% responden setuju

Tabel IV.11
Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kompensasi

No.	Butir Pernyataan	Tanggapan/Jawaban									
		STS		TS		RR		S		SS	
		Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%
1.	Seharusnya pegawai bekerja sebaik mungkin walaupun tidak berpengaruh langsung terhadap penghasilan yang diterima	0	0	0	0	4	7,7	24	46,2	24	46,2
2.	Pemberian penghasilan berdasarkan kinerja individu lebih mendorong pegawai bekerja lebih baik	0	0	0	0	2	3,8	14	26,9	36	69,2
3.	Pemberian penghasilan berdasarkan kinerja individu (<i>performance-based pay</i>) lebih efektif dan adil	0	0	0	0	2	3,8	18	34,6	32	61,5
4.	Ketentuan mengenai pemotongan Tunjangan Khusus membuat pegawai lebih disiplin dalam bekerja	0	0	1	1,9	11	21,2	27	51,9	13	25,0
5.	Sebaiknya kenaikan penghasilan disesuaikan dengan tingkat inflasi (kenaikan harga) yang berlaku	0	0	2	3,8	16	30,8	22	42,3	12	23,1
6.	Penghasilan yang diterima berupa gaji, tunjangan dan insentif membuat kinerja pegawai lebih baik dari sebelumnya	1	1,9	0	0	3	1,9	35	67,3	15	28,8

No.	Butir Pernyataan	Tanggapan/Jawaban									
		STS		TS		RR		S		SS	
		Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%
7.	Penambahan jenis penghasilan dari yang sudah ada akan membuat pegawai lebih berprestasi	0	0	1	1,9	0	0	26	50,0	25	48,1
8.	Penghasilan yang diterima pegawai mencukupi kebutuhan hidup pegawai dan keluarganya	0	0	1	1,9	17	32,7	21	40,4	13	25
9.	Dari penghasilan yang diterima pegawai masih bisa menabung	0	0	1	1,9	12	23,1	28	53,8	11	21,2
10.	Kenaikan penghasilan mendorong pegawai bekerja lebih giat	0	0	0	0	1	1,9	25	48,1	26	50,0

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian 2010

terhadap butir 6. Sementara yang sangat setuju hanya 28,8%. Angka ini memberikan indikasi bahwa sebagian besar pegawai merasakan bahwa gaji, tunjangan dan insentif yang diterima saat ini mendorong kinerja mereka lebih baik dibandingkan sebelumnya. Untuk butir 7 pernyataan bahwa penambahan jenis penghasilan dari yang sudah ada akan membuat pegawai lebih berprestasi direspon setuju oleh 50% responden dan yang memilih sangat setuju sebesar 48,1%.

Tidak semua responden setuju dengan pernyataan pada butir 6. Responden yang sangat tidak setuju dan ragu-ragu sama jumlahnya masing-masing 1,9%. Responden beranggapan bahwa tidak semua pegawai berkinerja lebih baik. Kompensasi hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor yang menentukan kinerja pegawai menjadi lebih baik, misalnya lingkungan kerja dan kompetensi.

Terhadap pernyataan butir 7, hanya 1,9% responden yang menyatakan tidak setuju. Responden tidak yakin bahwa penambahan jenis penghasilan

menjamin akan meningkatkan prestasi pegawai. Penghasilan bukan aspek tunggal yang mempengaruhi prestasi pegawai. Aspek lain yang mendukung antara lain sarana dan prasarana kerja, teknologi informasi yang memadai dan kerjasama tim yang solid.

Tujuan utama bekerja adalah memperoleh penghasilan. Penghasilan digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup pribadi dan keluarga. Berkaitan dengan hal ini, 40,4% responden menyatakan setuju atas pernyataan butir 8 yaitu penghasilan yang diterima pegawai mencukupi kebutuhan hidup mereka dan keluarganya. Bahkan 25% responden menyatakan sangat setuju. Responden yang sangat setuju dan setuju sebagian besar belum menikah dan jumlah tanggungan keluarga hampir tidak ada sehingga kompensasi yang diterima sangat mencukupi.

Jumlah responden yang ragu-ragu bahkan tidak setuju dengan pernyataan butir 8 masing-masing jumlahnya 32,7% dan 1,9% dari seluruh populasi. Responden yang menyatakan hal ini seluruhnya berstatus kawin dengan jumlah anak dua atau tiga. Dengan jumlah tanggungan lebih banyak, penghasilan mereka hampir tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan satu bulan. Kondisi tersebut berbeda dibandingkan dengan responden yang belum menikah.

Butir 8 sampai dengan butir 10 terkait dengan indikator nilai atau besaran kompensasi. Pada Tabel IV.5 butir pernyataan nomor 9 ditunjukkan bahwa 21,2% responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Sebanyak 53,8% menyatakan setuju atas pernyataan yang sama.

Selanjutnya, 23,1% responden menyatakan ragu-ragu dan yang menyatakan tidak setuju hanya 1,9%.

Butir pernyataan nomor 10 (kenaikan penghasilan mendorong pegawai bekerja lebih giat) mendapat tanggapan sangat setuju oleh 50,0% responden. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sebesar 48,1%. Dari data tersebut hanya 1,9% responden yang bersikap ragu-ragu.

Dari uraian di atas diketahui bahwa kompensasi yang diterima pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya responden yang menyatakan setuju dengan butir-butir pernyataan yang terkait dengan variabel kompensasi. Walaupun demikian, pernyataan-pernyataan yang tidak setuju tetap harus diperhatikan oleh pengambil kebijakan sebagai bahan kajian dan untuk memenuhi harapan pegawai.

Kebijakan kompensasi di KPP Pratama Tanjung Pinang mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan *the expectancy theory* yang dikemukakan oleh Kraizberg, Tziner & Weisberg (2002: 384), yaitu skema kompensasi tertentu akan menghasilkan peningkatan tingkat motivasi kerja yang bermakna. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Werner dan Ward (2004: 213) bahwa insentif individual berhubungan secara positif dengan motivasi kerja dan kompensasi memberikan efek signifikan yang konsisten dalam mempengaruhi motivasi.

Berdasarkan Tabel IV.11. dapat diketahui bahwa motivasi kerja pegawai meningkat secara signifikan apabila kompensasi yang diterima lebih memperhatikan aspek jenis kompensasi yang diberikan. Kondisi ini tercermin dari tanggapan atau persepsi responden terhadap butir pernyataan nomor 6 yang menyatakan setuju sebesar 67,3% (nilai persepsi tertinggi). Hal ini sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2006 : 420) mengenai komponen-komponen kompensasi.

2. Budaya organisasi

Tabel IV.12 menampilkan data frekuensi tanggapan responden terhadap butir-butir pernyataan variabel budaya organisasi. Dalam instrumen penelitian budaya organisasi terdapat lima belas butir pernyataan yang mewakili tujuh indikator (konstruk).

Tabel IV.12.
Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi

No.	Butir Pernyataan	Tanggapan/Jawaban									
		STS		TS		RR		S		SS	
		Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%
1.	Tidak ada hambatan bagi pegawai untuk memberikan saran dan gagasan kepada atasan	0	0	0	0	5	9,6	36	69,2	11	21,2
2.	Atasan selalu menghargai upaya yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	0	0	3	5,8	39	75,0	10	19,2
3.	Pegawai tidak perlu khawatir apabila tugas yang dikerjakan tidak seluruhnya tercapai	3	5,8	11	21,2	13	25,0	21	40,4	4	7,7
4.	Pegawai tidak takut gagal dalam bekerja	0	0	5	9,6	8	15,4	31	59,6	8	15,4

No.	Butir Pernyataan	Tanggapan/Jawaban									
		STS		TS		RR		S		SS	
		Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%
5.	Pegawai bertanggungjawab atas setiap pekerjaan yang dilakukan	0	0	0	0	0	0	28	53,8	24	46,2
6.	Pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti	0	0	0	0	4	7,7	27	51,9	21	40,4
7.	Dalam bekerja hanya memberikan arahan seperlunya	0	0	3	5,8	2	3,8	32	61,5	15	28,8
8.	Atasan mempercayai kemampuan kerja yang dimiliki pegawai	0	0	0	0	15	28,8	27	51,9	10	19,2
9.	Atasan lebih mementingkan hasil kerja pegawai daripada proses pengerjaannya	0	0	2	3,8	2	3,8	25	48,1	23	44,2
10.	Atasan yakin tugas yang diberikan akan mampu dikerjakan dengan baik oleh pegawai tanpa pengawasan berlebihan	0	0	2	3,8	13	25,0	28	53,8	9	17,3
11.	Walaupun dituntut berkinerja tinggi, atasan tetap memahami bahwa setiap pegawai memiliki kemampuan yang berbeda	0	0	0	0	8	15,4	27	51,9	17	32,7
12.	Pegawai menyukai kerjasama dalam penyelesaian tugas	0	0	0	0	0	0	22	42,3	30	57,7
13.	Pegawai menginginkan koordinasi kerja yang baik antar bagian dalam organisasi	0	0	0	0	0	0	20	38,5	32	61,5
14.	Untuk memacu kinerja perlu dikembangkan suasana kerja yang kompetitif yang sehat	0	0	0	0	4	7,7	25	48,1	23	44,2
15.	Pegawai terkadang menggunakan cara-cara yang tidak biasa untuk menyelesaikan suatu pekerjaan	0	0	4	7,7	9	17,3	26	50,0	13	25

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian 2010

Berdasarkan Tabel IV.12 diketahui bahwa sebagian besar pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang setuju dengan unsur-unsur budaya organisasi yang ada. Kebanyakan pegawai memiliki persepsi bahwa budaya organisasi mempengaruhi cara dan sikap mereka dalam bekerja. Budaya organisasi yang negatif menyebabkan pekerjaan yang dilakukan tidak efektif dan tidak efisien. Sebaliknya, budaya organisasi yang positif menghasilkan banyak nilai tambah dari sekedar menyelesaikan suatu pekerjaan. Satu contoh empirik berdasarkan data pada Tabel IV.12 adalah budaya kerja sama (*team work*). Dari persepsi responden terhadap butir keduabelas (12) dan butir ketigabelas (13) (indikator orientasi pada tim) menunjukkan bahwa kerjasama dan koordinasi kerja yang baik diantara pegawai dan divisi/seksi mempercepat penyelesaian dan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Terhadap kedua butir pernyataan ini 100% responden menyatakan setuju.

