

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL
PERBENDAHARAAN PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

**Disusun Oleh :
Jan Pahlevie Firdaus
NIM 016411822**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

“Tidak ada di dunia ini dapat mengambil tempat ketekunan. Bakat, tidak akan; tidak ada yang lebih umum daripada orang-orang yang gagal dengan bakat. Jenius, tidak akan; jenius dihargai adalah hampir sebuah pepatah. Pendidikan, tidak akan; dunia penuh dengan kegagalan pendidikan. Ketekunan dan tekad sendiri adalah Mahakuasa”.
(Calvin Coolidge)

“Hidup adalah kegelapan jika tanpa hasrat dan keinginan. Dan semua hasrat serta keinginan adalah buta, jika tidak disertai pengetahuan. Dan pengetahuan adalah hampa jika tidak diikuti pelajaran. Dan setiap pelajaran akan sia-sia jika tidak disertai cinta”.
(Kahlil Gibran)

“Apapun yang dapat engkau lakukan atau impian dapat engkau lakukan, lakukanlah itu! Keberanian itu punya kuasa, keajaiban serta kejeniusan di dalamnya”.
(Johann Wolfgang von Goethe)

“Bila Anda ingin merasa bahagia, tentukanlah sebuah tujuan (pencapaian) yang bisa mengatur pikiran Anda, membebaskan energi Anda untuk bertindak mencapainya, serta menginspirasi Anda dengan sebuah harapan”.
(Andrew Carnegie)

PERSEMBAHAN UNTUK :

- ❖ Istriku tercinta Eka Indriyanti, S.P.
- ❖ Anak-anakku tersayang: Vieka Maharani Firdaus, Arya Maulana Firdaus, dan Rayhan Aditya Firdaus

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT, adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Mataram, Juli 2013
Yang Menyatakan



JAN PAHLEVIE FIRDAUS
NIM 016411822

ABSTRAK

Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat

Jan Pahlevie Firdaus

Universitas Terbuka

j_pahlevie@yahoo.com

Kata Kunci : motivasi, budaya organisasi, kinerja karyawan

Pokok masalah dari penelitian ini adalah masih kurang maksimalnya kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat. Penyebab rendahnya kinerja tersebut akan dianalisa dari faktor motivasi dan budaya organisasi. Dengan demikian motivasi dan budaya organisasi dijadikan sebagai variabel bebas (*independent*), sedangkan kinerja dijadikan sebagai variabel terikat (*dependent*).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan dilakukan untuk menjawab tiga hipotesis utama, yaitu: (1) motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Instrumen penelitian ini adalah berupa daftar pertanyaan (kuesioner) yang dibagikan langsung kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat sebanyak 51 orang. Tehnik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, namun budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi dan budaya organisasi secara simultan (bersama-sama) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain adalah perlu dikembangkan lagi budaya organisasi yang memiliki norma-norma atau nilai-nilai yang dapat menghasilkan organisasi yang lebih efektif sehingga karyawan dapat memberikan hasil kerja yang maksimal, selain itu pada penelitian mendatang diharapkan juga dapat meneliti faktor-faktor atau variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

ABSTRACT

***The Influence of Motivation and Organizational Culture
on Performance of Employees
at the Office of the Directorate General of the Treasury of the
region of the Province of West Nusa Tenggara***

Jan Pahlevie Firdaus

Universitas Terbuka

j_pahlevie@yahoo.com

Key words: motivation, organizational culture, performance of employee

Subject matter of the research is still less than the maximum employee performance in the Office area of the Directorate General of the Treasury of the Province of West Nusa Tenggara. Causes of low performance will be analyzed from a motivation factors and organizational culture. Thus the motivation and organizational culture as the free variable (the independent), while the performance was used as a variable is bound (the dependent).

Method used in this research is quantitative research and done to answer the three main hypotheses: (1) positive motivational effect on the performance of employees, (2) organizational culture positive effect on performance of employees, (3) motivation and culture organizations collectively contributing positively to performance of employees. Research instrument is a questionnaire (questionnaire) which are distributed directly to the respondents. The respondents in this study were all employees at the Office of The Directorate General of the Treasury of the Province of West Nusa Tenggara as many as 51 people. The method of data analysis in this study using Multiple Regression Analysis.

Results showed that motivation does not influence significantly the performance of employees, yet influential organization culture significantly to the performance of the employee. Variable motivations and simultaneous organization of culture (together) also has significantly to the performance of employees.

Advice can be given on this research include the need to develop more cultural organization that has norms or values that can result in more effective organization so that employees can provide better work up, in addition to the expected upcoming research could also examine the factors or other variables that can affect the performance of the employees.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Penyusun TAPM : Jan Pahlevie Firdaus
NIM : 016411822
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari / Tanggal : Minggu / 7 Juli 2013

Menyetujui:

Pembimbing I,


 DR. Sofjan Aripin, M.Si.
 NIP 19660619 199203 1 002

Pembimbing II,



 DR. Endar Pituringsih, M.Si. Ak.

Mengetahui,

Ketua Bidang
Program Magister Administrasi Publik


 Florentina Ratih Wulandari, S.Ip. M.Si.
 NIP 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana


 Suciati, M.Sc., Ph.D.
 NIP 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Jan Pahlevie Firdaus
 NIM : 016411822
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI
 TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR
 WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
 PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,
 Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka pada:

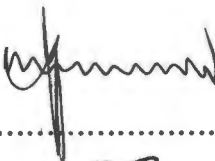
Hari / Tanggal : Minggu / 7 Juli 2013
 Waktu : 07.00 s.d 09.00 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS.

PANITIA PENGUJI TAPM

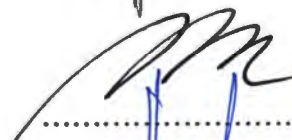
Ketua Komisi Penguji
 Drs. Kesipudin, M.Pd.

:



Penguji Ahli
 DR. Prayitno Basuki, MA.

:




Pembimbing I
 DR. Sofjan Aripin, M.Si.

:



Pembimbing II
 DR. Endar Pituringsih, M.Si. Ak.

:



KATA PENGANTAR

Puji Syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan TAPM dengan judul **“PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT”**.

TAPM ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Keberhasilan penulis menyelesaikan TAPM ini adalah berkat bantuan, arahan, dorongan, maupun perhatian dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini ijinilah penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Ir. Tian Belawati. M.Ed., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
3. Bapak DR. Sofjan Aripin, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
4. Ibu DR. Endar Pituringsih, M.Si.Ak. selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
5. Bapak DR. Prayitno Basuki, MA. selaku Penguji Ahli yang telah memberikan masukan kepada penulis guna menjadikan TAPM ini menjadi lebih baik.
6. Ibu Florentina Ratih Wulandari, S. Ip, M.Si, selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
7. Bapak dan Ibu dosen Tutorial Online dan Tutorial Tatap Muka yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama kuliah di Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
8. Ibu Alfiah selaku Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat yang telah memberikan ijin, dukungan moril, dan bimbingan kepada penulis.
9. Bapak Susanto selaku Kepala Bidang AKLAP Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat yang telah memberikan ijin, dukungan moril, dan bimbingan kepada penulis.

10. Kepala UPBJJ-UT Mataram dan Bapak Hery Susanto (UPBJJ-UT Mataram) yang telah memfasilitasi penulis selama menjalani kuliah.
11. Rekan-rekan dan seluruh pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat yang telah memberikan bantuan selama penulis melakukan penelitian.
12. Orang tua tercinta M. Adhir Rozi Saleh (Alm.), Siti Harnaeni dan Moh. Zainul Nawin (Alm.), Rosmala Dewi yang selalu memberikan doa bagi penulis.
13. Istri dan anak-anakku tercinta, atas segala doa, dorongan, dan pengertian yang diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan studi.
14. Teman-teman MAP Universitas Terbuka UPBJJ-UT Mataram Tahun Registrasi 2011.1 (Kota Mataram, Kabupaten Lombok Barat, Kabupaten Lombok Utara, dan Kabupaten Sumbawa Barat) yang telah memberikan dukungan, dan juga atas kebersamaannya selama ini.
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu hingga terselesaikannya TAPM ini.

Akhirnya penulis senantiasa berdoa kepada Allah SWT, semoga bantuan Bapak/Ibu dan berbagai pihak diberikan balasan yang setimpal dan selalu mendapatkan perlindungan-Nya.

Penulis menyadari bahwa isi dari TAPM ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan. Dengan segala keterbatasan mudah-mudahan apa yang terkandung didalam TAPM ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Mataram, Juli 2013

Penulis

Jan Pahlevie Firdaus
NIM 016411822

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Kajian Teori	13
1. Penelitian Terdahulu	13
2. Motivasi	16
a. Konsep Motivasi	17
b. Faktor-faktor Motivasi	20
3. Konsep Budaya Organisasi	21
a. Budaya Organisasi	22
b. Peran Budaya Dalam Organisasi	25
4. Konsep Kinerja	26
a. Kinerja	27
b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	29
5. Hubungan Motivasi dan Kinerja	30
6. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja	31
B. Kerangka Berpikir	34
C. Definisi Operasional	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	38
A. Desain Penelitian	38
B. Populasi	38
C. Instrumen Penelitian	39
1. Dokumentasi	39
2. Kuesioner	39
D. Pengujian Instrumen Penelitian	41
1. Uji Validitas	41
2. Uji Reliabilitas	42

E.	Prosedur Pengumpulan Data	43
1.	Pengumpulan Data Primer	43
2.	Pengumpulan Data Sekunder	44
F.	Metode Analisis Data	44
1.	Tehnik Pengolahan Data	44
2.	Uji Asumsi Klasik	45
a.	Uji Normalitas	45
b.	Uji Heteroskedastisitas	45
c.	Uji Multikolinearitas	46
3.	Deskripsi Data	46
a.	Data Penelitian	46
b.	Profil Responden	47
4.	Pengujian Hipotesis Penelitian	47
a.	Koefisien Determinasi (R^2)	48
b.	Uji Secara Parsial (Uji t)	49
c.	Uji Secara Simultan (Uji F)	49
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN		51
A.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	51
1.	Profil/Sejarah Singkat	51
2.	Visi dan Misi	53
a.	Visi	53
b.	Misi	54
3.	Moto dan Janji Layanan	55
4.	Karakteristik Responden	55
a.	Karakteristik Responden Menurut Golongan	55
b.	Karakteristik Responden Menurut Unit Kerja	56
c.	Karakteristik Responden Menurut Eselonering	57
5.	Deskripsi Data Penelitian	57
a.	Jenis Kelamin	57
b.	Usia	58
c.	Masa Kerja	58
d.	Pendidikan Terakhir	59
6.	Uji Instrumen Penelitian	60
a.	Uji Validitas	60
1)	Uji Validitas Variabel Motivasi	60
2)	Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	61
3)	Uji Validitas Variabel Kinerja	63
b.	Uji Reliabilitas	65
c.	Analisis Statistik Deskriptif	67
7.	Uji Asumsi Klasik	84
a.	Uji Normalitas	84
b.	Uji Heteroskedastisitas	86
c.	Uji Multikolinearitas	87
B.	Hasil dan Pembahasan	87
1.	Pengujian Hipotesis Penelitian	88
a.	Uji Analisis Regresi Berganda	88
b.	Koefisien Determinasi (R^2)	90

c. Uji Secara Parsial (Uji t)	91
1) Uji Secara Parsial Variabel Motivasi	91
2) Uji Secara Parsial Variabel Budaya Organisasi	92
d. Uji Secara Simultan (Uji F)	92
2. Interpretasi Hasil Penelitian	93
a. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	93
b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	95
c. Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja	97
3. Implikasi Penelitian	98
a. Implikasi Teoritis	98
b. Implikasi Praktis	99
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	 101
A. Simpulan	101
B. Saran	102
1. Praktis	102
2. Teoritis	103
C. Keterbatasan Penelitian	104
 DAFTAR PUSTAKA	 105

Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	36
Gambar 4.1 Grafik Analisa Deskripsi Variabel Motivasi	72
Gambar 4.2 Grafik Analisa Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	78
Gambar 4.3 Grafik Analisa Deskripsi Variabel Kinerja	84

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Target dan Realisasi IKU Kanwil Ditjen Perbendaharaan Tahun 2011	5
Tabel 1.2 Target dan Realisasi IKU Kanwil Ditjen Perbendaharaan Tahun 2012 (s.d Triwulan III)	6
Tabel 1.3 Target dan Realisasi IKU Tahun 2011	7
Tabel 1.4 Target dan Realisasi IKU Tahun 2012 (s.d Triwulan III)	8
Tabel 2.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian	37
Tabel 3.1 Skala Pengukuran Model Skala Likert	40
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan Menurut Golongan	56
Tabel 4.2 Jumlah Karyawan Menurut Unit Kerja	56
Tabel 4.3 Jumlah Karyawan Menurut Eselonering	57
Tabel 4.4 Profil Responden Menurut Jenis Kelamin	57
Tabel 4.5 Profil Responden Menurut Usia	58
Tabel 4.6 Profil Responden Menurut Masa Kerja	59
Tabel 4.7 Profil Responden Menurut Pendidikan Terakhir	59
Tabel 4.8 Uji Validitas Variabel Motivasi	61
Tabel 4.9 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	62
Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (Pengujian Kedua)	63
Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel Kinerja	64
Tabel 4.12 Uji Validitas Variabel Kinerja (Pengujian Kedua)	65
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas	66
Tabel 4.14 Analisis Deskripsi Variabel Motivasi	67
Tabel 4.15 Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	73
Tabel 4.16 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja	79
Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas	85
Tabel 4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas	86
Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinearitas	87

Tabel 4.20 Koefisien Regresi	88
Tabel 4.21 Koefisien Determinasi	90
Tabel 4.22 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial	91
Tabel 4.23 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan	92

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner	111
Lampiran 2 Analisa Deskriptif Variabel Motivasi	116
Lampiran 3 Analisa Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	121
Lampiran 4 Analisa Deskriptif Variabel Kinerja	126
Lampiran 5 Uji Validitas Motivasi	131
Lampiran 6 Uji Validitas Budaya Organisasi (Pengujian I)	134
Lampiran 7 Uji Validitas Budaya Organisasi (Pengujian II)	137
Lampiran 8 Uji Validitas Kinerja (Pengujian I)	139
Lampiran 9 Uji Validitas Kinerja (Pengujian II)	142
Lampiran 10 Uji Reliabilitas Motivasi	144
Lampiran 11 Uji Reliabilitas Budaya Organisasi	145
Lampiran 12 Uji Reliabilitas Kinerja	146
Lampiran 13 Uji Normalitas Motivasi	147
Lampiran 14 Uji Normalitas Budaya Organisasi	148
Lampiran 15 Uji Normalitas Kinerja	149
Lampiran 16 Uji Heteroskedastisitas	150
Lampiran 17 Uji Multikolinearitas	151
Lampiran 18 Uji Analisis Regresi	152
Lampiran 19 <i>t Table Statistics</i>	154
Lampiran 20 <i>r Table (Pearson Product Moment)</i>	155
Lampiran 21 <i>F Table Statistics</i>	156
Lampiran 22 Struktur Organisasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat	158

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut, pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat.

Sorotan tajam tentang kinerja birokrasi dalam menyelenggarakan pelayanan publik menjadi wacana yang aktual dalam studi administrasi publik akhir-akhir ini yang disebabkan oleh rendahnya kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan, dan pada sisi lain munculnya konsep privatisasi, swastanisasi, kontrak kerja yang pada intinya ingin meminimalkan campur tangan pemerintah yang terlalu besar dalam pelayanan publik. Hal tersebut yang melatarbelakangi timbulnya tuntutan untuk peningkatan kinerja dan melaksanakan reformasi di bidang birokrasi di Indonesia.

Implikasi reformasi yang berlangsung saat ini berpengaruh terhadap dinamika organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta untuk melakukan inovasi sehubungan dengan tuntutan perubahan dan menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan yang terjadi. Sebuah organisasi harus dapat dan mampu menyusun kebijakan yang tepat dalam rangka mengikuti perubahan yang terjadi. Kebijakan yang harus mendapatkan perhatian dari manajemen sebuah organisasi salah satunya adalah pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi tersebut.

Reformasi Birokrasi dalam organisasi pemerintah yang dicanangkan oleh Kementerian Keuangan pada tahun 2006 merupakan titik awal untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik sehubungan dengan pelaksanaan Tata Kelola Kepemerintahan Yang Baik (*Good Governance*). Reformasi Birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (proses bisnis), dan SDM.

Pelaksanaan reformasi birokrasi ditangani oleh Tim Reformasi Birokrasi Pusat (TRBP) sampai dengan tahun 2009. Selanjutnya, pada tahun 2010, pelaksanaan Reformasi Birokrasi dikoordinasikan oleh Forum Koordinasi Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan (FKRB) yang dibentuk oleh Menteri Keuangan dan Tim Reformasi Birokrasi Unit (TRBU) yang dibentuk oleh pimpinan masing-masing Unit Eselon I. Sebagai akibat dari adanya reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan salah satunya adalah pemberian remunerasi kepada semua karyawan di Kementerian Keuangan. Dengan adanya pemberian

remunerasi dituntut adanya peningkatan kinerja seluruh karyawan Kementerian Keuangan.

Sehubungan dengan hal tersebut, Menteri Keuangan telah mengeluarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 12/KMK.01/2010 tanggal 7 Januari 2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan, yang terakhir telah dirubah dengan Keputusan Nomor: 454/KMK.01/2011 tanggal 30 Desember 2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan secara obyektif, adil, dan transparan yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja Kementerian Keuangan.

Reformasi Birokrasi saat ini sudah menjadi sebuah sistem di Direktorat Jenderal Perbendaharaan, mulai dari Kantor Pusat, Kantor Wilayah, dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang tersebar di seluruh Indonesia. Implikasi dari adanya reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah adanya perubahan organisasi atau reorganisasi yang dimulai dengan lahirnya paket Undang-Undang Bidang Keuangan Negara yang memisahkan kewenangan antara fungsi pengkajian, perencanaan, dan perbendaharaan serta menyatukan fungsi-fungsi yang sama namun tersebar di berbagai Unit Eselon I.

Budaya organisasi terbaru yang sedang dipersiapkan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam rangka inisiatif meningkatkan kualitas layanan kepada *stakeholders* dan pengembangan proses bisnis, adalah dengan melalui rencana penerapan *Integrated Financial Management Information System* yaitu SPAN (Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara).

Tugas Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah melaksanakan koordinasi, pembinaan, penyuluhan, bimbingan teknis, penelaahan,

monitoring, evaluasi, penyusunan laporan, verifikasi, dan pertanggungjawaban di bidang perbendaharaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Keputusan Menteri Keuangan tersebut telah ditindaklanjuti dengan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor: 107/PB/2012 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang mengatur tentang pembuatan Kontrak Kinerja untuk masing-masing karyawan yang nantinya digunakan sebagai bahan penilaian Indikator Kinerja Utama (IKU) masing-masing karyawan.

Penilaian IKU masing-masing karyawan merupakan Indikator dari Kinerja masing-masing karyawan dan menjadi sumbangan IKU atasannya. IKU para pelaksana/Eselon V akan menjadi sumbangan IKU Eselon IV, IKU Eselon IV menjadi sumbangan IKU Eselon III, dan seterusnya sampai dengan IKU tersebut menjadi sumbangan IKU Menteri Keuangan.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai unit Eselon II Direktorat Jenderal Perbendaharaan di daerah, mempunyai IKU sebanyak 20 item (2011) dan 19 item (2012). IKU tersebut mempunyai target yang harus dicapai dalam periode tertentu dan dijadikan sebagai penilaian kinerja Kantor Wilayah. Penilaian IKU tersebut masing-masing tidak sama, yaitu dinilai setiap Triwulan, Semester, dan Tahunan.

Sampai dengan Triwulan III tahun 2012 pencapaian IKU pada masing-masing Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan tidak semuanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pencapaian IKU masing-masing Kantor Wilayah berfluktuatif seperti dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Target dan Realisasi IKU Kanwil Ditjen Perbendaharaan Tahun 2011

No	Kantor Wilayah	Jumlah IKU	Tercapai	Tidak Tercapai
1	Provinsi Nanggroe Aceh Darusalam	20	16	4
2	Provinsi Sumatera Utara	20	15	5
3	Provinsi Sumatera Barat	20	19	1
4	Provinsi Riau	20	17	3
5	Provinsi Jambi	20	18	2
6	Provinsi Sumatera Selatan	20	18	2
7	Provinsi Lampung	20	20	0
8	Provinsi Bengkulu	20	20	0
9	Provinsi Bangka Belitung	20	19	1
10	Provinsi Banten	20	19	1
11	Provinsi DKI Jakarta	20	19	1
12	Provinsi Jawa Barat	20	17	3
13	Provinsi Jawa Tengah	20	18	2
14	Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	20	18	2
15	Provinsi Jawa Timur	20	20	0
16	Provinsi Kalimantan Barat	20	20	0
17	Provinsi Kalimantan Tengah	20	18	2
18	Provinsi Kalimantan Selatan	20	19	1
19	Provinsi Kalimantan Timur	20	15	5
20	Provinsi Bali	20	18	2
21	Provinsi Nusa Tenggara Barat	20	16	4
22	Provinsi Nusa Tenggara Timur	20	17	3
23	Provinsi Sulawesi Selatan	20	17	3
24	Provinsi Sulawesi Tengah	20	18	2
25	Provinsi Sulawesi Tenggara	20	18	2
26	Provinsi Gorontalo	20	20	0
27	Provinsi Sulawesi Utara	20	18	2
28	Provinsi Maluku Utara	20	17	3
29	Provinsi Maluku	20	19	1
30	Provinsi Papua	20	20	0

Sumber: data sekunder diolah dari capaian IKU Kanwil Ditjen. Perbendaharaan (2013)

Tabel 1.2
Target dan Realisasi IKU Kanwil Ditjen Perbendaharaan Tahun 2012
(s.d Triwulan III)

No	Kantor Wilayah	Jumlah IKU	Tercapai	Tidak Tercapai
1	Provinsi Nanggroe Aceh Darusalam	19	17	2
2	Provinsi Sumatera Utara	19	16	3
3	Provinsi Sumatera Barat	19	17	2
4	Provinsi Riau	19	16	3
5	Provinsi Jambi	19	18	1
6	Provinsi Sumatera Selatan	19	18	1
7	Provinsi Lampung	19	18	1
8	Provinsi Bengkulu	19	19	0
9	Provinsi Bangka Belitung	19	18	1
10	Provinsi Banten	19	15	4
11	Provinsi DKI Jakarta	19	18	1
12	Provinsi Jawa Barat	19	17	2
13	Provinsi Jawa Tengah	19	17	2
14	Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	19	18	1
15	Provinsi Jawa Timur	19	16	3
16	Provinsi Kalimantan Barat	19	17	2
17	Provinsi Kalimantan Tengah	19	19	0
18	Provinsi Kalimantan Selatan	19	18	1
19	Provinsi Kalimantan Timur	19	18	1
20	Provinsi Bali	19	18	1
21	Provinsi Nusa Tenggara Barat	19	18	1
22	Provinsi Nusa Tenggara Timur	19	18	1
23	Provinsi Sulawesi Selatan	19	19	0
24	Provinsi Sulawesi Tengah	19	17	2
25	Provinsi Sulawesi Tenggara	19	18	1
26	Provinsi Gorontalo	19	16	3
27	Provinsi Sulawesi Utara	19	18	1
28	Provinsi Maluku Utara	19	16	3
29	Provinsi Maluku	19	17	2
30	Provinsi Papua	19	18	1

Sumber: data sekunder diolah dari capaian IKU Kanwil Ditjen, Perbendaharaan (2013)

Penilaian IKU Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat khusus untuk IKU yang penilaiannya setiap Triwulan (sebanyak 12 IKU), pada Tahun 2011 dan Tahun 2012 sampai dengan Triwulan III masih terdapat beberapa IKU yang belum memenuhi target yang telah ditentukan atau masih terjadi fluktuasi seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.3
Target dan Realisasi IKU Tahun 2011

No	IKU	Target (%)				Realisasi (%)			
		TW1	TW2	TW3	TW4	TW1	TW2	TW3	TW4
1	Persentase penyerapan belanja negara dalam DIPA K/L	11,12	16,58	21,35	40,95	9,85	18,21	26,72	35,66
2	Persentase rekonsiliasi APBN yang handal dan tepat waktu	100	100	100	100	100	93,16	92,56	99,23
3	Persentase satker yang perkiraan penarikan dananya akurat	50	50	50	50	-	-	11,14	71,86
4	Persentase jumlah penyerapan DIPA Kantor Wilayah (non belanja pegawai)	18	23	23,46	23,46	8,63	27,8	19,61	39,35
5	Jumlah KPPN yang mendapatkan nilai baik dari hasil penilaian kinerja KPPN	100	100	100	100	25	100	25	100
6	Tingkat efektifitas edukasi dan komunikasi	80	80	80	80	0	84,73	81	80

Sumber: data sekunder diolah dari IKU Kanwil Ditjen. Perbendaharaan (2012)

Tabel 1.4
Target dan Realisasi IKU Tahun 2012
(s.d Triwulan III)

No	IKU	Target (%)			Realisasi (%)		
		TW1	TW2	TW3	TW1	TW2	TW3
1	Persentase penyerapan belanja negara dalam DIPA K/L	15	40	60	14,84	32,39	51,92
2	Tingkat Efektifitas Edukasi dan Komunikasi	75	75	75	82	81	84
3	Persentase Satker yang Perkiraan Penarikan Dananya Akurat	50	50	50	83	57	54
4	Persentase Jumlah KPPN yang Menyajikan Laporan Keuangan Secara Berkualitas	90	90	90	100	100	96

Sumber: data sekunder diolah dari IKU Kanwil Ditjen. Perbendaharaan (2012)

Keterangan:

- IKU : Indikator Kinerja Utama
- TW : Triwulan
- DIPA : Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
- K/L : Kementerian Negara / Lembaga
- APBN : Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
- KPPN : Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara

Pada tabel 1.3 dan 1.4 dapat dilihat masih terdapat realisasi IKU yang tidak sesuai dengan target, atau realisasi IKU yang sudah melampaui target yang ditentukan tetapi masih terjadi fluktuasi naik turun setiap Triwulan. Hal tersebut mengakibatkan penilaian kinerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat kurang maksimal. Indikasi kurang maksimalnya kinerja tersebut adalah faktor sumber daya manusia (SDM).