Butir pernyataan pertama sampai dengan kelima pada Tabel IV.12 terkait dengan indikator inovasi dan pengambilan risiko. Dari Tabel tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan tidak ada hambatan untuk menyampaikan saran atau gagasan kepada pimpinan (butir pernyataan pertama). Hal tersebut dibuktikan dengan jumlah responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju masing-masing 69,2% dan 21,2%. Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai didorong untuk lebih inovatif dan produktif dalam bekerja dengan tetap memperhatikan prosedur kerja yang berlaku (*standard operating procedure*), yang menyatakan ragu-ragu hanya 9,6% responden.

Persepsi pegawai terhadap butir kedua (2) sangat positif. Sebanyak 84,2% responden menyatakan setuju bahwa atasan selalu menghargai upaya yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan merasa diberi kebebasan untuk berkreatifitas dan memunculkan ide-ide yang cemerlang. Tidak ada responden yang tidak setuju dengan budaya ini. Hanya 5,8% responden yang menyatakan ragu-ragu. Keraguan tersebut lebih disebabkan belum terjalin pola komunikasi yang baik antara atasan dan pegawai yang dipimpinya dan pegawai belum mengenal secara lebih dekat karakter atasannya.

Pernyataan butir ketiga (3) mendapat tanggapan yang sangat beragam. 40,4% responden menyatakan setuju dan hanya 7,7% yang menyatakan sangat setuju. Responden yang menyatakan ragu-ragu cukup besar yaitu 25%, sedangkan responden yang tidak setuju dan sangat tidak setuju masing-masing 21,2% dan 5,8%. Mereka yang setuju beranggapan walaupun suatu tugas belum tercapai tapi mereka telah mengerjakannya secara optimal sehingga mereka tidak terlalu merasa khawatir. Sebaliknya, responden yang tidak setuju dengan pernyataan butir ketiga (3) merasa khawatir apabila tugas tidak selesai akan terkena sanksi.

Responden yang menyatakan setuju dengan pernyataan butir keempat (4) sebanyak 59,6% dan sangat setuju 15,4%. Mereka yang setuju menganggap kegagalan adalah sukses yang tertunda. Mereka tidak patah semangat dan akan berusaha lebih baik lagi sehingga risiko kegagalan

sekecil mungkin. Responden yang menjawab ragu-ragu 15,4% dan tidak setuju 9,6%. Mereka yang menyatakan ragu-ragu merasa tidak yakin untuk tidak mengulangi kegagalan yang sama. Responden yang tidak setuju adalah pegawai yang takut gagal dan tidak berusaha untuk mencoba dan meningkatkan kemampuannya.

Semua pegawai setuju bahwa setiap pekerjaan yang dilaksanakan harus dipertanggungjawabkan (butir 5). Mereka yang menyatakan setuju sebanyak 53,8% dan sangat setuju 46,2%.

Setiap pekerjaan menuntut ketelitian. Pegawai yang menyatakan sangat setuju dan setuju dengan pernyataan butir keenam (6) masing-masing 40,4% dan 51,9%. Sedangkan 7,7% responden menyatakan ragu. Mereka yang menyatakan setuju ingin hasil kerjanya berkualitas. Apabila pekerjaan dilakukan secara teliti maka akan mengurangi risiko kesalahan dan pemborosan waktu.

Responden yang setuju dengan pernyataan butir ketujuh (7) sebanyak 61,5% dan sangat setuju 28,8%. Sementara yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3,8% responden. Responden yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut sebanyak 5,8%. Mereka yang tidak setuju menganggap arahan yang lebih rinci dari atasan sangat penting karena pegawai khawatir tugas yang dikerjakan hasilnya tidak sesuai dengan yang seharusnya.

Pandangan yang setuju dengan pernyataan bahwa atasan mempercayai kemampuan kerja yang dimiliki pegawai (butir 8) mencapai 51,9% dan sangat setuju 19,2%. Responden yang menyatakan ragu sebanyak 28,8

responden. Keraguan yang muncul karena responden menganggap atasan seharusnya tetap melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kemampuan kerja pegawai.

Pernyataan butir kesembilan (9) berkaitan dengan indikator orientasi pada manfaat. Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 44,2% dan yang menyatakan setuju 48,1%, yang tidak setuju dan ragu-ragu masing-masing sebanyak 3,8% responden. Budaya organisasi yang mementingkan hasil daripada prosesnya disebabkan atasan tidak punya waktu cukup untuk mengamati setiap tahapan pekerjaan.

Jumlah responden yang setuju dengan pernyataan butir kesepuluh (10) sebanyak 53,8% dan sangat setuju 17,3%. Responden yang ragu-ragu dengan pernyataan butir kesepuluh sebanyak 25,0% dan yang tidak setuju 3,8%. Pegawai yang merasa ragu dan tidak setuju menganggap tetap diperlukan pengawasan yang sungguh-sungguh oleh atasan karena setiap pekerjaan memiliki tingkat kesulitan yang berbeda-beda. Disamping itu, setiap pegawai mempunyai kemampuan yang berbeda juga.

Terhadap pernyataan butir kesebelas (11), responden yang mendukung sebanyak 32,7% sangat setuju dan 51,9 setuju. Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu jumlahnya 15,4%. Perasaan ragu responden karena mereka tidak yakin atasannya memiliki pemahaman yang sama dengan pernyataan butir kesebelas.

Seluruh responden pada prinsipnya setuju dengan pernyataan butir duabelas (12). Responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak

57,7% dan setuju sebanyak 42,3% responden. Angka tersebut mengindikasikan sangat pentingnya kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

KPP Pratama Tanjung Pinang terdiri dari 9 (sembilan) seksi. Untuk menyelesaikan satu jenis pelayanan/pekerjaan sesuai *Standard Operating Procedure* (SOP) melibatkan beberapa seksi terkait. Oleh karena itu dibutuhkan koordinasi kerja yang baik diantara seksi-seksi yang ada. Mengingat pentingnya hal tersebut seluruh responden cenderung menyatakan setuju dengan pernyataan butir ketigabelas (13) dengan perincian 61,5% sangat setuju dan 38,5% setuju.

Jumlah responden yang sangat setuju dan setuju dengan butir keempatbelas (14) masing-masing 44,2% dan 48,1%. Responden yang menyatakan ragu-ragu berjumlah 7,7%. Tingginya jumlah responden yang menyatakan setuju menggambarkan bahwa suasana kerja yang kompetitif memicu semangat kerja. Pegawai menganggap semangat kerja harus tetap dijaga terlebih dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak.

Salah satu unsur budaya organisasi yang digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini adalah stabilitas. Organisasi cenderung mempertahankan cara kerja yang sudah ada dan dianggap sebagai solusi terhadap permasalahan yang muncul. Padahal kondisi eksternal telah mengalami perubahan yang sangat cepat dan menuntut Direktorat Jenderal Pajak untuk merespon dengan baik berbagai perubahan yang terjadi.

Terkait dengan butir pernyataan kelimabelas (15) sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa perlu dikembangkan cara kerja yang tidak monoton dan dinamis dengan rincian 25% sangat setuju dan 50,0% setuju. Responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju dengan butir pernyataan tersebut masing-masing sebanyak 17,3% dan 7,7%. Sikap ragu-ragu mengindikasikan ketidakpercayaan pegawai akan adanya cara lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau masalah. Sikap ini juga menunjukkan ketidakberanian mengambil risiko. Pegawai merasa khawatir apabila mereka melakukan hal yang baru akan menyalahi prosedur kerja yang sudah ada. Responden yang menyatakan tidak setuju karena mereka sudah merasa cukup dengan hasil kerja yang telah dicapai. Mereka menganggap tidak perlu melakukan banyak terobosan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan Tabel IV.12. secara agregat pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang cenderung setuju bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Kenyataan ini mendukung pendapat Chuck (2001 : 84) bahwa budaya organisasi yang melibatkan karyawan dalam berbagai aktivitas organisasi dapat mendorong semangat kerjanya karena karyawan merasa dihargai eksistensinya. Tujuh karakteristik budaya organisasi (Robbins, 2005 : 721) yang tercermin dalam butir-bitir pernyataan variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi tersebut dapat membantu meningkatkan motivasi pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang.

Aspek budaya organisasi yang dianggap paling berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan KPP Pratama Tanjung Pinang adalah inovasi dan pengambilan risiko. Hal ini ditunjukkan oleh persepsi pegawai terhadap butir pernyataan nomor 2, yaitu atasan selalu menghargai upaya yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, sebesar 75,0%. Keadaan ini mengindikasikan bahwa pegawai akan senantiasa terdorong untuk menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin dan tidak khawatir hasil kerjanya akan ditolak atasan.

3. Kepemimpinan

Pada Tabel. IV.13 ditunjukkan seluruh tanggapan responden terhadap butir-butir pernyataan instrumen variabel kepemimpinan. Jumlah pernyataan sebanyak 11 butir. Variabel kepemimpinan memiliki 4 indikator, yaitu pengaruh yang ideal (butir 1,2 dan 3), motivasi inspirasional (butir 4 dan 5), stimulasi intelektual (butir 6,7 dan 8) dan pertimbangan yang bersifat individual (butir 9, 10 dan 11).

Tabel IV.13.
Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan

No.	Butir Pernyataan	Tanggapan/Jawaban									
		STS		TS		RR		S		SS	
		Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%
1.	Pimpinan memiliki visi dan misi yang jelas dalam memimpin organisasi	0	0	1	1,9	18	34,6	31	59,6	2	3,8
2.	Pimpinan selalu menanamkan kebanggaan akan pentingnya peran yang dimiliki organisasi	0	0	1	1,9	20	38,5	30	57,7	1	1,9
3.	Hal-hal yang disampaikan	0	0	0	0	15	28,8	35	67,3	2	3,8

No.	Butir Pernyataan	Tanggapan/Jawaban									
		STS		TS		RR		S		SS	
		Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%
	pimpinan senantiasa dihormati dan dipercaya										
4.	Pimpinan selalu menyampaikan harapan yang ingin dicapai dalam masa kepemimpinannya	0	0	0	0	7	13,5	43	82,7	2	3,8
5.	Pimpinan menggunakan simbol atau gambar untuk memotivasi pegawai	1	1,9	18	34,6	28	53,8	4	7,7	1	1,9
6.	Pimpinan senantiasa meluangkan waktu untuk membaca	0	0	1	1,9	11	21,2	36	69,2	4	7,7
7.	Pimpinan sering mengadakan diskusi dan meminta pendapat dari pihak lain yang lebih tahu dalam hal pemecahan masalah	0	0	0	0	3	5,8	38	73,1	11	21,2
8.	Pimpinan aktif mengikuti pendidikan dan pelatihan maupun seminar	0	0	3	5,8	12	23,1	32	61,5	5	9,6
9.	Untuk mendorong kinerja pegawai tidak jarang pimpinan melakukan pendekatan pribadi	0	0	2	3,8	18	34,6	28	53,8	4	7,7
10.	Pimpinan senang apabila diminta untuk memberikan saran atau tanggapan atas suatu permasalahan	0	0	0	0	10	19,2	39	75,0	3	5,8
11.	Tidak jarang pimpinan memberikan pelatihan dan bimbingan kepada pegawai yang membutuhkan	1	1,9	1	1,9	12	23,1	37	71,2	1	1,9

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian 2010

Seperti ditunjukkan pada Tabel IV.13., jumlah responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan memiliki visi dan misi yang jelas dalam memimpin organisasi (butir pernyataan pertama) hanya 3,8%. Responden yang setuju berjumlah 59,6% dari 52 (lima puluh dua responden). Pegawai yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 18 responden (34,6%) dan yang menyatakan tidak setuju hanya 1 pegawai (1,9%). Hal ini

menggambarkan bahwa tidak seluruh pegawai memahami dan dapat mengoperasionalkan visi dan misi pimpinan tersebut. Kondisi demikian mengindikasikan bahwa kepemimpinan organisasi yang dijalankan dalam lingkup KPP Pratama Tanjung Pinang dengan mempengaruhi pegawai masih mengalami hambatan.

Responden yang menyatakan setuju dengan butir kedua (2) sebanyak 30 atau 57,7% dan yang menyatakan sangat setuju hanya 1,9% atau 1 (satu) responden. 59,6% responden yang menyatakan setuju mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memahami pentingnya peran yang dimainkan oleh organisasi. Sementara itu 38,5% responden menyatakan ragu-ragu dan 1,9% menyatakan tidak setuju.

Terhadap pernyataan butir ketiga (3), lebih dari 50% responden setuju dengan rincian 3,8% sangat setuju dan 67,3% setuju. Kesetujuan responden menunjukkan bahwa pegawai mendukung berbagai kebijakan pimpinan terkait dengan aktifitas organisasi dan responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 28,8%. Kondisi ini disebabkan pegawai tidak seluruhnya memahami hal-hal yang disampaikan atau diinstruksikan oleh pimpinan.

Pernyataan butir 1, butir 2 dan butir 3 berkaitan dengan indikator pengaruh yang ideal. Berdasarkan uraian di atas 50% lebih responden menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan cukup mampu mempengaruhi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Butir pernyataan keempat (4) dan kelima (5) berkaitan dengan indikator motivasi yang inspirasional. Responden yang menyatakan sangat setuju dengan butir keempat sebanyak 3,8% dan yang menyatakan setuju 82,7%. Sedangkan yang menyatakan ragu-ragu berjumlah 13,5%. Angka-angka tersebut menunjukkan harapan dan keinginan yang disampaikan pimpinan mendapat tanggapan positif dari sebagian besar pegawai.

Pimpinan tidak memanfaatkan gambar-gambar atau simbol-simbol untuk memotivasi pegawai. Padahal cara tersebut cukup efektif untuk membimbing dan mengarahkan pegawai pada pencapaian tujuan organisasi dan mendorong kinerja. Lemahnya kepemimpinan dalam hal tersebut tercermin dari sedikitnya jumlah responden yang menyatakan setuju dengan butir pernyataan kelima (lima orang atau 9,6%). Sebagian besar menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan jumlah masing-masing 53,8%; 34,6% dan 1,9% dari 52 (lima puluh dua) responden.

Butir pernyataan nomor 6, 7 dan 8 terkait dengan indikator stimulasi intelektual. Sebagian besar responden menyatakan setuju dengan butir-butir tersebut. Untuk butir pernyataan nomor 6 responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju mencapai 76,9%. Jumlah responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju dengan butir 7 mencapai 94,3%. Responden yang setuju dan sangat setuju dengan butir 8 berjumlah 71,1%. Angka-angka tersebut mencerminkan bahwa melalui peningkatan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang cermat pimpinan mampu menginspirasi dan mempengaruhi pegawai. Responden yang

menyatakan ragu dan tidak setuju dengan butir-butir pernyataan tersebut menggambarkan pengaruh stimulasi intelektual sangat kecil bahkan hampir tidak ada.

Upaya lain yang dapat dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi dan memberikan inspirasi kepada pegawainya adalah melalui pendekatan individual. Pimpinan senantiasa berhadapan langsung dengan pegawai untuk memberikan arahan dan pandangan-pandangannya. Kondisi tersebut diwakili oleh butir-butir pernyataan nomor 9, nomor 10 dan nomor 11. Jumlah responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju dengan kondisi tersebut masing-masing mencapai 61,5% (butir nomor 9), 80,8% (butir nomor 10) dan 73,1% (butir nomor 11).

Walaupun demikian masih terdapat responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju dengan butir-butir pernyataan nomor 9 sampai dengan nomor 11. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya-upaya pendekatan individual yang dilakukan pimpinan untuk mendorong kinerja pegawai hampir tidak ada.

Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan meliputi 4 aspek, yaitu pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan yang bersifat individual. Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel IV.14., aspek kepemimpinan yang dianggap paling berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang adalah motivasi inspirasional. Hal ini ditunjukkan oleh butir pernyataan nomor 4, yaitu pimpinan selalu menyampaikan harapan yang ingin dicapai dalam

masa kepemimpinannya, dengan jumlah 43 responden atau mencapai 82,7%. Keadaan ini menunjukkan bahwa rencana kerja dan target kinerja organisasi yang ingin dicapai oleh pimpinan mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan di KPP Pratama Tanjung Pinang cenderung mempengaruhi dan menginspirasi pegawai agar bekerja lebih baik. Hal ini sesuai dengan pandangan Robbins dan Judges (2008 : 49) bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan tersebut juga mendukung pendapat Yukl (2009 : 3) bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Implementasi empat karakteristik pemimpin transformasional yang meliputi pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan yang inspirasional di KPP Pratama Tanjung Pinang masih harus terus ditingkatkan dan dilakukan secara rutin agar memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam mendorong semangat kerja pegawai.

4. Motivasi kerja

Motivasi kerja terdiri dari 6 (enam) indikator yaitu tanggung jawab, mempertimbangkan risiko, umpan balik, kreatif dan inovatif, waktu penyelesaian tugas dan keinginan menjadi yang terbaik. Hasil rekapitulasi data variabel motivasi kerja yang dikumpulkan dari 52 (lima puluh dua) responden ditunjukkan dalam Tabel IV.14.

Tabel IV.14.
Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja

No.	Butir Pernyataan	Tanggapan/Jawaban									
		STS		TS		RR		S		SS	
		Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%
1.	Seorang pegawai ingin menyelesaikan pekerjaan dan tugasnya secepat mungkin	0	0	0	0	0	0	17	32,7	35	67,3
2.	Seorang pegawai ingin mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya	0	0	0	0	0	0	11	21,2	41	78,8
3.	Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan seorang pegawai akan mempertimbangkan pilihan risiko yang mungkin terjadi	0	0	0	0	4	7,7	24	46,2	24	46,2
4.	Seorang pegawai menyukai tantangan dalam bekerja	0	0	0	0	11	21,2	25	48,1	16	30,8
5.	Pegawai membutuhkan saran dan masukan pihak lain atas apa yang sudah dikerjakan	0	0	1	1,9	2	3,8	25	48,1	24	46,2
6.	Umpan balik adalah hal yang berharga bagi seorang pegawai untuk memperbaiki kinerja	0	0	1	1,9	0	0	27	51,9	24	46,2
7.	Seorang pegawai perlu menyerap sebanyak mungkin masukan yang diberikan pimpinan maupun pegawai lainnya guna perbaikan kualitas kerja dimasa datang	0	0	1	1,9	0	0	26	50,0	25	48,1

No.	Butir Pernyataan	Tanggapan/Jawaban									
		STS		TS		RR		S		SS	
		Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%	Jml.	%
8.	Seorang pegawai tidak boleh menyerah apabila menghadapi kendala dalam melaksanakan pekerjaan	0	0	1	1,9	7	13,5	21	40,4	23	44,2
9.	Seorang pegawai akan berusaha mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan tugas	0	0	0	0	8	15,4	29	55,8	15	28,8
10.	Seorang pegawai tidak terpaksa pada pekerjaan rutin	0	0	0	0	1	1,9	26	50,0	25	48,1
11.	Seorang pegawai berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0	0	0	0	0	0	24	46,2	28	53,8
12.	Pegawai perlu menentukan skala prioritas dalam penyelesaian tugas	0	0	0	0	1	1,9	20	38,5	31	59,6
13.	Seorang pegawai akan merasa senang apabila dapat menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja lainnya	0	0	1	1,9	6	11,5	33	63,5	12	23,1
14.	Seorang pegawai merasa optimis dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	0	0	2	3,8	22	42,3	28	53,8
15.	Seorang pegawai ingin menjadi yang terbaik dalam pekerjaan	0	0	0	0	3	5,8	23	44,2	26	50,0

Sumber : Hasil pengolahan data 2010

Pegawai dengan motivasi yang tinggi akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang dikerjakannya. Seluruh pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang mendukung pernyataan tersebut. Hal ini tercermin dari pendapat responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju dengan pernyataan butir 1 (32,7% dan 67,3%) dan butir 2 (21,2% dan 78,8%).

Sebagian besar pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang menyukai tantangan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan terlebih dulu memperhitungkan risiko yang mungkin timbul. Hal ini ditunjukkan oleh

pendapat responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju dengan butir 3 dan butir 4 masing-masing mencapai 92,4% dan 78,8%. Sedangkan pegawai yang ragu-ragu masing-masing berjumlah 7,6% dan 21,2%.

Sebagian besar pegawai menyukai umpan balik karena berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerja berikutnya. Kondisi tersebut didukung oleh sikap responden terhadap butir 5, butir 6 dan butir 7 yang menyatakan setuju dan sangat setuju untuk masing-masing butir sebanyak 94,3%, 98,2% dan 98,1%. Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju untuk masing-masing butir tersebut sebanyak 3,8% dan 1,9% (butir 5), 1,9% (butir 6) dan 1,9% (butir 7).

Butir pernyataan nomor 8, 9 dan 10 terkait dengan indikator kreatif dan inovatif. Responden yang setuju dan sangat setuju dengan butir pernyataan-butir pernyataan tersebut masing-masing sebesar 40,4% dan 44,2% (butir 8), 55,8% dan 28,8% (butir 9), 50,0% dan 48,1% (butir 10). Hal ini mengindikasikan sebagian besar pegawai yang kreatif mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif dan seefisien mungkin dan mereka tidak menyukai pekerjaan rutin yang sama dari waktu ke waktu adalah pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi. Sedangkan sebagian responden yang menyatakan tidak setuju mengindikasikan motivasi kerja pegawai tersebut kurang.