SDM sebagai unsur penggerak organisasi, diarahkan pada terciptanya keberadaan SDM yang profesional dan berkualitas dan merupakan aset utama yang berperan mendayagunakan semua sumber daya ekonomi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang dapat membentuk SDM yang profesional dan berkualitas salah satunya adalah motivasi. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berperilaku tertentu. Ada keyakinan bahwa perilaku manusia ditimbulkan oleh adanya motivasi. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seorang individu didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri individu tersebut, kekuatan pendorong itulah yang disebut dengan motivasi. Motivasi dapat membuat seseorang memulai, melaksanakan, dan mempertahankan suatu kegiatan tertentu.

Motivasi harus benar-benar dipahami oleh seorang manajer, karena seorang manajer adalah orang yang bertindak dengan menggunakan orang lain. Memahami motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan merupakan tugas manajer di semua organisasi, baik sektor swasta maupun pemerintahan. Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh karyawan tersebut dapat tercapai. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai sikap mental manusia yang memberikan energi untuk mendorong kegiatan dan menyalurkan perilaku ke arah pencapaian kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan pribadi.

Motivasi karyawan terkait erat dengan persoalan-persoalan yang bersifat manusiawi dalam setiap individu. Seorang pimpinan dalam sebuah organisasi

perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya organisasi yang belum tumbuh dan berkembang untuk mencapai tujuan akhir.

Indikasi kurang maksimalnya kinerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat ini disebabkan juga oleh Budaya Organisasi. Budaya organisasi sangat berarti bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Jika orang-orang dalam organisasi tersebut mampu menyelaraskan budaya organisasi dengan strategi organisasi, maka tujuan organisasi dapat tercapai lebih efektif.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan.

Seorang individu selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik, baik konflik secara individu maupun secara kelompok sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Kinerja adalah suatu hasil dimana orang, sumber-sumber daya yang ada di lingkungan kerja tertentu secara bersama-sama mewujudkan hasil akhir yang didasarkan kepada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja juga merupakan hal yang sangat penting untuk jalannya roda organisasi. Dengan kinerja yang baik akan tercipta aktivitas dan kegiatan organisasi yang efektif dan efisien.

Mengingat pentingnya kinerja karyawan bagi sebuah organisasi, para manajer atau pimpinan organisasi perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang

dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Peningkatan kemampuan SDM secara otomatis akan meningkatkan kualitas kerja. Semakin baik kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan maka akan berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan fenomena di atas dan isu tentang reformasi birokrasi, motivasi, budaya organisasi, pengelolaan kinerja serta penilaian IKU tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang hubungan antara motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan
3. Apakah Motivasi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

C. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan;

2. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan;
3. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat mempunyai dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Untuk kepentingan penulis dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada Magister Administrasi Publik khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek SDM;
 - b. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, sehingga dapat memperkuat teori-teori mengenai motivasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan;
 - c. Sebagai tambahan informasi kepada peneliti lain mengenai faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh kepada peningkatan kinerja karyawan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Dapat digunakan sebagai bahan masukan, pertimbangan dan/atau tambahan informasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan;
 - b. Sebagai bahan evaluasi mengenai hal-hal yang telah dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Penelitian Terdahulu

Prawirodirdjo (2007) melakukan penelitian tentang perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pokok masalah dan kerangka berpikir penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada peningkatan kinerja. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian dengan melihat hasil signifikansi serta nilai *critical ratio*, diperoleh bukti empiris bahwa Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

Wahyu (2008) melakukan penelitian tentang budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Pokok permasalahan penelitian ini adalah masih rendahnya kinerja pegawai. Penelitian ini bersifat kuantitatif, deskriptif dan verifikatif, dengan menggunakan metode penelitian *explanatory research* (penelitian explanatoris). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, motivasi berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi dan motivasi secara simultan juga mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai.

Heriyanti (2007) melakukan penelitian pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan

komitmen organisasional sebagai variabel antara (*intervening*). Pokok permasalahan adalah masih rendahnya kinerja karyawan. Kerangka berpikir yang dikembangkan adalah apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian menyebutkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasional, dimana Komitmen Organisasional dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja karyawan melalui Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan.

Wahyuningrum (2008) meneliti hubungan kemampuan, kepuasan, dan disiplin kerja dengan kinerja. Pokok permasalahan penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja pegawai. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara kemampuan, kepuasan, dan disiplin kerja dengan kinerja. Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan metode observasi berdasarkan keadaan di lapangan serta wawancara dengan responden. Metode penelitian bersifat analisis kuantitatif, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan korelasi *Kendall Tau* dan diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif antara kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai.

Tarmo (2008) meneliti tentang analisis pengaruh motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja prajurit yang bertugas di Pangkalan TNI Angkatan Laut Dumai. Pokok permasalahannya adalah prajurit cenderung pasif, melakukan pekerjaan asal-asalan, dan terlambat hadir kerja. Kerangka berpikir dalam penelitian ini

adalah apakah terdapat pengaruh motivasi dan kedisiplinan terhadap kinerja prajurit. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dilakukan dengan menggunakan survei, data yang diperoleh dianalisis dengan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi dan kedisiplinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang kuat dan signifikan dengan kinerja.

Obisuru (2008) melakukan penelitian tentang motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Pokok permasalahan penelitian ini adalah masih terdapat pegawai yang sering terlambat bekerja. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan korelasi *Spearman* dan *Kendall* dengan hasil penelitian menyebutkan bahwa variabel motivasi dan variabel disiplin kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel kinerja pegawai dan hipotesis yang diajukan menunjukkan semakin baik motivasi dan disiplin kerja, maka semakin baik kinerja pegawai.

Mahesa (2010) meneliti tentang analisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan lama kerja sebagai variabel moderating. Metode penelitian adalah metode kuantitatif. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah tingginya tingkat absensi karyawan dan banyaknya karyawan yang keluar masuk dalam perusahaan. Kerangka berpikir yang diajukan dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan lama kerja sebagai variabel moderating. Metode analisis data menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil

dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dimana semakin tinggi motivasi dan kepuasan kerja karyawan, maka kinerja semakin meningkat. Motivasi dengan lama bekerja sebagai variabel moderating tidak berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja dengan lama bekerja sebagai variabel moderating mempunyai nilai signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut di atas, penelitian kali ini juga bermaksud untuk meneliti apakah faktor-faktor tersebut juga dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam obyek penelitian, yaitu Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Perbedaan yang signifikan antara penelitian kali ini dengan penelitian terdahulu adalah penulis melihat bahwa penelitian tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan belum pernah dilakukan di Provinsi Nusa Tenggara Barat, variabel-variabel yang diteliti (baik variabel bebas maupun terikat) tidak sama persis untuk satu obyek penelitian, selain itu metode analisis data yang digunakan dan obyek penelitian juga berbeda.

Adapun untuk keperluan penelitian kali ini mengingat adanya keterbatasan waktu dan biaya, penulis membatasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan hanya dalam tiga variabel saja, yaitu motivasi, budaya organisasi, dan kinerja yang nantinya diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan pimpinan dalam usaha meningkatkan kinerja SDM pada organisasi.

2. Motivasi

Usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha

yang maksimal. Mengingat kebutuhan orang yang satu dengan yang lain berbeda-beda, tentunya cara untuk memperolehnya juga akan berbeda, dan untuk memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dapat dikatakan juga bahwa dalam diri seseorang terdapat kekuatan yang mempengaruhi tindakannya.

Nawawi (2003) menyatakan bahwa:

“Kegiatan peningkatan kinerja produktifitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan. Jika motivasi tersebut telah dimiliki oleh setiap personel diharapkan akan berkembang perasaan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugasnya secara maksimal”.

a. Konsep Motivasi

Motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Amstrong, 1990:120). Menurut pendapat Berelson dan Stainer (2002:68) mengatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakpuasan.

Teori motivasi merupakan konsep yang memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang bisa berasal dari internal dan eksternal. Herpen *et al.* (2002) mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik. Sementara itu Gachter dan Falk (2000); Kinman dan Russel (2001) mengatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik adalah sesuatu yang sama-sama mempengaruhi

tugas seseorang. Kombinasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang.

Menurut Harari (1995), motivasi adalah upaya yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, motivasi melibatkan keuletan dan ketekunan dengan pengertian usaha yang lebih keras untuk mencapai sesuatu. Porter dan Miles (1990:123) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu sistem yang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja. Anoraga (2001) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat lemahnya motivasi kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja.

Timpe (1992:4) mengatakan bahwa dalam membahas motivasi penting untuk diingat bahwa motivasi tidak dapat dipaksakan, motivasi harus datang dari diri sendiri, bersifat individual, sengaja, dan bersegi banyak. Motivasi bersifat individual dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat, motivasi bersifat sengaja karena individu mengendalikan tingkat motivasinya sendiri. Dua sisi penting dari motivasi adalah pembangkitan (pengaktifan perilaku) dan pengarahan (pergerakan ke arah tertentu).

John (dalam Winardi, 2002:2) menjelaskan motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*Organizational Behavior*), guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja. Dengan demikian analisis

mengenai motivasi akan bersinggungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Motivasi merupakan suatu faktor penentu keberhasilan organisasi yang berarti menuntut adanya perhatian serius pada semua permasalahan kebutuhan.

Motivasi juga dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapi. Menurut Robbins (2006:166) menyatakan definisi dari motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow (1994:145) pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti: rasa lapar, haus, istirahat dan sex;
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual;
3. Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*);
4. Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan
5. Aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

b. Faktor-Faktor Motivasi

Gomes (2001:180) menjelaskan bahwa:

“Motivasi melibatkan (1) faktor-faktor individual dan (2) faktor-faktor organisasional. Faktor-faktor individual meliputi kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitude*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Faktor-faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*payment*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*)”.

Sujak (1990:249) mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi meliputi: (1) perbedaan karakteristik individu, (2) perbedaan karakteristik pekerjaan, dan (3) perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi.

Karakteristik individu yang berbeda jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi, misalnya karyawan yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan bekerja keras dengan resiko tinggi dibanding dengan karyawan yang mempunyai motivasi keselamatan, dan akan berbeda pada karyawan yang bermotivasi untuk memperoleh prestasi. Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula.

Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan itu membutuhkan pengorganisasian dan penempatan orang secara tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing karyawan. Setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap karyawannya.

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh stimuli kekuatan intrinsik yang ada pada diri seseorang/individu yang bersangkutan, stimuli eksternal mungkin juga

dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut.

Wahjosumidjo (1984:95) mengatakan motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan. Motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor intrinsik dan faktor yang dari luar diri seseorang disebut faktor ekstrinsik. Selanjutnya faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan.

3. Konsep Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicky (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi sejauh ini secara populer diartikan sebagai perekat yang mengikat organisasi, selanjutnya dapat dimengerti pula bahwa pada organisasi manapun terdapat jenjang maupun kelompok yang berbeda, baik karena tugas, tanggungjawab, sesuai dengan posisinya di organisasi. Perbedaan-perbedaan tersebut perlu dijumpatani dengan penyusunan dan penerapan secara konsisten suatu budaya organisasi yang diharapkan dapat berfungsi sebagai perekat organisasi.

Budaya Organisasi juga ikut memberikan kontribusi terhadap pembentukan SDM. Budaya organisasi merupakan integrasi dari nilai-nilai (*values*) yang diyakini dapat menghasilkan organisasi yang efektif dan tercermin dari perilaku pengurus organisasi dan para karyawannya. Nilai-nilai tersebut yang dibentuk dari persepsi oleh manusianya dan diyakini kebenarannya serta merupakan potret atau pandangan seseorang/kelompok/organisasi mengatur perasaannya dengan lingkungannya.

Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya organisasi tersebut untuk mengangkat kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja para karyawannya. Hal ini terutama karena fungsi budaya yang memberikan nilai tambah untuk penetapan prioritas dan memberikan petunjuk bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam organisasi.

a. Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi memiliki makna yang luas. Luthans (2006:97) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Luthans juga mengartikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar, diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat kelompok tersebut menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota organisasi baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Davis (dalam Lako, 2005:29) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan perilaku dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki (1995:132) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-

beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi, maka diperlukan adanya perekat sosial.

Definisi budaya perusahaan atau budaya organisasi menurut Schein (1997) adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari fisiologi pendirinya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek-praktek pengelolaan SDM. Tiga kekuatan memainkan peranan yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu: praktek seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.

Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi, implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan.

Arnold dan Feldman (1986:24), perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang dapat diartikan bahwa dalam melakukan suatu tindakan, seseorang pasti tidak akan terlepas dari perilakunya.

Pengertian budaya organisasi menurut Krech (dalam Mulyono, 2005:9), budaya organisasi adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik material

maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah para anggotanya.

Dari definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Schein (1997) bisa dilihat bahwa perumusan budaya suatu perusahaan atau organisasi didasarkan kepada pengalaman perusahaan atau organisasi tersebut dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya dan kemudian biasanya dijadikan suatu gambaran yang ideal tentang bagaimana perusahaan memecahkan dan menyelesaikan masalah-masalah di masa yang akan datang.

Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan, sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perseorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengandali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam satu kegiatan organisasi.

Secara individu maupun kelompok, seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya individu maupun kelompok akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang untuk bertindak.

Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari fisiologi pendirinya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek-praktek pengelolaan SDM. Robbins (2006) mengemukakan tujuh karakteristik primer atau utama yang digunakan secara bersama untuk memahami hakikat dari suatu budaya organisasi.

Ketujuh karakteristik primer tersebut meliputi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*).
Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko dalam melakukan tugas dan pekerjaannya;

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*).
Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail;
3. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*).
Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu;
4. Orientasi orang (*people orientation*).
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu;
5. Orientasi pada tim (*team orientation*).
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu;
6. Agresivitas (*aggressiveness*).
Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai;
7. Kemantapan (*stability*).
Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

b. Peran Budaya Dalam Organisasi

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan 3 (tiga) peranan penting, yaitu: (1) memberikan identitas bagi anggotanya, (2) meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi, (3) memperkuat standar perilaku.

Ketika budaya organisasi melekat kuat dalam masing-masing anggota organisasi, maka anggota organisasi tersebut akan merasa bahwa anggota organisasi adalah merupakan bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmen anggota terhadap visi dan misi organisasi. Selain itu budaya organisasi dapat mengarahkan perilaku dari anggota organisasi.

Budaya meliputi suatu sistem nilai yang diyakini oleh individu maupun organisasi. Oleh karena itu, nilai yang dianut oleh organisasi akan membawa organisasi kepada suatu tujuan tertentu yang dianggap benar.

Demikian pula halnya, nilai yang dianut organisasi akan membawa organisasi tersebut kepada cara-cara tertentu yang tepat dalam mencapai tujuan organisasi, dan cenderung mengabaikan cara-cara lainnya karena dianggap

sebagai cara yang salah, dengan kata lain nilai menentukan norma-norma ataupun prinsip-prinsip (standar tindakan) dalam organisasi.

Sehubungan dengan lingkup substansi nilai dan kaitannya dengan budaya, maka dapat dinyatakan bahwa suatu organisasi yang mempunyai budaya kuat adalah organisasi dengan misi dan prinsip yang diterapkannya cukup jelas, sehingga lebih lanjut dapat dipahami setiap anggota organisasi dan stakeholders. Untuk pemahaman ini, organisasi dituntut untuk mengembangkan “*culture network*”.

Berdasarkan definisi budaya dan nilai yang telah diuraikan di atas dapat dinyatakan bahwa budaya adalah himpunan sentral dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai, di mana nilai-nilai akan menurunkan prinsip-prinsip. Penerapan prinsip-prinsip akan menjadi upaya validasi bagi budaya tersebut. Oleh karena itu dalam suatu organisasi selalu terjadi proses siklus budaya yaitu: keyakinan, nilai, prinsip, keyakinan.

4. Konsep Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktifitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (sejak lahir), atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Kinerja adalah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu

juga. Kinerja tergantung kepada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Dapat pula diartikan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus.

a. Kinerja

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 2003:54) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler dan Poter (dalam As'ad, 2003:32) menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari batasan tersebut As'ad (2003:37) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Simamora (2004:76), kinerja karyawan adalah sejauh mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Byars dan Rue (dalam Utomo, 2006:89), kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Dengan demikian Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1996:113), kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Simamora (2004:56) maksud

penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memberikan fokus kepada hasil kerjanya.

Bernardin dan Russel (2003:239) menyatakan kinerja sebagai “*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*”. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan oleh fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktifitas selama periode waktu tertentu.

Hasibuan, 1990 (dalam Sujak dan Sutiadi, 2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Menurut Bernardin dan Russel (2008:239) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Bernardin dan Russel (2008:239) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja, antara lain sebagai berikut:

1. *Quality*, tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal/sesuai atau dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan;
2. *Quantity*, besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan;
3. *Timeliness*, berkaitan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, atau suatu kegiatan diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain;
4. *Cost Effectiveness*, penggunaan sumber daya organisasi (manusia, uang, teknologi, material) dimaksimalkan dengan maksud untuk mencapai target tertinggi atau sebaliknya, pengurangan dari beberapa unit atau instansi dan penggunaan sumber-sumber organisasi;
5. *Need for Supervision*, kebutuhan pengawasan, yaitu dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan pengawas atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang tidak diinginkan;
6. *Interpersonal Impact*, pengaruh *interpersonal*, dimana pegawai menunjukkan perasaan *self esteem* (harga diri), *goodwill*, dan kerjasama di antara rekan sekerja dan bawahan.

b. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam rangka mengetahui faktor yang mempengaruhi (*determinant*) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik.

As'ad (2003:47) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya, dan ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja,

yaitu: individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja) dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Selanjutnya Cash dan Fischer, 1987 (dalam Thoyib, 2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organizational structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Robbins, 2003 (dalam Thoyib, 2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*.

5. Hubungan Motivasi dan Kinerja

Motivasi seseorang berasal dari kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaan untuk berkorban demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang ternyata menentukan baik tidaknya individu tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Anoraga (2001:78) yang menyatakan bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan.

Robbins (1996) menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai ketersediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Vroom (1994:102) menjelaskan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi dan kemampuan dengan asumsi bahwa hubungan perkalian tersebut adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka prestasi karyawan tersebut akan rendah pula. Dengan kata lain merupakan hasil dari motivasi yang kurang, kemampuan yang tidak baik, atau hasil kedua komponen yang rendah.

Penelitian Luthans *et. al.* (2006:127) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika Serikat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Rusia. Studi lain yang dilakukan oleh Luthans dan Weixing Li (2006:134) menemukan bahwa kondisi psikologis positif dari karyawan di perusahaan milik pemerintah China menunjukkan harapan dan resiliensi secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan, namun ciri evaluasi diri tidak berhubungan dengan kinerja.

Kesimpulan dari beberapa pendapat di atas adalah dengan adanya motivasi yang tinggi baik yang berasal dari dalam maupun dari luar diri karyawan untuk memenuhi kebutuhannya, akan membawa dampak positif dengan kinerja karyawan tersebut.

6. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja

Kotter (1992) yang melakukan penelitian terhadap 207 perusahaan dari 22 bidang usaha di Amerika Serikat menyimpulkan bahwa: (1) Budaya korporat

mampu berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Bahwa perusahaan yang memiliki budaya yang berorientasi pada pelanggan, pemegang saham dan karyawan serta kepemimpinan manajerial di semua tingkatan mampu mengungguli perusahaan yang tidak memiliki budaya semacam itu. (2) Budaya korporat bisa menjadi faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya perusahaan pada masa yang akan datang. (3) Meski sulit diubah, budaya korporat bisa dibuat sedemikian rupa sehingga lebih mendukung kinerja.

Penelitian tentang hubungan budaya kerja dan kinerja juga dilakukan oleh Moeljono (2005), yang melakukan penelitian terhadap PT. Bank Rakyat Indonesia, menyimpulkan bahwa empat faktor budaya korporat (integritas, profesionalisme, keteladanan, penghargaan SDM) secara bersama-sama berpengaruh terhadap keenam indikator pelayanan produktivitas pelayanan, yang meliputi: (1) etos kerja, (2) keselarasan dengan nasabah, (3) kemampuan menangani masalah-masalah nasabah, (4) kepuasan nasabah, (5) karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan, dan (6) peningkatan mutu, jasa dan proses dan pengaruh tersebut sangat signifikan. Semakin efektif budaya korporat diterapkan, akan semakin meningkatkan produktivitas pelayanan nasabah.

Hal yang sama dikatakan pada hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dalam Sutikno (2006) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan, yang disebabkan oleh: (1) menciptakan sesuatu yang luar biasa dalam diri karyawan dan (2) memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi yang formal dan kaku, yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi, maka makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono, 2003:42).

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian karyawan dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual didukung dengan SDM yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Budaya juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robbins, 2006). Karena pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja karyawan yang tinggi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan dinyatakan oleh O' Relly (dalam Staw, 1991), dan Nurhajati dan Bisma (1995), sedangkan Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Dengan semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin kuat pula pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan karyawan.

Robbins (2006) juga mengemukakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan. Kinerja karyawan bergantung kepada tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak harus dilakukan. Memahami cara yang benar untuk melakukan sesuatu pekerjaan menunjukkan

sosialisasi yang benar. Selain itu penilaian terhadap kinerja seseorang individu mencakup pula seberapa cocok individu tersebut didalam organisasi.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti *Singapore Airlines* yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik.

Hasil penelitian Biantoro (2002) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

B. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan dan akan digunakan sebagai acuan dalam pemecahan masalah. Teori motivasi dari Maslow akan digunakakan sebagai dasar penyusunan kuesioner yang akan dibagikan kepada responden.

Berdasarkan uraian konseptual di atas dapat disebutkan bahwa faktor motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Alur pemikiran dalam analisa ini adalah diawali dengan mengidentifikasi faktor-faktor motivasi dan budaya organisasi.

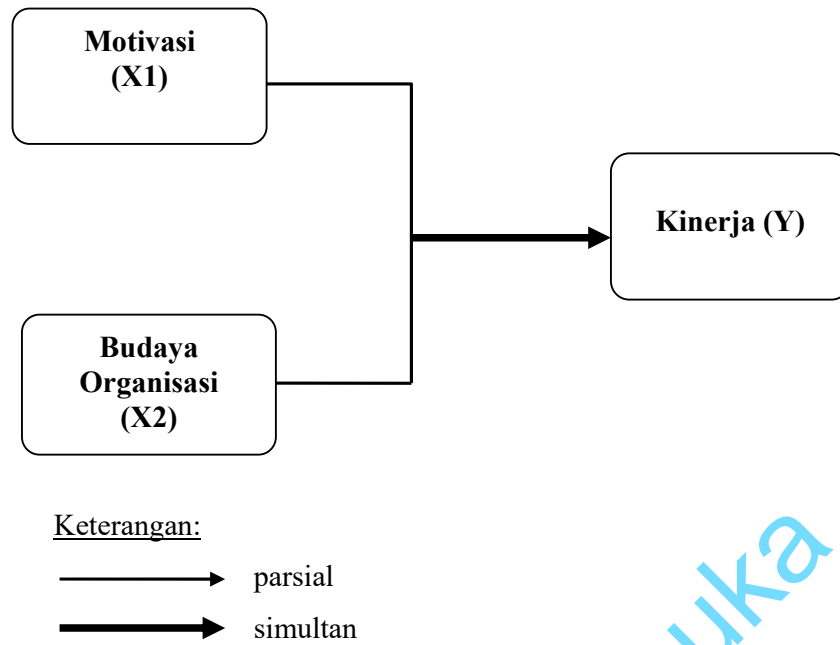
Pada beberapa penelitian terdahulu terdapat hubungan antara beberapa variabel antara lain perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi, kompensasi, dan prestasi kerja yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut yang mendasari diadakan penelitian ini, untuk mengetahui apakah beberapa variabel tersebut jika

diteliti juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada *locus* atau obyek penelitian kali ini.

Faktor-faktor motivasi antara lain adalah kebutuhan, tujuan, sikap, dan kemampuan, pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, dan pujian. Faktor-faktor budaya organisasi antara lain tingkat tanggung jawab, kebebasan, kemandirian, dan kesempatan yang dimiliki individu untuk menggunakan inisiatifnya dalam organisasi, tingkat resiko yang boleh atau mungkin diambil oleh anggota dalam organisasi, seberapa jauh organisasi memberikan penjelasan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kinerja yang diharapkan, sejauh mana unit-unit kerja dalam organisasi didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi, pimpinan organisasi memberikan pengarahan, dukungan dan berkomunikasi dengan bawahannya..

Asumsi yang timbul adalah, jika kedua variabel tersebut yaitu motivasi dan budaya organisasi meningkat, maka kinerja SDM dalam sebuah organisasi juga akan meningkat dengan indikator sebagai berikut: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka konseptual yang akan dikembangkan dalam penelitian ini bisa digambarkan seperti berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian teori, telaah empiris, dan kerangka konseptual di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1

H1 : motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ho : motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2

H1 : budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ho : budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 3

H1 : motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ho : motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

C. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang memberikan penjelasan atas suatu variabel dalam bentuk yang dapat diukur dan memberikan informasi yang diperlukan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Penelitian ini terdiri dari 3 variabel penelitian, yaitu 2 variabel bebas (*independent*) dan 1 variabel terikat (*dependent*) yang dapat disebutkan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Motivasi	Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan fisiologikal (<i>physiological needs</i>) 2. Kebutuhan rasa aman (<i>safety needs</i>) 3. Kebutuhan akan kasih sayang (<i>love needs</i>); 4. Kebutuhan akan harga diri (<i>esteem needs</i>) 5. Aktualisasi diri (<i>self actualization</i>) 	Skala Likert
Budaya Organisasi	Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aturan perilaku yang diamati. 2. Norma. 3. Nilai Dominan 4. Filosofi. 5. Aturan. 6. Iklim organisasi. 	Skala Likert
Kinerja	Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Ketepatan Waktu 4. Penggunaan Sumber Daya Organisasi 5. Kebutuhan pengawasan 6. Pengaruh interpersonal 	Skala Likert

Sumber: data sekunder diolah (2012)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana tentang bagaimana suatu penelitian akan dilakukan. Desain penelitian berfungsi memberikan panduan kepada peneliti tentang bagaimana suatu penelitian akan dilakukan untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian (Purwanto dan Sulistyastuti, 2007:25).

Penelitian ini merupakan jenis penelitian asosiatif dengan hubungan kausal, yaitu suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Variabel yang digunakan adalah 3 variabel dengan menggunakan paradigma ganda yang terdiri dari 2 variabel bebas, serta 1 variabel terikat.

B. Populasi

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998).

Menurut Sugiyono (2002:57) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek penelitian yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk ditarik kesimpulannya. Menurut Nawawi (2003) populasi adalah keseluruhan obyek penelitian yang dapat terdiri dari

manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes, atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat yang berjumlah 51 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka responden dalam penelitian ini adalah semua anggota populasi atau dikenal dengan metode sensus.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian agar pengerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik sehingga lebih mudah untuk diolah. Instrumen dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu instrumen penelitian yang menggunakan barang-barang tertulis sebagai sumber data, misalnya buku-buku, majalah, jurnal, peraturan-peraturan, laporan-laporan, dan lain-lain. Dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data-data tentang deskripsi organisasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat dengan tujuan untuk menentukan populasi.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden, dan responden juga diminta untuk memberikan tanggapan atau memilih jawaban yang

sudah tersedia. Kuesioner disebar kepada seluruh karyawan sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Kuesioner dalam penelitian ini disusun dengan menggunakan pengukuran *Likert Scale Model* (model skala Likert), dengan rentang skala 1 sampai dengan 5 dengan alternatif jawaban yaitu sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang diambil dari nama Rensis Likert dan umum digunakan dalam kuesioner, serta merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei/kuesioner (Wikipedia, 2011).

Menurut Sugiyono (2007:67) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada waktu menanggapi pertanyaan dalam skala Likert, responden menentukan tingkat persetujuan terhadap suatu pertanyaan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia.

Tabel 3.1
Skala Pengukuran Model Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Keterangan	Nilai
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	RR	Ragu-ragu	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (2007)

D. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya. Validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya.

Suatu skala pengukuran disebut valid bila melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur apa yang seharusnya diukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan.

Pada penelitian ini validitas yang diuji adalah validitas konstruksi (*construct validity*) dengan mengkorelasikan skor masing-masing butir dengan skor total. *Construct Validity* sama dengan *Logical Validity* atau *Validity by Definition*, yaitu uji validitas berdasarkan logika yang mengacu pada definisi teori. Sebuah instrumen disebut mempunyai validitas konstruksi jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur gejala yang dapat didefinisikan. Menurut Jack R. Fraenkel (dalam Siregar 2010:163) validitas konstruksi merupakan yang terluas cakupannya dibanding dengan validitas lainnya karena melibatkan banyak prosedur termasuk validitas isi dan validitas kriteria.

Uji validitas digunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment*. Skor total sendiri adalah skor yang didapat dari penjumlahan skor butir untuk instrumen tersebut. Selanjutnya uji validitas menggunakan Korelasi *Pearson Product Moment* dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi

N = jumlah sampel

X = skor satu item pertanyaan

Y = jumlah skor item pertanyaan

Arikunto (2002:146) menyatakan bahwa hasil perhitungan nilai korelasi pearson *product moment* (r hitung) selanjutnya dibandingkan dengan nilai r tabel. Analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item pertanyaan. Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Adapun kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas adalah berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap instrumen. Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi (konsisten) jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Dengan demikian, masalah reliabilitas instrumen berhubungan dengan masalah ketepatan hasil. Uji reliabilitas dilakukan dilakukan untuk mengetahui

tingkat kestabilan suatu alat ukur. Selanjutnya uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *internal consistency reliability* yang menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item dalam kuesioner berhubungan antara satu dengan yang lain.

Teknik ini menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

- α = reliabilitas instrumen
 k = banyaknya butir pertanyaan
 t^2 = varian total
 $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

Sebuah faktor dinyatakan reliabel/handal jika koefisien Alpha lebih besar dari 0,6 (Arikunto, 2002:180)

E. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data Primer

Data primer merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1995). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari responden melalui alat bantu berupa kuesioner mengenai motivasi, budaya

organisasi, dan kinerja karyawan berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh karyawan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat sebanyak 51 orang. Kuesioner yang diisi oleh responden berupa pernyataan dan memilih alternatif jawaban pada lembar yang telah disediakan.

Setelah kuesioner diisi, dikumpulkan, diperiksa kelengkapannya, dan selanjutnya dibuat tabulasi data dengan menggunakan microsoft excel kemudian data dalam bentuk excel tersebut dirubah dengan program SPSS untuk dilakukan perhitungan.

2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mempunyai kaitan dengan masalah yang diteliti dan diperoleh tidak secara langsung dari narasumber berupa buku-buku, majalah, jurnal, peraturan-peraturan, laporan-laporan, dan lain-lain, baik yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini menggunakan tehnik dokumentasi yang diperoleh dari buku-buku, internet, laporan-laporan, peraturan-peraturan, dan dokumen lainnya yang diperlukan dalam penyusunan penelitian ini yang berkaitan dengan motivasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

F. Metode Analisis Data

1. Tehnik Pengolahan Data

Analisa yang digunakan adalah analisa kuantitatif dengan menggunakan *Statistical Product for Service Solutions (SPSS) versi 19 for windows*. SPSS digunakan untuk melihat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Statistik parametrik mensyaratkan bahwa data setiap variabel yang akan dianalisis harus berdistribusi normal (Sugiyono, 2007:172). Oleh karena itu sebelum pengujian hipotesis dilakukan, maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian normalitas data sebagai persyaratan memberlakukan tehnik regresi untuk uji hipotesis (analisis utama).

Pada penelitian ini pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan *skewness ratio* dan *kurtosis ratio*. Kemiringan (*skewnees*) merupakan derajat ketidaksimetrisan (keasimetrisan), atau dapat juga didefinisikan sebagai penyimpangan dari kesimetrisan dari suatu distribusi. *Kurtosis* ialah derajat ketinggian puncak suatu distribusi. Data penelitian dinyatakan normal apabila diperoleh rasio skewness dan rasio kurtosis pada angka diantara $+ / - 2$ (Sugiyono, 2007)

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi.

Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan antara lain adalah Uji Park, Uji Glesjer, Melihat Pola Grafik Regresi dan Uji Koefisiensi Korelasi Spearman.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas.

Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan diantaranya yaitu: 1) dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF) pada model regresi, 2) dengan membandingkan nilai koefisien determinasi individual (r^2) dengan nilai determinasi secara serentak (R^2), dan 3) dengan melihat nilai *eigen value* dan *condition index*.

Pada pembahasan ini akan dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF) pada model regresi dan membandingkan nilai koefisien determinasi individual (r^2) dengan nilai determinasi secara serentak (R^2).

Menurut Santoso (2001), pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

3. Dekripsi Data

a. Data Penelitian

Data penelitian disajikan dalam bentuk tendensi sentral, distribusi frekwensi, dan histogram. Distribusi sentral memuat mean, median, modus, varians, standar deviasi. Distribusi frekuensi merupakan persebaran data yang menghasilkan skewness dan kurtosis. Data-data tersebut dapat diperoleh dengan

menggunakan aplikasi *software* SPSS. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah SPSS versi 19 *for windows*.

b. Profil Responden

Profil responden menggambarkan data personel responden yang diperoleh dari paket kuesioner, yaitu jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan.

4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan statistik tentang parameter populasi. Statistik adalah ukuran-ukuran yang dikenakan pada sampel (\bar{x} = rata-rata, s = simpangan baku s^2 = varians, r = koefisien korelasi).

Parameter adalah ukuran-ukuran yang dikenakan pada populasi (μ = rata-rata, σ = simpangan baku, σ^2 = varians, ρ = koefisien korelasi). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah hipotesis yang berbentuk asosiatif/hubungan, yaitu hubungan antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen.

Setiap hipotesis akan diuji dengan menggunakan statistik parametrik, sedangkan analisis korelasi yang digunakan adalah analisis regresi.

Uji regresi digunakan untuk meramalkan suatu variabel (variabel terikat) berdasar suatu variabel atau beberapa variabel lain (variabel bebas) dalam suatu persamaan liner (Trihendradi 2006:154). Regresi sederhana ditunjukkan oleh persamaan regresi sederhana $Y = a + bX$, regresi sederhana digunakan untuk meramalkan atau memprediksikan variabel terikat (Y) terhadap variabel bebas (X). Besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y ditunjukkan oleh besarnya b , sedangkan faktor a menunjukkan konstanta variabel Y.

Untuk hipotesis ganda digunakan analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*), yaitu pengembangan dari analisis regresi sederhana. Kegunaannya yaitu untuk meramalkan nilai variabel terikat (Y) apabila variabel bebas minimal dua atau lebih.

Regresi berganda ditunjukkan dengan persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$$

Keterangan:

Y = variabel terikat

X = variabel bebas

a = konstanta

b = koefisien regresi

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel yang lain (Santosa & Ashari, 2005:125).

Nilai koefisien ini antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

b. Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengukur pengaruh antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t pada penelitian ini digunakan untuk mengukur pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan, dan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

1) $H_0 : \beta_i = 0$, artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

2) $H_a : \beta_i \neq 0$, artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

H_a diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_a ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

c. Uji Secara Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengukur apakah semua variabel bebas yaitu motivasi (X1) dan budaya organisasi (X2) mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y)

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$, artinya secara bersama-sama variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat
Ho diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$
Ho ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$
- 2) $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$, artinya secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.
Ha diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$
Ho ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

Universitas Terbuka

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Profil/Sejarah Singkat

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat mulai beroperasi pada tanggal 1 April 1999 dengan nama Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Anggaran Mataram sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 54/KMK.01/1999 tanggal 10 Februari 1999 tentang Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Anggaran serta Surat Edaran Direktur Jenderal Anggaran Nomor SE-29/A/I/1999 tanggal 25 Februari 1999. Pada awal operasinya Kantor Wilayah XXI Direktorat Jenderal Anggaran beralamat di Jalan Langko Nomor 40 Mataram, dan mulai tanggal 30 Desember 2002 pindah alamat di Jalan Majapahit Nomor 10 Mataram. Gedung tersebut merupakan gedung eks Kantor Tata Usaha Anggaran/Kantor Verifikasi dan Pelaksanaan Anggaran (KTUA/KASIPA) Mataram yang dibangun pada Tahun 1985.

Terbentuknya Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan merupakan salah satu konsekuensi dari dilaksanakannya Reformasi Manajemen Keuangan Negara. Sebagaimana diketahui bahwa Reformasi Manajemen Keuangan Negara telah melahirkan paket Undang-Undang (UU) di bidang keuangan negara yang meliputi UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara.

Implementasi dari terjadinya reformasi manajemen keuangan negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia telah melakukan reformasi birokrasi dengan tiga pilar utamanya yaitu penataan organisasi, penyempurnaan *business process* dan peningkatan manajemen sumber daya manusia. Salah satu wujud dari pilar penataan organisasi adalah dengan terbentuknya Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Pada dasarnya Direktorat Jenderal Perbendaharaan bukan merupakan suatu unit organisasi yang benar-benar baru, namun merupakan gabungan dari fungsi-fungsi yang sebelumnya dijalankan oleh Direktorat Jenderal Anggaran di masa lalu, yang meliputi fungsi pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas negara, fungsi pengelolaan utang dalam negeri pada Pusat Manajemen Obligasi Negara (PMON), fungsi pengelolaan penerusan pinjaman dan pengelolaan kas pada Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan, fungsi penyusunan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran pada Badan Akuntansi Keuangan Negara (BAKUN), serta fungsi pengolahan data pada Kantor Pengolahan Data Informasi Keuangan Regional (KPDIKR).

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 35, 36, dan 37 Tahun 2004 serta Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 302/KMK/2004 dan Nomor 303/KMK/2004, secara hukum unit-unit pengelola fungsi perbendaharaan tersebut bergabung menjadi satu dengan nama Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yang terdiri dari 1 Sekretariat Direktorat Jenderal dan 7 Direktorat Teknis pada Kantor Pusat serta 30 Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan 178 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Dengan berlakunya peraturan-peraturan tersebut di atas, maka *nomenklatur* Kantor Wilayah XXI Direktorat Jenderal Anggaran

Mataram berubah menjadi Kantor Wilayah XXI Direktorat Jenderal Perbendaharaan Mataram.

Pada tanggal 11 Juli 2008 sejak terbitnya Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 101/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kantor Wilayah XXI Direktorat Jenderal Perbendaharaan Mataram kembali mengalami perubahan *nomenklatur* menjadi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Wilayah Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat meliputi Pulau Lombok dan Pulau Sumbawa serta saat ini membawahi 4 (empat) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), yaitu:

- KPPN Mataram (Tipe A 1) dengan wilayah pembayaran meliputi satuan kerja yang berada di Kota Mataram, Kabupaten Lombok Barat, Kabupaten Lombok Tengah, dan Kabupaten Lombok Utara
- KPPN Selong (Tipe A 2) dengan wilayah pembayaran satuan kerja yang berada di Kabupaten Lombok Timur
- KPPN Sumbawa Besar (Tipe A 2) dengan wilayah pembayaran meliputi satuan kerja yang berada di Kabupaten Sumbawa dan Kabupaten Sumbawa Barat
- KPPN Bima (Tipe A 2) dengan wilayah pembayaran meliputi satuan kerja yang berada di Kota Bima, Kabupaten Bima, dan Kabupaten Dompu

2. Visi dan Misi

a. Visi

Visi Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat adalah **“Terwujudnya Pengelolaan Perbendaharaan Negara yang**

Profesional, Modern, dan Akuntabel guna mewujudkan Manajemen Keuangan Pemerintah yang Efektif dan Efisien”.

Makna yang terkandung didalam visi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pengelola Perbendaharaan Negara adalah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat sebagai instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan di daerah yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, pembinaan, penyuluhan, bimbingan teknis, monitoring, evaluasi, penyusunan laporan, verifikasi, dan pertanggungjawaban di bidang perbendaharaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 2) Profesional, mempunyai makna pengelolaan Perbendaharaan Negara dilakukan dengan sebaik-baiknya agar kualitas aparat, kualitas kinerja, maupun hasil-hasilnya, serta sarana dan prasarananya bertambah baik;
- 3) Modern dan Akuntabel, mempunyai makna pengelolaan Keuangan Negara dilakukan sesuai dengan standar yang berlaku secara internasional, sehat, disiplin, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dalam usaha untuk mencapai masyarakat yang mandiri dan sejahtera;

b. Misi

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki misi dalam upaya menjabarkan visi di atas yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Menciptakan fungsi pelaksanaan anggaran yang efektif;
- 2) Mewujudkan pengelolaan kas yang efisien dan optimal;

- 3) Mewujudkan akuntansi keuangan negara yang akuntabel, transparan, tepat waktu, dan akurat;
- 4) Mewujudkan dukungan teknis perbendaharaan yang handal, terintegrasi, terotomasi, dan mudah diterapkan;
- 5) Melaksanakan pemberdayaan dan integrasi seluruh sumber daya organisasi secara optimal.

3. Moto dan Janji Layanan

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat mempunyai Motto dan Janji Layanan dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada *stakeholders*, yaitu “Cepat, Tepat, Transparan, Akuntabel, dan Tanpa Biaya”.

4. Karakteristik Responden

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya didukung oleh sumber daya manusia (SDM) sebanyak 51 orang. Jumlah tersebut dapat dikelompokkan dalam beberapa karakteristik sebagai berikut:

a. Karakteristik Responden Menurut Golongan

Karyawan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat dikelompokkan berdasarkan golongan. Karyawan yang paling banyak berada pada golongan III sebanyak 34 orang dan yang paling sedikit adalah golongan IV sebanyak 4 orang, seperti dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1
Jumlah Karyawan Menurut Golongan

No.	Golongan	Jumlah Karyawan
1	Golongan IV	4 Orang
2	Golongan III	34 Orang
3	Golongan II	13 Orang
	JUMLAH	51 Orang

Sumber: data sekunder diolah (2012)

b. Karakteristik Responden Menurut Unit Kerja

Karyawan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat paling banyak berada pada unit kerja Bagian Umum yaitu 19 orang, sedangkan Bidang Pembinaan Perbendaharaan 1 memiliki karyawan yang paling sedikit, yaitu 6 orang seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Jumlah Karyawan Menurut Unit Kerja

No.	Unit Kerja	Jumlah Karyawan
1	Bagian Umum	19 Orang
2	Bidang Pelaksanaan Anggaran (PA)	10 Orang
3	Bidang Pembinaan Perbendaharaan 1 (PP 1)	6 Orang
4	Bidang Pembinaan Perbendaharaan 2 (PP 2)	8 Orang
5	Bidang Akuntansi dan Pelaporan (AKLAP)	8 Orang
	JUMLAH	51 Orang

Sumber: data sekunder diolah (2012)

c. Karakteristik Responden Menurut Eselonering

Menurut Eselonering, karyawan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat paling banyak berada pada tingkat pelaksana yaitu 30 orang dan paling sedikit adalah eselon II A sebanyak 1 orang, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Jumlah Karyawan Menurut Eselonering

No.	Eselonering	Jumlah Karyawan
1	II A	1 Orang
2	III A	3 Orang
3	IV A	17 Orang
4	Pelaksana	30 Orang
	JUMLAH	51 Orang

Sumber: data sekunder diolah (2012)

5. Deskripsi Data Penelitian

Profil responden dalam penelitian ini dapat digambarkan sesuai kriteria seperti dibawah ini:

1) Jenis Kelamin

Dilihat dari jenis kelamin, jumlah responden pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat adalah laki-laki sebanyak 35 orang dan sisanya adalah perempuan, dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.4
Profil Responden Menurut Jenis Kelamin

	Count	Column N %
Jenis Kelamin Laki-laki	35	68,6%
Perempuan	16	31,4%

Sumber: data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

2) Usia

Jumlah Responden jika dilihat dari usia tertinggi adalah usia 41 sampai dengan 50 Tahun dan usia ≥ 51 Tahun masing-masing sebanyak 20 orang, sedangkan usia terendah responden adalah usia antara 21 sampai dengan 30 Tahun sebanyak 5 orang, dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.5
Profil Responden Menurut Usia

				Count	Column N. %
Usia	21-30 Tahun	JenisKelamin	Laki-laki	3	60,0%
			Perempuan	2	40,0%
	31-40 Tahun	JenisKelamin	Laki-laki	5	83,3%
			Perempuan	1	16,7%
	41-50 Tahun	JenisKelamin	Laki-laki	15	75,0%
			Perempuan	5	25,0%
=> 51 Tahun		JenisKelamin	Laki-laki	12	60,0%
			Perempuan	8	40,0%

Sumber: data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

3) Masa Kerja

Responden pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat menurut masa kerjanya yang tertinggi adalah > 20 Tahun sebanyak 34 orang, sedangkan jumlah responden dengan masa kerja paling rendah adalah antara 1 sampai dengan 5 Tahun sebanyak 1 orang seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Profil Responden Menurut Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah Karyawan
1	1 – 5 Tahun	1 Orang
2	6 – 10 Tahun	8 Orang
3	11 – 15 Tahun	4 Orang
4	16 – 20 Tahun	4 Orang
5	> 20 Tahun	34 Orang
	JUMLAH	51 Orang

Sumber: data sekunder diolah (2012)

4) Pendidikan Terakhir

Menurut tingkat pendidikan terakhir, responden pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat paling rendah adalah SMP sebanyak 1 orang, sedangkan responden dengan tingkat pendidikan terakhir tertinggi adalah Sarjana (S1)/Diploma IV sebanyak 21 orang, dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.7
Profil Responden Menurut Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah Karyawan
1	Magister (S2)	4 Orang
2	Sarjana (S1) / Diploma IV	21 Orang
3	Diploma III / Sarjana Muda	4 Orang
4	Diploma I	3 Orang
5	SMA	18 Orang
6	SMP	1 Orang
	JUMLAH	51 Orang

Sumber: data sekunder diolah (2012)

6. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji Validitas untuk tiap butir pertanyaan pada variabel motivasi, budaya organisasi, dan kinerja dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total. Uji korelasi yang digunakan adalah korelasi *Pearson Product Moment*. Instrumen Penelitian variabel motivasi, budaya organisasi, dan kinerja masing-masing terdapat 15 butir pertanyaan, sehingga pada masing-masing variabel terdapat 15 koefisien korelasi yang perlu dihitung. Hasil korelasi hitung disebut r_{hitung} . Selanjutnya hasil uji validitas berupa r_{hitung} dibandingkan dengan r_{tabel} . Butir-butir pertanyaan dinyatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sebaliknya apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid, sehingga harus di *drop* atau dibuang. Uji Validitas dilakukan dengan menggunakan *software SPSS versi 19 for Windows*.