Butir pernyataan nomor 11 dan nomor 12 terkait dengan indikator waktu penyelesaian tugas. Hanya 1,9% responden yang menyatakan ragu-ragu atas butir 12. Hal ini mengindikasikan bahwa hampir seluruh pegawai

KPP Pratama Tanjung Pinang ingin berprestasi dalam tugasnya. Kondisi demikian mencerminkan motivasi kerja pegawai yang tinggi.

Pada dasarnya seorang pegawai ingin memiliki prestasi yang tinggi dan predikat yang baik dalam melaksanakan tugasnya. Sehubungan dengan hal tersebut, butir pernyataan nomor 13, nomor 14 dan nomor 15 telah menjangking pendapat responden tentang indikator keinginan menjadi yang terbaik. Data butir nomor 13 menunjukkan 23,1% responden menyatakan sangat setuju, 63,5% responden setuju, 11,5% ragu-ragu dan 1,9% tidak setuju. Data butir nomor 14 sebagian besar responden setuju dan hanya 3,8% responden yang ragu-ragu. Terkait dengan butir nomor 15, responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju mencapai 94,2%, dan responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5,8%.

Secara keseluruhan penilaian tertinggi terhadap variabel motivasi kerja adalah aspek tanggung jawab. Hal ini ditunjukkan oleh butir pernyataan nomor 2 (seorang pegawai ingin mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya) dimana persepsi responden yang menyatakan sangat setuju mencapai 78,8%. Responden yang menyatakan tidak setuju tidak ada.

Responden yang menyatakan tidak setuju terhadap butir-butir pernyataan nomor 5, nomor 6, nomor 7, nomor 8 dan nomor 13 hanya 1,9%. Hal ini mengindikasikan bahwa dimensi motivasi berprestasi yang terdiri dari tanggung jawab, pertimbangan terhadap risiko, umpan balik, kreatif dan inovatif, waktu penyelesaian tugas, dan ingin menjadi yang terbaik

sebagaimana teori Tiga Kebutuhan McClelland (Robbins & Judges, 2004 : 97) secara nyata dapat mewakili keadaan di KPP Pratama Tanjung Pinang.

D. Analisis Korelasi

Tabel IV.15 menunjukkan koefisien korelasi masing-masing variabel. Berdasarkan Tabel tersebut diketahui bahwa antara variabel kompensasi dan variabel motivasi kerja terdapat hubungan yang positif dan erat (kuat). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,778. Hubungan yang positif mencerminkan bahwa antara kompensasi dan motivasi kerja memiliki hubungan yang searah. Apabila kompensasi yang diterima pegawai meningkat maka akan diikuti oleh meningkatnya motivasi kerja.

Dari Tabel IV.15 diketahui juga bahwa antara budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki hubungan positif yang cukup erat sebesar 0,656. Nilai koefisien korelasi (r) yang positif menunjukkan kedua variabel memiliki hubungan yang searah, artinya apabila implementasi nilai-nilai budaya organisasi ditingkatkan maka akan diikuti oleh kenaikan motivasi kerja pegawai.

Tabel IV.15.
Koefisien Korelasi

		Motivasi Kerja	Kompensasi	Budaya Organisasi	Kepemimpinan
Pearson Correlation	Motivasi_Kerja	1.000	.778	.656	.271
	Kompensasi	.778	1.000	.688	.332
	Budaya_Organisasi	.656	.688	1.000	.370
	Kepemimpinan	.271	.332	.370	1.000

Sumber : Hasil pengolahan data 2010 dengan SPSS

Nilai koefisien korelasi antara kepemimpinan dan motivasi kerja adalah 0,271. Angka tersebut menunjukkan hubungan yang positif diantara kedua variabel tersebut namun tidak kuat. Hubungan positif menunjukkan hubungan kepemimpinan dan motivasi kerja searah. Dengan kata lain, apabila terjadi peningkatan kepemimpinan maka akan diikuti oleh meningkatnya motivasi kerja pegawai.

Dari ketiga variabel tersebut kompensasi merupakan variabel yang mempunyai hubungan paling kuat. Hal ini disebabkan kompensasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap variabel motivasi kerja.

E. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui model persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini sudah baik dan memenuhi kriteria BLUE (Best Linear Unbiased Estimator), perlu dilakukan uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas dan uji normalitas.

1. Uji multikolinearitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang merupakan output pengolahan data dengan SPSS. Jika $VIF < 10$ maka tingkat multikolinearitas dapat ditoleransi. Hasil uji multikolinearitas ditunjukkan pada Tabel IV.16.

Dari Tabel IV.16 diketahui VIF variabel kompensasi (1,926) < 10 , variabel budaya organisasi (1,986) < 10 dan variabel kepemimpinan (1,174) < 10 . Berdasarkan data tersebut tidak terjadi multikolinearitas atau tidak terdapat hubungan yang erat antar variabel bebas.

Tabel IV.16.
Faktor Inflasi Varians

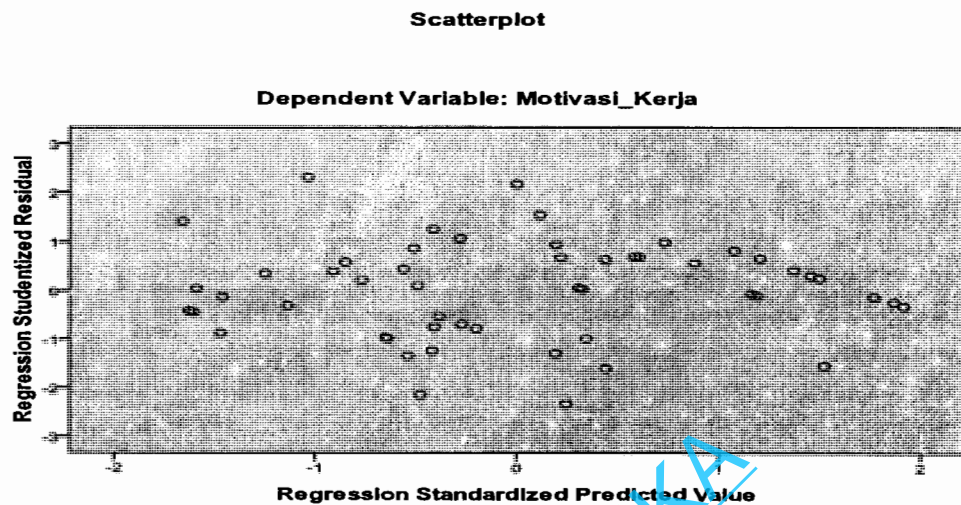
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Kompensasi	.519	1.926
Budaya_Organisasi	.504	1.986
Kepemimpinan	.852	1.174

Sumber : Hasil pengolahan data 2010 dengan SPSS

2. Uji heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan.

Untuk mendeteksi gejala heterokedastisitas model regresi pada penelitian ini dengan melihat apakah titik-titik pada grafik plot memiliki pola tertentu. Jika tidak terdapat pola demikian dan titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka mengindikasikan tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SPSS ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. : Grafik Plot

Dari grafik plot di atas diketahui tidak terjadi heterokedatisitas. Hal ini dapat dilihat dari sebaran titik-titik yang tidak membentuk pola tertentu dan tersebar di bagian atas dan bawah angka 0 pada sumbu Y.

3. Uji normalitas

Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Dengan menggunakan angka rasio skewness dan rasio kurtosis dapat diketahui apakah data terdistribusi normal atau tidak. Bila nilai rasio skewness dan kurtosis berada diantara -2 hingga 2, maka distribusi data normal.

Tabel IV.17.
Skewness dan Kurtosis

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	-.114	.330	.132	.650
Valid N (listwise)				

Sumber : Hasil pengolahan data 2010 dengan SPSS

Dari Tabel IV.17 diketahui rasio skewness dan kurtosis masing-masing $-0,345$ ($-0,114/0,330$) dan $0,203$ ($0,132/0,650$). Angka rasio-angka rasio tersebut berada diantara -2 dan 2 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Dari ketiga uji asumsi klasik di atas dapat dikatakan bahwa model regresi linear berganda sudah baik. Model tersebut telah memenuhi kriteria *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE).

F. Pengujian Hipotesis

Setelah diketahui model regresi berganda tidak mengalami masalah asumsi klasik maka pada bagian ini dilakukan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan, yaitu : (1) terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja, (2) terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, dan (3) terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

Tabel IV.18.
Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15.563	7.746		2.009	.050
Kompensasi	.850	.165	.625	5.155	.000
Budaya_Organisasi	.263	.139	.234	1.899	.064
Kepemimpinan	-.043	.177	-.023	-.243	.809

Sumber : Hasil pengolahan data 2010 dengan SPSS

Berdasarkan nilai konstanta dan koefisien regresi masing-masing variabel pada Tabel IV.18 disusun model persamaan regresi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 15,563 + 0,850X_1 + 0,263X_2 - 0,043X_3$$

Dari persamaan regresi di atas dapat dinyatakan bahwa apabila tidak ada perbaikan kompensasi, budaya organisasi maupun kepemimpinan maka nilai motivasi kerja sebesar 15,563. Koefisien regresi kompensasi dan budaya organisasi positif, hal ini menunjukkan pengaruh yang searah. Sebaliknya koefisien regresi kepemimpinan menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Apabila kompensasi meningkat satu satuan maka motivasi kerja akan naik sebesar 0,850. Kenaikan budaya organisasi sebesar satu satuan akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,263. Sebaliknya, motivasi kerja akan turun sebesar 0,043 jika variabel kepemimpinan naik satu satuan. Dengan kata lain kepemimpinan pada saat penelitian dilakukan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Namun bukan berarti kepemimpinan tidak diperlukan. Kepemimpinan harus tetap ada dan kepemimpinan akan berpengaruh positif apabila dijalankan secara efektif.

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel IV.18 digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil uji t menunjukkan bahwa dengan angka signifikansi 0,05 secara parsial kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai (sig. hitung < 0,05). Semakin tinggi kompensasi maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori yang telah dikemukakan sebelumnya antara lain *the expectancy theory* yang dikembangkan oleh Vroom dalam Kraizberg, Tziner & Weisberg (2002: 384). Dalam perspektif *expectancy theory*, skema kompensasi tertentu akan menghasilkan peningkatan pada motivasi kerja yang bermakna, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Kraizberg, Tziner & Weisberg, 2002: 384).

Unsur kompensasi adalah sistem kompensasi, jenis kompensasi dan nilai atau besaran kompensasi. Apabila salah satu atau ketiga unsur tersebut diperbaiki sehingga berdampak positif terhadap kompensasi yang diterima pegawai maka diharapkan akan semakin mendorong motivasi kerja pegawai menjadi lebih baik.

Budaya organisasi dan kepemimpinan secara parsial masing-masing tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai probabilitas yakni angka signifikansi hitung masing-masing 0,064 dan 0,809 (sig. > 0,05). Budaya organisasi yang berkembang di KPP Pratama Tanjung Pinang saat ini belum mampu memotivasi pegawai kerja secara maksimal. Hal ini tidak sejalan dengan pendapat Michael Zwell dalam Wibowo (2010: 278) bahwa budaya yang berhasil mempunyai karakteristik yaitu membantu pengembangan pekerja dan mendorong pekerja untuk secara maksimal memberi dampak pada organisasi. Budaya mempunyai program dan proses untuk membantu pekerja

melakukan lebih banyak inisiatif, menetapkan tujuan yang lebih menantang, menjadi lebih inovatif, menjadi pemimpin dan manajer yang lebih baik, dan pada umumnya mengambil lebih banyak tanggung jawab baik untuk keberhasilan unit kerjanya maupun organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas (Robbins, 2005 : 721). Nilai-nilai yang terkandung dalam karakteristik-karakteristik tersebut belum dikembangkan secara baik walaupun restrukturisasi organisasi dan modernisasi administrasi perpajakan sudah berjalan lebih dari dua tahun. Sebagai contoh, tidak semua pegawai mengerti dengan tugasnya, belum seluruh pegawai pegawai memiliki inisiatif dan kreatifitas untuk melaksanakan tugas dengan baik dan beberapa pegawai sulit untuk melakukan kerjasama.

Norma-norma budaya yang berlaku dapat berjalan karena terkait dengan remunerasi secara tidak langsung, misalnya kedisiplinan pegawai untuk masuk kantor tepat waktu. Apabila pegawai terlambat hadir di kantor maka tunjangan khusus akan dipotong. Contoh lain adalah sistem penentuan peringkat pegawai dalam pekerjaannya (*job grading*) yang dikaitkan dengan kenaikan penghasilan akan mempengaruhi motivasi pegawai. Pegawai akan bekerja sebaik mungkin untuk menaikkan peringkatnya.

Perubahan budaya tidak dapat mendorong motivasi kerja pegawai karena terjadi kesenjangan komunikasi antara atasan dan pegawai yang dipimpinnya. Pegawai tidak berani melakukan hal-hal yang inovatif dan berisiko karena mereka

tidak yakin apakah atasan akan mendukung atau tidak. Pegawai merasa khawatir apabila terjadi kesalahan beban kerja akan semakin berat. Hal ini terjadi karena atasan tidak mampu menjelaskan dengan baik tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan bawahannya dan pegawai tidak mau bertanya secara rinci.

Hal lain yang memungkinkan nilai-nilai budaya organisasi belum mampu mempengaruhi motivasi kerja pegawai karena masih adanya resistensi internal terhadap perubahan organisasi. Pegawai masih mempertahankan cara kerja yang lama karena tidak ingin repot dengan berbagai prosedur kerja (*standard operating procedure*). Prosedur dianggap menambah beban kerja dan menyita waktu.

Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang mengindikasikan kepemimpinan efektif belum tercapai. Kepemimpinan yang efektif dapat dicapai apabila pimpinan mampu mengembangkan karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan yang bersifat individual (Robbins & Judges, 2008 : 90-91).

Kelemahan pimpinan dalam mempengaruhi sumber daya manusia yang ada dapat dilihat dari tanggapan responden terhadap unsur atau karakteristik pengaruh yang ideal dan motivasi yang inspirasional. Terkait dengan karakteristik pengaruh yang ideal seharusnya pimpinan memiliki visi dan misi yang jelas dalam memimpin organisasi. Seandainya visi dan misi tersebut ada namun kurang dapat dipahami dan sulit dioperasionisasikan oleh pegawai.

Pimpinan belum optimal dalam menanamkan pentingnya peran yang dimiliki organisasi kepada pegawai. Lebih jauh lagi seharusnya pimpinan bisa

membangkitkan kebanggaan pada diri pegawai bahwa tugas organisasi yang diemban sangat penting. Walaupun pimpinan memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi dan dihormati oleh pegawai namun masih diperlukan upaya yang terus menerus untuk memotivasi pegawai.

Pimpinan yang efektif dituntut mampu memberikan motivasi yang inspirasional. Namun unsur-unsur dalam karakteristik ini, yaitu mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol atau gambar untuk berfokus pada upaya dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana, belum seluruhnya diterapkan dalam pola kepemimpinan di KPP Pratama Tanjung Pinang. Upaya yang dilakukan masih bersifat umum dan normatif. Dalam hal ini pimpinan belum banyak melakukan terobosan untuk mendorong motivasi kerja pegawai.

Tabel IV.19 menunjukkan koefisien korelasi (r) dan koefisien determinasi (R^2) persamaan regresi. Kekuatan hubungan kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan dengan motivasi kerja tercermin dari besarnya nilai korelasi, dimana hasil perhitungan adalah 0,796 atau kuat. Koefisien korelasi yang positif menunjukkan hubungan yang searah. Apabila kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan meningkat maka motivasi kerja akan meningkat.

Tabel IV.19.
Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796 ^a	.634	.611	4.108

Sumber : Hasil pengolahan data 2010 dengan SPSS

Sebaliknya, apabila kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan menurun maka motivasi kerja akan menurun. Koefisien determinasi (adjusted R square) 0,611 menunjukkan bahwa variasi nilai motivasi kerja 61,1% ditentukan oleh kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan. Sedangkan sisanya sebesar 38,9% ditentukan oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, penilaian kinerja, kepuasan kerja, sarana dan prasarana kerja dan komunikasi.

Berdasarkan Tabel IV.20 dengan tingkat signifikansi 5% (0,05) dapat diketahui bahwa kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi hitung lebih kecil dari angka signifikansi tabel ($0,000 < 0,05$).

Tabel IV.20.
Anova

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1400.200	3	466.733	27.662	.000 ^a
	Residual	809.877	48	16.872		
	Total	2210.077	51			

Sumber : Hasil pengolahan data 2010 dengan SPSS

Dalam pembahasan sebelumnya diketahui bahwa secara parsial kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja namun budaya organisasi maupun kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja (hasil uji t). Keadaan tersebut berbeda apabila dilakukan uji F untuk melihat pengaruh variabel-variabel kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi kerja. Hasil uji F menunjukkan ketiga variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Terjadinya perbedaan antara hasil uji t dan uji F (parsial dan simultan) menunjukkan bahwa sejak

diterapkan restrukturisasi organisasi dan modernisasi sistem administrasi perpajakan di KPP Pratama Tanjung Pinang sampai dengan penelitian ini dilakukan hanya faktor kompensasi saja yang didorong dan secara efektif mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Sementara budaya organisasi dan kepemimpinan belum mendapat perhatian yang serius untuk dikembangkan. Namun demikian, apabila ketiga variabel penentu (kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan) didorong dan dikembangkan secara bersama-sama maka akan terjadi peningkatan motivasi kerja pegawai yang signifikan.

Penelitian ini dibandingkan dengan teori atau penelitian yang sama sebelumnya, menunjukkan ada perbedaan hasil. Dalam penelitian-penelitian yang sudah ada sebelumnya, kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja, sedangkan dalam penelitian ini hanya kompensasi yang secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja. Perbedaan dalam hal pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dapat terjadi karena karakteristik responden dan lingkungan organisasi yang berbeda. Sehingga terjadi perbedaan dalam interpretasi dan implementasi nilai-nilai budaya organisasi yang berlaku. Perbedaan dapat juga terjadi ketika pegawai merespon perubahan budaya organisasi, ada pegawai yang menerima tetapi ada juga yang menolak perubahan tersebut.

Perbedaan hasil penelitian pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik responden, lingkungan serta kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki pimpinan bersangkutan. Perbedaan usia antara pegawai yang lebih tua dengan pimpinan yang jauh lebih muda akan

mempengaruhi sikap dan penilaian kepemimpinan yang sedang berjalan. Lebih jauh lagi, apabila penilaian tersebut dilakukan dengan membandingkan kepemimpinan yang ada sebelumnya. Perbedaan hasil penelitian kepemimpinan juga dapat disebabkan karena kemampuan dan kompetensi yang dimiliki pimpinan tidak sama. Dalam penelitian ini kepemimpinan efektif belum tercapai karena pimpinan di KPP Pratama Tanjung Pinang masih relatif baru baik untuk jabatan yang diduduki maupun lingkungan organisasinya.

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab IV diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang. Antara kompensasi dan motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dan erat (kuat) yaitu sebesar 0,778. Semakin tinggi kompensasi yang diterima akan semakin meningkatkan motivasi kerja pegawai.
2. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang walaupun kedua variabel tersebut memiliki korelasi yang positif dan cukup erat.
3. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang meskipun antara kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang positif namun tidak kuat.
4. Terdapat hubungan positif dan kuat sebesar 0,796 antara kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama dengan motivasi kerja. Disamping itu, naik dan turunnya motivasi kerja pegawai KPP Pratama Tanjung Pinang 63,4% ditentukan oleh kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan. Sisanya 36,6% motivasi kerja pegawai dipengaruhi variabel lain di luar variabel yang

diteliti, antara lain penilaian kinerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan dari penelitian ini, maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dalam rangka mewujudkan kinerja yang semakin baik dan sesuai dengan rencana, pimpinan KPP Pratama Tanjung Pinang (Direktorat Jenderal Pajak) harus terus mengupayakan peningkatan motivasi kerja pegawainya dengan tidak hanya mengandalkan aspek kompensasi, tetapi memperhatikan aspek lain yang berpengaruh.
2. Perlunya mengelola budaya organisasi yang sesuai dengan kebutuhan internal dengan tetap memperhatikan perkembangan situasi eksternal sehingga dapat dijadikan pendorong motivasi kerja pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut, pimpinan harus memperbaiki indikator stabilitas, inovasi dan pengambilan risiko, orientasi pada orang atau individu dan perhatian pada detail. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan cara kerja yang lebih efektif dan efisien, mendorong karyawan untuk lebih terbuka menyampaikan berbagai gagasan, memahami perbedaan kapasitas dan kapabilitas pegawai dan melatih serta membimbing karyawan untuk bekerja lebih teliti dan fokus.
3. Agar kepemimpinan menjadi efektif dan menjadi pendorong motivasi kerja pegawai maka pimpinan diharapkan dapat melaksanakan aspek-

aspek kepemimpinan transformasional. Unsur-unsur yang perlu mendapat perhatian adalah memanfaatkan media gambar dan atau tulisan untuk mengarahkan pegawai fokus pada pencapaian sasaran organisasi. Cara seperti ini cukup efektif dan efisien. Disamping itu, pimpinan diharapkan lebih memberikan perhatian pada visi dan misi organisasi serta upaya-upaya untuk mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari pegawai. Dengan demikian pegawai semakin termotivasi untuk ikut membantu pimpinan mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS TERBUKA



DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyid, H. (1993). *Teknik penarikan sampel dan penyusunan skala*. Bandung : Universitas Padjadjaran.
- Asnawi, S. (1999). *Aplikasi psikologi dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Jakarta: Pusgrafin.
- Azwar, S. (2003). *Penyusunan skala psikolog*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bernardin, J. (2007). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Chuck, W. (2001). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Claver, E., Llopis, J., & Gasco, L. (2002). A corporate culture pattern to manage business ethics. *International Journal of Value-Based Management*, 15(1), 156.
- Drucker, P. F. (2008). *The Essential Drucker*. New York : Harper Collins.
- Flippo, E. B. (1994). *Manajemen personalia*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Gani, A. (2009). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Kota Makasar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(1), 222.
- Ginting, P. H. (2010). Pengaruh karakteristik individu, pekerjaan, organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja di PT. Sumbetri Megah. *Skripsi Sarjana Universitas Sumatera Utara*. Medan.
- Gustisyan, R. (2009). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja penyuluh perindustrian pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. *Tesis Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara*. Medan.
- Hadi, S. (2002). *Metodologi research 2*. Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Hamalik, O. (1995). *Kurikulum dan pembelajaran*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta : BPFE.

- Harahap, I. N. (2010). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan. *Skripsi Sarjana Universitas Sumatera Utara*. Medan.
- Hasibuan, H. M. S. P. (2003). *Organisasi dan motivasi dasar peningkatan produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Irianto, J. (2001). *Tema-tema pokok manajemen sumber daya manusia*. Surabaya : Insan Cendekia.
- Isabela, S. (2006). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Askrindo. *Tesis Pasca Sarjana Universitas Atmajaya*. Jakarta.
- Ivancevich, J. M. (1994). *Human resources management*. Richard D. Irwin Inc, USA.
- Jewell, L. N. & Siegall, M. (1998). *Psikologi industri/organisasi modern*. Jakarta: Arcan.
- Kerlinger, F. N. & Howard B. L. (2000). *Foundations of behavioral research*. Furth Worth: Harcourt College Publisher.
- Komara, A. H. (2008). Hubungan motivasi kerja dan kinerja pegawai. *Teroka Riau*, 8(3), 41.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1998). *Corporate culture and performance*. Jakarta : Prenhalindo.
- Kraizberg, E., Tziner, A., & Weisberg, J. (2002). Employee stock options: are they indeed superior to other incentive compensation schemes? *Journal of Business and Psychology*. 16(3), 384.
- Lim, V.K.G. (2003). Money matters: an emprical investigation of money, face and confucian work ethic, *Personality and Individual Differences*. 35(4), 954.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior*. Boston, McGraw Hill.
- Lydia (2006). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan bagian departemen fungsional PT. Voksel Electric Tbk. *Tesis Universiatas Atmajaya*. Jakarta
- Mansoer, F. W. (2008). *Materi pokok metode penelitian bisnis*. EKMA5104/3SKS. Jakarta : Universitas Terbuka.

- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper & Row.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Ke-10. Jakarta : Salemba Empat.
- Milkovich, G. T dan Newman, J. M. (2002). *Compensation*. 7th Edition, New York : McGraw-Hill.
- Miller. (1998). *Organization: A quantum view*. New York : Prentice Hall.
- Morgan, Weisz & Schopler. (1986). *Introduction to psychology*. New Jersey : McGraw-Hill Book Company.
- Nasution, M. (1994). *Manajemen personalia*. Jakarta : Penerbit Djambatan.
- Ndraha, T. (2003). *Budaya organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Pinem, A. C. (2006). Hubungan kepemimpinan dan komunikasi dengan motivasi kerja pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta. *Tesis Universitas Indonesia*. Jakarta.
- Pohan, S. A. (2006). Analisis hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan motivasi kerja pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II-A Bogor. *Tesis Universitas Indonesia*. Jakarta.
- Randoy, T. & Nielsen, J. (2002). Company performance, corporate governance, and CEO Compensation in Norway and Sweden. *Journal of Management and Governance*. 6.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (2004). *Manajemen*. Jakarta : Indeks.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (2005). *Management*. 8th Edition. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi*. ed. 12, Penerbit Salemba Empat.
- Ruky, A. S. (2003). *Sumber daya manusia berkualitas mengubah visi menjadi realisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sara, D. (2007). Pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai dalam melayani wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu. *Tesis Pasca Sarjana Universitas Indonesia*. Jakarta.

- Sari, Y. (2010). Pengaruh pemberian honorarium terhadap motivasi kerja pegawai pada Fakultas Ekonomi USU. *Skripsi Sarjana Universitas Sumatera Utara*. Medan.
- Sarwoto. (1991). *Dasar-dasar organisasi dan manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Simamora, H. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Supranto, J. (2001). *Statistik : Teori dan aplikasi*. Jakarta : Erlangga.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1994). *Managing organizational behavior*. New York : McGraw Hill.
- Tulus, M. A. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tunggal, A. W. (2002). *Tanya jawab budaya organisasi*. Jakarta : Harvarindo.
- Umar, Y. (2006). Pengaruh faktor budaya organisasi, program diklat, dan motivasi kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Riau. *Jurnal Eksekutif*, 3(2), 130.
- Wahjosumidjo. (1994). *Kiat kepemimpinan dalam teori dan praktek*. Jakarta: PT. Harapan Masa FGPI.
- Werner, S., & Ward, S.G. (2004). *Recent compensation research : An eclectic review*. *Human Resources Management Review*, 14(2), 213.
- Wibowo. (2010). *Budaya organisasi : Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Wijaya, A. W. (2000). *Pengantar ilmu komunikasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Edisi ke-5. Jakarta : Indeks.



LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER

Ranai, 30 September 2010

Yth. Bapak/Ibu/Sdr Responden

Dengan hormat,

Untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan program Magister Manajemen Universitas Terbuka, saya bermaksud melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tesis yang berjudul "PENGARUH KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA TANJUNG PINANG". Sehubungan dengan hal tersebut, saya mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi kuisisioner terlampir. Data yang diperoleh dari kuisisioner ini tidak dianalisa secara individual, melainkan merupakan bagian dari keseluruhan hasil penelitian.

Petunjuk pengisian kuisisioner :

Kuisisioner memuat sejumlah pernyataan. Silakan tunjukan seberapa besar tingkat persetujuan/ketidaksetujuan Bapak/Ibu/Sdr terhadap setiap pernyataan dengan memberi tanda "X" pada kotak jawaban yang anda pilih. Bapak/Ibu/Sdr diharapkan memberikan tanggapan seobyektif mungkin sesuai dengan kenyataan yang Bapak/Ibu/Sdr lihat dan rasakan dilingkungan kerja Bapak/Ibu/Sdr. Kuisisioner ini bukan tes, sehingga tidak ada jawaban yang dinilai benar atau salah.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr diucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Nanda Andito

NIM. 01558315

Identitas Responden

1.	Nama	: (tidak harus diisi)
2.	Umur	:
3.	Jenis Kelamin	:
4.	Seksi	:
5.	Jabatan/Posisi	:
6.	Pangkat/Golongan	:
7.	Gaji	:	Rp...../bulan
8.	Tunjangan lain	:	Rp...../bulan
9.	Lama bertugas	: tahun
10.	Pendidikan Terakhir	:	1)SD 2)SMP 3)SMA 4)D-1 5)D-2 6)D-3 7)S-1 8)S-2 9)S-3 10)Lainnya, sebutkan.....

Mohon untuk mengisi kolom-kolom isian di bawah ini dengan memberikan tanda silang pada kolom tanggapan yang paling sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu/Sdr dengan kriteria sebagai berikut :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apabila Bapak/Ibu Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apabila Bapak/Ibu Tidak Setuju dengan pernyataan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apabila Bapak/Ibu Ragu-ragu dengan pernyataan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apabila Bapak/Ibu Setuju dengan pernyataan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apabila Bapak/Ibu Sangat Setuju dengan pernyataan

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	RR	S	SS
A.	<i>Kompensasi</i>					
1.	Seharusnya pegawai bekerja sebaik mungkin walaupun tidak berpengaruh langsung terhadap penghasilan yang saya terima	1	2	3	4	5
2.	Pemberian penghasilan berdasarkan kinerja individu lebih mendorong pegawai bekerja lebih baik	1	2	3	4	5
3.	Pemberian penghasilan berdasarkan kinerja individu (<i>performance-based pay</i>) lebih efektif dan adil	1	2	3	4	5
4.	Ketentuan mengenai pemotongan Tunjangan Khusus membuat pegawai lebih disiplin dalam bekerja	1	2	3	4	5
5.	Sebaiknya kenaikan penghasilan disesuaikan dengan tingkat inflasi (kenaikan harga) yang berlaku	1	2	3	4	5
6.	Penghasilan yang diterima berupa gaji, tunjangan dan insentif membuat kinerja pegawai lebih baik dari sebelumnya	1	2	3	4	5
7.	Penambahan jenis penghasilan dari yang sudah ada akan membuat pegawai lebih berprestasi	1	2	3	4	5
8.	Penghasilan yang diterima pegawai mencukupi kebutuhan hidup pegawai dan keluarganya	1	2	3	4	5
9.	Dari penghasilan yang diterima pegawai masih bisa menabung	1	2	3	4	5
10.	Kenaikan penghasilan mendorong pegawai bekerja lebih giat	1	2	3	4	5
B.	<i>Budaya Organisasi</i>					
11.	Tidak ada hambatan bagi pegawai untuk memberikan saran dan gagasan kepada atasan	1	2	3	4	5
12.	Atasan selalu menghargai upaya yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
13.	Pegawai tidak perlu khawatir apabila tugas yang dikerjakan tidak seluruhnya tercapai	1	2	3	4	5
14.	Pegawai tidak takut gagal dalam bekerja	1	2	3	4	5
15.	Pegawai bertanggungjawab atas setiap pekerjaan yang dilakukan	1	2	3	4	5