1) Uji Validitas Variabel Motivasi

Terdapat limabelas butir pertanyaan pada variabel ini. Diketahui r_{tabel} untuk $N=51$ adalah sebesar 0,276. Rangkuman uji validitas untuk variabel motivasi (X 1) ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Uji Validitas Variabel Motivasi

No. Item Pertanyaan	r hitung	Keterangan
1	0,592	Valid
2	0,677	Valid
3	0,300	Valid
4	0,431	Valid
5	0,655	Valid
6	0,282	Valid
7	0,742	Valid
8	0,638	Valid
9	0,767	Valid
10	0,647	Valid
11	0,755	Valid
12	0,758	Valid
13	0,669	Valid
14	0,671	Valid
15	0,477	Valid

Sumber : data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua butir instrumen variabel motivasi valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$.

2) Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Terdapat limabelas butir pertanyaan pada variabel ini. Diketahui r_{tabel} untuk $N=51$ adalah sebesar **0,276**. Rangkuman uji validitas untuk variabel budaya organisasi (X 2) ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

No. Item Pertanyaan	r hitung	Keterangan
1	0,542	Valid
2	0,447	Valid
3	0,425	Valid
4	0,227	Tidak Valid
5	0,660	Valid
6	0,451	Valid
7	0,270	Tidak Valid
8	0,507	Valid
9	0,500	Valid
10	0,437	Valid
11	0,049	Tidak Valid
12	0,478	Valid
13	0,363	Valid
14	0,475	Valid
15	0,510	Valid

Sumber : data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa butir nomor 4, 7, dan butir nomor 11 tidak valid karena $r_{hitung} < r_{tabel}$. Butir tersebut tidak selaras dengan butir yang lain dan selanjutnya dilakukan uji validitas lagi dengan melakukan pengukuran nilai r_{hitung} kembali setelah menghilangkan butir nomor 4, 7 dan nomor 11. Hasil pengukuran kembali dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (Pengujian Kedua)

No. Item Pertanyaan	r hitung	Keterangan
1	0,542	Valid
2	0,447	Valid
3	0,425	Valid
5	0,660	Valid
6	0,451	Valid
8	0,507	Valid
9	0,500	Valid
10	0,437	Valid
12	0,478	Valid
13	0,363	Valid
14	0,475	Valid
15	0,510	Valid

Sumber : data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Dapat dilihat bahwa dengan menghilangkan butir nomor 4,7, dan butir nomor 11 seluruh butir pertanyaan yang tersisa dinyatakan valid. Dengan demikian instrumen yang layak digunakan untuk penelitian adalah sebanyak 12 butir, yaitu nomor 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, dan 15.

3) Uji Validitas Variabel Kinerja

Terdapat limabelas butir pertanyaan pada variabel ini. Diketahui r tabel untuk $N=51$ adalah sebesar **0,276**. Rangkuman uji validitas untuk variabel kinerja (Y) ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Uji Validitas Variabel Kinerja

No. Item Pertanyaan	r hitung	Keterangan
1	0,187	Tidak Valid
2	0,328	Valid
3	0,312	Valid
4	0,435	Valid
5	0,337	Valid
6	0,626	Valid
7	0,407	Valid
8	0,585	Valid
9	0,603	Valid
10	0,647	Valid
11	0,638	Valid
12	0,579	Valid
13	0,616	Valid
14	0,596	Valid
15	0,028	Tidak Valid

Sumber : data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Uji validitas untuk variabel kinerja diketahui bahwa terdapat beberapa butir pertanyaan yang tidak valid, yaitu butir nomor 1 dan butir nomor 15. Keduanya juga dihilangkan agar dapat memenuhi syarat dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Setelah dilakukan pengukuran kembali hasilnya dapat dilihat seperti ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Uji Validitas Variabel Kinerja (Pengujian Kedua)

No. Item Pertanyaan	r hitung	Keterangan
2	0,328	Valid
3	0,312	Valid
4	0,435	Valid
5	0,337	Valid
6	0,626	Valid
7	0,407	Valid
8	0,585	Valid
9	0,603	Valid
10	0,647	Valid
11	0,638	Valid
12	0,579	Valid
13	0,616	Valid
14	0,596	Valid

Sumber : data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Setelah butir pertanyaan nomor 1 dan nomor 15 dihilangkan, maka instrumen penelitian untuk variabel kinerja yang layak digunakan sebanyak 13 butir, yaitu nomor 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, dan 14.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Metode pengujian reliabilitas pada penelitian ini dengan menggunakan *Alpha Cronbach*. Data dapat dinyatakan reliabel dan dapat digunakan jika memiliki koefisien alpha lebih besar dari 0,6.

Setelah ketiga variabel yaitu motivasi, budaya organisasi, dan kinerja diuji validitasnya dan butir pertanyaan yang tidak valid dihilangkan, selanjutnya butir pertanyaan yang valid diuji reliabilitasnya dengan hasil pengujian yang dapat ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	N	N of Item	Keterangan
Motivasi (X1)	0,865	51	15	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,731	51	12	Reliabel
Kinerja (Y)	0,753	51	13	Reliabel

Sumber : data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Dari hasil uji reliabilitas motivasi di atas terlihat bahwa *Alpha Cronbach* = 0,865, jumlah *cases N* = 51 menunjukkan jumlah responden, dan pada tabel *reliability statistics N of item* = 15 menunjukkan jumlah butir pertanyaan yang dianalisis. Dengan koefisien alpha lebih besar dari 0,6 maka instrumen variabel motivasi reliabel untuk digunakan dan telah memenuhi uji reliabilitas.

Hasil uji reliabilitas variabel budaya organisasi terlihat bahwa *Alpha Cronbach* = 0,731, jumlah *cases N* = 51 menunjukkan jumlah responden, pada tabel *reliability statistics N of item* = 12 menunjukkan jumlah butir pertanyaan yang dianalisis. Dengan demikian maka instrumen variabel budaya organisasi juga reliabel untuk digunakan.

Alpha Cronbach untuk variabel kinerja adalah 0,753, jumlah *cases N* = 51 adalah jumlah responden, dan pada tabel *reliability statistics N of item* = 13 menunjukkan jumlah butir pertanyaan yang dianalisis. Dengan koefisien alpha lebih besar dari 0,6 maka instrumen variabel kinerja juga telah memenuhi uji reliabilitas.

c. Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 4.14
Analisis Deskripsi Variabel Motivasi

No	Daftar Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		Rata Rata
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
1	Atasan selalu memberikan pujian jika bawahan mengerjakan tugas dengan baik	20	39,2	20	39,2	4	7,8	6	11,8	1	2	4,01
2	Tugas yang diberikan selalu sesuai dengan tingkat pendidikan dan kemampuan saya	15	29,4	28	54,9	3	5,9	5	9,8	-	-	4,03
3	Sarana dan prasarana pendukung pekerjaan cukup terpenuhi	12	23,5	28	54,9	5	9,8	6	11,8	-	-	3,90
4	Organisasi selalu memberikan <i>punishment</i> atas pelanggaran yang dilakukan tanpa membedakan pangkat/jabatan	14	27,5	22	43,1	8	15,7	6	11,8	1	2	3,82
5	Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka peningkatan kemampuan	23	45,1	21	41,2	4	7,8	1	2	2	3,9	4,21
6	Saya selalu berusaha mendapatkan hasil yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan	35	68,6	15	29,4	-	-	-	-	1	2	4,62
7	Atasan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan mengenai usaha-usaha pencapaian tugas	23	45,1	26	51	2	3,9	-	-	-	-	4,41
8	<i>Stakeholder</i> tidak pernah mengeluh tentang pelayanan yang saya berikan	16	31,4	24	47,1	7	13,7	4	7,8	-	-	4,01
9	Hubungan antara atasan dan bawahan baik dan tidak kaku	23	45,1	24	47,1	1	2	3	5,9	-	-	4,31
10	Gagasan yang disampaikan oleh bawahan diapresiasi positif oleh atasan	17	33,3	29	56,9	4	7,8	1	2	-	-	4,21
11	Situasi di lingkungan kerja baik dan menyenangkan	20	39,2	28	54,9	2	3,9	1	2	-	-	4,31
12	Atasan selalu bertindak bijaksana dalam menyelesaikan masalah	22	43,1	24	47,1	3	5,9	2	3,9	-	-	4,29
13	Sanksi administratif dan non administratif dikenakan kepada semua karyawan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan	15	29,4	31	60,8	3	5,9	2	3,9	-	-	4,15
14	Saya selalu dianggap bagian penting dari organisasi	16	31,4	22	43,1	9	17,6	3	5,9	1	2	3,96
15	Bekerja dalam Direktorat Jenderal Perbendaharaan motivasi menjadi suatu hal yang sangat penting	23	45,1	25	49	2	3,9	1	2	-	-	4,37
Rata-rata frekuensi jawaban variabel motivasi		4,17										

Sumber: data primer diolah (2012)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, jawaban responden terhadap item pertanyaan mengenai variabel motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada item atasan selalu memberikan pujian jika bawahan mengerjakan tugas dengan baik, 20 orang responden menyatakan sangat setuju (39,2%), 20 orang responden menyatakan setuju (39,2), 4 orang responden menyatakan ragu ragu (7,8%), 6 orang responden menyatakan tidak setuju (11,8%), dan 1 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,12 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa atasan selalu memberikan pujian jika bawahan mengerjakan tugas dengan baik.
2. Pada item tugas yang diberikan selalu sesuai dengan tingkat pendidikan dan kemampuan, 15 orang responden menyatakan sangat setuju, terbanyak adalah 28 orang responden menyatakan setuju (54,9%), 3 orang responden menyatakan ragu-ragu, dan sisanya menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,03 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa tugas yang diberikan selalu sesuai dengan tingkat pendidikan dan kemampuan.
3. Pada item sarana dan prasarana pendukung pekerjaan cukup terpenuhi, 12 orang responden menyatakan sangat setuju (23,5%), terbanyak adalah 28 orang responden menyatakan setuju (54,9%), 6 orang rseponden menyatakan tidak setuju, dan sisanya menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 3,90 yang berarti responden menyatakan ragu-ragu bahwa sarana dan prasarana pendukung pekerjaan cukup terpenuhi.
4. Pada item organisasi selalu memberikan *punishment* atas pelanggaran yang dilakukan tanpa membedakan pangkat/jabatan, terbanyak adalah 22 orang responden menyatakan setuju (43,1%), 14 orang responden menyatakan sangat

setuju (27,5%), 8 orang responden menyatakan ragu-ragu, 6 orang responden menyatakan tidak setuju (16,8%), dan sisanya sebanyak 1 orang responden menyatakan sangat tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 3,82 yang berarti responden menyatakan ragu-ragu bahwa organisasi selalu memberikan *punishment* atas pelanggaran yang dilakukan tanpa membedakan pangkat/jabatan.

5. Pada item organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka peningkatan kemampuan, terbanyak adalah 23 orang responden menyatakan sangat setuju (45,1%), 21 orang responden menyatakan setuju (41,2%), 4 orang responden menyatakan ragu-ragu, 1 orang responden menyatakan tidak setuju, dan 2 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (3,9%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,21 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka peningkatan kemampuan.
6. Pada item saya selalu berusaha mendapatkan hasil yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan, terbanyak adalah 35 orang responden menyatakan sangat setuju (68,6%), 15 orang responden menyatakan setuju (29,4%), dan 1 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,62 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa saya selalu berusaha mendapatkan hasil yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan.
7. Pada item atasan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan mengenai usaha-usaha pencapaian tugas, 23 orang responden menyatakan sangat setuju (45,1%), 26 orang responden menyatakan setuju (51%), dan 2 orang responden menyatakan

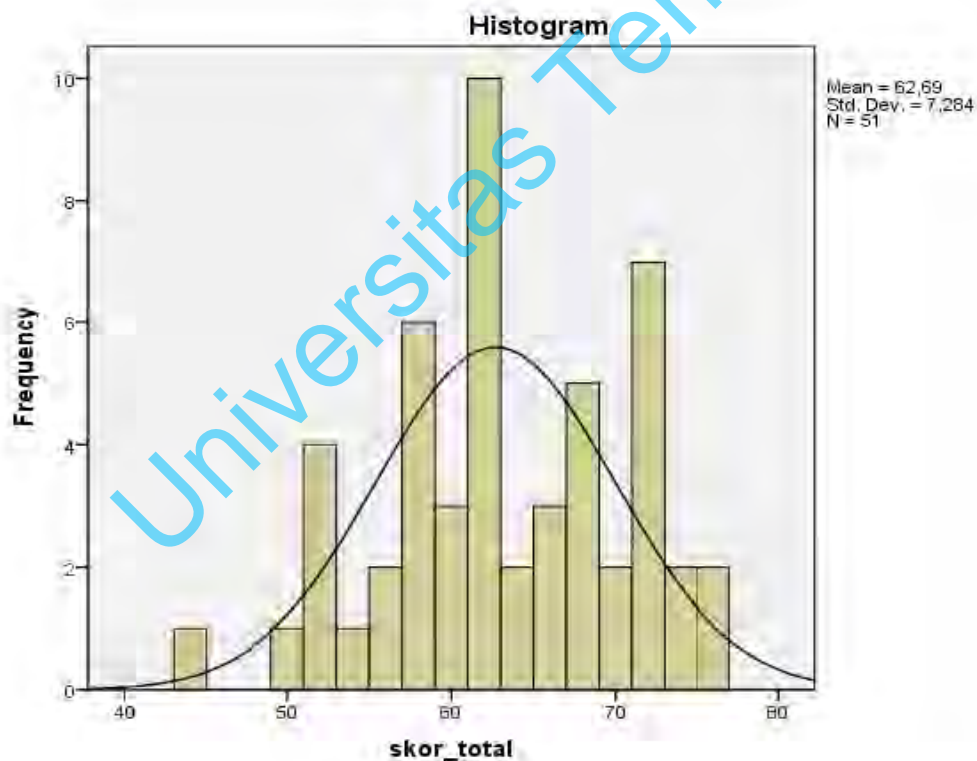
- ragu-ragu (3,9%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,41 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa atasan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan mengenai usaha-usaha pencapaian tugas.
8. Pada item *stakeholder* tidak pernah mengeluh tentang pelayanan yang saya berikan, 16 orang responden menyatakan sangat setuju, terbanyak adalah 24 orang responden menyatakan setuju (47,1%), 7 orang responden menyatakan ragu-ragu (13,7%), dan sisanya menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,01 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa *stakeholder* tidak pernah mengeluh tentang pelayanan yang saya berikan.
 9. Pada item hubungan antara atasan dan bawahan baik dan tidak kaku, 23 orang (45,1%) responden menyatakan sangat setuju, terbanyak adalah 24 orang responden menyatakan setuju (47,1%), 1 orang responden menyatakan ragu-ragu, dan sisanya menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,31 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa hubungan antara atasan dan bawahan baik dan tidak kaku.
 10. Pada item gagasan yang disampaikan oleh bawahan diapresiasi positif oleh atasan, 17 orang responden menyatakan sangat setuju (33,3%), 29 orang responden menyatakan setuju (56,9%), 4 orang responden menyatakan ragu ragu (7,8%), dan 1 orang responden menyatakan tidak setuju (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,21 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa gagasan yang disampaikan oleh bawahan diapresiasi positif oleh atasan.
 11. Pada item situasi di lingkungan kerja baik dan menyenangkan, terbanyak adalah 28 orang responden menyatakan setuju (54,9%), 20 orang responden menyatakan sangat setuju (39,2%), 2 orang responden menyatakan ragu-ragu, dan sisanya

sebanyak 1 orang responden menyatakan tidak setuju (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,31 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa item situasi di lingkungan kerja baik dan menyenangkan.

12. Pada item atasan selalu bertindak bijaksana dalam menyelesaikan masalah, terbanyak adalah 24 orang responden menyatakan setuju (47,1%), 22 orang responden menyatakan sangat setuju (43,1%), 3 orang responden menyatakan ragu-ragu, dan sisanya sebanyak 2 orang responden (3,9%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,29 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa item atasan selalu bertindak bijaksana dalam menyelesaikan masalah.
13. Pada item sanksi administratif dan non administratif dikenakan kepada semua karyawan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan, 15 orang responden menyatakan sangat setuju, terbanyak adalah 31 orang responden menyatakan setuju (60,8%), 3 orang responden menyatakan ragu-ragu, dan sisanya menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,15 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa sanksi administratif dan non administratif dikenakan kepada semua karyawan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.
14. Pada item saya selalu dianggap bagian penting dari organisasi, terbanyak adalah 22 orang responden menyatakan setuju (43,1%), 16 orang responden menyatakan sangat setuju (31,4%), 9 orang responden menyatakan ragu-ragu (17,6%), 3 orang responden menyatakan tidak setuju, dan 1 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 3,96 yang

berarti responden menyatakan ragu-ragu bahwa saya selalu dianggap bagian penting dari organisasi.

15. Pada item bekerja dalam Direktorat Jenderal Perbendaharaan motivasi menjadi suatu hal yang sangat penting, 23 orang responden menyatakan sangat setuju, terbanyak adalah 25 orang responden menyatakan setuju (49%), 2 orang responden menyatakan ragu-ragu, dan sisanya menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,37 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa bekerja dalam Direktorat Jenderal Perbendaharaan motivasi menjadi suatu hal yang sangat penting.



Gambar 4.1
Grafik Analisa Deskripsi Variabel Motivasi

Tabel 4.15
Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

No	Daftar Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		Rata Rata
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
1	Semua karyawan diberi tanggungjawab penuh oleh organisasi untuk menyelesaikan tugas	21	41,2	26	51	2	3,9	2	3,9	-	-	4,29
2	Saya selalu mengikuti petunjuk dan prosedur yang sudah ditetapkan dalam melaksanakan tugas	31	60,8	20	39,2	-	-	-	-	-	-	4,60
3	Tidak ada teguran yang diberikan oleh atasan meskipun pekerjaan saya mengecewakan	1	2	8	15,7	9	17,6	24	47,1	9	17,6	2,37
4	Apakah anda selalu mengisi daftar hadir/pulang kerja tepat waktu	38	74,5	12	23,5	1	2	-	-	-	-	4,72
5	Organisasi selalu mendorong kami untuk mampu menerima tugas dan tanggungjawab serta dapat diberi kepercayaan	23	45,1	25	49	2	3,9	1	2	-	-	4,37
6	Saya selalu mendahulukan pekerjaan dinas daripada pekerjaan pribadi	29	56,9	20	39,2	1	2	1	2	-	-	4,50
7	Peraturan atau prosedur yang ada dalam organisasi menghambat kesempatan saya untuk berkembang	4	7,8	6	11,8	5	9,8	30	58,8	6	11,8	2,45
8	Sistem penilaian kinerja yang berlaku di organisasi saat ini memuaskan saya	12	23,5	31	60,8	5	9,8	3	5,9	-	-	4,01
9	Di tempat saya bekerja waktu pelaksanaan pekerjaan dijadwalkan dengan terinci dan dikontrol secara ketat	10	19,6	31	60,8	2	3,9	8	15,7	-	-	3,84
10	Penilaian prestasi kerja dapat mempererat hubungan antara atasan dan bawahan	15	29,4	31	60,8	5	9,8	-	-	-	-	4,19
11	Saya kadang-kadang menyimpang dari peraturan dan prosedur yang sudah ditetapkan dalam organisasi	1	2	6	11,8	4	7,8	28	54,9	12	23,5	2,13
12	Gaji dan tunjangan serta penghargaan yang diberikan kepada para karyawan didasarkan oleh peraturan yang berlaku	20	39,2	29	56,9	1	2	1	2	-	-	4,33
13	Karyawan baru mudah untuk diterima dan beradaptasi di kantor	5	9,8	34	66,7	7	13,7	5	9,8	-	-	3,76
14	Organisasi selalu mempertimbangkan aspirasi karyawan dalam membuat keputusan	7	13,7	33	64,7	5	9,8	6	11,8	-	-	3,80
15	Proses atau cara melaksanakan pekerjaan merupakan hal yang sangat penting di kantor	23	45,1	27	52,9	-	-	1	2	-	-	4,41
Rata-rata frekuensi jawaban variabel budaya organisasi		3,85										

Sumber: data primer diolah (2012)

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, jawaban responden terhadap item pertanyaan mengenai variabel motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada item semua karyawan diberi tanggungjawab penuh oleh organisasi untuk menyelesaikan tugas, 21 orang responden menyatakan sangat setuju (41,2%), 26 orang responden menyatakan setuju (51%), 2 orang responden menyatakan ragu ragu (3,9%), dan 2 orang responden menyatakan tidak setuju (3,9%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,29 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa semua karyawan diberi tanggungjawab penuh oleh organisasi untuk menyelesaikan tugas.
2. Pada item saya selalu mengikuti petunjuk dan prosedur yang sudah ditetapkan dalam melaksanakan tugas, terbanyak adalah 31 orang responden menyatakan sangat setuju (60,8%), dan 20 orang responden menyatakan setuju (39,2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,60 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa saya selalu mengikuti petunjuk dan prosedur yang sudah ditetapkan dalam melaksanakan tugas.
3. Pada item tidak ada teguran yang diberikan oleh atasan meskipun pekerjaan saya mengecewakan, terbanyak adalah 24 orang responden menyatakan tidak setuju (47,1%), 9 orang responden menyatakan ragu-ragu (17,6%), 9 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (17,6%), 8 orang responden menyatakan setuju, dan 1 orang responden menyatakan sangat setuju (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 2,37 yang berarti responden menyatakan tidak setuju bahwa tidak ada teguran yang diberikan oleh atasan meskipun pekerjaan saya mengecewakan.

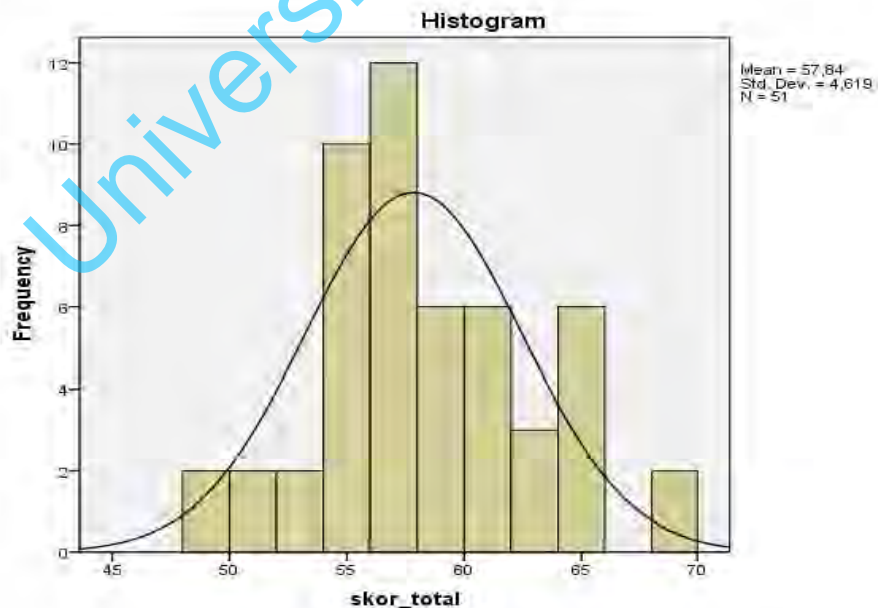
4. Pada item apakah anda selalu mengisi daftar hadir/pulang kerja tepat waktu, 38 orang responden menyatakan sangat setuju (74,5%), 12 orang responden menyatakan setuju (23,5%), dan 1 orang responden menyatakan ragu-ragu (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,72 yang berarti responden menyatakan setuju pada apakah anda selalu mengisi daftar hadir/pulang kerja tepat waktu.
5. Pada item organisasi selalu mendorong kami untuk mampu menerima tugas dan tanggungjawab serta dapat diberi kepercayaan, 23 orang responden menyatakan sangat setuju, terbanyak adalah 25 orang responden menyatakan setuju (49%), 2 orang responden menyatakan ragu-ragu (3,9%), dan sisanya menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,37 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa organisasi selalu mendorong kami untuk mampu menerima tugas dan tanggungjawab serta dapat diberi kepercayaan.
6. Pada item saya selalu mendahulukan pekerjaan dinas daripada pekerjaan pribadi, 29 orang responden menyatakan sangat setuju, 20 orang responden menyatakan setuju (49,2%), 1 orang responden menyatakan ragu-ragu (2%), dan sisanya menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,50 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa saya selalu mendahulukan pekerjaan dinas daripada pekerjaan pribadi.
7. Pada item peraturan atau prosedur yang ada dalam organisasi menghambat kesempatan saya untuk berkembang, terbanyak adalah 30 orang responden menyatakan tidak setuju (58,6%), 6 orang responden menyatakan setuju (11,8%), 6 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (11,8%), 5 orang responden menyatakan ragu-ragu, dan 4 orang responden menyatakan sangat setuju (7,8%).

Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 2,45 yang berarti responden menyatakan tidak setuju bahwa peraturan atau prosedur yang ada dalam organisasi menghambat kesempatan saya untuk berkembang.

8. Pada item sistem penilaian kinerja yang berlaku di organisasi saat ini memuaskan saya, 31 orang responden menyatakan setuju (60,8%), 12 orang responden menyatakan sangat setuju (23,5%), 5 orang responden menyatakan ragu ragu (9,8%), dan 3 orang responden menyatakan tidak setuju (5,9%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,01 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa sistem penilaian kinerja yang berlaku di organisasi saat ini memuaskan saya.
9. Pada item di tempat saya bekerja waktu pelaksanaan pekerjaan dijadwalkan dengan terinci dan dikontrol secara ketat, 31 orang responden menyatakan setuju (60,8%), 10 orang responden menyatakan sangat setuju (19,6%), 8 orang responden menyatakan tidak setuju (15,7%), dan 2 orang responden menyatakan ragu ragu (3,9%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 3,84 yang berarti responden menyatakan ragu-ragu bahwa di tempat saya bekerja waktu pelaksanaan pekerjaan dijadwalkan dengan terinci dan dikontrol secara ketat.
10. Pada item penilaian prestasi kerja dapat mempererat hubungan antara atasan dan bawahan, 15 orang responden menyatakan sangat setuju (29,4%), terbanyak 31 orang responden menyatakan setuju (60,8%), dan 5 orang responden menyatakan ragu-ragu (9,8%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,19 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa penilaian prestasi kerja dapat mempererat hubungan antara atasan dan bawahan.

11. Pada item saya kadang-kadang menyimpang dari peraturan dan prosedur yang sudah ditetapkan dalam organisasi, terbanyak adalah 28 orang responden menyatakan tidak setuju (54,9%), 12 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (23,5%), 6 orang responden menyatakan setuju (11,8%), 4 orang responden menyatakan ragu-ragu, dan 1 orang responden menyatakan sangat setuju (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 2,13 yang berarti responden menyatakan tidak setuju bahwa saya kadang-kadang menyimpang dari peraturan dan prosedur yang sudah ditetapkan dalam organisasi.
12. Pada item gaji dan tunjangan serta penghargaan yang diberikan kepada para karyawan didasarkan oleh peraturan yang berlaku, terbanyak adalah 29 orang responden menyatakan setuju (56,9%), 20 orang responden menyatakan sangat setuju (39,2%), 1 orang responden menyatakan ragu-ragu (2%), dan 1 orang responden menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,33 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa gaji dan tunjangan serta penghargaan yang diberikan kepada para karyawan didasarkan oleh peraturan yang berlaku.
13. Pada item karyawan baru mudah untuk diterima dan beradaptasi di kantor, terbanyak adalah 34 orang responden menyatakan setuju (66,7%), 7 orang responden menyatakan ragu-ragu (13,7%), 5 orang responden menyatakan sangat setuju (9,8%), dan 5 orang responden menyatakan tidak setuju (9,8%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 3,76 yang berarti responden menyatakan ragu-ragu bahwa karyawan baru mudah untuk diterima dan beradaptasi di kantor.

14. Pada item organisasi selalu mempertimbangkan aspirasi karyawan dalam membuat keputusan, terbanyak adalah 33 orang responden menyatakan setuju (64,7%), 7 orang responden menyatakan setuju (13,7%), 6 orang responden menyatakan tidak setuju (11,8%), dan 5 orang responden menyatakan ragu-ragu (9,8%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 3,80 yang berarti responden menyatakan ragu-ragu bahwa organisasi selalu mempertimbangkan aspirasi karyawan dalam membuat keputusan.
15. Pada item proses atau cara melaksanakan pekerjaan merupakan hal yang sangat penting di kantor, terbanyak adalah 27 orang responden menyatakan setuju (52,9%), 23 orang responden menyatakan sangat setuju (45,1%), dan 1 orang responden menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,41 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa proses atau cara melaksanakan pekerjaan merupakan hal yang sangat penting di kantor.



Gambar 4.2
Grafik Analisa Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.16
Analisis Deskripsi Variabel Kinerja

No	Daftar Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		Rata Rata
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
1	Saya merasa malas atau segan untuk berangkat bekerja	-	-	-	-	1	2	23	45,1	27	52,9	1,49
2	Saya pernah merasa senang dengan pekerjaan sehingga lupa waktu	7	13,7	28	54,9	8	15,7	5	9,8	3	5,9	3,60
3	Saya sering (3 hari atau lebih dalam 1 bulan) tidak masuk bekerja tanpa keterangan	1	2	-	-	1	2	15	29,4	34	66,7	1,41
4	Saya sering (3 hari atau lebih dalam 1 bulan) terlambat masuk bekerja	2	3,9	1	2	1	2	18	35,3	29	56,9	1,60
5	Saya menggunakan komputer untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	25	49	26	51	-	-	-	-	-	-	4,49
6	Ketika sedang bekerja, tuntutan kepada saya untuk berhasil mengerjakan pekerjaan sangat tinggi	17	33,3	29	56,9	3	5,9	2	3,9	-	-	4,19
7	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan	19	37,3	31	60,8	1	2	-	-	-	-	4,35
8	Saya sering diminta ide/gagasan oleh atasan dalam merencanakan suatu pekerjaan	9	17,6	30	58,8	11	21,6	1	2	-	-	3,92
9	Dalam melaksanakan tugas, baik atasan maupun bawahan dituntut adanya kejujuran	36	70,6	15	29,4	-	-	-	-	-	-	4,70
10	Semua karyawan harus ikut melakukan pengawasan untuk menjadikan organisasi memiliki fungsi pengawasan yang baik	28	54,9	22	43,1	-	-	1	2	-	-	4,50
11	Kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan akan meningkatkan kinerja	32	62,7	19	37,3	-	-	-	-	-	-	4,62
12	Pemberdayaan karyawan perlu dikembangkan dalam setiap kegiatan, baik perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan	27	52,9	23	45,1	-	-	1	2	-	-	4,49
13	Saya selalu mentaati perintah atasan dan selalu siap bila dibutuhkan	21	41,2	27	52,9	3	5,9	-	-	-	-	4,35
14	Saya tidak pernah menumpuk pekerjaan di meja, karena saya selesaikan saat itu juga, agar tidak menjadi beban pikiran saya	22	43,1	27	52,9	1	2	1	2	-	-	4,37
15	Saya lebih suka dengan atasan yang tidak perduli dengan aturan	-	-	-	-	3	5,9	17	33,3	31	60,8	1,45
Rata-rata frekuensi jawaban variabel kinerja		3,57										

Sumber: data primer diolah (2012)

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, jawaban responden terhadap item pertanyaan mengenai variabel motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada item saya merasa malas atau segan untuk berangkat bekerja, 27 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (52,9%), 23 orang responden menyatakan tidak setuju (45,15), dan 1 orang responden menyatakan ragu-ragu (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 1,49 yang berarti responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa saya merasa malas atau segan untuk berangkat bekerja.
2. Pada item saya pernah merasa senang dengan pekerjaan sehingga lupa waktu, terbanyak adalah 28 orang responden menyatakan setuju (54,9%), 8 orang responden menyatakan ragu-ragu (15,7%), 7 orang responden menyatakan sangat setuju (13,7%), 5 orang responden menyatakan tidak setuju, dan 3 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (5,9%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 3,60 yang berarti responden menyatakan ragu-ragu bahwa saya pernah merasa senang dengan pekerjaan sehingga lupa waktu.
3. Pada item saya sering (3 hari atau lebih dalam 1 bulan) tidak masuk bekerja tanpa keterangan, 34 orang responden menyatakan sangat tidak setuju, 15 orang responden menyatakan tidak setuju (29,4%), 1 orang responden menyatakan ragu-ragu (2%), dan sisanya menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 1,41 yang berarti responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa saya sering (3 hari atau lebih dalam 1 bulan) tidak masuk bekerja tanpa keterangan.
4. Pada item saya sering (3 hari atau lebih dalam 1 bulan) terlambat masuk bekerja, terbanyak adalah 29 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (56,9%), 18 orang responden menyatakan tidak setuju (35,3%), 2 orang responden

menyatakan sangat setuju (3,9%), 1 orang responden menyatakan setuju, dan 1 orang responden menyatakan ragu-ragu (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 1,60 yang berarti responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa saya sering (3 hari atau lebih dalam 1 bulan) terlambat masuk bekerja.

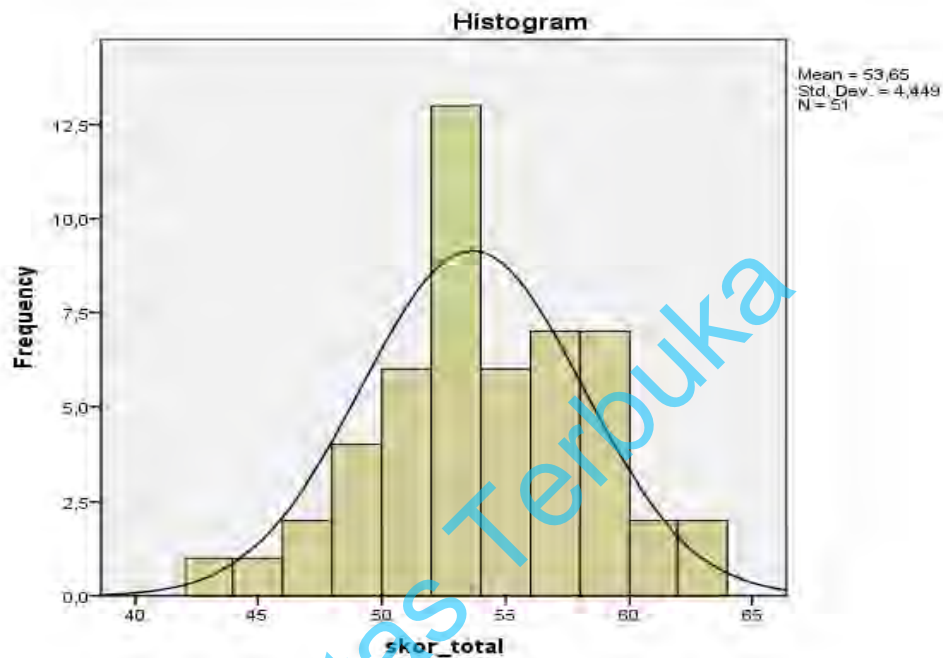
5. Pada item saya menggunakan komputer untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, terbanyak adalah 26 orang responden menyatakan setuju (51%), dan 25 orang responden menyatakan sangat setuju (49%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,49 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa saya menggunakan komputer untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
6. Pada item ketika sedang bekerja, tuntutan kepada saya untuk berhasil mengerjakan pekerjaan sangat tinggi, terbanyak adalah 29 orang responden menyatakan setuju (56,9%), 17 orang responden menyatakan setuju (33,3%), 3 orang responden menyatakan ragu-ragu (5,9%), dan sisanya menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,19 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa ketika sedang bekerja, tuntutan kepada saya untuk berhasil mengerjakan pekerjaan sangat tinggi.
7. Pada item saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan, 31 orang responden menyatakan setuju (60,8%), 19 orang responden menyatakan sangat setuju (37,3%), dan sisanya menyatakan ragu-ragu (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,35 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan.
8. Pada item saya sering diminta ide/gagasan oleh atasan dalam merencanakan suatu pekerjaan, 9 orang responden menyatakan sangat setuju, terbanyak adalah 30

orang responden menyatakan setuju (58,8%), 11 orang responden menyatakan ragu-ragu (21,6%), dan sisanya menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 3,92 yang berarti responden menyatakan ragu-ragu bahwa saya sering diminta ide/gagasan oleh atasan dalam merencanakan suatu pekerjaan.

9. Pada item dalam melaksanakan tugas, baik atasan maupun bawahan dituntut adanya kejujuran, terbanyak adalah 36 orang responden menyatakan sangat setuju (70,6%), dan 15 orang responden menyatakan setuju (29,4%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,70 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa dalam melaksanakan tugas, baik atasan maupun bawahan dituntut adanya kejujuran.
10. Pada item semua karyawan harus ikut melakukan pengawasan untuk menjadikan organisasi memiliki fungsi pengawasan yang baik, 28 orang responden menyatakan sangat setuju (54,9%), 22 orang responden menyatakan setuju (43,1%), dan sisanya menyatakan tidak setuju (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,50 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa semua karyawan harus ikut melakukan pengawasan untuk menjadikan organisasi memiliki fungsi pengawasan yang baik.
11. Pada item kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan akan meningkatkan kinerja, terbanyak adalah 32 orang responden menyatakan sangat setuju (62,7%), dan 19 orang responden menyatakan setuju (37,3%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,62 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan akan meningkatkan kinerja.

12. Pada item pemberdayaan karyawan perlu dikembangkan dalam setiap kegiatan, baik perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan, 27 orang responden menyatakan sangat setuju (52,9%), 23 orang responden menyatakan setuju (45,1%), dan sisanya menyatakan tidak setuju (2%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,49 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa pemberdayaan karyawan perlu dikembangkan dalam setiap kegiatan, baik perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan.
13. Pada item saya selalu mentaati perintah atasan dan selalu siap bila dibutuhkan, 27 orang responden menyatakan setuju (52,9%), 21 orang responden menyatakan sangat setuju (41,2%), dan sisanya menyatakan ragu-ragu (5,9%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,35 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa saya selalu mentaati perintah atasan dan selalu siap bila dibutuhkan.
14. Pada item saya tidak pernah menumpuk pekerjaan di meja, karena saya selesaikan saat itu juga, agar tidak menjadi beban pikiran saya, terbanyak adalah 27 orang responden menyatakan setuju (52,9%), 22 orang responden menyatakan sangat setuju (43,1%), 1 orang responden menyatakan ragu-ragu (2%), dan sisanya menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar 4,37 yang berarti responden menyatakan setuju bahwa saya tidak pernah menumpuk pekerjaan di meja, karena saya selesaikan saat itu juga, agar tidak menjadi beban pikiran saya.
15. Pada item saya lebih suka dengan atasan yang tidak peduli dengan aturan, terbanyak adalah 31 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (60,8%), 17 orang responden menyatakan tidak setuju (33,3%) dan 3 orang responden menyatakan ragu-ragu (5,9%). Berdasarkan hasil rata-rata didapatkan nilai sebesar

1,45 yang berarti responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa saya lebih suka dengan atasan yang tidak peduli dengan aturan.



Gambar 4.3
Grafik Analisa Deskripsi Variabel Kinerja

7. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan *skewness ratio* dan *kurtosis ratio*. Kemiringan (*skewness*) merupakan derajat ketidaksimetrisan (keasimetrisan), atau dapat juga didefinisikan sebagai penyimpangan dari kesimetrisan dari suatu distribusi. *Kurtosis* ialah derajat ketinggian puncak suatu distribusi. Data penelitian dinyatakan normal apabila diperoleh rasio *skewness* dan rasio *kurtosis* pada angka diantara -2 dan $+2$.

Skewness Ratio didapatkan dari nilai *skewness* dibagi dengan *standard error of skewness*, sedangkan nilai *kurtosis* didapatkan dari nilai *kurtosis* dibagi *standard error of kurtosis*. Berikut ini merupakan hasil dari uji normalitas untuk variabel motivasi, budaya organisasi, dan kinerja yang dapat ditampilkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Ratio		Keterangan
	Skewness	Kurtosis	
Motivasi (X1)	0,066	-0,751	Normal
Budaya Organisasi (X2)	0,942	0,323	Normal
Kinerja (Y)	0,276	0,048	Normal

Sumber: data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Uji normalitas variabel motivasi diketahui *Skewness Ratio* sebesar -0,221 dibagi 0,333 sehingga ditemukan hasil sebesar **0,066**; sedangkan untuk *Kurtosis Ratio* diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel motivasi sebesar -0,492 dibagi 0,656 dengan hasil sebesar **-0,751**.

Setelah dilakukan uji normalitas variabel budaya organisasi dapat dilihat bahwa *Skewness Ratio* mempunyai nilai signifikansi 0,314 dibagi dengan 0,333 dan ditemukan hasil sebesar **0,942**; untuk *Kurtosis Ratio* diketahui bahwa nilai signifikansi untuk Budaya Organisasi sebesar **0,323** sebagai hasil dari -0,212 dibagi dengan 0,656.

Nilai signifikansi *Skewness Ratio* untuk variabel kinerja diketahui sebesar **-0,276** yang diperoleh dari -0,092 dibagi dengan 0,333; *Kurtosis Ratio* untuk variabel kinerja adalah -0,032 dibagi dengan 0,656 sehingga ditemukan nilai signifikansi sebesar **0,048**.

Berdasarkan uji normalitas ketiga variabel di atas ditemukan bahwa tingkat signifikansi data berada pada angka antara +/- 2, maka dapat disimpulkan bahwa data pada variabel Motivasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja memiliki distribusi normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Metode uji heteroskedastisitas dengan korelasi *Spearman's rho* yaitu mengkorelasikan variabel independen dengan nilai *unstandardized residual*. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jika korelasi antara variabel *independent* dengan *residual* didapat signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

Hasil uji heteroskedastisitas untuk ketiga variabel dapat ditampilkan pada tabel 4.18 sebagai berikut:

Tabel 4.18
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Signifikansi	Signifikansi Minimal
Motivasi (X1)	0,604	0,05
Budaya Organisasi (X2)	0,715	0,05

Sumber: data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Dari output di atas dapat diketahui bahwa nilai korelasi kedua variabel *independent* dengan *unstandardized residual* untuk variabel motivasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,604 dan variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,715. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel bebas (*independent*) dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Pada umumnya jika nilai *variance inflation factor* (VIF) lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya, begitu juga sebaliknya.

Hasil uji multikolinearitas untuk kedua variabel bebas dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4.19
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Motivasi (X1)	0,749	1,336
Budaya Organisasi (X2)	0,749	1,336

Sumber: data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Dari hasil di atas dapat diketahui nilai VIF kedua variabel bebas yaitu motivasi dan budaya organisasi adalah 1,336 lebih kecil dari 5, sehingga bisa diduga bahwa antar variabel bebas tidak terjadi persoalan multikolinearitas.

B. Hasil dan Pembahasan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat diperoleh hasil dan pembahasan sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis Penelitian

a. Uji Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini membahas bagaimana motivasi dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk menganalisis data digunakan uji analisis regresi berganda untuk mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.20 berikut:

Tabel 4.20
Koefisien Regresi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,866	5,992		3,482	,001
	Motivasi	,101	,082	,166	1,231	,224
	Budaya Organisasi	,483	,135	,484	3,576	,001

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Setelah diadakan uji analisis regresi berganda untuk ketiga variabel yaitu motivasi dan budaya organisasi sebagai *dependent variable*, serta kinerja sebagai *independent variable* dapat diungkapkan hal-hal sebagai berikut:

Persamaan regresi berganda dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

$$Y = 20,866 + 0,101 X_1 + 0,483 X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja (variabel terikat)

a = Konstanta (nilai Y apabila $X_1, X_2, \dots, X_n = 0$)

b = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

X_1 = Motivasi (variabel bebas)

X_2 = Budaya Organisasi (variabel bebas)

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Konstanta regresi sebesar 20,866; artinya jika variabel motivasi (X_1) dan variabel budaya organisasi (X_2) nilainya adalah 0, maka variabel kinerja (Y) nilainya adalah sebesar 20,866.
- Koefisien regresi variabel motivasi (X_1) sebesar 0,101; artinya jika variabel bebas lain nilainya tetap dan motivasi mengalami kenaikan 1% maka kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,101. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara motivasi dan kinerja, semakin naik motivasi maka semakin tinggi kinerja.
- Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 0,483; artinya jika variabel bebas lain nilainya tetap dan budaya organisasi mengalami kenaikan 1% maka kinerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,483. Koefisien bernilai positif artinya jika terjadi hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja, semakin naik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja.

Besaran nilai kinerja (Y) dapat dilihat pada tabel *Cesewise Diagnostics* pada kolom *Predicted Value*. Sedangkan Residual (*unstandardized residual*) adalah selisih antara kinerja dengan *Predicted Value*, dan *Standardized Residual* adalah nilai residual yang telah terstandarisasi (nilai semakin mendekati 0 maka model regresi semakin baik dalam melakukan prediksi, sebaliknya semakin menjauhi 0 atau lebih dari 1 atau -1 maka semakin tidak baik model regresi dalam melakukan prediksi)

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi sederhana (R^2) adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengujian R^2 (R Square) dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut:

Tabel 4.21
Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,585 ^a	,342	,315	3,663

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka R^2 sebesar 0,342 atau 34,2%. Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel bebas (motivasi dan budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja) sebesar 34,2%, atau dapat juga dikatakan bahwa variasi variabel bebas yang digunakan (motivasi dan budaya organisasi) mampu menjelaskan sebesar 34,2% variasi variabel terikat (kinerja). Sisanya sebesar 65,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Standard Error of The Estimate adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai Y. Dari hasil regresi didapat nilai 3,663, hal ini berarti terdapat sedikit kesalahan dalam prediksi kinerja sebesar 3,663 dibandingkan dengan standar deviasi kinerja sebesar 4,449. Sebagai pedoman, jika *Standard Error of The Estimate* lebih kecil dari standar deviasi Y, maka model regresi semakin baik dalam memprediksi nilai Y.

c. Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Tujuan dari uji t adalah untuk menguji koefisien regresi secara individual. Hasil pengujian secara parsial pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.22 berikut:

Tabel 4.22
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,866	5,992		3,482	,001
	Motivasi	,101	,082	,166	1,231	,224
	Budaya Organisasi	,483	,135	,484	3,576	,001

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Pengujian secara parsial dapat dijelaskan sebagai berikut:

Ho = variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat

Ha = variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat

1) Uji Secara Parsial Variabel Motivasi

Berdasarkan tabel di atas diperoleh t hitung sebesar **1,231** dan t tabel diketahui sebesar **1,675**

Ho diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ho ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

Uji secara parsial variabel motivasi dapat dilihat bahwa nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,231 < 1,675$) \Rightarrow Ho diterima. Kesimpulannya karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,231 < 1,675$), maka

Ho diterima, artinya secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja.

2) Uji Secara Parsial Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel di atas diperoleh t hitung sebesar 3,576 dan t tabel diketahui sebesar 1,675

Ho diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ho ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

Uji secara parsial variabel budaya organisasi diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,576 > 1,675$) \Rightarrow Ho ditolak. Kesimpulannya karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,576 > 1,675$), maka Ho ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja.

d. Uji Secara Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil pengujian secara simultan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut:

Tabel 4.23
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	335,502	2	167,751	12,500	,000 ^a
	Residual	644,145	48	13,420		
	Total	979,647	50			

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : data primer diolah menggunakan SPSS ver.19 (2012)

Pengujian secara simultan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) H_0 = secara bersama-sama variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat
- 2) H_a = secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh F_{hitung} sebesar **12,500** dan F_{tabel} diketahui sebesar **3,179**

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

Setelah diadakan uji secara simultan pada variabel bebas dan variabel terikat, diketahui bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($12,500 > 3,179$) $\rightarrow H_0$ ditolak. Kesimpulannya karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($12,500 > 3,179$), maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja.

2. Interpretasi Hasil Penelitian

a. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian pada penelitian ini tidak mendukung hipotesis kesatu (H_1), yaitu tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa motivasi yang diterapkan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat tidak mempunyai peran yang penting di dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan. Pemberian motivasi kepada karyawan sudah ditunjukkan oleh atasan antara lain dengan cara memberikan pujian jika bawahan mengerjakan tugas dengan

baik, sarana dan prasarana sudah terpenuhi, hubungan antara atasan dan bawahan yang baik, bertindak bijaksana dalam menyelesaikan masalah, dan lain sebagainya. Hal tersebut dirasakan belum cukup untuk dapat menunjang dan mendukung peningkatan kinerja karyawan dan harus mendapat perhatian pimpinan Direktorat Jenderal Perbendaharaan untuk dapat memberikan dorongan, usaha atau *effort* yang lebih tinggi lagi kepada para karyawan agar timbul keinginan lebih tinggi yang dapat meningkatkan kinerja.

Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahesa (2010) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, penelitian Obisuru (2008) juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian kali ini menunjang penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009). Hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Konsep motivasi dari Herpen *et al.* (2002) mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik. Sementara itu, Gachter dan Falk (2000); Kinman dan Russel (2001) mengatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik adalah sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang. Teori yang sudah disebutkan di atas menunjang penelitian ini bahwa motivasi tidak dapat dipaksakan, motivasi harus datang dari diri sendiri dan bersifat individual.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Motivasi merupakan suatu faktor penentu keberhasilan

organisasi yang berarti menuntut adanya perhatian serius pada semua permasalahan kebutuhan.

Berdasarkan deskripsi data penelitian yang sudah dituangkan dalam tabel diatas juga dapat dilihat bahwa masih terdapat karyawan dengan posisi pelaksana atau staf yang mempunyai latar belakang pendidikan SMP dan SMA dan juga telah berusia diatas 50 tahun. Hal ini juga dapat menjadi penghambat dalam upaya peningkatan kinerja yang diinginkan oleh organisasi, karena sebagian besar pekerjaan yang ada sekarang menggunakan aplikasi sehingga karyawan dituntut untuk menguasai teknologi informasi. Sedangkan yang ditemukan saat ini masih banyak karyawan yang hanya menginginkan pekerjaan yang bersifat administratif yang porsinya sudah jauh berkurang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peranan motivasi tidak berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat, hal tersebut telah dibuktikan dengan uji t yang menghasilkan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yang menyatakan bahwa H_0 diterima.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H_2) didukung, yaitu budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat mempunyai peran penting dalam meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan. Penerapan budaya organisasi yang tidak sesuai akan mempunyai dampak pada penurunan kepuasan kerja yang secara langsung juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu

budaya organisasi yang tidak sesuai akan menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja, sehingga dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan. Hal tersebut tentunya akan merugikan bagi organisasi karena tidak dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Pemberian tanggungjawab penuh kepada karyawan dalam menjalankan tugas, petunjuk dan prosedur yang jelas dalam pelaksanaan tugas, disiplin waktu kerja, merupakan beberapa hal yang penting bagi karyawan dalam pemenuhan budaya organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Prawirodirdjo (2007) yang menunjukkan bahwa terjadi pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Heriyanti (2007) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hayatudin (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Luthans (2006:97) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Kreitner dan Kinicki (1995:132) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi, maka diperlukan adanya perekat sosial. Penelitian ini menunjang teori yang sudah disebutkan di atas bahwa karyawan pada Kantor Wilayah

Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat sudah bisa merasakan ikut memiliki organisasi, norma-norma yang dimiliki organisasi sudah dapat diterima oleh karyawan, karyawan juga sudah memahami dan menjiwai nilai-nilai (*values*) yang dimiliki organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

c. Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H3) didukung, yaitu motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut telah dibuktikan dengan hasil uji simultan (Uji F) yang menghasilkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($12,500 > 3,179$) sehingga H_0 ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wahyu (2008) yang menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai tergolong kuat. Dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai memiliki kontribusi secara simultan sebesar 61,5%. Parhusip (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa secara serempak iklim organisasi, motivasi kerja, dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa bahwa variabel bebas (motivasi dan budaya organisasi) bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (kinerja), artinya bahwa dengan motivasi yang tinggi dan

dibarengi budaya organisasi yang dapat diterima dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat.

3. Implikasi Penelitian

a. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi empiris dalam bidang ilmu administrasi publik khususnya mengenai konsep teoritis mengenai pengaruh antara variabel motivasi dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung bukti empiris terhadap dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahesa (2010) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, penelitian Obisuru (2008) juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, namun penelitian ini mendukung bukti empiris yang dikemukakan oleh Devi (2009). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian mengenai budaya organisasi ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang sesuai dan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi bisa diterima dengan baik oleh karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung bukti empiris pada penelitian Prawirodirdjo (2007) dan Heriyanti (2007), namun penelitian ini tidak mendukung

bukti empiris pada penelitian Hayatudin (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa variabel motivasi dan budaya organisasi secara simultan juga dapat berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Wahyu (2008) dan Parhusip (2012). Penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan motivasi yang tinggi dan dibarengi budaya organisasi yang diterima dengan baik oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain memberikan kontribusi empiris seperti telah dijelaskan di atas, hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi oleh peneliti selanjutnya yang akan mengadakan penelitian dalam bidang ilmu administrasi publik, sehingga dapat mempermudah proses penelitian terutama mengenai motivasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

b. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat berupa tambahan informasi bagi organisasi sebagai pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pimpinan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang penting dalam upaya peningkatan kinerja sehingga budaya organisasi yang sudah diterapkan dalam organisasi perlu dipertahankan.

Informasi lain yang didapat dari penelitian ini adalah motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hal ini juga perlu mendapat perhatian dari pimpinan organisasi agar berupaya lebih maksimal lagi dalam upaya memberikan motivasi kepada karyawan. Hasil penelitian ini juga bisa digunakan sebagai bahan evaluasi mengenai hal-hal apa saja yang selama ini telah dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan sehingga untuk masa yang akan datang dapat dijadikan pertimbangan dalam hal peningkatan kinerja karyawan.

Universitas Terbuka

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis penelitian, dan hasil analisis data mengenai pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat, maka dapat diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel motivasi terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa tinggi atau rendah motivasi karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Sampai dengan saat ini masih terdapat karyawan dengan posisi pelaksana atau staf yang mempunyai latar belakang pendidikan SMP dan SMA yang berusia diatas 50 tahun. Hal ini juga dapat menjadi penghambat pemberian motivasi dalam upaya peningkatan kinerja yang diinginkan oleh organisasi. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori Anoraga (2001:78) yang menyatakan bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Robbins (1996) juga menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai ketersediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial variabel budaya organisasi terhadap kinerja. Artinya budaya organisasi yang diterapkan mempunyai

peranan yang penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjang teori Luthans (2006:97) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Robbins (2006) juga menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja. Jika motivasi karyawan tinggi dibarengi dengan budaya organisasi yang dapat diterima dengan baik oleh karyawan akan dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Wahyu (2008). Penelitian tersebut menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai tergolong kuat. Parhusip (2012) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa secara serempak iklim organisasi, motivasi kerja, dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen.

B. Saran

Setelah melihat hasil dari penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Praktis

- a. Perlu dikembangkan lagi budaya organisasi yang memiliki norma-norma atau nilai-nilai (*values*) yang dapat menghasilkan organisasi yang lebih efektif sehingga karyawan dapat memberikan hasil kerja yang lebih maksimal misalnya dengan pemberian kesempatan yang sama bagi karyawan baik dalam hal promosi jabatan, memperhatikan masukan atau saran dari bawahan,

maupun adanya peraturan atau regulasi yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan.

- b. Perlu ditingkatkan lagi pemberian motivasi kepada karyawan agar dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan, misalnya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, atau menciptakan suasana akrab dan harmonis dalam hubungan kerja antara atasan dan bawahan dan antara sesama rekan kerja.
- c. Perlu digali lagi faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan budaya organisasi dan diterapkan kepada karyawan agar kinerja karyawan dapat lebih ditingkatkan misalnya diadakan *family gathering*, pemberian *reward and punishment* yang obyektif, pelaksanaan ibadah bersama seperti pengajian rutin, dan lain sebagainya.

2. Teoritis

- a. Untuk penelitian selanjutnya agar metode pengumpulan data dari responden bisa ditambah dengan metode wawancara untuk menghindari kemungkinan terjadinya penilaian dan pengukuran yang lebih rendah atau lebih tinggi dari yang sebenarnya oleh responden.
- b. Penelitian mendatang diharapkan dapat juga meneliti faktor-faktor atau variabel-variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga dapat menjadi tambahan masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan responden yang hanya terbatas pada satu instansi pemerintah saja, sehingga memungkinkan adanya perbedaan pada hasil penelitian dan kesimpulan apabila penelitian dilakukan dengan obyek atau *locus* penelitian yang lebih luas.
2. Hasil penelitian yang mengambil obyek penelitian pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat tentunya tidak dapat mewakili kondisi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan di seluruh Indonesia.
3. Penelitian ini hanya menggunakan variabel motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan variabel kinerja sebagai variabel terikat.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Anoraga, Panji. (2001). *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta: Rineke Cipta.
- Arnold, Hugh J. & Feldman, Daniel C. (1986). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill
- As'ad, Moh. (2003). *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Armstrong, Michael. (1990). *Seri Pedoman Manajemen: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Berelson, Bernard & Stainer, Gary. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineke Cipta.
- Bernardin H.J. & Russel JEA. (2003). *Human Resources Management*. New York : Mc Graw-Hill
- Biantoro, Udan. (2002). Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan. *Disertasi Universitas Airlangga*. Surabaya.
- Brahmasari, Ida Ayu. (2004). Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos. *Disertasi Universitas Airlangga*. Surabaya.
- Cooper, Donald R. & Emory, C. William. (1998). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prehalindo.
- Dharma, Agus. (1996). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dwi Maryanti & Bambang Supomo. (2001). Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 3 (1), 367-376
- Ermayanti Dwi & Thoyib Armanu. (2001). Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang*.

- Gachter, Simon and Falk, Armin. (2000). Work Motivation, Institutions and Performance, The Participants of The First Asian Conference on Experimental Business Research at The Hongkong University of Science and Technology. *Working Paper*.
- Gibson, Ivansevich, Donnely. (1997). *Organizations* (Terjemahan). Cetakan Ke-4. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hayatudin. (2012). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Budaya Organisasi, Motivasi, terhadap Kinerja Pegawai non Struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa. *Tesis Universitas Terbuka*. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. (1997). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-2. Yogyakarta: BPFE.
- Harari, Oren. (1995). The Missing In Performance. *Journal of Human Review*, 84, 21-24.
- Heriyanti, Dewita. (2007). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero), APJ Semarang). *Tesis Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Kinman, Gail and Kinman, Russell. (2001). The Role of Motivation to Learn in Management Education, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 3, No. 4.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lako, Andreas. (2005). *Kepemimpinan dan Efektifitas Kerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- _____. (2005). *Organizational Behaviour*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prehalindo.
- Mahesa, Dewar. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Bekerja sebagai Variabel Moderating (Studi PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java)). *Skripsi Universitas Diponegoro*. Semarang.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Ke-6*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marco van Herpen, Mirjam van Praag & Kees Cools. (2002). The Effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation, An Empirical Study. *De Economist* 153, No. 3, 2005.
- Maslow, Abraham A. (1994). *Motivasi dan Kepribadian 1 (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hirarki Kebutuhan Manusia)*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mc Neese Smith & Donna. (1996). Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 41 (2), 160-175.
- Moeljono, Djokosantoso. (2005). *Culture : Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- _____. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari HM & Nawawi, Martini HM. (1990). *Administrasi Personel: Untuk Peningkatan Produktifitas Kerja*. Cetakan Pertama. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Obisuru, Apnamilsah. (2008). Analisis Hubungan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Setda Alor (Studi Kasus Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Alor). *Tesis Universitas Terbuka*. Jakarta.
- Parhusip, Praga Toni. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja serta Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen Akademi Pariwisata Medan. *Tesis Universitas Sumatera Utara*. Medan.
- Porter, L.W. and Miles, R.E. (1990). *Motivation and Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Prawirodirdjo, Arto Suharto. (2007). Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Ditjen. Pajak (Penelitian pada KPP Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kanwil Jakarta Khusus). *Tesis Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid Ke- 2 Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prehalindo.
- _____. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Joersey Bass.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN.
- Sujak, Abi. (1990). *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tarmo. (2008). Analisis pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Prajurit TNI Angkatan Laut di Pangkalan TNI Angkatan Laut Dumai. *Tesis Universitas Terbuka*. Jakarta.
- Thoyib, Armanu. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja : Pendekatan Konsep. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang*
- Timpe, A. Dale. (1992). *Kinerja (Performance)* Jakarta: PT. Gramedia Asri Pustaka.
- Trihendradi, Cornelius. (2006). *Kupas Tuntas Analisis Regresi, Strategi Jitu Melakukan Analisis Hubungan Kausal*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Wahjosumidjo. (1997). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Wahyu, Rinaldi Eka. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Kabupaten Bengkalis. *Tesis Universitas Padjajaran*. Bandung.
- Wahyuningrum. (2008). Hubungan Kemampuan, Kepuasan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan. *Tesis Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Winardi, J. (2002). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa

B. Referensi dan Dokumen

- Ardiansyah, M. Asrori. (2011). Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Diambil dari 10 Maret 2012, situs World Wide Web <http://www.asrori.com/2011/04/hubungan-budaya-organisasi-terhadap.html>
- Biro Komunikasi dan Layanan Informasi Kementerian Keuangan. (2010). Reformasi Birokrasi Kemenerian Keuangan. Diambil dari 3Oktober 2012, situs World Wide Web <http://www.reform.depkeu.go.id/>

- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2012). Sejarah Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Diambil dari 14 Oktober 2012, situs World Wide Web <http://www.perbendaharaan.go.id/new/index.php?pilih=hal&id=6>
- Duwi Consultant. (2011). Uji Asumsi Klasik. Diambil dari 11 Desember 2012, situs World Wide Web <http://duwiconsultant.blogspot.com/search/label/Uji-Asumsi-Klasik>
- Duwi Consultant. (2011) Uji Heteroskedastisitas. Diambil dari 22 Oktober 2012, situs World Wide Web <http://duwiconsultant.blogspot.com/2011/11/uji-heteroskedastisitas.html>
- Duwi Consultant. (2011) Uji Multikolinearitas. Diambil dari 22 Oktober 2012, situs World Wide Web <http://duwiconsultant.blogspot.com/2011/11/uji-multikolinearitas.html>
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Junaidi FE-UNJA. (2010). Cara Lebih Praktis Menghitung r tabel Dengan SPSS. Diambil dari 10 Desember 2012, situs World Wide Web <http://junaidichaniago.com/2010/05/18/cara-lebih-praktis-menghitung-r-tabel-dengan-spss/>
- Kesipahada. (2009). Peranan Budaya Terhadap Efektifitas Organisasi. Diambil dari 10 Maret 2012, situs World Wide Web <http://psikologiindustri-kesipahada.blogspot.com/2009/02/peranan-budaya-terhadap-efektivitas.html>
- Psikologi Zone. (2010). Pengertian Budaya Organisasi. Diambil dari 7 April 2012, situs World Wide Web <http://www.psikologizone.com/pengertian-budaya-organisasi/06511817>
- Psychologymania. (2010). Teori-Teori Motivasi (Motivation Theories). Diambil dari 3 Oktober 2012, situs World Wide Web <http://www.psychologymania.com/2011/09/teori-teori-motivasi-motivation.html>
- Rastodio. (2009). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja. Diambil dari 8 April 2012, situs World Wide Web <http://rastodio.com/manajemen/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-motivasi-kerja.html>
- Santosa, Purbayu Budi & Azhari. (2005). *Analisis Statistik dengan MS. Excel dan SPSS*. Semarang : ANDI

- Santoso, Singgih. (2001). *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- SPAN. (2012). Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara. Diambil dari 14 Oktober 2012, situs World Wide Web <http://www.span.depkeu.go.id/>
- Suciati, Dewiki Santi, Rosita Tita, Susanti, P. Sudarmo Agnes & Supartomo. (2010). *Pedoman Penulisan TAPM*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Teori Online. (2010). Teori Kinerja. Diambil dari 3 Oktober 2012, situs World Wide Web <http://teorionline.wordpress.com/2010/01/25/teori-kinerja/>
- Wikipedia. (2011). Skala Likert. Diambil dari 4 Oktober 2012, situs World Wide Web http://id.wikipedia.org/Skala_Likert
- Wordpress. (2009). Pengujian Hipotesis Distribusi Uji T dan F Pada Model Regresi Berganda. Diambil dari 22 Oktober 2012, situs World Wide Web <http://titaviolet.wordpress.com/2009/07/17/pengujian-hipotesis-distribusi-uji-t-dan-f-pada-model-regresi-berganda/>

Lampiran 1

KUESIONER

I. IDENTITAS RESPONDEN

(Mohon Bapak/Ibu/Saudara melingkari jawaban yang paling sesuai)

1. Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

2. Usia : a. ≤ 20 tahun
 b. 21 – 30 tahun
 c. 31 – 40 tahun
 d. 40 – 50 tahun
 e. ≥ 51 tahun

3. Masa Kerja : a. 1 – 5 tahun
 b. 6 – 10 tahun
 c. 11 – 15 tahun
 d. 16 – 20 tahun
 e. > 20 tahun

4. Pendidikan Terakhir : a. SMP atau sederajat
 b. SMA atau sederajat
 c. D I / D III
 d. Sarjana (S 1) / D IV
 e. Pasca Sarjana (S 2)
 f. Lainnya (sebutkan).....

b. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bapak/Ibu/Saudara dimohon bantuannya untuk mengisi atau menilai keadaan yang sebenarnya dirasakan di tempat kerja sampai dengan saat ini, dengan memilih jawaban yang sudah tersedia dengan memberikan tanda (√).

Nilai pilihan jawaban antara 1 sampai dengan 5 dengan ketentuan sebagai berikut:

- Nilai 5 : Untuk jawaban Sangat Setuju (SS), yang berarti responden sangat setuju dengan pertanyaan yang diberikan karena *sangat sesuai* dengan keadaan yang dirasakan saat ini
- Nilai 4 : Untuk jawaban Setuju (S), yang berarti pertanyaan yang diberikan *sesuai* dengan keadaan yang dirasakan saat ini oleh responden
- Nilai 3 : Untuk jawaban Ragu-Ragu (RR), yang berarti responden *tidak dapat menentukan dengan pasti* apa yang dirasakan saat ini
- Nilai 2 : Untuk jawaban Tidak Setuju (TS), yang berarti responden *tidak setuju* dengan pertanyaan yang ada karena tidak sesuai dengan apa yang dirasakan
- Nilai 1 : Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), yang berarti responden merasa *sangat tidak sesuai* dengan keadaan yang dirasakan saat ini

No	Daftar Pertanyaan	Keterangan				
		SS	S	RR	TS	STS
	Motivasi					
1	Atasan selalu memberikan pujian jika bawahan mengerjakan tugas dengan baik					
2	Tugas yang diberikan selalu sesuai dengan tingkat pendidikan dan kemampuan saya					
3	Sarana dan prasarana pendukung pekerjaan cukup terpenuhi					
4	Organisasi selalu memberikan <i>punishment</i> atas pelanggaran yang dilakukan tanpa membedakan pangkat/jabatan					

No	Daftar Pertanyaan	Keterangan				
		SS	S	RR	TS	STS
5	Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka peningkatan kemampuan					
6	Saya selalu berusaha mendapatkan hasil yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan					
7	Atasan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan mengenai usaha-usaha pencapaian tugas					
8	<i>Stakeholder</i> tidak pernah mengeluh tentang pelayanan yang saya berikan					
9	Hubungan antara atasan dan bawahan baik dan tidak kaku					
10	Gagasan yang disampaikan oleh bawahan diapresiasi positif oleh atasan					
11	Situasi di lingkungan kerja baik dan menyenangkan					
12	Atasan selalu bertindak bijaksana dalam menyelesaikan masalah					
13	Sanksi administratif dan non administratif dikenakan kepada semua karyawan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan					
14	Saya selalu dianggap bagian penting dari organisasi					
15	Bekerja dalam Ditjen. Perbendaharaan motivasi menjadi suatu hal yang sangat penting					
	Budaya Organisasi					
1	Semua karyawan diberi tanggungjawab penuh oleh organisasi untuk menyelesaikan tugas					
2	Saya selalu mengikuti petunjuk dan prosedur yang sudah ditetapkan dalam melaksanakan tugas					
3	Tidak ada teguran yang diberikan oleh atasan meskipun pekerjaan saya mengecewakan					
4	Apakah anda selalu mengisi daftar hadir/pulang kerja tepat waktu					

No	Daftar Pertanyaan	Keterangan				
		SS	S	RR	TS	STS
5	Organisasi selalu mendorong kami untuk mampu menerima tugas dan tanggungjawab serta dapat diberi kepercayaan					
6	Saya selalu mendahulukan pekerjaan dinas daripada pekerjaan pribadi					
7	Peraturan atau prosedur yang ada dalam organisasi menghambat kesempatan saya untuk berkembang					
8	Sistem penilaian kinerja yang berlaku di organisasi saat ini memuaskan saya					
9	Di tempat saya bekerja waktu pelaksanaan pekerjaan dijadwalkan dengan terinci dan dikontrol secara ketat					
10	Penilaian prestasi kerja dapat mempererat hubungan antara atasan dan bawahan					
11	Saya kadang-kadang menyimpang dari peraturan dan prosedur yang sudah ditetapkan dalam organisasi					
12	Gaji dan tunjangan serta penghargaan yang diberikan kepada para karyawan didasarkan oleh peraturan yang berlaku					
13	Karyawan baru mudah untuk diterima dan beradaptasi di kantor					
14	Organisasi selalu mempertimbangkan aspirasi karyawan dalam membuat keputusan					
15	Proses atau cara melaksanakan pekerjaan merupakan hal yang sangat penting di kantor					
	Kinerja					
1	Saya merasa malas atau segan untuk berangkat bekerja					
2	Saya pernah merasa senang dengan pekerjaan sehingga lupa waktu					
3	Saya sering (3 hari atau lebih dalam 1 bulan) tidak masuk bekerja tanpa keterangan					

No	Daftar Pertanyaan	Keterangan				
		SS	S	RR	TS	STS
4	Saya sering (3 hari atau lebih dalam 1 bulan) terlambat masuk bekerja					
5	Saya menggunakan komputer untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
6	Ketika sedang bekerja, tuntutan kepada saya untuk berhasil mengerjakan pekerjaan sangat tinggi					
7	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan					
8	Saya sering diminta ide/gagasan oleh atasan dalam merencanakan suatu pekerjaan					
9	Dalam melaksanakan tugas, baik atasan maupun bawahan dituntut adanya kejujuran					
10	Semua karyawan harus ikut melakukan pengawasan untuk menjadikan organisasi memiliki fungsi pengawasan yang baik					
11	Kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan akan meningkatkan kinerja					
12	Pemberdayaan karyawan perlu dikembangkan dalam setiap kegiatan, baik perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan					
13	Saya selalu mentaati perintah atasan dan selalu siap bila dibutuhkan					
14	Saya tidak pernah menumpuk pekerjaan di meja karena saya selesaikan saat itu juga, agar tidak menjadi beban pikiran saya					
15	Saya lebih suka dengan atasan yang tidak peduli dengan aturan					

Sumber: Ma'rifah, *Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada UPT Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur (2004)*, Novitasari, *Pengaruh Stress Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. H.M. Sampoerna Tbk Surabaya (2003)*

**Terimakasih kepada Bapak/Ibu/Saudara
yang sudah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.**

Lampiran 2

Analisa Deskriptif Variabel Motivasi

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	6	11.8	11.8	13.7
	3.00	4	7.8	7.8	21.6
	4.00	20	39.2	39.2	60.8
	5.00	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	9.8	9.8	9.8
	3.00	3	5.9	5.9	15.7
	4.00	28	54.9	54.9	70.6
	5.00	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	11.8	11.8	11.8
	3.00	5	9.8	9.8	21.6
	4.00	28	54.9	54.9	76.5
	5.00	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	6	11.8	11.8	13.7
	3.00	8	15.7	15.7	29.4
	4.00	22	43.1	43.1	72.5
	5.00	14	27.5	27.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.9	3.9	3.9
	2.00	1	2.0	2.0	5.9
	3.00	4	7.8	7.8	13.7
	4.00	21	41.2	41.2	54.9
	5.00	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	4.00	15	29.4	29.4	31.4
	5.00	35	68.6	68.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	3.9	3.9	3.9
	4.00	26	51.0	51.0	54.9
	5.00	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	7.8	7.8	7.8
	3.00	7	13.7	13.7	21.6
	4.00	24	47.1	47.1	68.6
	5.00	16	31.4	31.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.9	5.9	5.9
	3.00	1	2.0	2.0	7.8
	4.00	24	47.1	47.1	54.9
	5.00	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	4	7.8	7.8	9.8
	4.00	29	56.9	56.9	66.7
	5.00	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	2	3.9	3.9	5.9
	4.00	28	54.9	54.9	60.8
	5.00	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.9	3.9	3.9
	3.00	3	5.9	5.9	9.8
	4.00	24	47.1	47.1	56.9
	5.00	22	43.1	43.1	100.0
Total		51	100.0	100.0	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.9	3.9	3.9
	3.00	3	5.9	5.9	9.8
	4.00	31	60.8	60.8	70.6
	5.00	15	29.4	29.4	100.0
Total		51	100.0	100.0	

X1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	3	5.9	5.9	7.8
	3.00	9	17.6	17.6	25.5
	4.00	22	43.1	43.1	68.6
	5.00	16	31.4	31.4	100.0
Total		51	100.0	100.0	

X1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	2	3.9	3.9	5.9
	4.00	25	49.0	49.0	54.9
	5.00	23	45.1	45.1	100.0
Total		51	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	51	1.00	5.00	4.0196	1.06752
X1.2	51	2.00	5.00	4.0392	.87088
X1.3	51	2.00	5.00	3.9020	.90011
X1.4	51	1.00	5.00	3.8235	1.03355
X1.5	51	1.00	5.00	4.2157	.96569
X1.6	51	1.00	5.00	4.6275	.69169
X1.7	51	3.00	5.00	4.4118	.57189
X1.8	51	2.00	5.00	4.0196	.88295
X1.9	51	2.00	5.00	4.3137	.78715
X1.10	51	2.00	5.00	4.2157	.67272
X1.11	51	2.00	5.00	4.3137	.64777
X1.12	51	2.00	5.00	4.2941	.75615
X1.13	51	2.00	5.00	4.1569	.70349
X1.14	51	1.00	5.00	3.9608	.95835
X1.15	51	2.00	5.00	4.3725	.66214
MeanX1	50	2.93	5.00	4.1720	.48787
Valid N (listwise)	50				

Universitas Terbuka

Lampiran 3**Analisa Deskriptif Variabel Budaya Organisasi****X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.9	3.9	3.9
	3.00	2	3.9	3.9	7.8
	4.00	26	51.0	51.0	58.8
	5.00	21	41.2	41.2	100.0
Total		51	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	20	39.2	39.2	39.2
	5.00	31	60.8	60.8	100.0
Total		51	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	9	17.6	17.6	17.6
	2.00	24	47.1	47.1	64.7
	3.00	9	17.6	17.6	82.4
	4.00	8	15.7	15.7	98.0
	5.00	1	2.0	2.0	100.0
Total		51	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	2.0	2.0	2.0
	4.00	12	23.5	23.5	25.5
	5.00	38	74.5	74.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	2	3.9	3.9	5.9
	4.00	25	49.0	49.0	54.9
	5.00	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	1	2.0	2.0	3.9
	4.00	20	39.2	39.2	43.1
	5.00	29	56.9	56.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	11.8	11.8	11.8
	2.00	30	58.8	58.8	70.6
	3.00	5	9.8	9.8	80.4
	4.00	6	11.8	11.8	92.2
	5.00	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.9	5.9	5.9
	3.00	5	9.8	9.8	15.7
	4.00	31	60.8	60.8	76.5
	5.00	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	15.7	15.7	15.7
	3.00	2	3.9	3.9	19.6
	4.00	31	60.8	60.8	80.4
	5.00	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	9.8	9.8	9.8
	4.00	31	60.8	60.8	70.6
	5.00	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	23.5	23.5	23.5
	2.00	28	54.9	54.9	78.4
	3.00	4	7.8	7.8	86.3
	4.00	6	11.8	11.8	98.0
	5.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	1	2.0	2.0	3.9
	4.00	29	56.9	56.9	60.8
	5.00	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	9.8	9.8	9.8
	3.00	7	13.7	13.7	23.5
	4.00	34	66.7	66.7	90.2
	5.00	5	9.8	9.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	11.8	11.8	11.8
	3.00	5	9.8	9.8	21.6
	4.00	33	64.7	64.7	86.3
	5.00	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	4.00	27	52.9	52.9	54.9
	5.00	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	51	2.00	5.00	4.2941	.72922
X2.2	51	4.00	5.00	4.6078	.49309
X2.3	51	1.00	5.00	2.3725	1.01903
X2.4	51	3.00	5.00	4.7255	.49309
X2.5	51	2.00	5.00	4.3725	.66214
X2.6	51	2.00	5.00	4.5098	.64413
X2.7	51	1.00	5.00	2.4510	1.10116
X2.8	51	2.00	5.00	4.0196	.76132
X2.9	51	2.00	5.00	3.8431	.92461
X2.10	51	3.00	5.00	4.1961	.60065
X2.11	51	1.00	5.00	2.1373	.98020
X2.12	51	2.00	5.00	4.3333	.62183
X2.13	51	2.00	5.00	3.7647	.76389
X2.14	51	2.00	5.00	3.8039	.82510
X2.15	51	2.00	5.00	4.4118	.60585
MeanX2	51	3.27	4.60	3.8562	.30619
Valid N (listwise)	51				

Universitas Terbuka

Lampiran 4

Analisa Deskriptif Variabel Kinerja

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	27	52.9	52.9	52.9
	2.00	23	45.1	45.1	98.0
	3.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	5.9	5.9	5.9
	2.00	5	9.8	9.8	15.7
	3.00	8	15.7	15.7	31.4
	4.00	28	54.9	54.9	86.3
	5.00	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	34	66.7	66.7	66.7
	2.00	15	29.4	29.4	96.1
	3.00	1	2.0	2.0	98.0
	5.00	1	2.0	2.0	100.0
Total		51	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	29	56.9	56.9	56.9
	2.00	18	35.3	35.3	92.2
	3.00	1	2.0	2.0	94.1
	4.00	1	2.0	2.0	96.1
	5.00	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	26	51.0	51.0	51.0
	5.00	25	49.0	49.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.9	3.9	3.9
	3.00	3	5.9	5.9	9.8
	4.00	29	56.9	56.9	66.7
	5.00	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	2.0	2.0	2.0
	4.00	31	60.8	60.8	62.7
	5.00	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	11	21.6	21.6	23.5
	4.00	30	58.8	58.8	82.4
	5.00	9	17.6	17.6	100.0
Total		51	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	15	29.4	29.4	29.4
	5.00	36	70.6	70.6	100.0
Total		51	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	4.00	22	43.1	43.1	45.1
	5.00	28	54.9	54.9	100.0
Total		51	100.0	100.0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	19	37.3	37.3	37.3
	5.00	32	62.7	62.7	100.0
Total		51	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	4.00	23	45.1	45.1	47.1
	5.00	27	52.9	52.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	5.9	5.9	5.9
	4.00	27	52.9	52.9	58.8
	5.00	21	41.2	41.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	1	2.0	2.0	3.9
	4.00	27	52.9	52.9	56.9
	5.00	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	31	60.8	60.8	60.8
	2.00	17	33.3	33.3	94.1
	3.00	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	51	1.00	3.00	1.4902	.54305
Y2	51	1.00	5.00	3.6078	1.04074
Y3	51	1.00	5.00	1.4118	.72599
Y4	51	1.00	5.00	1.6078	.93975
Y5	51	4.00	5.00	4.4902	.50488
Y6	51	2.00	5.00	4.1961	.72165
Y7	51	3.00	5.00	4.3529	.52244
Y8	51	2.00	5.00	3.9216	.68828
Y9	51	4.00	5.00	4.7059	.46018
Y10	51	2.00	5.00	4.5098	.61229
Y11	51	4.00	5.00	4.6275	.48829
Y12	51	2.00	5.00	4.4902	.61229
Y13	51	3.00	5.00	4.3529	.59409
Y14	51	2.00	5.00	4.3725	.63121
Y15	51	1.00	3.00	1.4510	.61037
MeanY	51	2.87	4.20	3.5725	.29429
Valid N (listwise)	51				

Universitas Terbuka

Lampiran 5

Uji Validitas Motivasi

Correlations

		skor_total	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15
skor_total	Pearson Correlation	1	,592**	,677**	,300*	,431**	,655**	,282*	,742**	,638**	,767**	,647**	,755**	,758**	,669**	,671**	,477**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,032	,002	,000	,045	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.	Pearson Correlation	,592**	1	,494**	,064	,076	,326*	-,071	,380**	,551**	,350*	,384**	,251	,389**	,475**	,274	,188
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,653	,597	,020	,620	,006	,000	,012	,005	,075	,005	,000	,051	,188
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.2	Pearson Correlation	,677**	,494**	1	,005	,075	,275	,158	,449**	,493**	,478**	,429**	,403**	,498**	,447**	,457**	,494**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,972	,603	,051	,270	,001	,000	,000	,002	,003	,000	,001	,001	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.3	Pearson Correlation	,300*	,064	,005	1	,132	,232	-,060	,313*	,053	,129	-,030	,328*	,337*	-,165	,204	,063
	Sig. (2-tailed)	,032	,653	,972		,358	,102	,677	,025	,713	,367	,832	,019	,016	,248	,151	,663
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.4	Pearson Correlation	,431**	,076	,075	,132	1	,420**	,130	,159	,048	,143	,286*	,204	,119	,506**	,336*	,010
	Sig. (2-tailed)	,002	,597	,603	,358		,002	,363	,264	,740	,316	,042	,151	,406	,000	,016	,943
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.5	Pearson Correlation	,655**	,326*	,275	,232	,420**	1	,452**	,379**	,183	,356*	,296*	,401**	,459**	,273	,485**	,216
	Sig. (2-tailed)	,000	,020	,051	,102	,002		,001	,006	,200	,010	,035	,004	,001	,053	,000	,128
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

X1.6	Pearson Correlation	,282*	-,071	,158	-,060	,130	,452**	1	-,009	,012	,219	,047	,221	,137	,040	,249	,091
	Sig. (2-tailed)	,045	,620	,270	,677	,363	,001		,950	,932	,123	,742	,118	,337	,779	,078	,526
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.7	Pearson Correlation	,742**	,380**	,449**	,313*	,159	,379**	-,009	1	,459**	,685**	,388**	,670**	,593**	,482**	,541**	,432**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,001	,025	,264	,006	,950		,001	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,002
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.8	Pearson Correlation	,638**	,551**	,493**	,053	,048	,183	,012	,459**	1	,509**	,565**	,514**	,441**	,542**	,190	,295*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,713	,740	,200	,932	,001		,000	,000	,000	,001	,000	,182	,036
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.9	Pearson Correlation	,767**	,350*	,478**	,129	,143	,356*	,219	,685**	,509**	1	,512**	,823**	,749**	,523**	,441**	,270
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,000	,367	,316	,010	,123	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,055
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.10	Pearson Correlation	,647**	,384**	,429**	-,030	,286*	,296*	,047	,388**	,565**	,512**	1	,392**	,502**	,603**	,324*	,265
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,002	,832	,042	,035	,742	,005	,000	,000		,004	,000	,000	,021	,060
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.11	Pearson Correlation	,755**	,251	,403**	,328*	,204	,401**	,221	,670**	,514**	,823**	,392**	1	,706**	,417**	,439**	,282*
	Sig. (2-tailed)	,000	,075	,003	,019	,151	,004	,118	,000	,000	,000	,004		,000	,002	,001	,045
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.12	Pearson Correlation	,758**	,389**	,498**	,337*	,119	,459**	,137	,593**	,441**	,749**	,502**	,706**	1	,400**	,375**	,296*
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,016	,406	,001	,337	,000	,001	,000	,000	,000		,004	,007	,035
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.13	Pearson Correlation	,669**	,475**	,447*	-,165	,506**	,273	,040	,482**	,542**	,523**	,603**	,417**	,400**	1	,306*	,258
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,248	,000	,053	,779	,000	,000	,000	,000	,002	,004		,029	,067
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.14	Pearson Correlation	,671**	,274	,457**	,204	,336*	,485**	,249	,541**	,190	,441**	,324*	,439**	,375**	,306*	1	,370**
	Sig. (2-tailed)	,000	,051	,001	,151	,016	,000	,078	,000	,182	,001	,021	,001	,007	,029		,007
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X1.15	Pearson Correlation	,477**	,188	,494**	,063	,010	,216	,091	,432**	,295*	,270	,265	,282*	,296*	,258	,370**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,188	,000	,663	,943	,128	,526	,002	,036	,055	,060	,045	,035	,067	,007	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Universitas Terbuka

Lampiran 6

Uji Validitas Budaya Organisasi (Pengujian I)

Correlations

		skor_total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15
skor_total	Pearson Correlation	1	,542**	,447**	,425**	,227	,660**	,451**	,270	,507**	,500**	,437**	,049	,478**	,363**	,475**	,510**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,002	,110	,000	,001	,056	,000	,000	,001	,733	,000	,009	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.1	Pearson Correlation	,542**	1	,550**	,280*	,118	,597**	,228	-,144	,494**	,426**	,368**	-,365**	,265	-,161	,098	,037
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,046	,410	,000	,108	,315	,000	,002	,008	,008	,061	,261	,495	,795
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.2	Pearson Correlation	,447**	,550**	1	,058	,289*	,456**	,201	-,073	,234	,257	,400**	-,300*	,304*	-,037	-,045	,217
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,687	,040	,001	,157	,611	,098	,068	,004	,032	,030	,794	,752	,127
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.3	Pearson Correlation	,425**	,280*	,058	1	,088	,146	,040	,186	,197	,127	-,089	,148	-,011	-,014	-,007	,006
	Sig. (2-tailed)	,002	,046	,687		,538	,307	,780	,191	,167	,375	,534	,300	,942	,925	,964	,968
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.4	Pearson Correlation	,227	,118	,289*	,088	1	,197	,198	-,062	,174	-,009	,118	-,293*	-,217	,091	,160	,118
	Sig. (2-tailed)	,110	,410	,040	,538		,166	,165	,665	,221	,952	,410	,037	,125	,527	,262	,409
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.5	Pearson Correlation	,660**	,597**	,456**	,146	,197	1	,249	,067	,461**	,457**	,416**	-,327*	,324*	,058	,173	,258
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,307	,166		,078	,642	,001	,001	,002	,019	,020	,685	,225	,067
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

X2.6	Pearson Correlation	,451**	,228	,201	,040	,198	,249	1	-,190	,346*	,271	,150	-,145	,216	,086	,418**	,118
	Sig. (2-tailed)	,001	,108	,157	,780	,165	,078		,183	,013	,054	,293	,311	,127	,548	,002	,411
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.7	Pearson Correlation	,270	-,144	-,073	,186	-,062	,067	-,190	1	-,273	,208	,106	,219	,097	,057	-,231	,046
	Sig. (2-tailed)	,056	,315	,611	,191	,665	,642	,183		,052	,142	,461	,122	,497	,689	,103	,749
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.8	Pearson Correlation	,507**	,494**	,234	,197	,174	,461**	,346*	-,273	1	,260	,341*	-,218	,070	,008	,325*	,069
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,098	,167	,221	,001	,013	,052		,065	,014	,124	,623	,955	,020	,631
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.9	Pearson Correlation	,500**	,426**	,257	,127	-,009	,457**	,271	,208	,260	1	,345*	-,483**	,058	-,110	,273	,011
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,068	,375	,952	,001	,054	,142	,065		,013	,000	,686	,443	,052	,942
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.10	Pearson Correlation	,437**	,368**	,400**	-,089	,118	,416**	,150	,106	,341*	,345*	1	-,250	,143	-,028	-,002	,158
	Sig. (2-tailed)	,001	,008	,004	,534	,410	,002	,293	,461	,014	,013		,076	,318	,844	,991	,267
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.11	Pearson Correlation	,049	-,365**	-,300*	,148	-,293*	-,327*	-,145	,219	-,218	-,483**	-,250	1	,219	,231	,034	,240
	Sig. (2-tailed)	,733	,008	,032	,300	,037	,019	,311	,122	,124	,000	,076		,123	,103	,813	,090
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.12	Pearson Correlation	,478**	,265	,304*	-,011	-,217	,324*	,216	,097	,070	,058	,143	,219	1	,211	,130	,372**
	Sig. (2-tailed)	,000	,061	,030	,942	,125	,020	,127	,497	,623	,686	,318	,123		,138	,363	,007
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.13	Pearson Correlation	,363**	-,161	-,037	-,014	,091	,058	,086	,057	,008	-,110	-,028	,231	,211	1	,401**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,009	,261	,794	,925	,527	,685	,548	,689	,955	,443	,844	,103	,138		,004	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.14	Pearson Correlation	,475**	,098	-,045	-,007	,160	,173	,418**	-,231	,325*	,273	-,002	,034	,130	,401**	1	,325*
	Sig. (2-tailed)	,000	,495	,752	,964	,262	,225	,002	,103	,020	,052	,991	,813	,363	,004		,020

	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.15	Pearson Correlation	,510**	,037	,217	,006	,118	,258	,118	,046	,069	,011	,158	,240	,372**	,473**	,325*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,795	,127	,968	,409	,067	,411	,749	,631	,942	,267	,090	,007	,000	,020	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Universitas Terbuka

Lampiran 7

Uji Validitas Budaya Organisasi (Pengujian II)

Correlations

		skor_total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.5	X2.6	X2.8	X2.9	X2.10	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15
skor_total	Pearson Correlation	1	,542**	,447**	,425**	,660**	,451**	,507**	,500**	,437**	,478**	,363**	,475**	,510**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,002	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,009	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.1	Pearson Correlation	,542**	1	,550**	,280*	,597**	,228	,494**	,426**	,368**	,265	-,161	,098	,037
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,046	,000	,108	,000	,002	,008	,061	,261	,495	,795
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.2	Pearson Correlation	,447**	,550**	1	,058	,456**	,201	,234	,257	,400**	,304*	-,037	-,045	,217
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,687	,001	,157	,098	,068	,004	,030	,794	,752	,127
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.3	Pearson Correlation	,425**	,280*	,058	1	,146	,040	,197	,127	-,089	-,011	-,014	-,007	,006
	Sig. (2-tailed)	,002	,046	,687		,307	,780	,167	,375	,534	,942	,925	,964	,968
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.5	Pearson Correlation	,660**	,597**	,456**	,146	1	,249	,461**	,457**	,416**	,324*	,058	,173	,258
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,307		,078	,001	,001	,002	,020	,685	,225	,067
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.6	Pearson Correlation	,451**	,228	,201	,040	,249	1	,346*	,271	,150	,216	,086	,418**	,118
	Sig. (2-tailed)	,001	,108	,157	,780	,078		,013	,054	,293	,127	,548	,002	,411
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

X2.8	Pearson Correlation	,507**	,494**	,234	,197	,461**	,346*	1	,260	,341*	,070	,008	,325*	,069
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,098	,167	,001	,013		,065	,014	,623	,955	,020	,631
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.9	Pearson Correlation	,500**	,426**	,257	,127	,457**	,271	,260	1	,345*	,058	-,110	,273	,011
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,068	,375	,001	,054	,065		,013	,686	,443	,052	,942
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.10	Pearson Correlation	,437**	,368**	,400**	-,089	,416**	,150	,341*	,345*	1	,143	-,028	-,002	,158
	Sig. (2-tailed)	,001	,008	,004	,534	,002	,293	,014	,013		,318	,844	,991	,267
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.12	Pearson Correlation	,478**	,265	,304*	-,011	,324*	,216	,070	,058	,143	1	,211	,130	,372**
	Sig. (2-tailed)	,000	,061	,030	,942	,020	,127	,623	,686	,318		,138	,363	,007
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.13	Pearson Correlation	,363**	-,161	-,037	-,014	,058	,086	,008	-,110	-,028	,211	1	,401**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,009	,261	,794	,925	,685	,548	,955	,443	,844	,138		,004	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.14	Pearson Correlation	,475**	,098	-,045	-,007	,173	,418**	,325*	,273	-,002	,130	,401**	1	,325*
	Sig. (2-tailed)	,000	,495	,752	,964	,225	,002	,020	,052	,991	,363	,004		,020
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2.15	Pearson Correlation	,510**	,037	,217	,006	,258	,118	,069	,011	,158	,372**	,473**	,325*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,795	,127	,968	,067	,411	,631	,942	,267	,007	,000	,020	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 8

Uji Validitas Kinerja (Pengujian I)

Correlations

	skor_total	Y1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15	
skor_total	Pearson Correlation	1	,187	,328*	,312*	,435**	,337*	,626**	,407**	,585**	,603**	,647**	,638**	,579**	,616**	,596**	,028
	Sig. (2-tailed)		,190	,019	,026	,001	,016	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,846
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 1	Pearson Correlation	,187	1	-,069	,191	,186	-,175	-,026	-,223	,051	,032	-,080	-,011	-,099	,082	-,122	,293*
	Sig. (2-tailed)	,190		,629	,178	,191	,219	,856	,116	,723	,826	,577	,939	,488	,569	,394	,037
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 2	Pearson Correlation	,328*	-,069	1	-,100	-,058	-,007	,238	,113	,235	,088	,100	,022	,025	-,063	,075	,115
	Sig. (2-tailed)	,019	,629		,487	,685	,959	,093	,432	,096	,537	,484	,880	,860	,662	,603	,423
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 3	Pearson Correlation	,312*	,191	-,100	1	,710**	-,234	-,081	-,074	-,054	,070	-,077	-,010	-,013	,166	,095	,133
	Sig. (2-tailed)	,026	,178	,487		,000	,098	,573	,604	,706	,623	,592	,945	,927	,243	,507	,352
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 4	Pearson Correlation	,435**	,186	-,058	,710**	1	-,135	,027	-,038	,075	,098	,042	,068	,063	,217	,116	,127
	Sig. (2-tailed)	,001	,191	,685	,000		,346	,850	,789	,600	,494	,772	,638	,662	,126	,416	,375
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 5	Pearson Correlation	,337*	-,175	-,007	-,234	-,135	1	,445**	,544**	,170	,203	,211	,269	,307*	,278*	,231	-,246
	Sig. (2-tailed)	,016	,219	,959	,098	,346		,001	,000	,232	,154	,138	,056	,028	,048	,102	,081
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

Y 6	Pearson Correlation	,626**	-,026	,238	-,081	,027	,445**	1	,502**	,354*	,298*	,403**	,382**	,367**	,395**	,319*	-,151
	Sig. (2-tailed)	,000	,856	,093	,573	,850	,001		,000	,011	,034	,003	,006	,008	,004	,022	,290
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 7	Pearson Correlation	,407**	-,223	,113	-,074	-,038	,544**	,502**	1	,301*	,191	,239	,291*	,324*	,235	,260	-,489**
	Sig. (2-tailed)	,003	,116	,432	,604	,789	,000	,000		,032	,180	,091	,039	,021	,097	,065	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 8	Pearson Correlation	,585**	,051	,235	-,054	,075	,170	,354*	,301*	1	,241	,476**	,268	,378**	,363**	,253	-,061
	Sig. (2-tailed)	,000	,723	,096	,706	,600	,232	,011	,032		,088	,000	,057	,006	,009	,074	,671
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 9	Pearson Correlation	,603**	,032	,088	,070	,098	,203	,298*	,191	,241	1	,614**	,660**	,451**	,314*	,454**	-,109
	Sig. (2-tailed)	,000	,826	,537	,623	,494	,154	,034	,180	,088		,000	,000	,001	,025	,001	,445
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y10	Pearson Correlation	,647**	-,080	,100	-,077	,042	,211	,403**	,239	,476**	,614**	1	,715**	,547**	,320*	,430**	-,065
	Sig. (2-tailed)	,000	,577	,484	,592	,772	,138	,003	,091	,000	,000		,000	,000	,022	,002	,649
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 11	Pearson Correlation	,638**	-,011	,022	-,010	,068	,269	,382**	,291*	,268	,660**	,715**	1	,556**	,393**	,459**	-,121
	Sig. (2-tailed)	,000	,939	,880	,945	,638	,056	,006	,039	,057	,000	,000		,000	,004	,001	,396
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 12	Pearson Correlation	,579**	-,099	,025	-,013	,063	,307*	,367**	,324*	,378**	,451**	,547**	,556**	1	,395**	,346*	-,257
	Sig. (2-tailed)	,000	,488	,860	,927	,662	,028	,008	,021	,006	,001	,000	,000		,004	,013	,069
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 13	Pearson Correlation	,616**	,082	-,063	,166	,217	,278*	,395**	,235	,363**	,314*	,320*	,393**	,395**	1	,602**	-,208
	Sig. (2-tailed)	,000	,569	,662	,243	,126	,048	,004	,097	,009	,025	,022	,004	,004		,000	,142
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 14	Pearson Correlation	,596**	-,122	,075	,095	,116	,231	,319*	,260	,253	,454**	,430**	,459**	,346*	,602**	1	-,114
	Sig. (2-tailed)	,000	,394	,603	,507	,416	,102	,022	,065	,074	,001	,002	,001	,013	,000		,424
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 15	Pearson Correlation	,028	,293*	,115	,133	,127	-,246	-,151	-,489**	-,061	-,109	-,065	-,121	-,257	-,208	-,114	1
	Sig. (2-tailed)	,846	,037	,423	,352	,375	,081	,290	,000	,671	,445	,649	,396	,069	,142	,424	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Universitas Terbuka

Lampiran 9

Uji Validitas Kinerja (Penguji II)

Correlations

		skor_total	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14
skor_total	Pearson Correlation	1	,328*	,312*	,435**	,337*	,626**	,407**	,585**	,603**	,647**	,638**	,579**	,616**	,596**
	Sig. (2-tailed)		,019	,026	,001	,016	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 2	Pearson Correlation	,328*	1	-,100	-,058	-,007	,238*	,113	,235	,088	,100	,022	,025	-,063	,075
	Sig. (2-tailed)	,019		,487	,685	,959	,093	,432	,096	,537	,484	,880	,860	,662	,603
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 3	Pearson Correlation	,312*	-,100	1	,710**	-,234*	-,081	-,074	-,054	,070	-,077	-,010	-,013	,166	,095
	Sig. (2-tailed)	,026	,487		,000	,098	,573	,604	,706	,623	,592	,945	,927	,243	,507
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 4	Pearson Correlation	,435**	-,058	,710**	1	-,135	,027	-,038	,075	,098	,042	,068	,063	,217	,116
	Sig. (2-tailed)	,001	,685	,000		,346	,850	,789	,600	,494	,772	,638	,662	,126	,416
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 5	Pearson Correlation	,337*	-,007	-,234*	-,135	1	,445**	,544**	,170	,203	,211	,269	,307*	,278*	,231
	Sig. (2-tailed)	,016	,959	,098	,346		,001	,000	,232	,154	,138	,056	,028	,048	,102
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 6	Pearson Correlation	,626**	,238*	-,081	,027	,445**	1	,502**	,354*	,298*	,403**	,382**	,367**	,395**	,319*
	Sig. (2-tailed)	,000	,093	,573	,850	,001		,000	,011	,034	,003	,006	,008	,004	,022
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 7	Pearson Correlation	,407**	,113	-,074	-,038	,544**	,502**	1	,301*	,191	,239	,291*	,324*	,235	,260
	Sig. (2-tailed)	,003	,432	,604	,789	,000	,000		,032	,180	,091	,039	,021	,097	,065
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 8	Pearson Correlation	,585**	,235	-,054	,075	,170	,354*	,301*	1	,241	,476**	,268	,378**	,363**	,253
	Sig. (2-tailed)	,000	,096	,706	,600	,232	,011	,032		,088	,000	,057	,006	,009	,074
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 9	Pearson Correlation	,603**	,088	,070	,098	,203	,298*	,191	,241	1	,614**	,660**	,451**	,314*	,454**
	Sig. (2-tailed)	,000	,537	,623	,494	,154	,034	,180	,088		,000	,000	,001	,025	,001
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 10	Pearson Correlation	,647**	,100	-,077	,042	,211	,403**	,239	,476**	,614**	1	,715**	,547**	,320*	,430**
	Sig. (2-tailed)	,000	,484	,592	,772	,138	,003	,091	,000	,000		,000	,000	,022	,002
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 11	Pearson Correlation	,638**	,022	-,010	,068	,269	,382*	,291*	,268	,660**	,715**	1	,556**	,393**	,459**
	Sig. (2-tailed)	,000	,880	,945	,638	,056	,006	,039	,057	,000	,000		,000	,004	,001
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 12	Pearson Correlation	,579**	,025	-,013	,063	,307*	,367**	,324*	,378**	,451**	,547**	,556**	1	,395**	,346*
	Sig. (2-tailed)	,000	,860	,927	,662	,028	,008	,021	,006	,001	,000	,000		,004	,013
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 13	Pearson Correlation	,616**	-,063	,166	,217	,278*	,395**	,235	,363**	,314*	,320*	,393**	,395**	1	,602**
	Sig. (2-tailed)	,000	,662	,243	,126	,048	,004	,097	,009	,025	,022	,004	,004		,000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Y 14	Pearson Correlation	,596**	,075	,095	,116	,231	,319*	,260	,253	,454**	,430**	,459**	,346*	,602**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,603	,507	,416	,102	,022	,065	,074	,001	,002	,001	,013	,000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 10

Uji Reliabilitas Motivasi

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	51	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	51	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	15

Lampiran 11**Uji Reliabilitas Budaya Organisasi****Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	51	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	51	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,731	12

Lampiran 12

Uji Reliabilitas Kinerja

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	51	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	51	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	13

Lampiran 13

Uji Normalitas Motivasi

Statistics

skor_total

N	Valid	51
	Missing	0
	Skewness	-,221
	Std. Error of Skewness	,333
	Kurtosis	-,492
	Std. Error of Kurtosis	,656

Universitas Terbuka

Lampiran 14

Uji Normalitas Budaya Organisasi

Statistics

skor_total

N	Valid	51
	Missing	0
	Skewness	,314
	Std. Error of Skewness	,333
	Kurtosis	-,212
	Std. Error of Kurtosis	,656

Universitas Terbuka

Lampiran 15

Uji Normalitas Kinerja

Statistics

skor_total

N	Valid	51
	Missing	0
	Skewness	-,092
	Std. Error of Skewness	,333
	Kurtosis	-,032
	Std. Error of Kurtosis	,656

Universitas Terbuka

Lampiran 16

Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			Motivasi	Budaya_ Organisasi	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Motivasi	Correlation Coefficient	1,000	,445**	,074
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,604
		N	51	51	51
	Budaya_Organisasi	Correlation Coefficient	,445**	1,000	,052
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,715
		N	51	51	51
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	,074	,052	1,000
		Sig. (2-tailed)	,604	,715	.
		N	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 17

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1			
	Motivasi	,749	1,336
	Budaya Organisasi	,749	1,336

a. Dependent Variable: Kinerja

Universitas Terbuka

Lampiran 18

Uji Analisis Regresi

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Kinerja	Predicted Value	Residual
1	-,373	50	51,37	-1,366
2	,734	52	49,31	2,690
3	-,597	49	51,19	-2,187
4	-1,067	44	47,91	-3,907
5	,136	56	55,50	,499
6	,480	55	53,24	1,757
7	-,327	51	52,20	-1,198
8	1,661	61	54,92	6,083
9	-,444	49	50,63	-1,625
10	1,685	57	50,83	6,172
11	1,001	58	54,33	3,667
12	-2,265	42	50,30	-8,299
13	,614	53	50,75	2,251
14	-,913	47	50,34	-3,345
15	-,833	51	54,05	-3,052
16	,900	54	50,70	3,296
17	-1,033	46	49,78	-3,783
18	,013	49	48,95	,049
19	,118	49	48,57	,431
20	,777	47	44,15	2,846
21	-,616	47	49,25	-2,255
22	-1,017	47	50,73	-3,727
23	-,103	52	52,38	-,378
24	,296	54	52,92	1,084
25	-,131	44	44,48	-,480
26	,893	49	45,73	3,273
27	-1,861	40	46,82	-6,817
28	-,462	50	51,69	-1,693
29	-,220	50	50,80	-,805
30	,756	55	52,23	2,769
31	-,671	47	49,46	-2,457
32	,624	54	51,72	2,285
33	-,404	51	52,48	-1,479
34	-,343	48	49,25	-1,255
35	-,630	50	52,31	-2,309
36	-,192	50	50,70	-,704

37	-.600	53	55,20	-2,198
38	3,718	61	47,38	13,622
39	,062	49	48,77	,228
40	-.278	46	47,02	-1,019
41	,096	54	53,65	,353
42	1,163	54	49,74	4,262
43	-.750	46	48,75	-2,749
44	-.867	50	53,17	-3,174
45	,022	47	46,92	,082
46	,958	55	51,49	3,510
47	,314	52	50,85	1,149
48	1,102	57	52,96	4,038
49	-.775	47	49,84	-2,839
50	-.928	50	53,40	-3,399
51	,575	54	51,89	2,105

a. Dependent Variable: Kinerja

Universitas Terbuka

Lampiran 19

t Table Statistics

Df	Signifikan Level		Df	Signifikan Level	
	0.025	0.05		0.025	0.05
1	12.706	6.314	41	2.020	1.683
2	4.303	2.920	42	2.018	1.682
3	3.182	2.353	43	2.017	1.681
4	2.776	2.132	44	2.015	1.680
5	2.571	2.015	45	2.014	1.679
6	2.447	1.943	46	2.013	1.679
7	2.365	1.895	47	2.012	1.678
8	2.306	1.860	48	2.011	1.677
9	2.262	1.833	49	2.010	1.677
10	2.228	1.812	50	2.009	1.676
11	2.201	1.796	51	2.008	1.675
12	2.179	1.782	52	2.007	1.675
13	2.160	1.771	53	2.006	1.674
14	2.145	1.761	54	2.005	1.674
15	2.131	1.753	55	2.004	1.673
16	2.120	1.746	56	2.003	1.673
17	2.110	1.740	57	2.002	1.672
18	2.101	1.734	58	2.002	1.672
19	2.093	1.729	59	2.001	1.671
20	2.086	1.725	60	2.000	1.671
21	2.080	1.721	61	2.000	1.670
22	2.074	1.717	62	1.999	1.670
23	2.069	1.714	63	1.998	1.669
24	2.064	1.711	64	1.998	1.669
25	2.060	1.708	65	1.997	1.669
26	2.056	1.706	66	1.997	1.668
27	2.052	1.703	67	1.996	1.668
28	2.048	1.701	68	1.995	1.668
29	2.045	1.699	69	1.995	1.667
30	2.042	1.697	70	1.994	1.667
31	2.040	1.696	71	1.994	1.667
32	2.037	1.694	72	1.993	1.666
33	2.035	1.692	73	1.993	1.666
34	2.032	1.691	74	1.993	1.666
35	2.030	1.690	75	1.992	1.665
36	2.028	1.688	76	1.992	1.665
37	2.026	1.687	77	1.991	1.665
38	2.024	1.686	78	1.991	1.665
39	2.023	1.685	79	1.990	1.664
40	2.021	1.684	80	1.990	1.664

Sumber: Function Statistical Microsoft Excel

Lampiran 20

**r Table (Pearson Product Moment)
(Signifikan Level 0.05)**

N	1-tailed	2-tailed	N	1-tailed	2-tailed
3	0.988	0.997	41	0.261	0.308
4	0.900	0.950	42	0.257	0.304
5	0.805	0.878	43	0.254	0.301
6	0.729	0.811	44	0.251	0.297
7	0.669	0.755	45	0.248	0.294
8	0.622	0.707	46	0.246	0.291
9	0.582	0.666	47	0.243	0.288
10	0.549	0.632	48	0.240	0.285
11	0.521	0.602	49	0.238	0.282
12	0.497	0.576	50	0.235	0.279
13	0.476	0.553	51	0.233	0.276
14	0.458	0.532	52	0.231	0.273
15	0.441	0.514	53	0.228	0.270
16	0.426	0.497	54	0.226	0.268
17	0.412	0.482	55	0.224	0.265
18	0.400	0.468	56	0.222	0.263
19	0.389	0.456	57	0.220	0.261
20	0.378	0.444	58	0.218	0.258
21	0.369	0.433	59	0.216	0.256
22	0.360	0.423	60	0.214	0.254
23	0.352	0.413	61	0.213	0.252
24	0.344	0.404	62	0.211	0.250
25	0.337	0.396	63	0.209	0.248
26	0.330	0.388	64	0.207	0.246
27	0.323	0.381	65	0.206	0.244
28	0.317	0.374	66	0.204	0.242
29	0.312	0.367	67	0.203	0.240
30	0.306	0.361	68	0.201	0.239
31	0.301	0.355	69	0.200	0.237
32	0.296	0.349	70	0.198	0.235
33	0.291	0.344	71	0.197	0.233
34	0.287	0.339	72	0.195	0.232
35	0.283	0.334	73	0.194	0.230
36	0.279	0.329	74	0.193	0.229
37	0.275	0.325	75	0.191	0.227
38	0.271	0.320	76	0.190	0.226
39	0.267	0.316	77	0.189	0.224
40	0.264	0.312	78	0.188	0.223
41	0.261	0.308	79	0.186	0.221
42	0.257	0.304	80	0.185	0.220

Sumber: Microsoft Excel 2007

Lampiran 21

F Table Statistics
(Signifikan Level 0.05)

Df 2	Df 1							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	161.446	199.499	215.707	224.583	230.160	233.988	236.767	238.884
2	18.513	19.000	19.164	19.247	19.296	19.329	19.353	19.371
3	10.128	9.552	9.277	9.117	9.013	8.941	8.887	8.845
4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041
5	6.608	5.786	5.409	5.192	5.050	4.950	4.876	4.818
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.688	3.581	3.500	3.438
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.230
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948
12	4.747	3.885	3.490	3.259	3.106	2.996	2.913	2.849
13	4.667	3.806	3.411	3.179	3.025	2.915	2.832	2.767
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699
15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901	2.790	2.707	2.641
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.657	2.591
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447
21	4.325	3.467	3.072	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397
23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.375
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305
28	4.196	3.340	2.947	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266
31	4.160	3.305	2.911	2.679	2.523	2.409	2.323	2.255
32	4.149	3.295	2.901	2.668	2.512	2.399	2.313	2.244
33	4.139	3.285	2.892	2.659	2.503	2.389	2.303	2.235
34	4.130	3.276	2.883	2.650	2.494	2.380	2.294	2.225
35	4.121	3.267	2.874	2.641	2.485	2.372	2.285	2.217
36	4.113	3.259	2.866	2.634	2.477	2.364	2.277	2.209
37	4.105	3.252	2.859	2.626	2.470	2.356	2.270	2.201
38	4.098	3.245	2.852	2.619	2.463	2.349	2.262	2.194
39	4.091	3.238	2.845	2.612	2.456	2.342	2.255	2.187

40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.336	2.249	2.180
41	4.079	3.226	2.833	2.600	2.443	2.330	2.243	2.174
42	4.073	3.220	2.827	2.594	2.438	2.324	2.237	2.168
43	4.067	3.214	2.822	2.589	2.432	2.319	2.232	2.163
44	4.062	3.209	2.816	2.584	2.427	2.313	2.226	2.157
45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152
46	4.052	3.200	2.807	2.574	2.417	2.304	2.216	2.147
47	4.047	3.195	2.802	2.570	2.413	2.299	2.212	2.143
48	4.043	3.191	2.798	2.565	2.409	2.295	2.207	2.138
49	4.038	3.187	2.794	2.561	2.404	2.290	2.203	2.134
50	4.034	3.183	2.790	2.557	2.400	2.286	2.199	2.130
51	4.030	3.179	2.786	2.553	2.397	2.283	2.195	2.126
52	4.027	3.175	2.783	2.550	2.393	2.279	2.192	2.122
53	4.023	3.172	2.779	2.546	2.389	2.275	2.188	2.119
54	4.020	3.168	2.776	2.543	2.386	2.272	2.185	2.115
55	4.016	3.165	2.773	2.540	2.383	2.269	2.181	2.112
56	4.013	3.162	2.769	2.537	2.380	2.266	2.178	2.109
57	4.010	3.159	2.766	2.534	2.377	2.263	2.175	2.106
58	4.007	3.156	2.764	2.531	2.374	2.260	2.172	2.103
59	4.004	3.153	2.761	2.528	2.371	2.257	2.169	2.100
60	4.001	3.150	2.758	2.525	2.368	2.254	2.167	2.097
61	3.998	3.148	2.755	2.523	2.366	2.251	2.164	2.094
62	3.996	3.145	2.753	2.520	2.363	2.249	2.161	2.092
63	3.993	3.143	2.751	2.518	2.361	2.246	2.159	2.089
64	3.991	3.140	2.748	2.515	2.358	2.244	2.156	2.087
65	3.989	3.138	2.746	2.513	2.356	2.242	2.154	2.084
66	3.986	3.136	2.744	2.511	2.354	2.239	2.152	2.082
67	3.984	3.134	2.742	2.509	2.352	2.237	2.150	2.080
68	3.982	3.132	2.739	2.507	2.350	2.235	2.148	2.078
69	3.980	3.130	2.737	2.505	2.348	2.233	2.145	2.076
70	3.978	3.128	2.736	2.503	2.346	2.231	2.143	2.074
71	3.976	3.126	2.734	2.501	2.344	2.229	2.142	2.072
72	3.974	3.124	2.732	2.499	2.342	2.227	2.140	2.070
73	3.972	3.122	2.730	2.497	2.340	2.226	2.138	2.068
74	3.970	3.120	2.728	2.495	2.338	2.224	2.136	2.066
75	3.968	3.119	2.727	2.494	2.337	2.222	2.134	2.064
76	3.967	3.117	2.725	2.492	2.335	2.220	2.133	2.063
77	3.965	3.115	2.723	2.490	2.333	2.219	2.131	2.061
78	3.963	3.114	2.722	2.489	2.332	2.217	2.129	2.059
79	3.962	3.112	2.720	2.487	2.330	2.216	2.128	2.058
80	3.960	3.111	2.719	2.486	2.329	2.214	2.126	2.056

Sumber: Function Statistical Microsoft Excel

Lampiran 22

**STRUKTUR ORGANISASI
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT**