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		1	2	3	4	5
16.	Pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti	1	2	3	4	5
17.	Dalam bekerja atasan hanya memberikan arahan seperlunya	1	2	3	4	5
18.	Atasan mempercayai kemampuan kerja yang dimiliki pegawai	1	2	3	4	5
19.	Atasan lebih mementingkan hasil kerja pegawai daripada proses pengerjaannya	1	2	3	4	5
20.	Atasan yakin tugas yang diberikan akan mampu dikerjakan dengan baik oleh pegawai tanpa pengawasan berlebihan	1	2	3	4	5
21.	Walaupun dituntut berkinerja tinggi, atasan tetap memahami bahwa setiap pegawai memiliki kemampuan yang berbeda	1	2	3	4	5
22.	Pegawai menyukai kerjasama dalam penyelesaian tugas	1	2	3	4	5
23.	Pegawai menginginkan koordinasi kerja yang baik antar bagian dalam organisasi	1	2	3	4	5
24.	Untuk memacu kinerja perlu dikembangkan suasana kerja yang kompetitif yang sehat	1	2	3	4	5
25.	Pegawai terkadang menggunakan cara-cara yang tidak biasa untuk menyelesaikan suatu pekerjaan	1	2	3	4	5
C.	<i>Kepemimpinan</i>	STS	TS	RR	S	SS
26.	Pimpinan memiliki visi dan misi yang jelas dalam memimpin organisasi	1	2	3	4	5
27.	Pimpinan selalu menanamkan kebanggaan akan pentingnya peran yang dimiliki organisasi	1	2	3	4	5
28.	Hal-hal yang disampaikan pimpinan senantiasa dihormati dan dipercaya	1	2	3	4	5
29.	Pimpinan selalu menyampaikan harapan yang ingin dicapai dalam masa kepemimpinannya	1	2	3	4	5
30.	Pimpinan menggunakan simbol atau gambar untuk memotivasi pegawai	1	2	3	4	5
31.	Pimpinan senantiasa meluangkan waktu untuk membaca	1	2	3	4	5
32.	Pimpinan sering mengadakan diskusi dan meminta pendapat dari pihak lain yang lebih tahu dalam hal pemecahan masalah	1	2	3	4	5
33.	Pimpinan aktif mengikuti pendidikan dan	1	2	3	4	5

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		1	2	3	4	5
	pelatihan maupun seminar					
34.	Untuk mendorong kinerja pegawai tidak jarang pimpinan melakukan pendekatan pribadi	1	2	3	4	5
35.	Pimpinan senang apabila diminta untuk memberikan saran atau tanggapan atas suatu permasalahan	1	2	3	4	5
36.	Tidak jarang pimpinan memberikan pelatihan dan bimbingan kepada pegawai yang membutuhkan	1	2	3	4	5
D.	Motivasi Kerja	STS	TS	RR	S	SS
37.	Seorang pegawai ingin menyelesaikan pekerjaan dan tugasnya secepat mungkin	1	2	3	4	5
38.	Seorang pegawai ingin mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya	1	2	3	4	5
39.	Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan seorang pegawai akan mempertimbangkan pilihan risiko yang mungkin terjadi	1	2	3	4	5
40.	Seorang pegawai menyukai tantangan dalam bekerja	1	2	3	4	5
41.	Pegawai membutuhkan saran dan masukan pihak lain atas apa yang sudah dikerjakan	1	2	3	4	5
42.	Umpan balik adalah hal yang berharga bagi seorang pegawai untuk memperbaiki kinerja	1	2	3	4	5
43.	Seorang pegawai perlu menyerap sebanyak mungkin masukan yang diberikan pimpinan maupun pegawai lainnya guna perbaikan kualitas kerja dimasa datang	1	2	3	4	5
44.	Seorang pegawai tidak boleh menyerah apabila menghadapi kendala dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
45.	Seorang pegawai akan berusaha mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
46.	Seorang pegawai tidak terpaku pada pekerjaan rutin	1	2	3	4	5
47.	Seorang pegawai berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	1	2	3	4	5
48.	Pegawai perlu menentukan skala prioritas dalam	1	2	3	4	5

No.	Pernyataan	Tanggapan				
	penyelesaian tugas					
49.	Seorang pegawai akan merasa senang apabila dapat menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja lainnya	1	2	3	4	5
50.	Seorang pegawai merasa optimis dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
51.	Seorang pegawai ingin menjadi yang terbaik dalam pekerjaan	1	2	3	4	5

KISI-KISI INSTRUMEN UNTUK MENGUKUR KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA

Variabel Penelitian	Indikator/konstruksi		No. Item Instrumen
Kompensasi	1.	Sistem kompensasi	1, 2, 3, 4, 5
	2.	Jenis kompensasi	6, 7
	3.	Nilai kompensasi	8, 9, 10
Budaya organisasi	1.	Inovasi dan pengambilan risiko	11, 12, 13, 14, 15
	2.	Perhatian pada detail	16, 17, 18
	3.	Orientasi pada manfaat	19
	4.	Orientasi pada orang	20, 21
	5.	Orientasi pada tim	22, 23,
	6.	Agresifitas	24
	7.	Stabilitas	25
Kepemimpinan	1.	Pengaruh yang ideal	26, 27, 28
	2.	Motivasi inspirasional	29, 30
	3.	Stimulasi intelektual	31, 32, 33
	4.	Pertimbangan yang bersifat individual	34, 35, 36
Motivasi kerja	1.	Tanggung jawab	37, 38
	2.	Mempertimbangkan risiko	39, 40
	3.	Umpan balik	41, 42, 43
	4.	Kreatif dan inovatif	44, 45, 46
	5.	Waktu penyelesaian tugas	47, 48
	6.	Keinginan menjadi yang terbaik	49, 50, 51

Skor Kompensasi (X1)

NO. RESP	JAWABAN PERNYATAAN KE										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	47
4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	46
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
9	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	34
10	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	4	4	3	4	2	1	4	5	4	4	35
14	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	34
15	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	41
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	43
19	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	44
20	4	5	5	3	4	4	5	4	3	4	41
21	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	40
22	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	37
23	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	38
24	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	38
25	4	5	5	4	3	4	5	3	4	4	41
26	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	36
27	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
28	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	45
29	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	35
30	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	39
31	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	40
32	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	43
33	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	40
34	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	40
35	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43

NO. RESP.	JAWABAN PERNYATAAN KE										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
36	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	41
37	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	45
38	4	5	5	3	3	4	5	4	3	4	40
39	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	40
40	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	42
41	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	35
42	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	42
43	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	43
44	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	42
45	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	44
46	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	41
47	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	38
48	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
49	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	45
50	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	44
51	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	43
52	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38
Jumlah	228	242	238	208	200	219	231	202	205	233	2206

Skor Budaya Organisasi (X2)

NO RESP.	JAWABAN PERTANYAAN KE															TOTAL
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	4	4	1	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	65
2	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	67
3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	68
4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	62
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
7	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	2	62
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
9	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	56
10	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	3	65
11	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	68
12	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	67
13	4	4	1	2	5	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	52
14	5	5	2	5	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	2	59
15	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	56

NO RESP	JAWABAN PERTANYAAN KE															TOTAL
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
16	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	5	5	3	61
17	4	4	3	5	5	5	3	4	2	3	5	5	5	5	2	60
18	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	5	3	60
19	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	66
20	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	62
21	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	5	4	4	62
22	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	55
23	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	58
24	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	61
25	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	57
26	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	53
27	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	60
28	4	4	2	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	61
29	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	54
30	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	65
31	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	59
32	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	65
33	4	4	2	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	60
34	4	4	2	2	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	61
35	4	4	2	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	56
36	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	53
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4	58
38	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	62
39	4	4	4	4	5	5	4	4	5	2	3	4	4	4	4	60
40	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	67
41	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	54
42	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	66
43	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	69
44	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	70
45	4	5	2	2	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	63
46	4	4	2	3	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	61
47	4	4	1	2	5	4	4	3	4	3	3	5	5	4	4	55
48	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	59
49	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	71
50	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	68
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	64
52	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	53
Jumlah	214	215	168	198	232	225	215	203	225	200	217	238	240	227	204	3221

Skor Kepemimpinan (X3)

NO. RESP.	JAWABAN PERTANYAAN KE											TOTAL
	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	42
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	41
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
6	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
8	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	37
9	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	36
10	3	3	4	3	3	3	5	3	5	5	4	41
11	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	42
12	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	39
13	5	2	3	4	3	4	3	4	2	4	1	35
14	4	3	4	3	1	3	4	2	3	4	3	34
15	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	42
16	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	40
17	3	3	3	3	2	3	4	3	5	4	4	37
18	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	40
19	4	4	3	4	3	5	5	4	4	3	4	43
20	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	46
21	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	40
22	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	43
23	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	40
24	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	41
25	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	42
26	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	38
27	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	45
28	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	44
29	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	41
30	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	42
31	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43
32	4	4	4	4	2	4	5	4	3	4	3	41
33	4	3	4	4	2	4	5	4	3	3	3	39
34	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	38
35	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	40

NO. RESP.	JAWABAN PERTANYAAN KE											TOTAL
	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
36	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	37
37	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	41
38	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	43
39	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	43
40	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	40
41	3	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	39
42	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	43
43	4	4	5	4	2	3	5	4	3	4	4	42
44	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	42
45	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	41
46	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	41
47	3	3	4	4	2	4	3	4	3	3	4	37
48	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	33
49	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	40
50	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	35
51	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	41
52	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	4	37
Jumlah	190	187	195	203	142	199	216	195	190	201	192	2110

Skor Motivasi Kerja (Y)

NO. RESP.	JAWABAN PERTANYAAN KE															TOTAL
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	72
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
9	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	56
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	74
11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	68
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
13	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	63
14	5	4	5	4	2	2	2	4	5	5	5	5	2	4	4	58
15	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	58

NO. RESP.	JAWABAN PERTANYAAN KE															TOTAL
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	
16	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	72
17	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	72
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
19	5	5	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	62
20	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	62
21	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	62
22	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	61
23	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	63
24	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	63
25	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	64
26	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	55
27	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	64
28	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	64
29	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	56
30	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	69
31	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	65
32	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	58
33	5	5	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	55
34	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
35	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	62
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	59
37	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	70
38	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	61
39	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	67
40	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	62
41	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	58
42	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	73
43	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	71
44	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	68
45	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	68
46	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	69
47	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	70
48	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
49	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	73
50	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	72
51	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	71
52	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59
Jumlah	243	249	228	213	228	230	231	222	215	232	236	238	212	234	231	3.442

Lampiran 2

Frekuensi Butir Pernyataan Instrumen Penelitian (hasil pengolahan data dengan aplikasi SPSS versi 17)

```
FREQUENCIES VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X110
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes		
Input	Output Created	20-Oct-2010 05:29:28
	Comments	
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	52
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Resources	Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X110 /ORDER=ANALYSIS.
	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.009

[DataSet0]

Statistics

	Pernyataan 1 var kompensasi	Pernyataan 2 var kompensasi	Pernyataan 3 var kompensasi	Pernyataan 4 var kompensasi	Pernyataan 5 var kompensasi
N Valid	52	52	52	52	52
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	Pernyataan 6 var kompensasi	Pernyataan 7 var kompensasi	Pernyataan 8 var kompensasi	Pernyataan 9 var kompensasi	Pernyataan 10 var kompensasi
N Valid	52	52	52	52	52
Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Pernyataan 1 var kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7.7	7.7	7.7
	4	24	46.2	46.2	53.8
	5	24	46.2	46.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 2 var kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.8	3.8	3.8
	4	14	26.9	26.9	30.8
	5	36	69.2	69.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 3 var kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.8	3.8	3.8
	4	18	34.6	34.6	38.5
	5	32	61.5	61.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 4 var kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	11	21.2	21.2	23.1
	4	27	51.9	51.9	75.0
	5	13	25.0	25.0	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 5 var kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.8	3.8	3.8
	3	16	30.8	30.8	34.6
	4	22	42.3	42.3	76.9
	5	12	23.1	23.1	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 6 var kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.9	1.9	1.9
	3	1	1.9	1.9	3.8
	4	35	67.3	67.3	71.2
	5	15	28.8	28.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 7 var kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	4	26	50.0	50.0	51.9
	5	25	48.1	48.1	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 8 var kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	17	32.7	32.7	34.6
	4	21	40.4	40.4	75.0
	5	13	25.0	25.0	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 9 var kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	12	23.1	23.1	25.0
	4	28	53.8	53.8	78.8
	5	11	21.2	21.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 10 var kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.9	1.9	1.9
	4	25	48.1	48.1	50.0
	5	26	50.0	50.0	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

NEW FILE. FREQUENCIES VARIABLES=X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27
X28 X29 X210 X211 X12 X13 X14 X15 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes	
Output Created	20-Oct-2010 05:38:09
Comments	
Input	Active Dataset DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29 X210 X211 X12 X13 X14 X15 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time 0:00:00.000
	Elapsed Time 0:00:00.008

[DataSet1]

Statistics

	Pernyataan 1 var budaya organisasi	Pernyataan 2 var budaya organisasi	Pernyataan 3 var budaya organisasi	Pernyataan 4 var budaya organisasi	Pernyataan 5 var budaya organisasi
N Valid	52	52	52	52	52
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	Pernyataan 6 var budaya organisasi	Pernyataan 7 var budaya organisasi	Pernyataan 8 var budaya organisasi	Pernyataan 9 var budaya organisasi	Pernyataan 10 var budaya organisasi
N Valid	52	52	52	52	52
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	Pernyataan 11 var budaya organisasi	Pernyataan 12 var budaya organisasi	Pernyataan 13 var budaya organisasi	Pernyataan 14 var budaya organisasi	Pernyataan 15 var budaya organisasi
N Valid	52	52	52	52	52
Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Pernyataan 1 var budaya organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	9.6	9.6	9.6
4	36	69.2	69.2	78.8
5	11	21.2	21.2	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 2 var budaya organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	5.8	5.8	5.8
4	39	75.0	75.0	80.8
5	10	19.2	19.2	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 3 var budaya organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	5.8	5.8	5.8
2	11	21.2	21.2	26.9
3	13	25.0	25.0	51.9
4	21	40.4	40.4	92.3
5	4	7.7	7.7	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 4 var budaya organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	9.6	9.6	9.6
3	8	15.4	15.4	25.0
4	31	59.6	59.6	84.6
5	8	15.4	15.4	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 5 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	28	53.8	53.8	53.8
	5	24	46.2	46.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 6 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7.7	7.7	7.7
	4	27	51.9	51.9	59.6
	5	21	40.4	40.4	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 7 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.8	5.8	5.8
	3	2	3.8	3.8	9.6
	4	32	61.5	61.5	71.2
	5	15	28.8	28.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 8 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	28.8	28.8	28.8
	4	27	51.9	51.9	80.8
	5	10	19.2	19.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 9 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.8	3.8	3.8
	3	2	3.8	3.8	7.7
	4	25	48.1	48.1	55.8
	5	23	44.2	44.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 10 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.8	3.8	3.8
	3	13	25.0	25.0	28.8
	4	28	53.8	53.8	82.7
	5	9	17.3	17.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 11 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	15.4	15.4	15.4
	4	27	51.9	51.9	67.3
	5	17	32.7	32.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 12 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	22	42.3	42.3	42.3
	5	30	57.7	57.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 13 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	20	38.5	38.5	38.5
	5	32	61.5	61.5	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 14 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7.7	7.7	7.7
	4	25	48.1	48.1	55.8
	5	23	44.2	44.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 15 var budaya organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.7	7.7	7.7
	3	9	17.3	17.3	25.0
	4	26	50.0	50.0	75.0
	5	13	25.0	25.0	100.0
Total		52	100.0	100.0	

DATASET ACTIVATE DataSet0. DATASET CLOSE DataSet1. SAVE
 OUTFILE='D:\UT_015583151_update\SEMESTER IV\TAPM\Tesiskoe -
 Copy\Nanda_Proposal '+ 'Tesis\Temuan dan Pembahasan Analisis
 Data\Frekuensi\Frek_butir\kompensasi.sav' /COMPRESSED. NEW FILE.
 FREQUENCIES VARIABLES=X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X310 X311
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

		Notes
	Output Created	20-Oct-2010 05:44:35
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X310 X311 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.008

[DataSet2]

Statistics

	Pernyataan 1 var kepemimpinan	Pernyataan 2 var kepemimpinan	Pernyataan 3 var kepemimpinan	Pernyataan 4 var kepemimpinan	Pernyataan 5 var kepemimpinan
N Valid	52	52	52	52	52
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	Pernyataan 6 var kepemimpinan	Pernyataan 7 var kepemimpinan	Pernyataan 8 var kepemimpinan	Pernyataan 9 var kepemimpinan
N Valid	52	52	52	52
Missing	0	0	0	0

Statistics

	Pernyataan 10 var kepemimpinan	Pernyataan 11 var kepemimpinan
N Valid	52	52
Missing	0	0

Frequency Table

Pernyataan 1 var kepemimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.9	1.9	1.9
3	18	34.6	34.6	36.5
4	31	59.6	59.6	96.2
5	2	3.8	3.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 2 var kepemimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.9	1.9	1.9
3	20	38.5	38.5	40.4
4	30	57.7	57.7	98.1
5	1	1.9	1.9	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 3 var kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	28.8	28.8	28.8
	4	35	67.3	67.3	96.2
	5	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 4 var kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	13.5	13.5	13.5
	4	43	82.7	82.7	96.2
	5	2	3.8	3.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 5 var kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.9	1.9	1.9
	2	18	34.6	34.6	36.5
	3	28	53.8	53.8	90.4
	4	4	7.7	7.7	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 6 var kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	11	21.2	21.2	23.1
	4	36	69.2	69.2	92.3
	5	4	7.7	7.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 7 var kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5.8	5.8	5.8
	4	38	73.1	73.1	78.8
	5	11	21.2	21.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 8 var kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.8	5.8	5.8
	3	12	23.1	23.1	28.8
	4	32	61.5	61.5	90.4
	5	5	9.6	9.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 9 var kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.8	3.8	3.8
	3	18	34.6	34.6	38.5
	4	28	53.8	53.8	92.3
	5	4	7.7	7.7	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 10 var kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	19.2	19.2	19.2
	4	39	75.0	75.0	94.2
	5	3	5.8	5.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 11 var kepemimpinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.9	1.9	1.9
	2	1	1.9	1.9	3.8
	3	12	23.1	23.1	26.9
	4	37	71.2	71.2	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

NEW FILE. FREQUENCIES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

	Output Created	20-Oct-2010 05:52:35
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	52
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.009

[DataSet3]

Statistics

		Pernyataan 1 var motivasi kerja	Pernyataan 2 var motivasi kerja	Pernyataan 3 var motivasi kerja	Pernyataan 4 var motivasi kerja	Pernyataan 5 var motivasi kerja
N	Valid	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		Pernyataan 6 var motivasi kerja	Pernyataan 7 var motivasi kerja	Pernyataan 8 var motivasi kerja	Pernyataan 9 var motivasi kerja	Pernyataan 10 var motivasi kerja
N	Valid	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		Pernyataan 11 var motivasi kerja	Pernyataan 12 var motivasi kerja	Pernyataan 13 var motivasi kerja	Pernyataan 14 var motivasi kerja	Pernyataan 15 var motivasi kerja
N	Valid	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Pernyataan 1 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	17	32.7	32.7	32.7
	5	35	67.3	67.3	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 2 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	11	21.2	21.2	21.2
	5	41	78.8	78.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 3 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7.7	7.7	7.7
	4	24	46.2	46.2	53.8
	5	24	46.2	46.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 4 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	21.2	21.2	21.2
	4	25	48.1	48.1	69.2
	5	16	30.8	30.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 5 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	2	3.8	3.8	5.8
	4	25	48.1	48.1	53.8
	5	24	46.2	46.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 6 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	4	27	51.9	51.9	53.8
	5	24	46.2	46.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 7 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	4	26	50.0	50.0	51.9
	5	25	48.1	48.1	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 8 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	7	13.5	13.5	15.4
	4	21	40.4	40.4	55.8
	5	23	44.2	44.2	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 9 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	15.4	15.4	15.4
	4	29	55.8	55.8	71.2
	5	15	28.8	28.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 10 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.9	1.9	1.9
	4	26	50.0	50.0	51.9
	5	25	48.1	48.1	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 11 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	24	46.2	46.2	46.2
	5	28	53.8	53.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 12 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.9	1.9	1.9
	4	20	38.5	38.5	40.4
	5	31	59.6	59.6	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 13 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	6	11.5	11.5	13.5
	4	33	63.5	63.5	76.9
	5	12	23.1	23.1	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 14 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.8	3.8	3.8
	4	22	42.3	42.3	46.2
	5	28	53.8	53.8	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

Pernyataan 15 var motivasi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5.8	5.8	5.8
	4	23	44.2	44.2	50.0
	5	26	50.0	50.0	100.0
	Total	52	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA