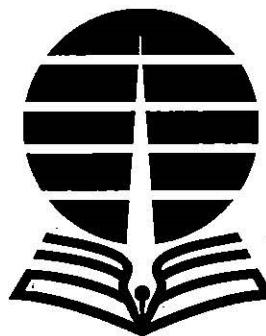




TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH MOTIVASI, TUNJANGAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DILINGKUNGAN KERJA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN INDRAGIRI HILIR



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia**

Disusun Oleh :

GUSPIANDI

NIM. 500631062

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2018**

ABSTRACT

INFLUENCE MOTIVATION, PERFORMANCE ALLOWANCE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN WORK ENVIRONMENT OFFICE OF THE MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS OF INDRAGIRI HILIR REGENCY

Guspiandi

guspiandiinhil@gmail.com

Graduate Program Open University

This study aims to determine (1) positive and significant influence Motivation on Employee Performance (2) To determine the positive and significant influence Performance Allowance (3) positive and significant influence Organizational Culture on Performance and (4) To know the positive and significant influence Motivation, Performance Allowance and Organizational Culture on Employee Performance In Working Environment Office of the Ministry of Religious Affairs of Indragiri Hilir Regency. This research is a quantitative research. The analytical tool used is some test for statistic that is: validity test, reliability, classical assumption, hypothesis test and multiple linear regression analysis. The results showed that the variable of motivation partially have a positive and significant effect to the Performance of Employees in Working Environment Office of the Ministry of Religious Affairs of Indragiri Hilir Regency, Variable Allowance Performance partially have a positive and significant effect on Employee Performance in Work Environment Office of the Ministry of Religion Indragiri Hilir Regency, partially have a positive and significant effect on Employee Performance in the Working Environment of the Office of the Ministry of Religious Affairs of Indragiri Hilir Regency. And Variables Motivation, Performance Allowance and Organizational Culture together or simultaneously affect the Performance of Employees in Working Environment Office of the Ministry of Religion Indragiri Hilir regency, the contribution of the three variables is 82.4%, while the remaining 17.6% is influenced by other variables which is not included in the scope of this study.

Keywords : *Motivation, Performance Allowances, Organizational Culture, and Performance*

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI, TUNJANGAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KERJA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Guspiandi
guspiandiinhil@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai; (2) untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan tunjangan kinerja ; (3) pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja; dan (4) untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah beberapa uji untuk statistik yakni: uji validitas, realibilitas, asumsi klasik, uji hipotesis dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir, variabel tunjangan kinerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir, variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Dan variabel motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi secara bersama-sama atau serentak mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir, sumbangsih pengaruh ketiga variabel tersebut sebesar 82,4%, sedangkan sisanya sebesar 17,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk kedalam ruang lingkup penelitian ini.

Kata Kunci : Motivasi, Tunjangan Kinerja, Budaya Organisasi, dan Kinerja

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

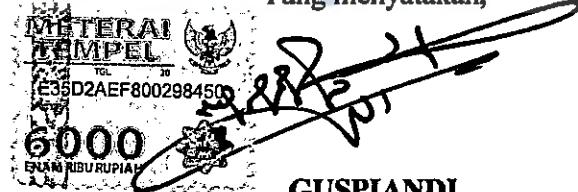
PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENGARUH MOTIVASI, TUNJANGAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KERJA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

Adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tembilahan, Januari 2018

Yang menyatakan,



**GUSPIANDI
NIM. 500631062**

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **PENGARUH MOTIVASI, TUNJANGAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KERJA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

Penyusun TAPM : **GUSPIANDI**

NIM : **500631062**

Program Studi : **Magister Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hari/Tanggal : **Sabtu / 27 Januari 2018**

Menyetujui,

Pembimbing II

Dr. R. Benny Agus Pribadi, MA
NIP. 19610509 198703 1 001

Pembimbing I

Dr. Mahendra Romus, SP., M.Ec
NIP. 19711119 200501 1 004

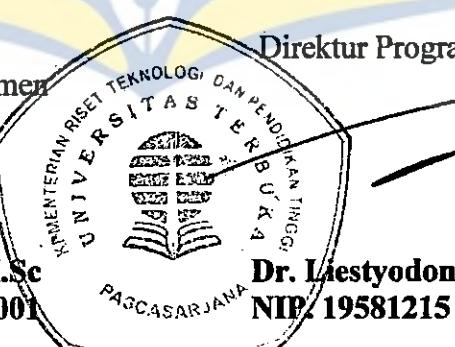
Mengetahui,

Ketua Bidang
Ilmu Ekonomi dan Manajemen

Mohamad Nasoha, SE, M.Sc
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur Program Pasca Sarjana

Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

PENGESAHAN

Nama	:	GUSPIANDI
NIM	:	500631062
Program Studi	:	Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis	:	PENGARUH MOTIVASI, TUNJANGAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN KERJA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pasca Sarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 27 Januari 2018
 Waktu : 11.00-12.30 Wib

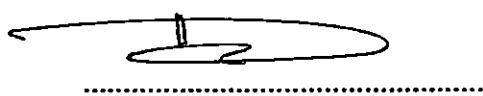
Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Dr. Tita Rosita, M.Pd



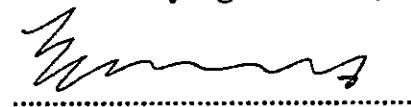
Penguji Ahli : Dr. Anita Maharani, SE, MM



Pembimbing I : Dr. Mahendra Romus, SP., M.Ec



Pembimbing II : Dr. R. Benny Agus Pribadi, MA



KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin. Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Sholawat dan Salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang menerangi alam dengan ilmu pengetahuan.

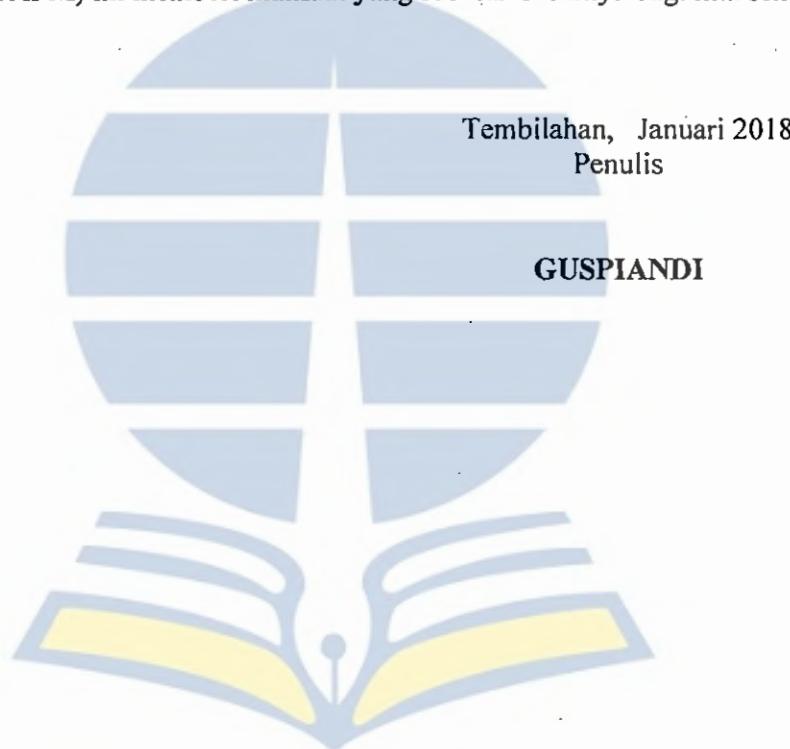
Penelitian ini bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh Gelar Magister Manajemen Bidang Minat Manajemen Sumber Daya Manusia pada Universitas Terbuka. Peneliti menyadari bahwa Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini tidak mungkin diselesaikan tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak.

Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih, rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka (UT) Bapak Prof. Drs. Ojat Darojat, M. Bus., Ph.D beserta seluruh jajarannya;
2. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka (UT) Bapak Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si beserta seluruh jajarannya;
3. Bapak Drs. Djahrudin, M.Si, selaku Kepala UPBJJ Universitas Terbuka (UT) Pekanbaru beserta seluruh jajarannya;
4. Bapak Dr. Mahendra Romus, SP.,MEc, selaku Pembimbing I yang selalu membimbing penulis dalam penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;
5. Bapak Dr. R. Benny Agus Pribadi, MA, selaku pembimbing II yang memberikan petunjuk dan saran kepada penulis dalam penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;
6. Bapak dan Ibu Dosen di lingkungan Program Pasca Sarjana yang telah memberikan pengetahuan serta wawasan keilmuan kepada penulis selama mengikuti pendidikan ini;
7. Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir beserta staf yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk penelitian;
8. Teman-temanku baik dari Pengelola Universitas Terbuka Tembilahan (Fina, Aida dan Aji) maupun teman-teman kuliah (Abduh, Eka, Irda, Iwan, Jauhari Joe, Julinto, Maria, Murni, Rio, Siti Hasnani, Windya, Wini, Zanros, Zainuddin dan Zulkifli) yang berjuang bersama menyelesaikan studi. Spesial juga buat bang Yanto dan Ijan yang sering membantu dan berdiskusi terkait penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;
9. Ibunda dan Ayahanda tercinta, Hj. Salmah Ahyus, H. Muhammad Arsyad Siddiq (Alm) dan Hj. Fatimah, H. Kaspol Anwar, beserta seluruh keluarga besar (bang Zuki, kak Aloh (Alm), kak Niah, kak Husnah, bang Junai, kak Idah, kak Wati, bang Iyan, kak Netti, bang Yanto dan Dahlia), yang selalu memberikan do'a dan dukungan bagi penulis untuk menyelesaikan studi ini;

10. Teristimewa buat isteriku tercinta, Gusti Kasma, yang telah banyak berkorban, penuh kesabaran dan ketulusan, serta selalu memberikan semangat dan do'a untuk keberhasilan penulis, dan anak-anakku tersayang (Dimas, Dhika dan Zaki), yang juga penuh pengertian, selalu mendukung serta tiada hentinya mendo'akan penulis agar dapat menyelesaikan studi ini. Untuk anak-anakku tersayang, mohon maaf atas kurangnya perhatian "Abah" selama penulisan dan penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

Semoga segala bantuan, dukungan, kebaikan dan kemudahan yang telah diberikan kepada penulis selama menjalani pendidikan dan penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini mendapat pahala dan ganjaran yang berlipat ganda dari Allah SWT. Akhirnya, semoga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini memberi manfaat yang sebesar-besarnya bagi kita semua.



RIWAYAT HIDUP

Nama	:	GUSPIANDI
NIM	:	500631062
Program Studi	:	Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
Tempat/Tanggal Lahir	:	Tembilahan, 11 Agustus 1973
Riwayat Pendidikan	:	Lulus SDN 001 di Tembilahan Pada Tahun 1985
	:	Lulus SMPN 1 di Tembilahan Pada Tahun 1988
	:	Lulus SMF Jambi di Jambi Pada Tahun 1991
	:	Lulus S1 Fak. Dakwah IAIN Sulthan Syarif Kasim di Pekanbaru Pada Tahun 2000
Riwayat Pekerjaan	:	Penyuluhan Agama Islam KUA Kec. Tembilahan Pada Tahun 2003-2005
	:	Penyuluhan Agama Islam Kantor Departemen Agama Kab. Indragiri Hilir Pada Tahun 2005-2006
	:	Staf Kepegawaian Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kab. Indragiri Hilir Pada Tahun 2006-2012
	:	Pengelola Kepegawaian Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kab. Indragiri Hilir Pada Tahun 2012-2014
	:	Pengembangan Pegawai Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kab. Indragiri Hilir Pada Tahun 2014-2017
	:	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kab. Indragiri Hilir Pada Tahun 2017 sampai dengan sekarang

Tembilahan, Januari 2018

GUSPIANDI

NIM. 500631062

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Plagiat	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	15
1. Motivasi	15
2. Kompensasi	24
3. Tunjangan Kinerja	31
4. Budaya Organisasi	34
5. Kinerja	41
B. Penelitian Terdahulu	51
C. Kerangka Berpikir	57
D. Operasional Variabel	58
E. Hipotesis	60
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	62

B.	Populasi	63
C.	Teknik Pengumpulan Data	63
D.	Instrumen Penelitian	64
E.	Prosedur Pengumpulan Data	75
F.	Metode Analisis Data	76
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
A.	Deskripsi Obyek Penelitian	88
1.	Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir	88
2.	Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir	90
3.	Uraian Tugas	91
B.	Hasil Penelitian	96
1.	Karakteristik Responden	96
2.	Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	100
3.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	122
4.	Tingkat Pencapaian Jawaban Responden	127
5.	Uji Koefisien Korelasi	129
6.	Uji Asumsi Klasik	130
7.	Uji Hipotesis	133
C.	Pembahasan Hasil Penelitian	149
1.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	149
2.	Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja	151
3.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	153
4.	Pengaruh Motivasi, Tunjangan Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	155
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
A.	Kesimpulan	156
B.	Saran	157

Daftar Pustaka

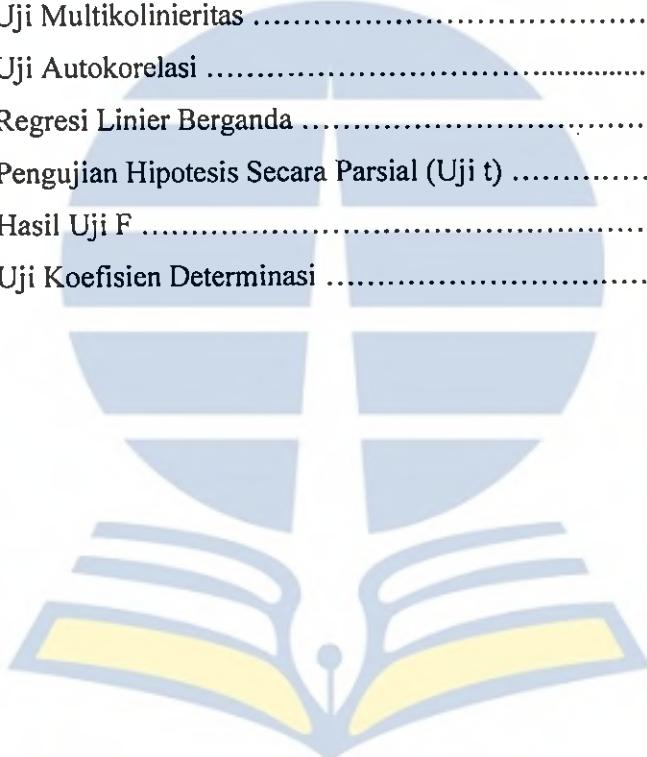
Lampiran



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Realisasi Pencapaian Kinerja Berdasarkan Program Kerja di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau	3
Tabel 2 Temuan <i>Research Gap</i>	54
Tabel 3 Variabel Motivasi dan Indikatornya	67
Tabel 4 Variabel Tunjangan Kinerja dan Indikatornya	69
Tabel 5 Variabel Budaya Organisasi dan Indikatornya	71
Tabel 6 Variabel Kinerja dan Indikatornya	74
Tabel 7 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	96
Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	97
Tabel 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	98
Tabel 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	99
Tabel 11 Frekuensi Jawaban responden Berdasarkan Variabel Motivasi (X_1)	101
Tabel 12 Deskripsi Statistik Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Motivasi (X_1)	107
Tabel 13 Frekuensi Jawaban responden Berdasarkan Variabel Tunjangan Kinerja (X_2)	108
Tabel 14 Deskripsi Statistik Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Tunjangan Kinerja (X_2)	110
Tabel 15 Frekuensi Jawaban responden Berdasarkan Variabel Budaya Organisasi (X_3)	112
Tabel 16 Deskripsi Statistik Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Budaya Organisasi (X_3)	117
Tabel 17 Frekuensi Jawaban responden Berdasarkan Variabel Kinerja (X_4)	118
Tabel 18 Deskripsi Statistik Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Kinerja (X_4)	122

Tabel 19	Uji Validitas Variabel Motivasi (X_1)	123
Tabel 20	Uji Validitas Variabel Tunjangan Kinerja (X_2)	124
Tabel 21	Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_3)	124
Tabel 22	Uji Validitas Variabel Kinerja (X_4)	126
Tabel 23	Uji Reliabilitas	127
Tabel 24	Klasifikasi Tingkat Capaian Responden	128
Tabel 25	Tingkat Pencapaian Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian	128
Tabel 26	Uji Koefisien Korelasi	129
Tabel 27	Uji Multikolinieritas	131
Tabel 28	Uji Autokorelasi	132
Tabel 29	Regresi Linier Berganda	134
Tabel 30	Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)	136
Tabel 31	Hasil Uji F	138
Tabel 32	Uji Koefisien Determinasi	139



DAFTAR GAMBAR

	Halaman	
Gambar 1	Teori Hierarki Maslow	18
Gambar 2	Jenis Kompensasi	29
Gambar 3	Dampak Budaya Organisasi pada Kinerja	40
Gambar 4	Indikator Kerja	51
Gambar 5	Kerangka Pemikiran	57
Gambar 6	Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir	90
Gambar 7	Uji Normalitas	130
Gambar 8	Uji Heterokedastisitas	132



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya SDM memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang dinginkan. SDM bagi sebuah organisasi juga merupakan faktor utama karena keberadaannya sebagai pelaksana dari sebuah kebijakan dan pelaksana operasional organisasi yang membutuhkan pengelolaan efektif sehingga membuat organisasi tetap eksis dalam menghadapi perubahan. Menurut Brahmasisari & Suprayetno (2008) menyatakan bahwa sebuah organisasi untuk dapat tumbuh dan berkembang tidak hanya dilihat dari kesuksesannya dalam pengelolaan keuangan, tapi juga ditentukan dari kesuksesannya dalam pengelolaan SDM. Douglas (2000) dalam Mariam, (2009) menyatakan bahwa sumber daya yang dimiliki organisasi seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh SDM (karyawan) yang memiliki kinerja (*job performance*) optimal. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001) mengemukakan bahwa kinerja organisasi sangat tergantung dari kinerja individu (karyawan). Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut untuk dapat mengoptimalkan SDM dan bagaimana SDM dapat dikelola dengan baik.

Pengelolaan SDM pada organisasi pemerintah tidak lepas dari faktor Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai SDM yang berada di pemerintahan, turut bertanggung jawab atas keberhasilan pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sehingga kedudukan dan peran PNS sangat penting sebagai pelaksana dari usaha kegiatan pemerintah dalam rangka pembangunan. Untuk itu, peningkatan kinerja aparatur merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

Sebagaimana diketahui bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Dimana perbandingan standar kerja tersebut dilakukan dengan pengukuran kinerja pegawai tersebut yang didasarkan pada indikator atau skala ukur yang diterapkan oleh instansi.

Selanjutnya sebagai salah satu organisasi atau birokrasi pemerintah yaitu Kementerian Agama, sebagaimana birokrasi di lembaga pemerintah lainnya, pada Kementerian Agama telah dilangsungkan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja SDM yang dimiliki dalam kerangka pelaksanaan *good governance* seperti yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Sebagai pelaksana pemerintah di bidang urusan agama di wilayah Kabupaten Indragiri Hilir, Kantor Kementerian Agama

Kabupaten Indragiri Hilir juga telah memiliki program kerja di bidang pembinaan SDM agar seluruh jajaran organisasi lebih berdayaguna dan profesional dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan target atau sasaran atau kriteria kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau berdasarkan Program Kerja yang telah ditetapkan, dengan ini disampaikan realisasi pencapaian kinerja sebagaimana tabel berikut.

Tabel 1. Realisasi Pencapaian Kinerja Berdasarkan Program Kerja di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau

No	Uraian	2013	2014	2015	2016
1	Program dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya	93,82%	95%	92,59%	82,87%
2	Program bimbingan masyarakat Islam	94,44%	99%	85,88%	87,19%
3	Program pendidikan Islam	96,71%	90%	91,32%	119,43%
4	Program bimbingan masyarakat Kristen	99,80%	102%	102,78%	99,88%
5	Program bimbingan masyarakat Budha	74,25%	98%	80,95%	75%
6	Program penyelenggaraan Haji & Umrah	86,51%	99%	97,54%	92,95%
7	Rata-Rata	90,92%	97,17	90,53%	92,89

Sumber Data: Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

Berdasarkan Tabel 1 diatas diketahui bahwa secara rata-rata pencapaian kinerja berdasarkan program kerja selama tahun 2013 s/d 2016 dapat dilaksanakan sebesar 92,89%. Dari pencapaian tersebut dapat diinformasikan bahwa tidak maksimalnya pencapaian kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau disebabkan karena satker dalam menyampaikan laporan keuangannya ke KKPN atau sering dikenal dengan istilah rekonsiliasi, sering tidak tepat waktu atau tidak disiplin yang mengakibatkan satker mendapat sanksi berupa penundaan pencairan. Dimana berdasarkan Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-02/PB/2006 yang telah diubah dengan Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor 19/PB/2008 tentang sanksi yang dilakukan KPPN kepada satker yang terlambat menyampaikan laporan keuangannya, selambat-lambatnya tujuh hari kerja setelah bulan bersangkutan berakhir. Adapun sanksi yang dikenakan yaitu berupa penundaan penerbitan SP2D atas SPM yang diajukan oleh Satuan Kerja.

Hal lainnya adalah tidak matangnya dalam melakukan perencanaan anggaran sehingga mengakibatkan anggaran harus selalu dilakukan revisi, hal ini tentunya berakibat terhambatnya pelaksanaan kegiatan organisasi karena tertundanya proses pencairan anggaran belanja akibat revisi yang dilakukan.

Kemudian kurang terjadwalnya perencanaan dalam penyerapan anggaran belanja secara baik, dimana biasanya perencanaan yang terdapat didalam DIPA hanya sekedar formalitas saja, karena setiap pagu belanja

yang terdapat dalam DIPA tersebut pelaksanaannya cukup dibagi 12 bulan. Hal ini jelas tidak menggambarkan rencana penyerapan anggaran yang sebenarnya, karena dalam merealisasikan anggaran kegiatan pada setiap bulan tidaklah sama disebabkan volume kegiatan dan besaran dananya yang berbeda, kecuali untuk pengeluaran tertentu misalnya belanja gaji. Sehingga apabila tidak ada rencana penyerapan dana yang terukur, maka satker dalam merealisasikan anggaran akan terkendala karena tidak mempunyai jadwal penyerapan anggaran yang baik.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa muara tidak tercapainya pencapaian kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau adalah kurangnya kinerja pegawai, karena pegawai merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi. Pegawai yang akan melaksanakan tugas pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama yaitu memfasilitasi kepentingan masyarakat beragama. Oleh karenanya, maka salah satu masalah yang dihadapi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau saat ini adalah bagaimana menciptakan SDM yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan instansi dapat tercapai.

Salah satu strategi suatu instansi sebagai bentuk perhatian terhadap para pegawai sebagaimana yang dilakukan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir adalah dengan memberikan kompensasi kepada pegawai berupa pemberian tunjangan kinerja. Menurut Bambang Sancoko (2010) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan

sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Flippo, kompensasi didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak kepada pegawai atas jasa-jasanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sofyandi, 2013:160).

Hal tersebut diaplikasi dengan pemberian tunjangan kinerja untuk pegawai di lingkungan Kementerian Agama, dimana besaran tunjangan kinerjanya telah diatur berdasarkan Peraturan Presiden nomor 108 Tahun 2014 Pasal 2 yang berbunyi “kepada pegawai yang mempunyai jabatan di lingkungan Kementerian Agama, selain diberikan tunjangan penghasilan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, diberikan tunjangan kinerja setiap bulan”.

Peraturan Menteri Agama (29:2016) menyebutkan tentang Pemberian, Penambahan dan Pengurangan Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama ditetapkan berdasarkan nilai dan kelas jabatan (*job grade*) bagi semua PNS di lingkungan Kementerian Agama. Sehingga hal ini menjadi dasar pemberian tunjangan kinerja di lingkungan Kementerian Agama.

Khusus pemegang jabatan fungsional umum (JFU) di Kementerian Agama kelas jabatannya ditetapkan dengan memperhatikan kedudukan PNS dalam jabatan fungsional umum harus didasarkan pada pendidikan, kompetensi, dan kinerja, dan untuk sementara ini didasarkan pada pendidikan terakhir dan untuk kelas jabatan untuk JFU dimulai dari kelas

jabatan 7 sampai kelas jabatan 1, yang dibayarkan dengan memperhitungkan capaian kinerja setiap bulannya.

Selanjutnya peningkatan kinerja menjadi penting dikedepankan seiring dengan telah disahkannya Peraturan Presiden (Perpres) No 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama yang diperbaharui dengan Peraturan Presiden nomor 154 tahun 2015 pasal 10 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama. Perpres ini menjadi penanda dimulainya tahapan lanjutan proses reformasi birokrasi, berupa pemberian tunjangan kinerja (tukin) atau yang biasa disebut remunerasi. Dalam konteks birokrasi, remunerasi merupakan upaya mendorong SDM untuk tumbuh menjadi pribadi berkualitas dan produktif.

Selanjutnya dengan tunjangan kinerja yang diberikan dapat menciptakan keadaan yang menjadikan pegawai termotivasi, yang kemudian dapat memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai bagi sebuah instansi. Robbins, (2007) menyebutkan bahwa motivasi merupakan kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual. Sedangkan menurut Hakim (2006), motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia untuk mengaktifkan, memberi daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan

intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan fisiologis dan psikologis yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006).

Beberapa peneliti terdahulu juga telah dilakukan untuk menilai hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan seperti yang dilakukan oleh Suharto & Cahyono (2005) dan Hakim (2006). Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001) mengemukakan bahwa motivasi karyawan baik yang berasal ada dalam diri maupun lingkungan akan membantu peningkatan kinerja karyawan.

Aspek penting lainnya dalam kaitannya dengan kinerja pegawai adalah bagaimana budaya yang ada dalam organisasi tersebut. Berbicara tentang budaya organisasi, biasanya yang dimaksud dengan budaya organisasi menurut Keith Davis dan John W. Newstrom (Mangkunegara, 2008) adalah "*organizational culture is the set of assumptions, believes, values, and norms that is shared among its members*".

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai

dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula.

Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Karena tujuan utama budaya organisasi pada dasarnya adalah bagaimana orang lain dapat dipengaruhi untuk bekerja bersama-sama secara aktif dan serius sehingga tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Oleh karenanya dibutuhkan suatu budaya organisasi yang tepat, karena tanpa budaya organisasi yang tepat menyebabkan tidak sinergisnya antara tujuan individu atau karyawan dengan tujuan organisasi karena situasi tersebut bisa menciptakan sikap bekerja hanya untuk kepentingan pribadi saja sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan menjadi tidak efisien.

Seiring berjalannya waktu berdasarkan fenomena yang dihadapi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau dari hasil pengamatan langsung masih dirasakan berbagai masalah yang dihadapi oleh pegawai tentang kinerja, dimana kinerja yang dihasilkan masih kurang maksimal. Diantaranya adalah pegawai merasa tunjangan kinerja yang diberikan tidak memenuhi asas keadilan, baik dari faktor internal yaitu pegawai yang melakukan pekerjaan yang lebih berat selayaknya memperoleh besaran tunjangan kinerja yang lebih tinggi, juga

dari faktor eksternal yaitu tidak setaranya pemberian tunjangan kinerja dengan instansi lain. Selain itu juga banyak pekerjaan yang tidak terselesaikan secara maksimal seperti pekerjaan yang harusnya dapat selesai tepat waktu tapi tidak diselesaikan karena selalu menunda pekerjaan yang diberikan. Kemudian juga masih ada kebiasaan buruk atau budaya tidak baik, seperti tidak mentaati jam kerja, kurang memiliki kreatifitas dalam melakukan pekerjaan, dan sering kali mengabaikan tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, kesemua ini dikarenakan tidak ada motivasi yang ditunjukkan oleh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau.

Dalam meningkatkan kinerja bagi pegawai maka diperlukan rangsangan atau motivasi baik dari internal pegawai itu sendiri maupun dari luar, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dimana kompensasi berupa tunjangan kinerja dapat menjadi salah satu upaya untuk mendorong semangat dan produktivitas kerja, yakni dengan memanfaatkan serta memaksimalkan sumber daya yang dimiliki, didukung budaya organisasi yang tepat, yang pada akhirnya diharapkan dapat tercapainya kinerja yang optimal. Disamping memotivasi, kompensasi berupa tunjangan kinerja menjadi sangat penting dalam rangka menciptakan kinerja yang tinggi. Hal ini disebabkan karena setiap pegawai mempunyai kebutuhan-kebutuhan dan harapan yang berbeda-beda.

Dari uraian di atas diketahui bahwa motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan bagi

keberhasilan kinerja pegawai suatu organisasi, tidak terkecuali kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir sehingga fungsinya organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir dapat terwujud secara optimal, terkait hal tersebut di atas serta dengan fenomena yang ada penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi, Tunjangan Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir.

B. Perumusan Masalah

Hasil pencapaian kinerja berdasarkan program kerja selama tahun 2013 s/d 2016 Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir berdasarkan data terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, namun hal tersebut tidak berarti telah menggambarkan kinerja organisasi secara optimal, karena dalam pelaksanaan kegiatannya berdasarkan Tabel 1 menunjukkan kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir belum efektif dan optimal. Upaya meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir akan terus menjadi tantangan utama ke depan diantaranya adalah dengan pemberian tunjangan kinerja sehingga pegawai dapat termotivasi serta mengelola budaya organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi.

Selain itu, kinerja organisasi sangat tergantung dari kinerja individu, atau dengan kata lain kinerja individu memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Dari uraian di atas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah belum diketahuinya pengaruh motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau. Secara khusus, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir secara parsial dan simultan.
2. Untuk mengetahui kebijakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir tentang motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir.

D. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi bagi Pimpinan di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir untuk meningkatkan kinerja pegawainya.
2. Sebagai sumbangan pemikiran di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir untuk dapat lebih memperhatikan

kinerja pegawainya melalui peningkatan motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi.

3. Untuk menambah pengetahuan peneliti dalam rangka pengembangan teori yang diperoleh dari pendidikan formal di Universitas.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Motivasi

Peterson & Plowman dalam Hasibuan (2003) menyatakan bahwa seseorang mau melakukan pekerjaan, karena: a) keinginan untuk hidup (*desire to live*), merupakan keinginan bekerja untuk dapat makan demi melanjutkan hidupnya; b) keinginan untuk suatu posisi (*desire to position*), keinginan memiliki sesuatu; c) keinginan akan kekuasaan (*desire to power*), selangkah di atas keinginan untuk memiliki; d) keinginan akan pengakuan (*desire to recognition*), keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial. Karyawan suatu organisasi tentunya memiliki kebutuhan dan kepentingan yang harus dipenuhinya, dan hal tersebut menjadi pendorong baginya untuk berperilaku melaksanakan pekerjaan atau kegiatan di dalam organisasi agar kebutuhan dan kepentingannya dapat terwujud dan memberikan manfaat bagi organisasi. Perilaku seseorang pada hakikatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai tujuan dan keinginan tersebut diidentikkan dengan motivasi.

a. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat guna mencapai suatu tujuan. Berbagai ahli memberikan definisi tentang motivasi, motivasi menurut Suryabrata dikutip oleh Djali

(2011:101) merupakan keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan tertentu.

Sedangkan A. W. Bernard memberikan pengertian motivasi yang dikutip Purwa (2012:319), sebagai fenomena yang dilibatkan dalam perangsangan tindakan kearah tujuan-tujuan tertentu yang sebelumnya kecil atau tidak ada gerakan sama sekali kearah tujuan-tujuan tertentu. Motivasi Menurut Gray dkk dikutip oleh Ginting (2008:88) adalah hasil sejumlah proses, yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusisme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sementara itu, Gerungan (1991) menyatakan bahwa motivasi adalah semua penggerak, alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu.

Dari berbagai pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah semua dorongan, penggerak atau alasan dalam diri individu untuk berperilaku tertentu dan merupakan proses yang ikut menentukan dalam upaya mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi di mana terdapat kumpulan-kumpulan individu di dalamnya yang secara implisit selalu membawa keinginan atau kepentingan baik yang positif maupun negatif, sementara itu organisasi juga mempunyai kepentingan dalam pencapaian tujuan. Ini berarti bahwa terdapat dua kepentingan yaitu kepentingan individu dan kepentingan organisasi, dimana

kepentingan individu harus diarahkan dan sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan aspek motivasi yang dimiliki oleh karyawannya agar tidak kehilangan individu-individu yang berkualitas.

b. Teori-teori Motivasi

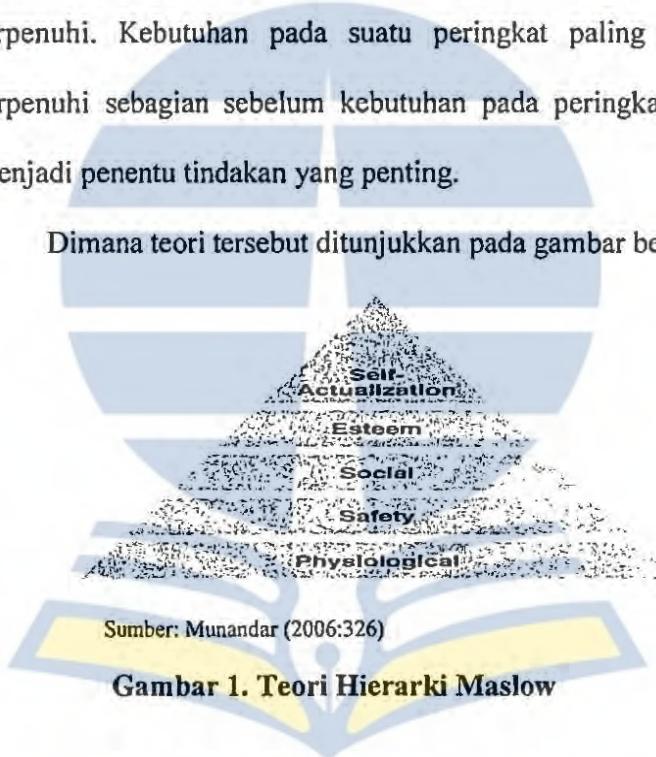
Teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok yaitu teori-teori petunjuk (*prescriptive theories*) yang mengemukakan bagaimana memotivasi karyawan; teori-teori isi (*content theories*) yang memusatkan pada pertanyaan “apa” dari motivasi; dan teori-teori proses (*process theories*) berkenaan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan (Handoko, 2000). Sesuai dengan tujuan penelitian, berikut akan dibahas beberapa teori motivasi yang cukup terkenal, antara lain teori hirarki kebutuhan, teori dua faktor (motivasi-higienis), teori X dan Y, dan teori ERG.

1) Teori Kebutuhan Hierarki (*Maslow Theory*)

Maslow (1954) mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada 2 (dua) prinsip; *Pertama*, bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai kebutuhan yang tertinggi; *Kedua*, bahwa suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku (Handoko, 2000).

Menurut Abraham Maslow (Munandar, 2006:326), mengemukakan bahwa kondisi manusia berada dalam kondisi mengejar yang berkesinambungan. Jika satu kebutuhan dipenuhi, langsung kebutuhan tersebut diganti oleh kebutuhan lain. Tingkat kebutuhan tersebut ditunjukkan dalam 5 tingkatan, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks, yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.

Dimana teori tersebut ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 1. Teori Hierarki Maslow

Kebutuhan manusia dibagi menjadi lima tingkatan hierarki piramid, yaitu:

- a) *Physiological* (kebutuhan fisiologikal), yaitu kebutuhan yang timbul berdasarkan kondisi fisiologis badan kita, seperti kebutuhan

akan rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan jasmani lainnya.

- b) *Safety* (kebutuhan rasa aman), yaitu kebutuhan keamanan jiwa, raga, dan harta benda milik. Jika dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan pegawai.
- c) *Social needs* (kebutuhan sosial), yaitu kebutuhan untuk kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
- d) *Self esteem*(kebutuhan penghargaan), yaitu faktor penghormatan dalam diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor penghormatan dari luar seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e) *Self actualization*(kebutuhan aktualisasi diri), yaitu kebutuhan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk menjadi kreatif, kebutuhan untuk dapat merealisasikan potensinya secara penuh.

Menurut Maslow dalam Asnawi (2002), perilaku atau tindakan masing-masing perorangan pada saat-saat tertentu akan ditentukan oleh kebutuhan yang paling dominan. Setiap pimpinan atau manajer yang ingin memotivasi setiap karyawannya dituntut memahami tingkat kebutuhan yang lebih berpengaruh dari karyawannya tersebut. Hal ini menjelaskan bahwa hierarki kebutuhan Maslow tidak

dimaksudkan sebagai kerangka yang digunakan untuk menilai tingkat kebutuhan karyawan, melainkan lebih merupakan ramalan perilaku karyawan. Meskipun sangat bermanfaat, tidak sedikit pula kritik dari para ahli motivasi terhadap teori Maslow, antara lain:

- a) Sulit untuk dapat dibuktikan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia mengikuti hierarki Maslow. Secara garis besar memang ada dua tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan biologis dan kebutuhan lainnya, namun sangat sulit untuk membuktikan bahwa kebutuhan-kebutuhan lainnya tersebut baru timbul setelah kebutuhan biologis terpenuhi;
- b) Pada kebutuhan yang lebih tinggi, terdapat kekuatan kebutuhan yang berbeda antara orang yang satu dengan orang yang lain;
- c) Timbulnya kebutuhan yang lebih tinggi bukan semata-mata disebabkan oleh terpenuhinya kebutuhan yang lebih rendah, melainkan lebih disebabkan oleh meningkatnya tingkat kebutuhan seseorang;
- d) Kebutuhan pada hakekatnya bersifat sangat relatif (elastis), sulit dipahami seberapa banyak kebutuhan itu dapat dikatakan telah cukup atau memuaskan.

Meskipun menuai banyak kritik, teori Maslow tetap bermanfaat untuk menjelaskan mekanisme motivasi, terutama pada organisasi yang umumnya telah berhasil memenuhi kebutuhan fisiologis

karyawan dengan memberikan gaji dan insentif yang cukup, tetapi kebutuhan-kebutuhan lainnya (yang tingkatannya lebih tinggi) belum banyak mendapat perhatian bahkan cenderung masih sangat kurang.

2) Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Teori dua faktor atau teori motivasi-higiene dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg yang menemukan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi:

- a) Faktor Motivator (*satisfiers*), yaitu suatu keadaan atau situasi yang menjadi sumber kepuasan kerja, sehingga mendorong orang untuk berperilaku tertentu dan termotivasi untuk bekerja lebih tekun dan semangat, sehingga memberikan kepuasan kerja, dimana faktor motivator ini terdiri dari penghargaan, tanggung jawab, pekerjaan yang menarik, pertumbuhan dan perkembangan, prestasi kerja dan lain-lain.
- b) Faktor higiene (*dissatisfiers*), yaitu suatu keadaan atau situasi yang menjadi penyebab seseorang tidak melakukan sesuatu, karena jika dilakukan akan menghadapi ketidakpuasan, faktor ini terdiri dari kebijakan organisasi, supervisi, kondisi lingkungan, hubungan antar manusia, gaji, keamanan dan lain-lain.

Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor penyebab kepuasan kerja sangat berbeda dan terpisah dengan faktor-faktor penyebab

ketidakpuasan kerja. Upaya untuk menghilangkan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja akan dapat membawa ketentraman, tetapi belum tentu dapat meningkatkan motivasi sehingga seorang manajer perlu benar-benar memahami faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan (Robbins, 2006). Faktor-faktor higiene dapat mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah, tetapi tidak akan dapat memotivasi bawahan, sementara hanya faktor-faktor motivator yang dapat memotivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai keinginan manajer (Manullang, 1982).

3) Teori X dan Y dari McGregor

Mc Gregor, (Hasibuan, 2007:54) menyatakan ada dua pendekatan yang dapat diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu didasarkan pada seperangkat asumsi mengenai sikap manusia yang diberi nama teori X dan teori Y.

Teori X berasumsi bahwa orang-orang pada umumnya lebih suka diarahkan, enggan memikul tanggung jawab dan lebih menginginkan keselamatan diatas segalanya. Sedangkan Teori Y berasumsi bahwa orang-orang pada hakikatnya tidak malas dan dapat dipercaya.

4) Teori ERG Alderfer

George and Jones, (Harsuko, 2011:67) menyatakan bahwa teori *eksistence-relatedness-growth* (ERG) milik Clayton Alderfer merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. ERG Theory ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris. Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- a) Kebutuhan akan keberadaan (*existence need*), adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup. Kebutuhan ini memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materiil dasar mencakup butir-butir kebutuhan fisiologis dan keamanan dari teori Maslow.
- b) Kebutuhan berhubungan (*related need*), adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya, hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain yang sejalan dengan kebutuhan sosial pada teori Maslow.
- c) Kebutuhan untuk berkembang (*growth need*), adalah kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik seseorang untuk mengembangkan dirinya yang mencakup kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri pada teori Maslow.

Berbeda dengan teori Maslow, teori ERG memperlihatkan bahwa dapat lebih dari satu kebutuhan berjalan pada saat yang sama dan jika kepuasan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah akan meningkat (Robbins, 2006).

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan suatu cara untuk meningkatkan kinerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Menurut Flippo, kompensasi didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak yang diberikan kepada pegawai atas jasa-jasanya dalam rangka membantu pencapaian tujuan organisasi (Sofyandi, 2013: 2016).

Berkenaan dengan kompensasi, Werther dan Davis (1996) dalam Bambang Sancoko (2010) mengatakan: "*Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization*" (Kompensasi adalah apa yang diterima para pekerja sebagai balasan/pertukaran atas kontribusi mereka terhadap organisasi).

Hal serupa juga disampaikan Bambang Sancoko (2010) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Hasibuan (2008:118)

bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Handoko (2001:176) berpendapat bahwa kompensasi merupakan perangsang yang ditawarkan kepada karyawan untuk melaksanakan kerja yang sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditetapkan.

Kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan kepada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Tohardi (dalam Notoatmojo, 2009) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, hal ini dimaksudkan supaya kompensasi yang diterima benar-benar layak dan adil. Karena apabila kompensasi tersebut dirasakan oleh pegawai tidak layak atau tidak adil, maka hal tersebut bisa menjadi sumber kecemburuan sosial.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi pada hakekatnya merupakan imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai bentuk balas jasa terhadap apa yang telah dilakukannya untuk pencapaian tujuan organisasi, baik dalam bentuk uang atau tidak, baik secara langsung maupun tidak langsung.

b. Tujuan Kom pensasi

Adapun tujuan inti dari kompensasi ini pada dasarnya adalah untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya serta

mempertahankan pegawai yang berkompeten (Sutrisno, 2014:195).

Dimana pemberian kompensasi yang baik memberikan pengaruh yang baik pula terhadap pencapaian tujuan organisasi. Veithzal Rivai (2009) memberikan uraian secara umum akan tujuan kompensasi yaitu untuk membantu perusahaan mencapai tujuan strategi perusahaan dan menjamin keadilan internal dan eksternal. Menurutnya, tujuan kompensasi sebagai berikut:

- 1) Memperoleh pegawai yang berkualitas
- 2) Mempertahankan pegawai yang ada
- 3) Menjamin keadilan
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- 5) Mengendalikan biaya
- 6) Mengikuti aturan hukum
- 7) Memfasilitasi pengertian
- 8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Sofyandi (2008:162) juga mengemukakan tujuan pemberian kompensasi kepada pegawai antara lain:

- 1) Untuk menjalin ikatan kerja sama, dengan adanya pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama yang formal antara pimpinan dan karyawan

- 2) Untuk memberikan kepuasan kerja, dengan adanya kompensasi maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja dan berusaha memberikan prestasi yang terbaik bagi organisasi
- 3) Untuk memberikan motivasi, dengan kompensasi yang diberikan kepada pegawai membuat pegawai bersemangat dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhannya
- 4) Untuk menciptakan disiplin kerja, dengan kompensasi diharapkan pegawai dapat lebih disiplin dalam menjalankan kewajibannya

c. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Sofyandi (2008:159-160) kompensasi tidak harus selalu berbentuk finansial tetapi juga bisa berupa non finansial. Dalam hal ini kompensasi dibagi menjadi dua yaitu:

1) Kompensasi langsung (*direct compensation*)

Yaitu imbalan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah berprestasi untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan secara langsung berupa: gaji/upah, insentif/bonus. Dan pembayaran kompensasi ini didasarkan pada jabatan atau kedudukan seperti manajer, supervisor, sekretaris atau pegawai yang dibayar berdasarkan waktu.

2) Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)

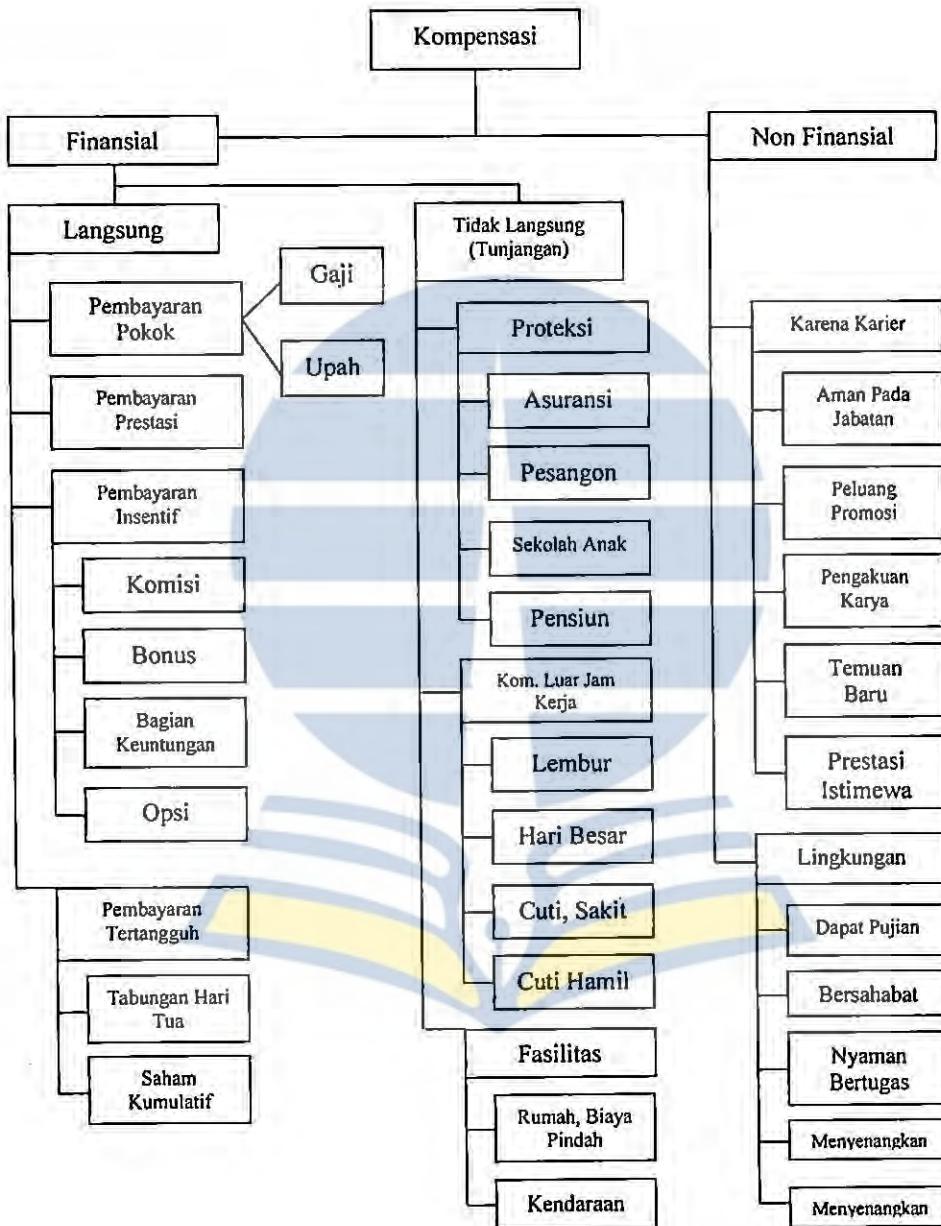
Yaitu pemberian kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan pada kebijakan pimpinan dalam rangka meningkatkan

kesejahteraan karyawan. Contohnya: fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan. Dimana kompensasi ini diberikan berdasarkan keanggotaannya sebagai karyawan, bukan berdasarkan kinerja secara langsung.

Menurut Marihot Tua E.H (dalam Sunyoto, 2012) kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pekerjaan yang dilaksanakannya didalam organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, seperti gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Oleh karena itu, kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk seperti pemberian uang, pemberian material dan fasilitas atau dalam bentuk jenjang karir. Sehingga kompensasi tersebut bisa dikaitkan langsung dengan kinerja seperti gaji, bonus, atau tidak dikaitkan dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja.

Veithal Rivai (2009:742) menyebutkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurutnya, kompensasi terbagi dalam dua bentuk yaitu finansial dan non finansial. Untuk kompensasi finansial dibagi lagi menjadi dua bagian yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tak langsung. Untuk kompensasi finansial langsung seperti pemberian gaji, upah dan insentif, sedangkan untuk kompensasi finansial tak langsung seperti tunjangan-

tunjangan. Berikut jenis-jenis kompensasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: Veithzal Rivai, 2009:742

Gambar 2.Jenis kompensasi

d. Asas Kompensasi

Pemberian kompensasi sebagai pemberian imbalan balas jasa dari organisasi kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Pemberian kompensasi ini harus memenuhi asas adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan, sedangkan layak diartikan bisa memenuhi kebutuhan primer (sutrisno, 2014:10). Sedangkan menurut Hasibuan (2009:122) asas kompensasi harus didasarkan pada asas adil dan asas layak dan juga sesuai dengan peraturan perburuhan yang berlaku. Dimana dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Asas adil yaitu besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko kerja, tanggung jawab pekerjaan, dan jabatan. Dimana kompensasi diberikan tanpa melihat aspek diatas maka akan menggugurkan maksud dari kompensasi itu sendiri.
- 2) Asas layak dan wajar yaitu suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun ukurannya sangat relatif namun organisasi dapat melihat acuan pada batas kewajaran yang sesuai dengan aturan yang ada.

Hal serupa juga disampaikan oleh Robbins bahwa suatu pemberian imbalan balas jasa atau penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja (Sutrisno, 2013:186) apabila:

- 1) Pegawai merasakan adanya keadilan dalam kompensasi
- 2) Penghargaan yang pegawai terima sesuai dengan hasil kinerja mereka

- 3) Kompensasi yang diberikan sangat berkaitan dengan kebutuhan pegawai

Dari penjelasan tersebut maka dapat dipahami bahwa asas kompensasi haruslah memenuhi asas adil dan asas layak yaitu kompensasi yang diberikan sesuai dengan hasil kerja pegawai dan dapat memenuhi kebutuhan pegawai tersebut, sehingga dengan demikian akan membuat pegawai termotivasi dan dapat meningkatkan kinerjanya. Dan berdasarkan uraian diatas maka dapat dijelaskan bahwa tunjangan kinerja merupakan bagian dari kompensasi khususnya kompensasi langsung, karena tunjangan kinerja yang diberikan tersebut adalah suatu imbalan atas prestasi yang dilakukan pegawai untuk kepentingan organisasi. Dan pemberian kompensasi berupa tunjangan kinerja ini secara langsung terkait dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa tunjangan kinerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai,

3. Tunjangan Kinerja

Adapun yang menjadi payung hukum pemberian tunjangan kinerja di Kementerian Agama adalah diawali dengan keluarnya Peraturan Presiden Nomor 154 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama yang kemudian direalisasikan melalui Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2016 Tentang

Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama.

Kemudian diperjelas dengan Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor 15 Tahun 2016 tanggal 7 Oktober 2016 tentang Tata Cara Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri yang merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada capaian kinerja pegawai negeri tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana pegawai tersebut bekerja.

Dengan demikian tunjangan kinerja dapat diberikan kepada pegawai negeri dilingkungan Kementerian Agama dengan aturan bahwa seluruh pegawai di Kementerian Agama berhak mendapatkan tunjangan kinerja berdasarkan kelas jabatannya masing-masing. untuk melaksanakan ketentuan Pasal 20 pada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No. 29 Tahun 2016 tersebut Sekretaris Jenderal Kementerian Agama menetapkan keputusan No. 15 tahun 2016 tentang Tata Cara Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Agama yang diberlakukan terhitung dari bulan November tahun 2015.

Selanjutnya tunjangan kinerja merupakan salah satu bentuk kompensasi yang besarnya telah diatur melalui Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2014 tanggal 17 September 2014. Sebagai pelaksanaan dari peraturan presiden tersebut maka Kementerian Agama menerbitkan

empat Peraturan Menteri Agama terkait mekanisme pembayaran tunjangan kinerja bagi pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Agama yaitu:

a. Peraturan Menteri Agama Nomor 45 Tahun 2014

Adapun peraturan ini menjelaskan tentang alat kelengkapan, pengangkatan, kewenangan dan tugas pejabat perbendaharaan negara pada Kementerian Agama yang terdiri dari pengguna anggaran (PA), kuasa pengguna anggaran (KPA), pejabat pembuat komitmen (PPK), pejabat penerbit surat perintah membayar (PPSPM), bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran.

b. Peraturan Menteri Agama Nomor 48 Tahun 2014

Peraturan ini mengatur tentang mekanisme pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional umum karena tidak menduduki jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu.

c. Peraturan Menteri Agama Nomor 49 Tahun 2014

Peraturan ini mengatur tentang teknis pembayaran serta proses perhitungan tunjangan kinerja yang didasarkan pada kelas jabatan.

d. Peraturan Menteri Agama Nomor 51 Tahun 2014

Adapun ruang lingkup dari peraturan ini meliputi:

- 1) nilai jabatan
- 2) kelas jabatan
- 3) dan evaluasi jabatan

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri, G Graham, (Siswadi, 2012:71). Selain pengertian diatas, Robbins (Sembiring, 2012:41) selanjutnya, memberikan pengertian budaya organisasi yakni bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Menurut Schein (2009:27), budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada.

Munandar (2006:262) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi. Sedangkan Menurut Umar (2010:207) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian

berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang pada hakekatnya dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk dapat memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

a. Dimensi Budaya Organisasi

Dalam suatu organisasi yang menerapkan budaya yang kuat maka akan mendorong timbulnya peningkatan kegiatan yang efektif dalam organisasi tersebut, karena ciri-ciri budaya yang kuat itu dapat dilihat dari pengamalan nilai inti yang kuat dari organisasi yang dianut, lalu diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas. Dimana karakteristik budaya yang kuat itulah yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Selanjut menurut Robbins, (Tika, 2006:10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu:

- 1) Inisiatif individu, yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat

atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi. Menurut Ki Hajar Dewantara (Liliweri, 2002:71), manusia memiliki unsur-unsur potensi budaya yaitu pikiran (cipta), rasa dan kehendak (karsa). Hasil ketiga potensi budaya itulah yang disebut kebudayaan. Dengan kata lain kebudayaan adalah hasil cipta, rasa dan karsa manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan cipta manusia mengembangkan kemampuan alam pikir yang menimbulkan ilmu pengetahuan. Dengan rasa manusia menggunakan panca inderanya yang menimbulkan karya-karya seni atau kesenian. Dengan karsa manusia menghendaki kesempurnaan hidup, kemuliaan dan kebahagiaan sehingga berkembanglah kehidupan beragama dan kesusilaan.

- 2) Pengarahan, yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi. Bentuk Pengarahan pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada anggota atau pegawai dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan

tidak menyimpang dari prinsip-prinsip. Maka adapun dengan bentuk atau cara pengarahan sebagai berikut:

a) Orientasi, merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik

b) Perintah, merupakan permintaan daripimpinan kepada orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu

c) Delegasi, merupakan wewenang dalam pendeklegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dariwewenang yang dimilikinya kepada bawahan

3) Integrasi, yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

4) Kontrol, yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

5) Sistem imbalan. Menurut Siagian (2009:253) sistem imbalan atau kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya

memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Dengan demikian sistem imbalan merupakan sumbangsih organisasi yang diberikan kepada pegawai dilihat dari prestasi karyanya, imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

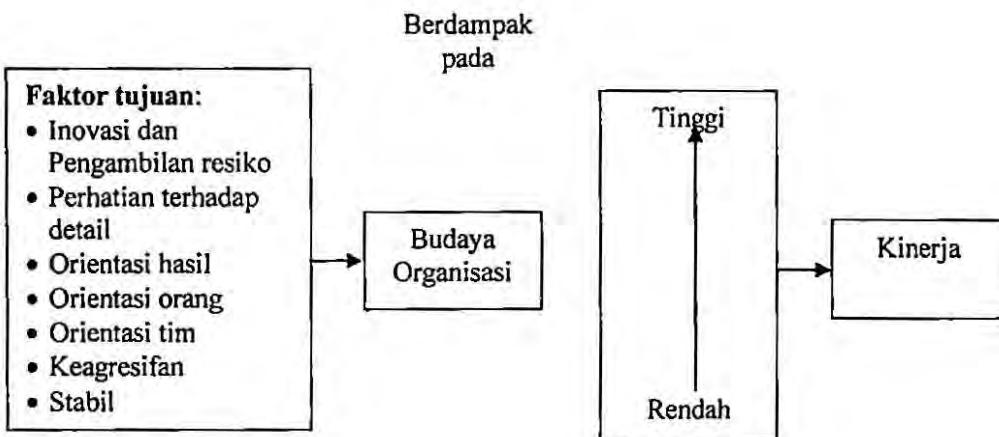
- 6) Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dalam sebuah organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

Selanjutnya menurut Robbins (2006:279) didalam budaya organisasi terdapat karakteristik utama yang menjadi prinsip dari budaya organisasi tersebut, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Hal ini berhubungan dengan sejauh mana pegawai dalam suatu organisasi dapat didorong untuk melakukan inovasi-inovasi dan keberanian dalam pengambilan resiko dari pekerjaannya yang dilakukannya.
- 2) Perhatian terhadap detail. Hal ini berkaitan sejauh mana para pegawai diharapkan bisa menunjukkan kecermatannya, analisis dan perhatian secara detil terhadap pekerjaannya.

- 3) Orientasi hasil. Hal ini berhubungan dengan sejauh mana manajemen dalam organisasi berfokus kepada hasil.
- 4) Orientasi orang. Hal ini berhubungan dengan sejauh mana sebuah kebijakan dari pimpinan berakibat bagi pegawai yang ada.
- 5) Orientasi tim. Hal ini berhubungan dengan sejauh mana sebuah tim kerja melaksanakan kegiatan dalam organisasi dan tidak dari individu-individu.
- 6) Keagresifan. Hal ini berhubungan dengan sejauh mana pegawai yang berada dalam sebuah organisasi memperlihatkan keagresifannya dalam melaksanakan pekerjaan dan kompetitif.
- 7) Stabil. Hal ini menjelaskan sejauh mana kegiatan organisasi lebih mempertahankan status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Dari karakteristik di atas maka dapat dinilai dalam tingkatan dari rendah sampai tinggi. Nilai yang tinggi memperlihatkan bahwa organisasi memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya nilai yang rendah menunjukkan budaya organisasi lemah. Sehingga dengan demikian, akan didapatkan gambaran yang luas mengenai budaya suatu organisasi. Berikut ini digambarkan bagaimana pola-pola hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dan kepuasan pegawai, antara lain sebagai berikut.



Sumber: Masana (2012:106)

Gambar 3. Dampak Budaya Organisasi pada Kinerja

Menurut Kotter dan Heskett (Masana, 2012:107) menyimpulkan dari penelitian mereka bahwa hubungan antara budaya birokrasi dan kinerja terletak dalam ukuran dalam budaya birokrasi yang kuat dan budaya birokrasi yang adaptif. Selanjutnya Brown (Masana, 2012:108) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mengarahkan pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

Menurut Tampubolon (2008:230) bahwa budaya organisasi merupakan kesepakatan dari perilaku pegawai dalam organisasi yang digambarkan dengan usaha untuk menciptakan efisiensi, bebas dari kesalahan, perhatian terfokus pada hasil dan kepentingan pegawai, kreatif, dan akurat menjalankan tugas.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi, terlebih lagi

dengan adanya budaya yang kuat dan adaftif, karena dengan budaya yang kuat dan adaftif maka seluruh anggota organisasi berkomitmen memiliki organisasi, bersatu, bermotivasi, berinovasi dan berperilaku dalam rangka mencapai tujuan bersama.

5. Kinerja

Sumber daya manusia (SDM) adalah aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuannya, yang hanya dimungkinkan dengan upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi tersebut untuk berkinerja dengan baik (Prawirosentono, 1999). Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan. Oleh karena itu, setiap organisasi berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi dimaksudkan guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mas'ud, 2004). Rich (1997) berpendapat bahwa kinerja dianggap lebih dari sekedar produktivitas karena menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya, namun perilaku bebas untuk bertindak tersebut tidak terlepas dari syarat-syarat formal peran seorang karyawan dalam meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi.

Kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sebenarnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan (Moehlerionto, 2010:69). Menurut

interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*).

Selanjutnya menurut Sinambela, dkk (2012:76) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi, menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendah.

Sebagai hasil dari fungsi kegiatan individual atau kelompok dalam suatu organisasi, maka kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana pelaksanaan hasil kegiatan atau prestasi kerja itu mengarah pada tujuan organisasi dalam jangka waktu yang telah ditetapkan (Tika, 2006:121).

Mangkunegara (2009:16) berpendapat bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja baik dari individu maupun dari lingkungan kerja, yaitu:

1) Dari Individu

Individu yang normal jika dilihat dari sisi psikologis adalah individu yang memiliki integritas tinggi antara fungsi rohani dan fungsi jasmani. Dengan demikian maka individu tersebut akan memiliki konsentrasi yang baik bagi dirinya. Konsentrasi yang baik inilah yang menjadi potensi utama dalam mengelola dan mendayagunakan kemampuan dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Dari Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi yang dapat berpengaruh pada prestasi kerja bagi individu adalah seperti jelasnya uraian jabatan yang diampu, wewenang atau autoritas yang memadai, adanya target kerja yang cukup menantang, efektifnya pola komunikasi dalam pekerjaan, terjalinnya hubungan kerja yang harmonis, suasana kerja yang respek dan dinamis, tingginya peluang dalam berkarir serta memadainya fasilitas kerja.

Berbagai aspek penjelasan diatas ternyata selaras dengan pendapat Mangkunegara (2010: 67) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun secara kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja berkaitan erat dengan indikator kinerja (*performance indicator*) yang sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), meskipun memiliki perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yang merupakan suatu indikasi kinerja sehingga bentuknya cenderung kualitatif seperti peningkatan, ketepatan, tingkat, efektivitas, dan lain-lain, sedangkan ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung sehingga lebih bersifat kuantitatif seperti persentase, jumlah, unit, rupiah, dan lain-lain (Moehleriono, 2012).

Indikator kinerja adalah variabel-variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Beberapa definisi dari indikator kinerja yang diterjemahkan oleh banyak organisasi, yaitu: 1) nilai atau karakteristik tertentu untuk mengukur *output* atau *outcome* kegiatan; 2) alat ukur untuk menentukan derajat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya; 3) ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan organisasi, dan; 4) informasi operasional berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas (Lohman, 2003, dalam Mahsum, 2006).

Banyak pendapat ahli dan praktisi yang mengungkapkan tentang indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan, yang pada

umumnya memiliki kesamaan dengan menitikberatkan pada aspek kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan karyawan, selain indikator-indikator lainnya seperti pengawasan, karakter personal, kehadiran, dan lain-lain. Menurut Rivai (2004), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek, meliputi: pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya aspek-aspek penilaian kinerja tersebut dikelompokkan menjadi:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Tsui et al. (1997) dalam Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kinerja karyawan, meliputi: 1) kualitas kerja; 2) standar professional; 3) kuantitas kerja; dan 4) kreativitas. Mitchell dalam Sedarmayanti (2007) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek dalam menilai kinerja karyawan, yaitu: kualitas pekerjaan (*quality of work*), ketepatan (*promptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*). Selanjutnya menurut Mathis dan Jackson (2002) bahwa hakikat kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, kinerja karyawan diukur pada faktor yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, yaitu: 1) kuantitas keluaran; 2) kualitas keluaran; 3) jangka waktu keluaran; 4) kehadiran di tempat kerja, dan; 5) sikap kooperatif.

Soedjono (2005) dalam Mariam (2009) mengungkapkan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yakni: 1) kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut; 2) kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan; 3) ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain; 4) efektivitas, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian; 5) kemandirian, yaitu dapat

melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan, dan; 6) komitmen, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Mondy dan Noe (1990) menetapkan beberapa indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu: 1) *Quantity of work* (banyaknya pekerjaan) dalam suatu periode tertentu; 2) *Quality of work* (kualitas pekerjaan) berdasarkan kesesuaian dan kesiapannya; 3) *Job knowledge* (pengetahuan tentang pekerjaan); 4) *Creativeness* (kreativitas), yaitu keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan; 5) *Cooperation* (kerjasama); 6) *Dependability* (dapat diandalkan), terkait kehadiran dan penyelsaian kerja; 7) *Initiative* (inisiatif), yaitu semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam upaya memperbesar tanggung jawab; 8) *Personal qualities* (kualitas pribadi), meliputi kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Dessler (1992) berpendapat bahwa faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menilai kinerja karyawan dalam organisasi, terdiri dari: 1) kualitas pekerjaan, yang meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran; 2) kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi; 3) supervisi yang dibutuhkan, meliputi saran, arahan, atau perbaikan; 4) kehadiran, meliputi regularitas, dapat dipercayai/diandalkan, dan ketepatan waktu; 5) konservasi, meliputi

pencegahan, pemborosan dan kerusakan serta pemeliharaan peralatan.

Sementara Furtwengler (2002) mengungkapkan sejumlah aspek yang dapat dijadikan indikator-indikator kinerja karyawan, yaitu: kecepatan, kualitas, pelayanan, nilai, keterampilan interpersonal, mental sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, dan perencanaan organisasi.

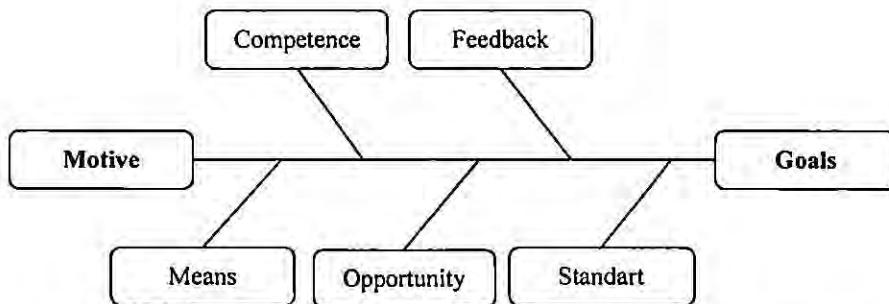
Selanjutnya dalam pandangan yang sedikit berbeda, Hersey et al. (1996) dan Wibowo (2012) mengungkapkan bahwa ada tujuh indikator dalam menilai kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dimana dua indikator memiliki peran yang sangat penting dan menjadi indikator utama kinerja yaitu tujuan dan motif, dimana kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan suatu motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, maka kinerja karyawan tidak akan berjalan. Kemudian dalam prosesnya, kinerja memerlukan adanya dukungan indikator-indikator lain seperti sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Selanjutnya keterkaitan dari ketujuh indikator-indikator kinerja tersebut dapat digambarkan dan diuraikan sebagai berikut.

- 1) Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh individu atau organisasi untuk dicapai. Hal ini bermakna bahwa tujuan bukan merupakan persyaratan ataupun keinginan, melainkan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa mendatang.

Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan dalam mencapai apa yang diinginkan.

- 2) Motif, merupakan pendorong atau alasan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Seorang manajer sering memfasilitasi motivasi karyawan dengan berbagai insentif seperti finansial, pengakuan, menetapkan tujuan yang menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberi kebebasan dalam melakukan pekerjaan termasuk waktu penyelesaian kerja, menyediakan berbagai sumber daya yang diperlukan, dan menghapus tindakan yang mengakibatkan dis-insentif bagi karyawan.
- 3) Standar, memiliki arti penting untuk memberitahukan kapan suatu tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Standar menjawab pertanyaan apakah pekerjaan yang dilakukan sukses atau gagal. Kinerja karyawan dikatakan berhasil bila mampu mencapai standar yang telah ditentukan atau disepakati bersama dengan atasan.
- 4) Umpam balik, merupakan laporan kemajuan baik kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan standar. Umpam balik menjadi penting terutama ketika kita mempertimbangkan tujuan sebenarnya (*real goals*) yang selain sangat berharga juga dapat diterima oleh karyawan. Umpam balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan, sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan kinerja selanjutnya.

- 5) Sarana, merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu penyelesaian tujuan dengan sukses. Sarana merupakan faktor penunjang dalam mencapai tujuan dan tanpa sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan atau diselesaikan sebagaimana seharusnya.
- 6) Kompetensi, merupakan persyaratan utama dalam kinerja yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Karyawan harus melakukan lebih dari pada sekedar belajar tentang sesuatu, melainkan harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang dapat memutuskan tugas yang harus dilakukan terkait pekerjaannya untuk mencapai tujuan.
- 7) Peluang, merupakan kesempatan yang perlu didapatkan karyawan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbang pada kurangnya kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas pekerjaan biasanya mendapatkan prioritas lebih tinggi dan membutuhkan perhatian lebih banyak sehingga mencuri waktu yang tersedia. Selain itu, seorang karyawan yang tidak mendapatkan kepercayaan dari supervisor ataupun atasannya terkait kualitas kemampuannya, maka akan menghambat pemenuhan persyaratannya untuk berprestasi.



Sumber: Hersey P, Balnchard K.H, Johnson D.E, Management Organization Behavior, 1996

Gambar 4. Indikator Kinerja

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang melakukan kajian variabel yang sama dengan penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Zackie Irdhoanto Saiya (2015) dengan judul Analisis Pengaruh Remunerasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen SDM PT. Semen Indonesia Persero, Tbk). Dengan hasil penelitian adalah remunerasi, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,563 atau 56,3%, selebihnya sebesar 43,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Remunerasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan begitu juga dengan budaya organisasi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero)

Tbk. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi dengan koefisien pengaruh sebesar 0,410.

2. Risni Fitria, Adam Idris, Aji Ratna Kusuma (2014) dengan judul Pengaruh Remunerasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda Provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel independen (remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja) berpengaruh terhadap variabel dependen yakni kinerja pegawai Pengadilan Tinggi Agama Samarinda Provinsi Kalimantan Timur. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji F (F_{hitung}) sebesar 4.917 yang lebih besar dari pada nilai F_{tabel} yaitu sebesar 3.37. Secara parsial, penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh variabel motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, tapi untuk variabel remunerasi ternyata terbukti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda Provinsi Kalimantan Timur.
3. Yunita Sari Mustikaningsih (2014) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa 78,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi. Remunerasi merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan hal ini dilihat dari nilai *standardized coefficient* terbesar yaitu 0,568. Hasil analisis hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan komitmen organisasi dan remunerasi

berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Chrisdoni Boy Agung Pasaribu (2013), Pengaruh Remunerasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan Provinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini memberikan hasil penelitian baik secara parsial dan simultan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel remunerasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Medan Provinsi Sumatera Utara dimana dalam hal ini variabel yang dominan mempengaruhi kinerja adalah variabel motivasi berprestasi. Adapun dalam penelitian ini variabel independen tersebut mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen yakni sebesar 88.0%, sedangkan sisanya yakni sebesar 12.0% dipengaruhi oleh variabel lain.
5. Laras Tri Saputri (2014), Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten, Universitas Gadjah Mada. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja di RSUP tersebut. Dari penelitian ini setelah dilakukan uji analisis ternyata menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,329 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,791 dengan $sig = 0,000 < 0,05$, dan untuk budaya organisasi juga terdapat pengaruh terhadap kinerja

karyawan dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,866 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,791 dengan $sig = 0,000 < 0,05$. Untuk pengaruh secara simultan variabel independen motivasi kerja dan budaya organisasi ternyata juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten yang menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 33,442 ($F_{hitung} > F_{tabel}$, $33,442 > 3,0399$) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y=30,990 + 0,161X_1 + 0,284X_2$.

Selanjutnya dari telaah hasil temuan penelitian di atas maka hasil temuannya menunjukkan adanya gap dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2. Temuan *Research Gap*

Gap	Penulis	Temuan
Terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh motivasi, remunerasi dan budaya organisasi terhadap kinerja		
Variabel-variabel yang diteliti berpengaruh terhadap kinerja	Zackie Irdhoanto Saiya (2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel remunerasi, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,563 atau 56,3% sisanya 43,7% dipengaruhi oleh variabel lain
	Risni Fitria, Adam Idris, Aji Ratna Kusuma (2014)	Penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja

Gap	Penulis	Temuan
		<p>berpengaruh terhadap kinerja di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda Provinsi Kalimantan Timur. Secara parsial hanya variabel motivasi dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel remunerasi terbukti tidak berpengaruh</p>
	<p>Yunita Sari Mustikaningsih (2014)</p>	<p>Analisis menunjukkan bahwa 78,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi.</p> <p>Remunerasi merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan hal ini dilihat dari nilai <i>standardized coefficient</i> terbesar yaitu 0,568. Hasil analisis hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan komitmen organisasi dan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
	<p>Chrisdoni Boy Agung Pasaribu(2013)</p>	<p>Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel remunerasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai baik secara simultan dan parsial. Dari penelitian ini diperoleh Nilai Koefisien Determinasi (<i>R</i>) sebesar 88,0%. Artinya bahwa variabel remunerasi dan motivasi berprestasi mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel kinerja</p>

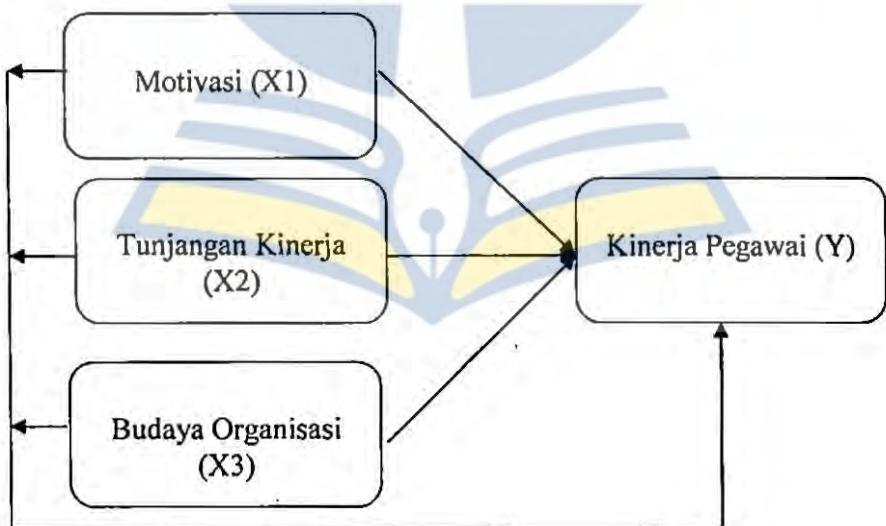
Gap	Penulis	Temuan
		pegawai sebesar 88%, sedangkan sisanya sebesar 12% dipengaruhi oleh variabel lain. Adapun variabel yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi berprestasi.
	Laras Tri Saputri (2014)	Dalam penelitian ini terdapat hasil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dengan nilai (t_{hitung} = 4,329 > t_{tabel} 1,791; sig = 0,000 < 0,05), dan terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dengan nilai (t_{hitung} 3,866 > t_{tabel} 1,791; sig = 0,000 < 0,05). Hasil uji secara simultan juga menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten

Dari penelitian terdahulu ataupun studi-studi sebelumnya hanya mengangkat dua variabel atau satu variabel yang sama dengan penelitian yang penulis lakukan dan penelitian ini fokus dilakukan pada organisasi publik.

C. Kerangka Berpikir

Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Dimana Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir melakukan suatu strategi sebagai salah satu bentuk perhatian pada pegawainya yaitu pemberian kompensasi dalam bentuk tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja ini dimaksudkan untuk memacu kinerja serta merangsang pegawai untuk bekerja lebih giat sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga pemberian tunjangan kinerja ini berpeluang untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, secara sederhana dapat digambarkan model hubungan antar variabel yang menjadi kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut.



Sumber: Hasibuan, Malayu, SP. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Cetakan ketujuh. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Gambar 5.Kerangka Pemikiran

D. Operasional Variabel

Operasional dari variabel-variabel yang akan diteliti adalah:

1. Variabel Independen (X)

a. Motivasi (X1)

Menurut Edwin B. Flippo (Hasibuan, 2009:143) "*Motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives*", artinya: motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Dengan indikator motivasi diukur berdasarkan Teori Motivasi kebutuhan model Herzberg, (Hasibuan, 2009:143) menyatakan ada lima indikator untuk mengukur motivasi pegawai yaitu pekerjaan yang menarik, pengembangan diri, penghargaan, kebijakan organisasi, supervisi dan lingkungan kerja.

b. Tunjangan Kinerja (X2)

Pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai negeri merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi yang mana acuan pemberian tersebut berdasarkan pada kehadiran kerja pegawai dan capaian kinerja pegawai tersebut sesuai dengan kelas jabatan yang diampu dimana pegawai tersebut bekerja (Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama).

Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaan tunjangan kinerja di dalam suatu organisasi tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian kinerja pegawai negeri. Adapun indikator pada penelitian ini diukur berdasarkan tiga prinsip dari pada penerapan tunjangan kinerja sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2016 yaitu kelas jabatan, kehadiran kerja, dan capaian kinerja.

c. Budaya Organisasi (X3)

Menurut Tampubolon (2008:230) budaya organisasi yaitu adanya kesepakatan perilaku pegawai dalam organisasi yang digambarkan dengan usaha menciptakan pekerjaan yang efisien, bebas dari kesalahan, fokus pada perhatian terhadap hasil dan kepentingan pegawai, kreatif, dan akurat dalam menjalankan tugas.

Robbins (2006: 279) menyatakan ada tujuh indikator pengukuran budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada masalah secara detil, berorientasi terhadap hasil, berorientasi kepada pegawai, berorientasi terhadap tim, agresif dalam bekerja, serta menjaga dan stabilitas kerja.

2. Variabel Dependen (Y)

Adapun variabel terikat atau variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Dimana kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun secara kuantitas yang dicapai oleh karyawan

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara 2009:67). Variabel kinerja karyawan diukur berdasarkan enam dimensi: kecepatan kerja, kedisiplinan kerja, pengetahuan kerja, kualitas diri, inisiatif, dan kualitas kerja.

Variabel penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Likert, yaitu dengan menyusun pertanyaan atau pernyataan yang pada masing-masing itemnya diberi *range* skor. Skala Likert ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai acuan untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2007:86).

E. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam perumusan masalah, serta merupakan sarana dalam penelitian ilmiah yang penting dan tidak bisa ditinggalkan karena menjadi instrumen kerja dari kerangka pemikiran. Adapun hipotesis yang diajukan dan akan diuji pada penelitian ini, adalah:

H1 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

H2 : Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

H4 : Bersama-sama antara motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah panduan bagi peneliti, dan merupakan tahapan yang penting bagi keberhasilan suatu penelitian serta menjamin kebenarannya secara ilmiah. Metode penelitian hakikatnya merupakan cara ilmiah (dilandasi metode keilmuan) untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2003).

A. Desain Penelitian

Dalam penyusunan penelitian ini penulis menggunakan metode analisis Kausal. Menurut Sugiyono (2009), desain kausal berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini adalah penelitian untuk mengetahui tentang pengaruh satu atau lebih variabel bebas (*independent variables*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) dengan memerlukan pengujian hipotesis dengan uji statistik. Tujuan penelitian kausal dalam hal ini adalah untuk mengetahui fenomena yang ada penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang: pengaruh motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir.

B. Populasi

Menurut Sugiyono (2009) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi yang dimaksud adalah berupa benda, manusia atau peristiwa sebagai sumber data dalam suatu penelitian manusia. Dengan demikian, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir yang diambil pada tahun 2016 berjumlah sebanyak 94 orang. Sampel diambil dengan menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu. Jadi sampel untuk penelitian sebanyak 94 orang yang berasal dari seluruh populasi.

C. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara (*interview*), yaitu dilakukan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan dan karyawan yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang kebijaksanaan instansi, terutama yang menyangkut kinerja pegawai, dimana wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yaitu pewawancara sebagai pengaju pertanyaan dan yang diwawancarai sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan (Sugiyono, 2007).

2. Daftar Pertanyaan (kuesioner)

Daftar pertanyaan (kuesioner) atau angket merupakan daftar pertanyaan yang diajukan telah disiapkan dengan beberapa alternatif jawababan yang telah diarahkan dan disesuaikan dengan pokok masalah dan tujuan penelitian yang disebarluaskan kepada orang lain/responden dengan maksud agar orang yang diberi kuesioner tersebut bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan yang diharapkan dan dapat dikembalikan dengan jawaban yang telah diberikan responden pada daftar pertanyaan (Sugiyono, 2007).

3. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi ini dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, kerangka-kerangka ilmiah, tesis dan disertasi, peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, buku tahunan, dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik lain (Sugiyono, 2007).

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan peneliti dalam kegiatan pengumpulan data sehingga menjadi lebih mudah dan sistematis (Sugiyono, 2009). Data yang terkumpul akan digunakan untuk menjawab tujuan penelitian melalui pengujian atas

hipotesis yang telah dirumuskan, karena data tersebut disusun dari kerangka pemikiran yang merupakan landasan dalam penelitian. Penentuan instrumen hendaknya menerapkan prinsip *isomorfisme* yang berarti terdapat kesamaan yang dekat antara realitas yang diteliti dengan “nilai” yang diperoleh dari pengukuran. Oleh karenanya, instrumen harus digarap secara cermat dan memiliki persyaratan: 1) valid atau sahih, yaitu menunjukkan sejauh mana instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur; 2) reliabel atau ajek, yaitu memiliki daya keterandalan yang berarti bahwa instrumen akan memberikan hasil yang sama ketika diukur pada waktu berbeda atau diukur berulang-ulang dalam kondisi dan subyek yang sama; 3) obyektif atau terbuka, yaitu penggunaan instrumen tidak dipengaruhi atau mempengaruhi orang dan obyek yang diteliti (Sugiyono, 2009).

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah instrumen kuesioner yaitu lembar isian pertanyaan yang harus diisi responden untuk mendapatkan data terkait variabel yang diteliti meliputi motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Setiap item pertanyaan dari variabel yang diteliti akan diukur dengan menggunakan option jawaban dengan skala Likert yaitu memberikan nilai atau skor yang bersifat membedakan atau mengurutkan untuk setiap pilihan jawaban atau pernyataan dari yang paling rendah hingga paling tinggi, terdiri dari:

1. Sangat tidak setuju nilai : 1
2. Tidak setuju nilai : 2

- | | |
|------------------|-----------|
| 3. Ragu-ragu | nilai : 3 |
| 4. Setuju | nilai : 4 |
| 5. Sangat setuju | nilai : 5 |

Instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian terbagi dalam empat jenis kuesioner sesuai dengan variabel yang diteliti, yaitu:

1. Variabel Motivasi (Kuisisioner A)

Instrumen variabel motivasi diukur berdasarkan teori motivasi dua faktor dengan dua dimensi, terdiri dari:

- a. Faktor motivator yaitu persepsi responden tentang situasi yang menciptakan kepuasan dalam bekerja, dengan indikator-indikator: pekerjaan yang menarik; pengembangan diri; dan penghargaan (Herzberg, dalam Robbins, 2006).
- b. Faktor higienes yaitu persepsi responden tentang situasi yang menciptakan ketidakpuasan dalam bekerja, dengan indikator-indikator: kebijakan organisasi, supervisi, dan kondisi lingkungan kerja (Herzberg, dalam Robbins, 2006).

Variabel motivasi beserta indikator-indikator pengukurannya dapat diuraikan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 3. Variabel Motivasi dan Indikatornya

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Motivasi	Faktor Motivator	Pekerjaan yang menarik	1. Saya diberi pekerjaan/tugas yang sesuai dengan keahlian atau latar belakang pendidikan saya
			2. Saya diberi pekerjaan/tugas yang sesuai dengan kapasitas/kemampuan saya
			3. Saya tidak pernah terbebani dengan pekerjaan saya
		Pengembangan diri	4. Saya diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan/pelatihan terkait pekerjaan saya
			5. Saya diberi kesempatan untuk belajar hal-hal baru terkait pekerjaan saya
			6. Saya diberi kewenangan atau kebebasan dalam mengerjakan pekerjaan saya
		Penghargaan	7. Saya mendapat pujiannya atas pekerjaan yang telah saya selesaikan dari atasan
			8. Saya mendapat insentif/bonus tambahan atas pekerjaan yang telah saya selesaikan
			9. Saya mendapatkan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang lebih berat setelah saya menyelesaikan pekerjaan
		Faktor Higiene	10. Saya bekerja berdasarkan tugas dan fungsi saya yang telah ditetapkan oleh organisasi
			11. Selama ini organisasi membagi tumpukan secara merata dan adil kepada karyawan
			12. Selama ini organisasi telah menerapkan peraturan kedisiplinan kerja untuk seluruh karyawan

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
	Supervisi	Supervisi	13. Saya mendapat bimbingan/pengarahan dari atasan dalam pekerjaan
			14. Saya mendapat bantuan jika kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan
			15. Atasan membimbing saya dengan ramah dan perhatian
	Lingkungan kerja	Lingkungan kerja	16. Saya bekerja di tempat yang nyaman
			17. Saya bekerja dengan fasilitas kerja yang memadai dan lengkap
			18. Saya bekerja dengan suasana kerja yang menyenangkan

Sumber: Diadaptasi dari Herzber, dalam Robbins (2006)

2. Variabel Tunjangan Kinerja (Kuesioner B)

Instrumen variabel tunjangan kinerja pada penelitian ini diukur berdasarkan prinsip pemberian tunjangan kinerja sesuai Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2016, terdiri dari:

- Kelas Jabatan yaitu persepsi responden tentang kelas jabatan yang diampu sesuai dengan beban kerja dan pengetahuan yang dimiliki
- Kehadiran kerja yaitu persepsi responden tentang mentaati jam kerja yang telah ditetapkan dan absensi melalui perekaman elektronik
- Capaian kinerja yaitu persepsi responden tentang kewajiban membuat laporan catatan kinerja harian (LCKH) dan laporan rekap kinerja bulanan.

Variabel tunjangan kinerja beserta indikator-indikator pengukurannya dapat diuraikan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4. Variabel Tunjangan Kinerja dan Indikatornya

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Tunjangan Kinerja	Kelas jabatan	Beban kerja	1. Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan telah sesuai dengan beban kerja yang saya emban
		Pendidikan/Keahlian	2. Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan telah sesuai dengan pendidikan/keahlian yang saya miliki
	Kehadiran Kerja	Jam kerja	3. Saya selalu masuk dan pulang kantor sesuai waktu kerja yang telah ditetapkan
		Absen elektronik	4. Saya melakukan absensi melalui rekam kehadiran secara elektronik
	Capaian kinerja	Target kerja	5. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja yang telah ditetapkan
		Laporan kinerja	6. Saya selalu membuat laporan kinerja harian dan bulanan

Sumber: Diadaptasi dari Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2016

3. Variabel Budaya Organisasi (Kuesioner C)

Instrumen variabel budaya organisasi pada penelitian ini diukur berdasarkan karakteristik primer dari budaya organisasi menurut Robbins (2006:279), terdiri dari:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko yaitu persepsi responden tentang sejauh mana pegawai didorong untuk melakukan inovasi dan keberanian mengambil resiko
- b. Perhatian terhadap detail yaitu persepsi responden tentang sejauh mana pegawai lebih cermat, analisis dan perhatian secara detil terhadap pekerjaannya
- c. Orientasi hasil yaitu persepsi responden tentang sejauh mana manajemen fokus pada hasil tidak pada teknik dan proses untuk memperoleh hasil.
- d. Orientasi orang yaitu persepsi responden tentang sejauh mana sebuah keputusan dari manajemen berakibat kepada pegawai didalam organisasi
- e. Orientasi tim yaitu persepsi responden tentang sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan oleh tim-tim kerja, bukan pada individu-individu
- f. Keagresifan yaitu persepsi responden tentang sejauh mana pegawai menunjukkan agresifitasnya dalam berkompetisi secara sehat serta tidak untuk bersantai

g. Stabil yaitu persepsi responden tentang sejauh mana kegiatan organisasi mempertahankan pegawai

Variabel budaya organisasi beserta indikator-indikator pengukurannya dapat diuraikan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5. Variabel Budaya Organisasi dan Indikatornya

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan resiko	Kebebasan berinisiatif	1. Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu didorong untuk bebas berinisiatif 2. Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu didorong untuk lebih kreatif
		Pengambilan resiko	3. Dalam melakukan pekerjaan, saya sering mendapatkan masalah kerja 4. Dalam melakukan pekerjaan, saya siap menerima resiko yang ada
	Perhatian terhadap detail	Rinci dalam pekerjaan	5. Dalam melakukan pekerjaan saya didorong untuk cermat dan tepat 6. Dalam melakukan pekerjaan saya didorong untuk selalu analis dan akurat
	Orientasi hasil	Fokus pada hasil	7. Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu menginginkan hasil yang optimal

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
			8. Dalam melakukan pekerjaan, saya berusaha menyelesaikan dengan cepat dan efektif guna mendapatkan hasil terbaik
	Orientasi orang	Fokus pada pegawai	9. Dalam melakukan pekerjaan, saya didorong untuk bersunguh-sunguh 10. Dalam melakukan pekerjaan, saya berusaha untuk menyelesaikannya sesuai target yang ditetapkan
	Orientasi Tim	Fokus pada kebersamaan tim	11. Dalam melakukan pekerjaan, saya memahami struktur organisasi dan jabatan yang ada 12. Dalam melakukan pekerjaan, saya berusaha bekerja sama dengan pegawai lain demi tercapainya tujuan organisasi
	Keagresifan	Menunjukkan agresifitas	13. Dalam melakukan pekerjaan, saya dituntut untuk bekerja giat
		kompetitif	14. Dalam melakukan pekerjaan, saya berkompetisi secara sehat dan professional
	Stabil	Kondisi kerja	15. Dalam melakukan pekerjaan, saya merasa

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
			tenang, ikhlas dan nyaman dengan kondisi yang ada
			16. Dalam melakukan pekerjaan, saya merasa dihargai

Sumber: Diadaptasi dari Robbins (2006)

4. Variabel Kinerja Karyawan (Kuesioner D)

Untuk mengukur instrumen variabel kinerja karyawan dilakukan dengan enam dimensi (Furtwengler, 2002; Mondy & Noe, 1990; Tsui et al., 1997; Mathis & Jackson, 2002), terdiri dari:

- a. Kecepatan kerja (*speed activity*) yaitu untuk mengetahui persepsi responden terkait kecepatan dan kesigapan dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Kedisiplinan kerja (*work timetable*) yaitu untuk mengetahui persepsi responden tentang kedisiplinannya dalam bekerja.
- c. Pengetahuan kerja (*job knowledge*) yaitu untuk mengetahui persepsi responden terkait pemahaman dan pengetahuan mereka akan pekerjaannya.
- d. Kualitas diri (*personal qualities*) yaitu untuk mengetahui persepsi responden terkait kualitas individual yang dimiliki mereka dalam bekerja.

- e. Inisiatif (*initiative*) yaitu untuk mengetahui persepsi responden terkait kemampuan mereka dalam menciptakan ide dalam menyelesaikan pekerjaan.
- f. Kualitas kerja (*quality of work*) yaitu untuk mengetahui persepsi responden terkait kualitas pekerjaan yang dilaksanakan.

Variabel kinerja beserta indikator-indikator pengukurannya dapat diuraikan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 6. Variabel Kinerja dan Indikatornya

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Kinerja karyawan	<i>Speed activity</i>	Selesai tepat waktu	1. Saya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan dengan tepat waktu
		Pekerjaan segera	2. Saya bisa dan mampu jika diberikan pekerjaan yang bersifat segera
	<i>Work timetable</i>	Disiplin	3. Saya datang dan pulang kantor (kerja) dengan tepat waktu
		Selalu siap	4. Saya siap berada di tempat kerja saat atasan meminta bantuan masalah pekerjaan
	<i>Job Knowledge</i>	Memahami pekerjaan	5. Saya memahami dan menguasai pekerjaan saya sehari-hari
		Kemampuan komputer	6. Dalam bekerja, saya menguasai penggunaan komputer
	<i>Personal qualities</i>	Mementingkan kerja	7. Saya menyegerakan pekerjaan yang menjadi kewajiban saya

Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan
		Ketaatan	8. Saya bekerja berdasarkan pada apa yang diperintahkan atasan
		Tanggung jawab	9. Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan saya
		Pengorbanan	10. Saya mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi
	<i>Initiative</i>	Inovasi	11. Saya berinisiatif mencari cara-cara terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja saya
		Solusi	12. Saya mencari solusi yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan yang sukar
	<i>Quality of work</i>	Kesesuaian kerja	13. Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan/ <i>job description</i>
		Ketelitian	14. Saya bekerja dengan teliti
		Hasil kerja	15. Hasil kerja saya dapat diterima atasan

Sumber: Diadaptasi dari Furtwengler (2002); Mondy & Noe (1990); Tsui et al. (1997); Mathis & Jackson (2002)

E. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data primer terkait dengan variabel-variabel penelitian meliputi motivasi, tunjangan kinerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai dilingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir dilakukan melalui teknik survei dengan menyebarkan kuisioner kepada responden. Kuesioner adalah teknik

pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pernyataan atau pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Mardalis, 2008:66). Sedangkan untuk data sekunder pengumpulan data diperoleh melalui telaah dokumen kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir meliputi data profil organisasi termasuk SDM, peraturan, realisasi program kerja dan dokumen lainnya terkait variabel yang diteliti.

F. Metode Analisis Data

Metode analisa data pada penelitian ini menggunakan pendekatan dengan pengujian sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Adapun pengertian dari metode deskriptif menurut Sugiono (2009:29) adalah suatu metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Dengan kata lain, penelitian deskriptif analisis mengambil masalah atau memusatkan perhatian kepada masalah-masalah sebagaimana adanya saat penelitian dilaksanakan yang kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulan.

2. Analisis Kuantitatif

Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2012:11) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada *filsafat positivism*, dimana metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Teknik analisa data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 19.0 yang merupakan salah satu aplikasi komputer untuk menganalisis data statistik. Analisa data tersebut diantaranya:

a. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

1) Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu uji yang bertujuan untuk mengukur tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Dimana suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila mempunyai uji validitas yang tinggi. Sebaliknya, instrumen dikatakan kurang valid jika memiliki validitas yang rendah.

Tinggi rendahnya validitas sebuah instrumen menunjukkan sejauh mana data yang dikumpulkan itu tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang diteliti atau diuji (Arikunto, 2008:168). Cara pengujian validitas adalah dengan menghitung korelasi antar skor masing-masing pertanyaan/pernyataan dan skor total dengan

menggunakan rumus korelasi *Product Moment*, dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2010):

$$r = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N\Sigma X^2(\Sigma X)^2\}\{N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Dimana: r = Korelasi *product moment*

N = Jumlah responden atau sampel

X = Jumlah jawaban variabel x

Y = Jumlah jawaban variabel y

Jika nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka instrumen tersebut dapat dikatakan valid dan apabila nilai $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka instrumen tersebut dikatakan tidak valid. Sugiyono (2010) menyatakan jika $P \leq 0,05$ maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid dan apabila $P \geq 0,05$ maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan tidak valid.

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2008:178). Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha Cornbach (Arikunto, 2008:195) yaitu:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_i^2} \right]$$

Dimana: r_{11} = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya pertanyaan

σ_b^2 = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total

Menurut Sugiyono instrumen dikatakan reliabel, jika hasil perhitungan memiliki koefisien keandalan (*reliabilitas*) sebesar $\alpha = 0,05$ atau lebih. Atau Instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien yang diperoleh $> 0,60$ (Imam Ghazali, 2009).

b. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik pada penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kondisi data yang digunakan. Hal ini perlu dilakukan agar dapat diperoleh model analisis yang tepat yang akan dipergunakan dalam penelitian ini. Dalam pengujian penelitian data ini menggunakan *Uji Regresi Ordibary Least Squares* yang akan memberikan hasil *best linier unbiased estimator*. Dan hasil tersebut bisa didapatkan apabila semua asumsi klasik terpenuhi. Adapun uji asumsi klasik yang harus dipenuhi meliputi:

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual telah terdistribusi normal atau tidak. Hal ini penting karena dalam uji regresi semua

mengasumsikan nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi normalitas tidak terpenuhi, maka akan terjadi hasil uji statistik tergradasi (Imam Ghozali, 2009). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas yang paling sering dipakai adalah dengan menggunakan uji Normal P-P Plot.

Dimana dalam uji Normal P-P Plot pada dasarnya uji normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusan:

- a) Apabila penyebaran data berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis atau grafik diagonal histogramnya artinya pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Apabila penyebaran data menyebar jauh garis diagonal dan/atau mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram artinya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Imam Ghozali, 2009).

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan menghitung nilai VIF (*variance inflation factor*) dari masing-masing variabel independen. Pengujian gejala multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah tiap-tiap variabel independen berhubungan

secara linier. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan tidak adanya multikolinearitas adalah nilai $VIF < 10$.

3) Uji Autokorelasi

Untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara kesalahan penganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya) maka digunakan Uji Autokorelasi. Regresi yang bebas dari autokorelasi maka dapat dikatakan model regresi yang baik dan dapat dilakukan melalui pengujian terhadap nilai uji *Durbin-Watson* (Uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

Ada Autokorelasi	: 0-1.224
Daerah keragu-raguan	: 1.224-1.553
Tidak ada autokorelasi	: 1.553-2.447
Daerah keragu-raguan	: 2.447-2.776
Ada Autokorelasi	: 2.776-4

4) Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya maka dapat menggunakan Uji Heteroskedastisitas. Dan untuk lebih menjamin akurasi hasil apakah ada atau tidak heteroskedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan uji glejser. Uji glejser menyarankan untuk meregresi variabel independen pada absolut residual (Imam Ghozali, 2009).

c. Regresi Linier Berganda

Metode ini untuk meramalkan berapa kuatnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Model peramalan regresi linier berganda menurut Sugiyono (2010) yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan adalah:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Variabel terikat yaitu Kinerja

a = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi variabel bebas ke-1

X_1 = Motivasi

X_2 = Tunjangan Kinerja

X_3 = Budaya Organisasi

ε = Standar *error* (Kesalahan pengganggu)

Di dalam penelitian ini masing-masing variabel akan dijabarkan dalam bentuk pertanyaan dengan menggunakan skala *likert*, dimana jawaban pada kuesioner yang bersifat kualitatif diubah menjadi ordinal dengan memberi nilai sebagai berikut:

Sangat Setuju : diberi nilai 5

Setuju : diberi nilai 4

Kurang Setuju : diberi nilai 3

Tidak Setuju : diberi nilai 2

Sangat Tidak Setuju : diberi nilai 1

d. Uji Hipotesis

Pada penelitian ini dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan uji statistik, sebagai berikut:

1) Koefisien Determinasi

Menurut Ghazali (2012:97) koefisien determinasi (R^2) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Dan sebaliknya jika nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

2) Uji t (Uji Parsial)

Uji Parsial pada penelitian ini diperlukan untuk mengetahui bagaimana variabel bebas atau independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat atau dependen, dimana hal ini dilakukan dengan menggunakan uji koefisien regresi variabel bebas masing-masing variabel, apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat. (Sugiyono, 2010).

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

Dimana:

r = Koefisien regresi

n = Jumlah responden

t = Uji hipotesis

Adapun langkah-langkah uji t adalah:

a) Perumusan Hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatifnya (H_a)

(1) H_0 = Variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

H_a = Variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

(2) H_0 = Variabel tunjangan kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

H_a = Variabel tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

(3) H_0 = Variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

H_a = Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

b) Nilai kritis dengan level of signifikan $\alpha = 5\%$

$$T_{tabel} = t_{(\alpha/2; n-k-1)}$$

c) Daerah penerimaan dan penolakan



d) Penentuan Kriteria penolakan atau penerimaan

H_0 diterima jika:

- (1) $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, ini berarti tidak ada pengaruh yang bermakna oleh variabel X dan Y
- (2) $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, ini berarti ada pengaruh yang bermakna oleh variabel X dan Y

3) Uji F (Uji Simultan)

Uji Simultan dilakukan untuk mengetahui apakah secara bersama-sama atau simultan variabel bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2010), dinyatakan sebagai berikut:

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

Dimana:

F = Tunjangan Kinerja F

R = Koefisien korelasi ganda

K = Banyaknya variabel bebas

n = Ukuran sampel

Adapun uji F atau uji simultan ini mempunyai langkah-langkah sebagai berikut:

a) Perumusan Hipotesis

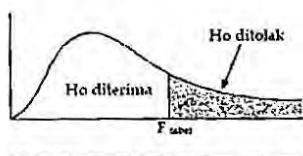
H_0 = Variabel motivasi, tunjangan kinerja, budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

H_a = Variabel motivasi, tunjangan kinerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

b) Nilai kritis distribusi F dengan level of signifikansi $\alpha = 5\%$

$$\begin{aligned} F_{tabel} &= F_{\alpha; \text{numerator}, \text{denominator}} \\ &= F_{0,05; k-1, n-k} \end{aligned}$$

c) Daerah kritis H_0 melalui kurva distribusi F



d) Kriteria penolakan atau penerimaan

H_0 diterima jika:

- (1) $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak ini berarti tidak terdapat pengaruh simultan oleh variabel X dan Y
- (2) $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima ini berarti terdapat pengaruh yang simultan terhadap variabel X dan Y



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir adalah salah satu instansi yang secara vertikal berada di Tingkat Kabupaten dan merupakan perpanjangan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau, sekaligus perpanjangan dari Kementerian Agama Republik Indonesia yang mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas umum pemerintahan daerah, pembangunan dan pelayanan bidang agama di Kabupaten Indragiri Hilir serta bertanggung jawab kepada Kakanwil Kementerian Agama Provinsi Riau dan Menteri Agama Republik Indonesia. Dimana yang menjadi objek penelitian dari 94 responden pegawai dilingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir semuanya beragama Islam.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Kementerian Agama Provinsi dan Kantor Kementerian Agama Kab/Kota yang disempurnakan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir termasuk Tipologi I-A.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 Tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja

Kementerian Negara Republik Indonesia, yang telah disempurnakan dengan Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2005 Pasal 63, Kementerian Agama Kabupaten/Kota mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dalam menyelenggarakan sebagian urusan di bidang keagamaan di daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut maka kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Merumuskan visi, misi dan kebijakan teknis dibidang pelayanan dan bimbingan kehidupan keagamaan kepada masyarakat Indragiri Hilir
- b. Pembinaan, pelayanan dan bimbingan masyarakat Islam, pelayanan haji dan umrah, pendidikan agama dan keagamaan, pondok pesantren, pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid serta urusan agama, pendidikan agama di sekolah umum, pendidikan keagamaan pada pondok pesantren dan pengembangan zakat dan wakaf sesuai perundang-undangan yang berlaku.
- c. Merumuskan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi,
- d. Pembinaan kerukunan umat beragama di Kabupaten Indragiri Hilir
- e. Mengkoordinasikan perencanaan, pengendalian dan pengawasan program

- f. Melaksanakan hubungan pemerintah daerah dengan instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka melaksanakan tugas Kementerian Agama di Kabupaten Indragiri Hilir.

2. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

Untuk menjalankan tugas dan fungsi berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Kementerian Agama Provinsi dan Kantor Kementerian Agama Kab/Kota, maka struktur organisasi, tugas dan fungsi dapat diuraikan sebagai berikut.



Gambar 6. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

3. Uraian Tugas

a. Kepala Kantor

- 1) Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di Kabupaten Indragiri Hilir;
- 2) Pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang haji dan umrah;
- 3) Pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan Agama Islam;
- 4) Pembinaan kerukunan beragama;
- 5) Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi;
- 6) Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program, dan pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama di Kabupaten Indragiri Hilir.

b. Kasubbag Tata Usaha

Di dalam Pasal 269 PMA Nomor 13 Tahun 2012 menyebutkan bahwa Kepala Subbagian Tata Usaha bertugas melakukan koordinasi perumusan kebijakan teknis dan perencanaan, pelaksanaan pelayanan dan pembinaan administrasi, keuangan dan barang milik negara di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir, dalam hal:

- 1) Melaksanakan Koordinasi Perumusan kebijakan teknis dan pelayanan, pembinaan di bidang urusan tata usaha, kearsipan, perlengkapan dan rumah tangga penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan.
- 2) Melaksanakan pelayanan dan pembinaan di bidang pengelolaan keuangan dan inventaris Barang Milik Negara
- 3) Melaksanakan pelayanan dan pembinaan di bidang penyusunan bahan kebijakan, pengembangan organisasi dan tata laksana, evaluasi kerja organisasi, serta pengelolaan perencanaan, pembinaan dan pelayanan kepegawaian.

c. Seksi Bimas Islam

Seksi Bimbingan Masyarakat Islam menurut Peraturan Menteri Agama nomor 13 Tahun 2012 pasal 269 mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi di bidang bimbingan masyarakat Islam, dalam hal sebagai berikut:

- 1) Melakukan pendataan rumah Ibadah dan pemeluk Agama
- 2) Membimbing dan meningkatkan kapasitas Imam dan Khotib
- 3) Melaksanakan pembinaan dan pemilihan keluarga sakinah
- 4) Melakukan pembinaan dan bimbingan produk halal
- 5) Melakukan pembinaan dan bimbingan Nikah dan Rujuk
- 6) Mempersiapkan lomba KUA dan Masjid teladan
- 7) Melakukan pelatihan Da'i

8) Melakukan TC Qori'/ Qori'ah

d. Seksi Pendidikan Madrasah

Seksi Pendidikan Madrasah dalam PMA nomor 13 tahun 2012

Pasal 269 melakukan tugas pokok dan fungsinya dalam pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi di bidang pendidikan Agama Islam pada Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, dalam hal sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan Mutu RA, Mi dan MTs
- 2) Optimalisasi penggunaan sarana dan prasarana
- 3) Perbaikan/pembangunan ruang kelas
- 4) Peningkatan berkelanjutan program BOS dan BSM
- 5) Meningkatkan layanan pendidikan sesuai dengan 8 SNP
- 6) Meningkatkan layanan Pendidikan berbasis TIK
- 7) Melaksanakan Monitoring dan Evaluasi
- 8) Meningkatkan kualifikasi tenaga kependidikan dan Guru
- 9) Meningkatkan Kompetensi kependidikan dan Guru
- 10) Meningkatkan kwalitas sarana dan prasarana pendidikan
- 11) Meningkatkan kwalitas lulusan Madrasah
- 12) Penuntasan program sertifikasi Guru
- 13) Melaksanakan program akreditasi Madrassah
- 14) Meningkatkan dan mengembangkan manajemen Madrasah
- 15) Menyajikan data EMIS secara Valid dan benar

e. Seksi Pendidikan Agama Islam

Sebagaimana tertuang dalam PMA Nomor 13 Tahun 2012 pasal 269 tentang tugas Seksi Pendidikan Agama Islam adalah untuk melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi di bidang Agama Islam, dalam hal:

- 1) Melakukan pelayanan dibidang PAI, PAUD dan Pendidikan Dasar, Pendidikan menengah, Pendidikan Diniyah dan AL-qur'an, Pondok Pesantren serta Sistem informasi Pendidikan Agama Islam
- 2) Melakukan pendataan EMIS Diniyah, Guru.
- 3) Kerjasama antar lembaga pengembangan Pondok Pesantren
- 4) Koordinasi dengan PTAI penyelenggara PLPG mata Pelajaran PAI
- 5) Membina Guru PAI

f. Seksi Pendidikan Diniyah & Pontron

Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren sebagaimana dimaksud dalam Pasal 269 PMA Nomor 13 Tahun 2012 Melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama. Adapun uraian Tugas Seksi Pendidikan Agama Islam adalah sebagai berikut:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren;
- 2) Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang

pendidikan diniyah takmiliyah, diniyah formal, dan kesetaraan, pendidikan pondok pesantren, dan pendidikan Al-Quran, serta pengelolaan sistem informasi pendidikan diniyah dan pondok pesantren; dan

- 3) Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren.

g. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah

Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi di bidang penyelenggaraan haji dan umrah, dalam hal:

- 1) Pendaftaran dan Dokumen Haji
- 2) Pembinaan Haji dan Umroh
- 3) Akomodasi, Transportasi dan Perlengkapan Haji
- 4) Pengelolaan Keuangan Haji

h. Penyelenggara Syari'ah

Penyelenggara Syari'ah dalam peraturan tentang organisasi dan tata laksana Kementerian Agama mempunyai tugas dalam melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi dibidang penyelenggaraan syari'ah, dalam hal:

- 1) Pembinaan dan bimbingan Muallaf
- 2) Pembinaan zakat dan wakaf
- 3) Layanan konsultasi dan bimbingan syari'ah

- 4) Pembinaan hisab ru'yat
- 5) Pendataan aliran faham keagamaan
- 6) Pembinaan sumpah keagamaan
- 7) Koordinasi dengan instansi terkait tentang kegiatan keagamaan

B. Hasil penelitian

1. Karakteristik Responden

Kuesioner yang telah melalui pengujian tersebut disebarluaskan kepada 94 responden pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Dari proses penyebarluasan kuesioner seluruhnya berhasil dikumpulkan kembali. Berdasarkan proses pentabulasian data hasil penyebarluasan kuesioner maka dapat diklasifikasikan karakteristik umum dari responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini yaitu:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jika dilihat dari sudut jenis kelamin dibedakan menjadi laki-laki dan perempuan. Pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin dapat disajikan sebagai pada tabel berikut.

Tabel 7. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	68 orang	72.3%
2	Perempuan	26 orang	27.7%
	Jumlah	94 orang	100%

Sumber: Data Olahan, 2018

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 68 orang (72.3%), dan perempuan sebanyak 26 orang (27.7%). Jadi mayoritas pegawai di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir adalah jenis kelamin laki-laki.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Jika dilihat dari umur dibedakan menjadi beberapa kategori. Pengelompokan responden berdasarkan umur dapat disajikan sebagai pada tabel berikut.

Tabel 8. Karakteristik Berdasarkan Umur

No	Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	31 – 40 Tahun	26 orang	27.6%
2	41 – 49 Tahun	34 orang	36.2%
3	> 50 Tahun	34 orang	36.2%
Jumlah		94 orang	100%

Sumber: Data Olahan, 2018

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berusia 41–49 tahun yaitu sebanyak 34 orang (36.2%) dan responden yang berusia > 50 tahun yaitu sebanyak 34 orang (36.2%), dan paling sedikit berusia 31–40 tahun yaitu sebanyak 26 orang (27.6%). Jadi mayoritas umur pegawai di lingkungan kerja Kantor

Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir adalah berumur 41–49 tahun dan di atas 50 tahun.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Jika dilihat dari Pendidikan terakhir dibedakan menjadi beberapa kategori. Pengelompokan responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat disajikan sebagai pada tabel berikut

Tabel 9. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Percentase (%)
1	SLTP	2 orang	2.1%
2	SLTA	18 orang	19.1%
3	D II	1 orang	1.1%
4	D III	2 orang	2.1%
5	Sarjana	59 orang	62.8%
6	Pascasarjana	12 orang	12.8%
	Jumlah	94 orang	100%

Sumber: Data Olahan, 2018

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pendidikan terakhir Sarjana yaitu sebanyak 59 orang (62.8%), kemudian SLTA sebanyak 18 orang (19.1%), kemudian Pascasarjana yaitu sebanyak 12 orang (12.8%), kemudian DIII yaitu sebanyak 2 orang (2.1%), kemudian SLTP yaitu sebanyak 2 orang (2.1%) dan DII yaitu sebanyak 1 orang (1.1%). Dapat dijelaskan bahwa

pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir mayoritas adalah pendidikan terakhir Sarjana.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Jika dilihat dari masa kerjadibedakan menjadi beberapa kategori. Pengelompokan responden berdasarkan masa kerja dapat disajikan sebagai pada tabel berikut.

Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	1 – 10 Tahun	20 orang	21.3%
2	11 – 20 Tahun	43 orang	45.7%
3	21 – 30 Tahun	28 orang	29.8%
4	31 – 40 Tahun	3 orang	3.2%
	Jumlah	94 orang	100%

Sumber: Data Olahan, 2018

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah masa kerja 11–20 tahun yaitu sebanyak 43 orang (45.7%), kemudian masa kerja 21–30 tahun sebanyak 28 orang (29.8%), kemudian masa kerja 1–10 tahun yaitu sebanyak 20 orang (21.3%), kemudian masa kerja 31–40 tahun yaitu sebanyak 3 orang (3.2%). Dapat dijelaskan bahwa pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir mayoritas adalah masa kerja 11–20 tahun.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

a. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X_1)

Dari variabel Motivasi terdapat 18 pernyataan. Berikut tabel distribusi frekuensi Motivasi (X_1).



Tabel 11. Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Motivasi (X_1)

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata			
		STS (1)			TS (2)			R (3)			S (4)			SS (5)						
		F	%		F	%		F	%		F	%		F	%					
1	Saya diberi pekerjaan/tugas yang sesuai dengan keahlian atau latar belakang pendidikan saya							22	23,4	22 x 3 = 66	31	33,0	31 x 4 = 124	41	43,6	41 x 5 = 205	94	100	395	395/94 = 4,20
2	Saya diberi pekerjaan/tugas yang sesuai dengan kapasitas/kemampuan saya							24	25,5	24 x 3 = 72	31	33,0	31 x 4 = 124	39	41,5	39 x 5 = 195	94	100	391	391/94 = 4,16
3	Saya tidak pernah terbebani dengan pekerjaan saya							29	30,9	29 x 3 = 87	20	21,3	20 x 4 = 80	45	47,8	45 x 5 = 225	94	100	392	392/94 = 4,17
4	Saya diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan/pelatihan terkait pekerjaan saya							24	25,5	24 x 3 = 72	37	39,4	37 x 4 = 148	33	35,1	33 x 5 = 165	94	100	385	385/94 = 4,10

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)							
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Rata-rata
5	Saya diberi kesempatan untuk belajar hal-hal baru terkait pekerjaan saya					27	28,7	3 =	19	20,2	4 =	48	51,1	48 x	94	100	397 397/94 = 4,22
6	Saya diberi kewenangan atau kebebasan dalam mengerjakan pekerjaan saya					53	56,4	3 =	24	25,5	4 =	17	18,1	17 x	94	100	340 340/94 = 3,62
7	Saya mendapat pujian atas pekerjaan yang telah saya selesaikan dari atasan					32	34,1	32 x		27 x		35 x		94	100	379 379/94 = 4,03	
8	Saya mendapat insentif/bonus tambahan atas pekerjaan yang telah saya selesaikan					23	24,5	23 x		25 x		46 x		94	100	399 399/94 = 4,24	
9	Saya mendapatkan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan					50	53,2	50 x		29 x		15 x		94	100	341 341/94 = 3,63	

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata	
		STS (1)			TS (2)			R (3)			S (4)			SS (5)				
		F	%		F	%		F	%		F	%		F	%			
	yang lebih berat setelah saya menyelesaikan pekerjaan																	
10	Saya bekerja berdasarkan tugas dan fungsi saya yang telah ditetapkan oleh organisasi				25	26,6		25 x 3 = 75	19	20,2	19 x 4 = 76	50	53,2	50 x 5 = 250	94	100	401	401/94 = 4,27
11	Selama ini organisasi membagi tupoksi secara merata dan adil kepada karyawan				12	12,8		12 x 3 = 36	33	35,1	33 x 4 = 132	49	52,1	49 x 5 = 245	94	100	413	413/94 = 4,39
12	Selama ini organisasi telah menerapkan peraturan kedisiplinan kerja untuk seluruh karyawan				12	12,8		12 x 3 = 36	27	28,7	27 x 4 = 108	55	58,5	55 x 5 = 275	94	100	419	419/94 = 4,46

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata	
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)								
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
13	Saya mendapat bimbingan/pengarahan dari atasan dalam pekerjaan					21	22,3	3 =	32	34,1	4 =	41	43,6	5 =	94	100	396	396/94 = 4,21
14	Saya mendapat bantuan jika kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan					18	19,1	3 =	28	29,8	4 =	48	51,1	5 =	94	100	406	406/94 = 4,32
15	Atasan membimbing saya dengan ramah dan perhatian					19	20,2	3 =	43	45,7	4 =	32	34,1	5 =	94	100	389	389/94 = 4,14
16	Saya bekerja di tempat yang nyaman					15	15,9	15 =	47	50	4 =	32	34,1	5 =	94	100	393	393/94 = 4,18
17	Saya bekerja dengan fasilitas kerja yang memadai dan lengkap					17	18,1	3 =	43	45,7	4 =	34	36,2	5 =	94	100	393	393/94 = 4,18

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata	
		STS (1)			TS (2)			R (3)			S (4)			SS (5)				
		F	%		F	%		F	%		F	%		F	%			
18	Saya bekerja dengan suasana kerja yang menyenangkan							14	14,9	3 =	28	29,8	4 =	52	55,3	5 =	94 100 414 4,40	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018



Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pada variabel motivasi (X_1), jawaban dengan rata-rata tertinggi yaitu 4,46 didapat dari pernyataan nomor 12 yang jumlahnya 419 dibagi dengan sampel sebanyak 94 responden, dalam pernyataannya mengenai tanggapan responden bahwaslala ini organisasi telah menerapkan peraturan kedisiplinan kerja untuk seluruh karyawan. Dapat dijelaskan bahwa di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir dari dulu sampai sekarang telah menerapkan berbagai peraturan kedisiplinan kerja untuk seluruh pegawai di kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir antara lainnya jam bekerja, jam istirahat maupun jam pulang dan peraturan lain sebagainya. Jawaban dengan rata-rata terendah yaitu 3,62 didapat dari pernyataan nomor 6 yang jumlahnya 340 dibagi dengan sampel sebanyak 94 responden, dalam pernyataannya mengenai tanggapan responden bahwasaya diberi kewenangan atau kebebasan dalam mengerjakan pekerjaan saya. Dapat dijelaskan bahwa di kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir telah ditetapkan target atas pekerjaan sehingga pegawai tidak bisa bebas untuk melakukan pekerjaan.

Tabel 12. Deskriptif Statistik Jawaban Responden Berdasarkan Variabel**Motivasi (X₁)****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	94	54.00	88.00	74.9255	8.42071
Valid N (listwise)	94				

Berdasarkan hasil *output* SPSS di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden (N) yang diteliti pada pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir adalah berjumlah 94 orang, nilai jawaban terendah atau minimum dari hasil kuesioner yang dilakukan adalah =54,00 dan nilai jawaban tertinggi atau maksimum yang diperoleh adalah = 88,00 diketahui juga bahwa nilai rata-rata = 74,92 dengan standar deviasi = 8,42.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Tunjangan Kinerja (X₂)

Dari variabel Tunjangan Kinerja terdapat enam pernyataan.

Berikut tabel distribusi frekuensi Tunjangan Kinerja (X₂).

Tabel 13. Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Tunjangan Kinerja (X₂)

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)							
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Rata-rata
1	Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan yang sesuai dengan beban kerja yang saya emban					18	19,1	18 x 3 = 54	42 x 4 = 168	42 x 4 = 168	34 x 36,2	34 x 5 = 170	94	100	392	392/94 = 4,17	
2	Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan yang sesuai dengan pendidikan/keahlian yang saya miliki					12	12,8	12 x 3 = 36	32 x 4 = 128	32 x 4 = 128	50 x 53,2	50 x 5 = 250	94	100	414	414/94 = 4,40	
3	Saya selalu masuk kantor sesuai dengan jam kerja masuk dan jam kerja pulang yang telah ditetapkan					31	32,9	31 x 3 = 93	24 x 4 = 96	24 x 4 = 96	39 x 41,5	39 x 5 = 195	94	100	384	384/94 = 4,09	
4	Saya melakukan absensi melalui rekam kehadiran secara elektronik					15	16,0	15 x 3 = 45	28 x 4 = 112	28 x 4 = 112	51 x 54,2	51 x 5 = 255	94	100	412	412/94 = 4,38	

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata	
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)								
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja yang telah ditetapkan					32	34,0	32 x 96	12 x 48	50 x 250	53,2	94	100	394	394/94 = 4,19			
6	Saya selalu membuat laporan kinerja harian dan bulanan					15	15,9	15 x 45	36 x 144	43 x 215	45,7	94	100	404	404/94 = 4,30			

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018



Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pada variabel tunjangan kinerja (X_2), jawaban dengan rata-rata tertinggi yaitu 4,40 didapat dari pernyataan nomor 2 yang jumlahnya 414 dibagi dengan sampel sebanyak 94 responden, dalam pernyataannya mengenai tanggapan responden bahwatuangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan yang sesuai dengan pendidikan/keahlian yang saya miliki. Dapat dijelaskan bahwa tunjangan kinerja besarnya salah satu telah ditetapkan sesuai dengan pendidikan/keahlian yang dimiliki pegawai tersebut. Jawaban dengan rata-rata terendah yaitu 4.09 didapat dari pernyataan nomor 3 yang jumlahnya 384 dibagi dengan sampel sebanyak 94 responden, dalam pernyataannya mengenai tanggapan responden bahwasaya selalu masuk kantor sesuai dengan jam kerja masuk dan jam kerja pulang yang telah ditetapkan. Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa masih adanya beberapa pegawai yang melanggar disiplin yaitu masuk tidak sesuai dengan jam kerja masuk dan pulang ada yang lebih awal.

Tabel 14. Deskriptif Statistik Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Tunjangan Kinerja (X_2)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TunjanganKinerja	94	18.00	30.00	25.5319	3.27815
Valid N (listwise)	94				

Berdasarkan hasil *output* SPSS di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden (N) yang diteliti pada pegawai di lingkungan kerja

kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir adalah berjumlah 94 orang, nilai jawaban terendah atau minimum dari hasil kuesioner yang dilakukan adalah =18,00 dan nilai jawaban tertinggi atau maksimum yang diperoleh adalah = 30,00 diketahui juga bahwa nilai rata-rata = 25,53 dengan standar deviasi = 3,27.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X_3)

Dari variabel Budaya Organisasi terdapat 16 pernyataan. Berikut tabel distribusi frekuensi Budaya Organisasi (X_3).



Tabel 15. Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Budaya Organisasi (X₃)

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata					
		STS (1)			TS (2)			R (3)			S (4)			SS (5)								
		F	%		F	%		F	%		F	%		F	%							
1	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu didorong untuk bebas berinisiatif							19	20,2	3 = 57	26	27,7	4 = 104	49	52,1	5 = 245	94	100	406	406/94 = 4,32		
2	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu didorong untuk lebih kreatif							24	25,5	3 = 72	19	20,2	4 = 76	51	54,3	5 = 255	94	100	403	403/94 = 4,29		
3	Dalam melakukan pekerjaan, saya sering mendapatkan masalah kerja							37	39,4	3 = 111	37 x	14	14,9	4 = 56	43	45,7	5 = 215	94	100	382	382/94 = 4,06	
4	Dalam melakukan pekerjaan, saya siap menerima resiko yang ada							25	26,6	3 = 75	25 x	31	33,0	4 = 124	31 x	38	40,4	5 = 190	94	100	389	389/94 = 4,14
5	Dalam melakukan pekerjaan saya didorong untuk cermat dan tepat							20	21,3	3 = 60	20 x	34	36,2	4 = 136	34 x	40	42,5	5 = 200	94	100	396	396/94 = 4,21

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata			
		STS (1)			TS (2)			R (3)			S (4)			SS (5)						
		F	%		F	%		F	%		F	%		F	%					
6	Dalam melakukan pekerjaan saya didorong untuk selalu analisis dan akurat							26	27,7	3 =	33	35,1	4 =	35	37,2	35 x	94	100	385	385/94 = 4,10
7	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu menginginkan hasil yang optimal							19	20,2	3 =	38	40,4	4 =	37	39,4	37 x	94	100	394	394/94 = 4,19
8	Dalam melakukan pekerjaan, saya berusaha menyelesaikan dengan cepat dan efektif guna mendapatkan hasil terbaik							33	35,1	3 =	25	26,6	4 =	36	38,3	36 x	94	100	379	379/94= 4,03
9	Dalam melakukan pekerjaan, saya didorong untuk bersunguh-sunguh							23	24,5	3 =	34	36,2	4 =	37	39,3	37 x	94	100	390	390/94 = 4,15
10	Dalam melakukan pekerjaan, saya berusaha untuk menyelesaikannya sesuai target yang ditetapkan							27	28,7	3 =	33	35,1	4 =	34	36,2	34 x	94	100	383	383/94 = 4,07

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata			
		STS (1)			TS (2)			R (3)			S (4)			SS (5)						
		F	%		F	%		F	%		F	%		F	%					
11	Dalam melakukan pekerjaan, saya memahami struktur organisasi dan jabatan yang ada							26	27,7	3 =	19	20,2	4 =	49	52,1	5 =	94	100	399	399/94 = 4,24
12	Dalam melakukan pekerjaan, saya berusaha bekerjasama dengan pegawai lain demi tercapainya tujuan organisasi							12	12,8	3 =	38	40,4	4 =	44	46,8	5 =	94	100	408	408/94 = 4,34
13	Dalam melakukan pekerjaan, saya dituntut untuk bekerja giat							27	28,7	3 =	33	35,1	4 =	34	36,2	5 =	94	100	383	383/94 = 4,07
14	Dalam melakukan pekerjaan, saya berkompetisi secara sehat dan professional							20	21,3	3 =	44	46,8	4 =	30	31,9	5 =	94	100	386	386/94 = 4,11
15	Dalam melakukan pekerjaan, saya merasa tenang, ikhlas dan nyaman dengan kondisi yang ada							30	31,9	3 =	12	12,8	4 =	52	55,3	5 =	94	100	398	398/94 = 4,23

No	Pernyataan	Nilai															Jumlah			Rata-rata	
		STS (1)			TS (2)			R (3)			S (4)			SS (5)							
		F	%		F	%		F	%		F	%		F	%		F	%			
16	Dalam melakukan pekerjaan, saya merasa dihargai							23	24,5	3 =	33	35,1	4 =	38	40,4	5 =	94	100	391	391/94 = 4,16	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018



Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pada variabel budaya organisasi (X_3), jawaban dengan rata-rata tertinggi yaitu 4,34 didapat dari pernyataan nomor 12 yang jumlahnya 408 dibagi dengan sampel sebanyak 94 responden, dalam pernyataannya mengenai tanggapan responden bahwadalam melakukan pekerjaan, saya berusaha bekerja sama dengan pegawai lain demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa dengan adanya kerjasama antara pegawai tersebut maka akan tercapai tujuan organisasi pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir sehingga kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir akan meningkat. Jawaban dengan rata-rata terendah yaitu 4.03 didapat dari pernyataan nomor 8 yang jumlahnya 379 dibagi dengan sampel sebanyak 94 responden, dalam pernyataannya mengenai tanggapan responden bahwadalam melakukan pekerjaan, saya berusaha menyelesaikan dengan cepat dan efektif guna mendapatkan hasil terbaik. Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan efektif guna mendapatkan hasil terbaik, tetapi jika tingkat disiplinnya kurang baik maka pastinya akan menganggu kinerja pegawai tersebut.

Tabel 16. Deskriptif Statistik Jawaban Responden Berdasarkan Variabel**Budaya Organisasi (X₃)****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BudayaOrganisasi	94	48.00	80.00	66.7234	8.34267
Valid N (listwise)	94				

Berdasarkan hasil *output* SPSS di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden (N) yang diteliti pada pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir adalah berjumlah 94 orang, nilai jawaban terendah atau minimum dari hasil kuesioner yang dilakukan adalah = 48,00 dan nilai jawaban tertinggi atau maksimum yang diperoleh adalah = 80,00 diketahui juga bahwa nilai rata-rata = 66,72 dengan standar deviasi = 8,34.

d. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Dari variabel Kinerja terdapat 15 pernyataan. Berikut tabel distribusi frekuensi kinerja (Y).

Tabel 17. Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata			
		STS (1)			TS (2)			R (3)			S (4)			SS (5)						
		F	%		F	%		F	%		F	%		F	%					
1	Saya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan dengan tepat waktu							17	18,1	17 x 3 = 51	41	43,6	41 x 4 = 164	36	38,3	36 x 5 = 180	94	100	395	395/94 = 4,20
2	Saya bisa dan mampu jika diberikan pekerjaan yang bersifat segera							14	14,9	14 x 3 = 42	38	40,4	38 x 4 = 152	42	44,7	42 x 5 = 210	94	100	404	404/94 = 4,30
3	Saya datang dan pulang kantor (kerja) dengan tepat waktu							34	36,2	34 x 3 = 102	24	25,5	24 x 4 = 96	36	38,3	36 x 5 = 180	94	100	378	378/94 = 4,02
4	Saya siap berada di tempat kerja saat atasan meminta bantuan masalah pekerjaan							16	17,0	16 x 3 = 48	37	39,4	37 x 4 = 148	41	43,6	41 x 5 = 205	94	100	401	401/94 = 4,27
5	Saya memahami dan menguasai pekerjaan saya sehari-hari							20	21,3	20 x 3 = 60	35	37,2	35 x 4 = 140	39	41,5	39 x 5 = 195	94	100	395	395/94 = 4,20

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata	
		STS (1)		TS (2)		R (3)		S (4)		SS (5)								
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
6	Dalam bekerja, saya menguasai penggunaan komputer					34	36,2	3 =	19	20,2	4 =	41	43,6	5 =	94	100	383	$383/94 = 4,07$
7	Saya menyegerakan pekerjaan yang menjadi kewajiban saya					18	19,2	3 =	43	45,7	4 =	33	35,1	5 =	94	100	391	$391/94 = 4,16$
8	Saya bekerja berdasarkan pada apa yang diperintahkan atasan					15	15,9	15 x		48 x		31 x		94	100	392	$392/94= 4,17$	
9	Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan saya					17	18,1	3 =	32	34,0	4 =	45	47,9	5 =	94	100	404	$404/94 = 4,30$
10	Saya lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi					13	13,8	13 x		49 x		32 x		94	100	395	$395/94 = 4,20$	

No	Pernyataan	Nilai												Jumlah			Rata-rata			
		STS (1)			TS (2)			R (3)			S (4)			SS (5)						
		F	%		F	%		F	%		F	%		F	%					
11	Saya berinisiatif mencari cara-cara terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja saya							20	21,3	20 x 3 = 60	36	38,3	36 x 4 = 144	38	40,4	38 x 5 = 190	94	100	394	394/94 = 4,19
12	Saya mencari solusi yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan yang sukar							14	14,9	14 x 3 = 42	39	41,5	39 x 4 = 156	41	43,6	41 x 5 = 205	94	100	403	403/94 = 4,29
13	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan/ <i>job description</i>							9	9,6	9 x 3 = 27	37	39,4	37 x 4 = 148	48	51,0	48 x 5 = 240	94	100	415	415/94 = 4,41
14	Saya bekerja dengan teliti							13	13,8	13 x 3 = 39	40	42,6	40 x 4 = 160	41	43,6	41 x 5 = 205	94	100	404	404/94 = 4,30
15	Hasil kerja saya dapat diterima atasan							19	20,2	19 x 3 = 57	45	47,9	45 x 4 = 180	30	31,9	30 x 5 = 150	94	100	387	387/94 = 4,12

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pada variabel kinerja (Y), jawaban dengan rata-rata tertinggi yaitu 4,41 didapat dari pernyataan nomor 13 yang jumlahnya 415 dibagi dengan sampel sebanyak 94 responden, dalam pernyataannya mengenai tanggapan responden bahwasaya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan/*job description*. Dapat dijelaskan bahwa dengan adanya prosedur kerja yang ditetapkan di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir membuat pegawai mengerti akan *job description* pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Jawaban dengan rata-rata terendah yaitu 4,02 didapat dari pernyataan nomor 3 yang jumlahnya 378 dibagi dengan sampel sebanyak 94 responden, dalam pernyataannya mengenai tanggapan responden bahwasaya datang dan pulang kantor (kerja) dengan tepat waktu. Dapat dikatakan bahwa dengan datang dan pulang kerja tepat waktu maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, tetapi kenyataannya masih ada beberapa pegawai yang melanggar disiplin tersebut dengan terlambat masuk kerja dan pulang lebih awal sehingga dapat menghambat kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir itu sendiri.

Tabel 18. Deskriptif Statistik Jawaban Responden Berdasarkan Variabel**Kinerja (Y)****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja	94	45.00	75.00	63.2021	6.47174
Valid N (listwise)	94				

Berdasarkan hasil *output* SPSS di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden (N) yang diteliti pada pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir adalah berjumlah 94 orang, nilai jawaban terendah atau minimum dari hasil kuesioner yang dilakukan adalah = 45,00 dan nilai jawaban tertinggi atau maksimum yang diperoleh adalah = 75,00 diketahui juga bahwa nilai rata-rata = 63,20 dengan standar deviasi = 6,47.

3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrumen itu dapat dikatakan valid, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen itu dikatakan tidak valid. Cara pengujian validitas dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment* yakni dengan menghitung korelasi antar skor masing-masing pertanyaan dan skor total. Berikut disajikan *output* uji validitas dengan SPSS.

Tabel 19. Uji Validitas Variabel Motivasi (X₁)

Kuesioner	Nilai Pearson Correlations	Nilai Pearson Correlations Tabel	Keterangan
Soal 1	.764**	0,203	Valid
Soal 2	.737**	0,203	Valid
Soal 3	.735**	0,203	Valid
Soal 4	.721**	0,203	Valid
Soal 5	.804**	0,203	Valid
Soal 6	.189	0,203	Tidak Valid
Soal 7	.723**	0,203	Valid
Soal 8	.799**	0,203	Valid
Soal 9	.185	0,203	Tidak Valid
Soal 10	.804**	0,203	Valid
Soal 11	.536**	0,203	Valid
Soal 12	.471**	0,203	Valid
Soal 13	.398**	0,203	Valid
Soal 14	.515**	0,203	Valid
Soal 15	.578**	0,203	Valid
Soal 16	.456**	0,203	Valid
Soal 17	.580**	0,203	Valid
Soal 18	.657**	0,203	Valid

Sumber: Data Olahan, 2018

Dari hasil pengujian validitas instrumen penelitian (kuesioner) pada variabel motivasi dengan masing-masing pertanyaan *output* di atas dapat diketahui bahwa $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, yang mana r_{tabel} dari 94 responden adalah 0,203 pada signifikan 5%. Instrumen pada pertanyaan 6 dan 9 nilai dibawah 0,203 sehingga dinyatakan tidak valid. Untuk analisis berikutnya dua butir pertanyaan dikeluarkan dan hanya digunakan 16 butir pertanyaan yang valid untuk mengukur variabel motivasi.

Untuk variabel selanjutnya X_2 digunakan dalam penelitian ini yaitu tunjangan kinerja yang terdiri dari enam pertanyaan. Berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan, maka diperoleh hasil yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 20. Uji Validitas Variabel Tunjangan Kinerja (X_2)

Kuesioner	Nilai Pearson Correlations	Nilai Pearson Correlations Tabel	Keterangan
Soal 1	.854**	0,203	Valid
Soal 2	.717**	0,203	Valid
Soal 3	.732**	0,203	Valid
Soal 4	.800**	0,203	Valid
Soal 5	.373**	0,203	Valid
Soal 6	.786**	0,203	Valid

Sumber: Data Olahan, 2018

Dari hasil pengujian validitas instrumen pada variabel tunjangan kinerja. Instrumen semua pertanyaan diatas 0,203 sehingga dinyatakan valid. Untuk analisis berikutnya semua butir pertanyaan valid digunakan untuk mengukur variabel tunjangan kinerja.

Tabel 21. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_3)

Kuesioner	Nilai Pearson Correlations	Nilai Pearson Correlations Tabel	Keterangan
Soal 1	.706**	0,203	Valid
Soal 2	.760**	0,203	Valid
Soal 3	.335**	0,203	Valid
Soal 4	.772**	0,203	Valid

Kuesioner	Nilai Pearson Correlations	Nilai Pearson Correlations Tabel	Keterangan
Soal 5	.762**	0,203	Valid
Soal 6	.754**	0,203	Valid
Soal 7	.766**	0,203	Valid
Soal 8	.665**	0,203	Valid
Soal 9	.718**	0,203	Valid
Soal 10	.706**	0,203	Valid
Soal 11	.750**	0,203	Valid
Soal 12	.597**	0,203	Valid
Soal 13	.757**	0,203	Valid
Soal 14	.645**	0,203	Valid
Soal 15	.195	0,203	Tidak Valid
Soal 16	.505**	0,203	Valid

Sumber: Data Olahan, 2018

Dari hasil pengujian validitas instrumen penelitian (kuesioner) pada variabel budaya organisasi dengan masing-masing pertanyaan *output* di atas dapat diketahui bahwa $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, yang mana r_{tabel} dari 94 responden adalah 0,203 pada signifikan 5%. Instrumen pada pertanyaan 15 nilai dibawah 0,203 sehingga dinyatakan tidak valid. Untuk analisis berikutnya satu butir pertanyaan dikeluarkan dan hanya digunakan 15 butir pertanyaan yang valid untuk mengukur variabel budaya organisasi.

Tabel 22. Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

Kuesioner	Nilai Pearson Correlations	Nilai Pearson Correlations Tabel	Keterangan
Soal 1	.595**	0,203	Valid
Soal 2	.653**	0,203	Valid
Soal 3	.470**	0,203	Valid
Soal 4	.605**	0,203	Valid
Soal 5	.512**	0,203	Valid
Soal 6	.172	0,203	Tidak Valid
Soal 7	.722**	0,203	Valid
Soal 8	.545**	0,203	Valid
Soal 9	.526**	0,203	Valid
Soal 10	.647**	0,203	Valid
Soal 11	.587**	0,203	Valid
Soal 12	.717**	0,203	Valid
Soal 13	.687**	0,203	Valid
Soal 14	.743**	0,203	Valid
Soal 15	.714**	0,203	Valid

Sumber: Data Olahan, 2018

Dari hasil pengujian validitas instrumen penelitian (kuesioner) pada variabel kinerja dengan masing-masing pertanyaan *output* di atas dapat diketahui bahwa $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, yang mana r_{tabel} dari 94 responden adalah 0,203 pada signifikan 5%. Instrumen pada pertanyaan 6 nilai dibawah 0,203 sehingga dinyatakan tidak valid. Untuk analisis berikutnya satu butir pertanyaan dikeluarkan dan hanya digunakan 14 butir pertanyaan yang valid untuk mengukur variabel kinerja.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran yang mampu memberikan alat ukur yang terpercaya. Berikut disajikan output reliabilitas dengan menggunakan SPSS.

Tabel 23. Uji Reliabilitas

Variabel	Item	Koefisien Cronbach Alpha	Keterangan
Motivasi (X_1)	16	.911	Reliabel
Tunjangan Kinerja (X_2)	6	.785	Reliabel
Budaya Organisasi (X_3)	15	.917	Reliabel
Kinerja (Y)	14	.879	Reliabel

Sumber: Data Olahan, 2018

Dari hasil uji reliabilitas didapat nilai Alpha pada masing-masing motivasi, tunjangan kinerja, budaya organisasi dan kinerja sebesar 0.911, 0.785, 0.917, 0.879 yang menghasilkan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$. Maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing instrumen penelitian tersebut reliabel.

4. Tingkat Pencapaian Jawaban Responden

Untuk Mengemukakan tingkat pencapaian jawaban responden terhadap variabel penelitian yaitu motivasi (X_1), tunjangan kinerja (X_2), budaya organisasi (X_3) dan kinerja (Y) berdasarkan rumus berikut. .

Skor rata-rata

$$\text{TCR} = \frac{\text{Skor rata-rata}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100\%$$

Dengan kriteria nilai tingkat capaian responden diklasifikasikan sebagai berikut.

Tabel 24. Klasifikasi Tingkat Capaian Responden

Tingkat Capaian Responden (%)	Kriteria
90 – 100	Sangat Baik
80 – 89	Baik
65 – 79	Cukup
55 – 64	Kurang Baik
0 – 54	Tidak Baik

Berikut tabel TCR dapat dilihat pada Tabel 25 di bawah ini.

Tabel 25. Tingkat Pencapaian Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean	Maksimum	TCR	Ket
1	Motivasi (X_1)	74,92	88	85.13%	Baik
2	Tunjangan Kinerja (X_2)	25,53	30	85.10%	Baik
3	Budaya Organisasi (X_3)	66,72	80	83.40%	Baik
4	Kinerja (Y)	63,20	75	84.26%	Baik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Dari Tabel 25 di atas dapat dilihat, bahwa dari hasil penjumlahan item pertanyaan dari masing-masing variabel penelitian diperoleh hasil rata-rata (*mean*) tiap variabel, dibagi dengan hasil maksimumnya dikali 100%

maka diperoleh tingkat capaian responden (TCR). Hasil TCR dari variabel penelitian motivasi, tunjangan kinerja, budaya organisasi dan kinerja adalah di atas 80%, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap semua variabel dalam penelitian ini adalah rata-rata baik.

5. Uji Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi merupakan suatu teknik statistik yang digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini, untuk mengetahui hubungan antara variabel yaitu motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja digunakan korelasi bivariat melalui metode *Pearson's Correlation*. Hasil analisa koefisien korelasi tersebut disajikan pada Tabel 26.

Tabel 26. Uji Koefisien Korelasi

Variabel	Kinerja (Y)	Tingkat Signifikansi
Motivasi (X_1)	0,831	0,000
Tunjangan Kinerja (X_2)	0,646	0,000
Budaya Organisasi (X_3)	0,770	0,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Tabel 26 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi ketiga variabel bebas yaitu motivasi (X_1), tunjangan kinerja (X_2), budaya organisasi (X_3) berkorelasi signifikan dengan kinerja (Y). Hal ini bermakna terdapat hubungan yang cukup erat antara variabel motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di lingkungan kerja

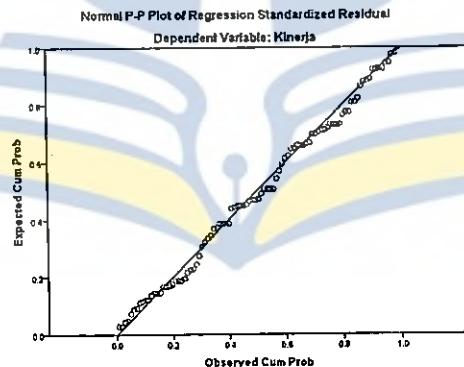
kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Tingkat korelasi pada hubungan antara motivasi (X_1) dan kinerja (Y) dengan nilai koefisien korelasinya adalah 0,831 dan signifikan pada level 0,000. Kemudian variabel tunjangan kinerja (X_2) dengan nilai koefisien korelasinya adalah 0,646, hubungan budaya organisasi (X_3) dengan kinerja yaitu 0,770 dengan signifikansi 0,000.

6. Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi dikatakan linier harus melalui uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, multikolinieritas, autokorelasi dan heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini menunjukkan hasil sebagai berikut:



Gambar 7. Uji Normalitas

Dari analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa

data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

b. Uji Multikolinearitas

Pada penelitian ini Uji Multikolinearitas menunjukkan hasil sebagai berikut.

Tabel 27. Uji Multikolinieritas

No	Variabel Bebas	Tolerance	VIF
1	Motivasi (X_1)	.489	2.046
2	Tunjangan Kinerja (X_2)	.594	1.683
3	Budaya Organisasi(X_3)	.642	1.559

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel bebas dalam penelitian ini dinyatakan bebas dari multikolinearitas. Hal ini terbukti dengan didapatkannya nilai tolerance untuk semua variabel bebas lebih besar dari 0,10 atau 10% dan nilai VIF (*variance inflation factor*) kurang dari 10.

c. Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi pada penelitian ini dengan menggunakan pengujian Durbin-Watson sebagai model regresi dengan hasil uji sebagai berikut:

Tabel 28. Uji Autokorelasi**Model Summary^b**

Model	R	R Squar e	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin- Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.908 ^a	.824	.818	2.75963	.824	140.492	3	90	.000	1.813

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, TunjanganKinerja, Motivasi

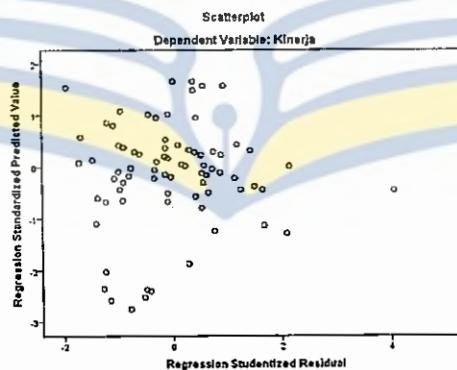
b. Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil *output* SPSS untuk model *summary* diperoleh nilai DW

sebesar 1,813 angka tersebut terletak pada interval 1,553-2,447 sehingga data menunjukkan tidak adanya autokorelasi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Hasil Uji heteroskedastisitas yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 8. Uji Heteroskedastisitas**

Dari gambar grafik *scatterplot* di atas tampak bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

7. Uji Hipotesis

a. Pengaruh Motivasi, Tunjangan Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

Untuk mengetahui pengaruh motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir, maka di dalam penelitian ini digunakan model analisis regresi linier berganda. Model ini digunakan untuk melihat apakah ada atau tidak pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut persamaan regresi linier berganda.

Tabel 29. Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.921	2.826		2.095	.039		
Motivasi	.381	.049	.496	7.841	.000	.489	2.046
TunjanganKinerja	.292	.113	.148	2.582	.011	.594	1.683
BudayaOrganisasi	.319	.043	.411	7.439	.000	.642	1.559

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan dari tabel di atas, persamaan regresi yang dihasilkan

adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \varepsilon$$

$$Y = 5.921 + 0.381 X_1 + 0.292 X_2 + 0.319 X_3 + \varepsilon$$

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Konstanta (a)

Konstanta = 5.921 artinya jika semua variabel bebas (motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi) memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat (kinerja) sebesar 5.921.

2) Motivasi (X_1)

Nilai koefisien untuk variabel (motivasi) X_1 sebesar 0.381 artinya bahwa setiap kenaikan motivasi satu satuan maka kinerja akan naik sebesar 0.381 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain

(tunjangan kinerja dan budaya organisasi) dari model regresi diabaikan atau 0. Begitu juga keadaan sebaliknya.

3) Tunjangan Kinerja (X_2)

Nilai koefisien untuk variabel X_2 sebesar 0.292 artinya bahwa setiap kenaikan tunjangan kinerja satu satuan maka kinerja akan naik sebesar 0.292 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain (motivasi dan budaya organisasi) dari model regresi diabaikan atau 0. Begitu juga keadaan sebaliknya.

4) Budaya Organisasi (X_3)

Nilai koefisien untuk variabel X_3 sebesar 0.319 artinya bahwa setiap kenaikan budaya organisasi satu satuan maka kinerja akan naik sebesar 0.319 satuan dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain (motivasi dan tunjangan kinerja) dari model regresi diabaikan atau 0. Begitu juga keadaan sebaliknya.

Untuk mengetahui apakah secara parsial masing-masing variabel independen berpengaruh nyata atau tidak serta mempunyai kontribusi terhadap variabel dependen, maka t_{hitung} harus memiliki nilai yang lebih besar dari t_{tabel} . Hasil analisis yang menunjukkan koefisien signifikansi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 30. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Variabel	Koef. Regresi	Nilai t	Sig
Motivasi (X_1)	,381	7,841	,000
Tunjangan Kinerja (X_2)	,292	2,582	,011
Budaya Organisasi (X_3)	,319	7,439	,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Sebagaimana dengan hipotesis yang diinginkan dalam penelitian ini, maka berdasarkan tabel di atas secara terperinci dihasilkan pengujian sebagai berikut:

1) Motivasi (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Hasil analisis terdapat nilai sig 0,000. Nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, atau nilai $0,000 < 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Variabel X_1 mempunyai t_{hitung} yakni 7,841 dengan t_{tabel} 1,986. Jadi $t_{hitung} X_1 7,841 > t_{tabel} 1,986$. Hal tersebut membuktikan bahwa “variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir” diterima.

2) Tunjangan Kinerja (X_2) terhadap Kinerja (Y)

Hasil analisis akan nilai sig 0,011. Maka nilai sig terbukti lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, atau nilai $0,011 < 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Variabel X_2 mempunyai t_{hitung} yakni 2,582 dengan t_{tabel} 1,986. Jadi berarti $t_{hitung} X_2 2,582 > t_{tabel} 1,986$. Hal tersebut membuktikan bahwa “variabel tunjangan kinerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di

lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir” diterima.

3) Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kinerja (Y)

Hasil analisis terdapat nilai sig 0,000. Nilai sig lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, atau nilai $0,000 < 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Variabel X_3 mempunyai t_{hitung} yakni 7,439 dengan t_{tabel} 1,986. Jadi $t_{hitung} X_3 7,439 > t_{tabel} 1,986$. Hal tersebut membuktikan bahwa “variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dilingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir” diterima.

Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka pada hipotesis alternatif, semua variabel bebas (motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja). Hasil perhitungannya terangkum pada tabel berikut.

Tabel 31. Hasil Uji F**ANOVA^b**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3209.760	3	1069.920	140.492	.000 ^a
Residual	685.399	90	7.616		
Total	3895.160	93			

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, TunjanganKinerja, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Pengujian secara simultan X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y. Dari tabel diatas diperoleh nilai F_{hitung} yaitu 140,492, yang mana F_{tabel} dari df_1 3, df_2 90 adalah 2,71, sehingga F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , $140,492 > 2,71$. Dan pada tabel di atas dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti motivasi (X_1), tunjangan kinerja (X_2) dan budaya organisasi (X_3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, “motivasi, tunjangan kinerja, dan budaya organisasi secara serentak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjapegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir” diterima.

Untuk mengetahui kontribusi dari semua variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat. Berikut disajikan pada tabel *output* SPSS.

Tabel 32. Uji Koefisien Determinasi**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.908 ^a	.824	.818	2.75963	.824	140.492	3	90	.000	1.813

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, TunjanganKinerja, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

Hasil uji dari koefisien determinasi dapat dilihat dalam Tabel 32.

Pada tabel menunjukkan bahwa nilai R Square 0.824 yang berarti bahwa kontribusi pengaruh dari motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi secara bersama-sama atau serentak terhadap kinerja adalah sebesar 82,4% dan sisanya (17,6%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian ini. Dan pada koefisien korelasi menunjukkan nilai R 0,908 yang berarti terdapat hubungan yang sangat kuat dan positif antara motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan kinerja.

b. Kebijakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Tentang Motivasi, Tunjangan Kinerja dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pegawai di Lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

Untuk memproleh hasil kebijakan yang telah diterapkan oleh kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir mengenai

motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir, maka diperoleh dengan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis ke pimpinan dan pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir serta akan dijabarkan sebagai berikut.

1) Kebijakan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

Adapun Kebijakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir yang bisa digunakan para pemimpin untuk meningkatkan motivasi kerja pegawainya sebagai berikut:

a) Tingkatkan motivasi kerja pegawai melalui *training*

Terkadang menekuni sebuah pekerjaan yang sama setiap harinya, membuat sebagian besar pegawai merasa jemu dan bosan. Dampaknya, motivasi pegawai akan turun sehingga mereka tidak bekerja secara optimal. Karena itu mengembalikan motivasi pegawai, Anda perlu mengadakan *training* khusus bagi para Pegawai. Misalnya saja mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja mereka, atau sekedar *training* untuk membangun kembali motivasi pegawai yang mulai turun.

b) Berikan *reward* bagi pegawai yang berprestasi

Memberikan reward khusus bagi pegawai yang berprestasi. Bisa berupa bonus atau insentif, maupun berupa hadiah kecil yang bisa mewakili ucapan terima kasih perusahaan atas prestasi para

pegawai. Cara ini terbukti cukup efektif, sehingga pegawai lebih bersemangat untuk memberikan prestasi-prestasi berikutnya bagi perusahaan.

c) Lakukan pendekatan untuk mengoptimalkan kinerja Pegawai

Pemimpin melakukan pendekatan pada para pegawai, kenali kelebihan dan kekurangan yang dimiliki masing-masing pegawai, sebab hal ini akan memudahkan pemimpin untuk mengevaluasi perkembangan setiap pegawai. Mana pegawai yang memiliki prestasi kerja cukup bagus, dan mana pegawai yang membutuhkan dukungan pemimpin untuk mencapai keberhasilan seperti rekan-rekan lainnya. Tentu dengan pendekatan tersebut, pemimpin dapat membantu pegawai yang kesulitan mengerjakan tugasnya untuk bisa berhasil meraih prestasi seperti pegawai lainnya.

d) Adakan kegiatan khusus untuk membangun kekeluargaan antara pegawai dan perusahaan.

Membangun kekeluargaan antara pihak pegawai dan pimpinan kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir, menjadi langkah jitu untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan kekeluargaan yang kuat, mereka akan ikut merasakan kepemilikan perusahaan tersebut. Sehingga loyalitasnya untuk bersama-sama membesarkan kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir semakin meningkat. Adakan acara pertemuan rutin setiap bulannya, yang

bisa mengakrabkan semua pegawai di kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir Anda. Lingkungan kerja yang hangat dan akrab, akan membuat pegawai merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya.

5) Kebijakan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

Adapun Kebijakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir yang bisa digunakan para pemimpin mengenai tunjangan kinerja pegawainya sebagai berikut:

a) Pembayaran

Tunjangan kinerja dibayarkan kepada pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir setiap bulannya yang dihitung berdasarkan kehadiran kerja dan capaian kinerja individu sesuai dengan kelas jabatannya

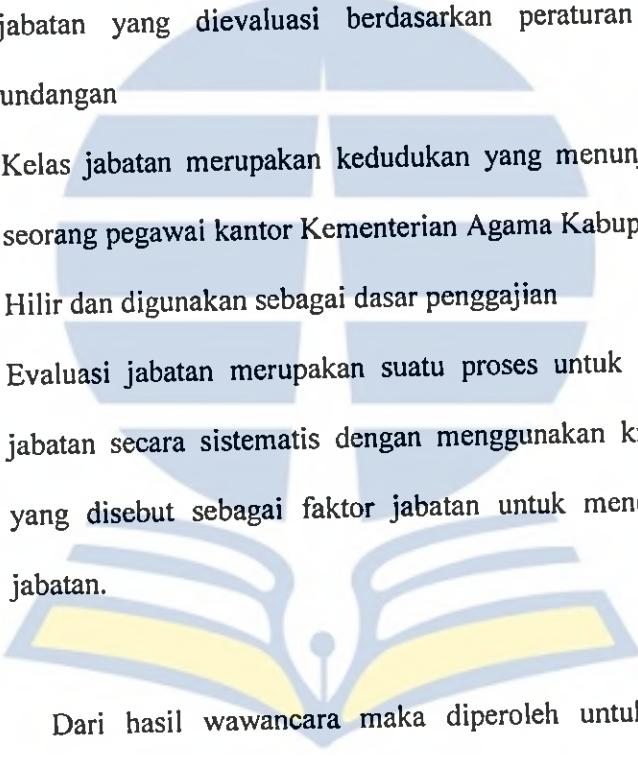
b) Penambahan

Penambahan tunjangan kinerja diberikan 50% dari selisih tunjangan kinerja kelas jabatan diatasnya bagi pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir yang mendapat nilai capaian kinerjanya lebih baik/lebih bagus.

c) Pengurangan

Pengurangan tunjangan kinerja diberlakukan kepada:

- (1) Pegawai yang tidak masuk kerja atau tidak berada di tempat tugas
 - (2) Pegawai yang terlambat masuk kerja
 - (3) Pegawai yang pulang sebelum waktunya
 - (4) Pegawai yang tidak mengisi daftar hadir, dan/atau
 - (5) Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin
- d) Nilai jabatan yaitu hasil penjumlahan dari nilai faktor-faktor jabatan yang dievaluasi berdasarkan peraturan perundangan
- e) Kelas jabatan merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir dan digunakan sebagai dasar penggajian
- f) Evaluasi jabatan merupakan suatu proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria yang disebut sebagai faktor jabatan untuk menentukan kelas jabatan.



Dari hasil wawancara maka diperoleh untuk menerapkan kebijakan tunjangan kinerja bagi pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir terdapat lima kesimpulan sebagai berikut:

- a) Sistem Merit yaitu penetapan penghasilan pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir berdasarkan harga jabatan

- b) Adil yaitu jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dengan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi
- c) Layak yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal)
- d) Kompetitif yaitu dimana gaji pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir setara dengan gaji pegawai dengan kualifikasi yang sama di sektor swasta
- e) Transparan yaitu pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi

6) Kebijakan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

Untuk mengetahui kebijakan budaya organisasi kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir dapat dilihat dari lima budaya kerja, yaitu:

a) Integritas

Integritas dimaknai sebuah konsep yang menunjukkan konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. Jadi pegawai di Kementerian Agama harus selalu tertanam pada

dirinya nilai untuk supaya tetap senantiasa menjaga integritas seperti:

- (1) Memiliki karakter jujur, hati yang tulus, tidak munafik
- (2) Tidak menyimpan kesalahan atau menciptakan komplik di tempat kerja
- (3) Pandai menjaga lidah dalam pergaulan ditempat kerja
- (4) Berani mengakui kesalahan dan bertanggung jawab terhadap komitmen yang telah dibuat kapan dan dimanapun berada
- (5) Menjunjung tinggi kode etik pegawai dan menjadikannya patron dalam bersikap maupun bertindak

b) Profesionalitas

Mencerminkan kompetensi dan keahlian. Pegawai yang profesional harus dapat mengemban amanah dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal. Berarti menguasai bidang tugas dan tanggung jawab dimana kita dituntut menguasai betul bidang kerja kita itu artinya profesional dibidangnya. Kita ingin tumbuhkan profesionalitas ada dalam setiap diri kita sebagai nilai melekat pada diri kita, seperti:

- (1) Membangun kompetensi yang sehat untuk memacu prestasi kerja
- (2) Menunjukkan dedikasi yang tinggi bagi peningkatan mutu atau kualitas pembelajaran siswa

(3) Bekerja berdasarkan standar yang diberlakukan, misalnya guru mampu menyusun dokumen pembelajaran seperti RPP, Lembar kerja siswa secara mandiri tidak mengcopy milik orang lain, mengoptimalkan keterampilan mengajar guna mencapai tuntutan materi pelajaran

c) Inovasi

Menemukan hal-hal baru yang bermanfaat bagi masyarakat, bahwa aparatur birokrasi bukanlah mesin, kita bukan mesin karenanya dituntut untuk berinovasi tidak lagi terjebak terhadap rutinitas kita, bukan menjalankan rutinitas yang terbelenggu dan terjebak pada rutinitas sehingga kita tidak ada bedanya dengan mesin dari hari kehari melakukan yang sama tanpa mengetahui mana yang kita lakukan. Kita harus berinovasi untuk melahirkan kreasi inovasi baru dibidang masing-masing tentu sesuatu yang baru membawa mamfaat yang banyak sesuai dengan konteks situasi kondisi, seperti:

- (1) Terbuka dengan ide maupun cara baru dalam bekerja
- (2) Menumbuh kembangkan keyakinan, kerja keras dan fokus yang tajam pada hasil akhir untuk tetap bertahan pada visi organisasi dalam menghadapi hambatan dan rintangan yang terjadi
- (3) Berani “berpikir diluar kotak”

(4) Jangan menghukum diri sendiri untuk kegagalan, sebaliknya terimalah kegagalan, ambil pengetahuan yang baru didapat dan olahlah kembali untuk mencari solusi terbaik

d) Tanggung Jawab

Tanggung jawab kesadaran setiap pegawai untuk memenuhi hal-hal yang berhubungan dengan kewajiban yang mesti dilaksanakan, wujud tangggung jawab juga berupa pengabdian dan pengorbanan Aparatur Kementerian Agama harus mempunyai kesadaran yang tinggi bahwa kiprah mereka di Kementerian Agama itu harus dipertanggungjawabkan, inilah cara kita untuk selalu membentengi diri kita untuk selalu *on the track* dalam mengembangkan kepercayaan dan menjalankan tugas dan pungsi masing-masing. Tugas kita ke depan bagaimana supaya bisa membangun Kemenag lebih baik, kita perlu menyadari adanya tanggung jawab kita terhadap kita, masyarakat, atasan kita tetapi yakinlah tanggung jawab itu akan diminta yang diatas, semua agama menyakini adanya tanggung jawab kepada sang Pencipta kita,seperti:

- (1) Optimalisasi capaian tugas pokok dan fungsi dari setiap penyelenggara unit atau bidang yang bernaung di kantor Kementerian Agama
- (2) Peningkatan pencapaian tupoksi yang berbasis pada produktivitas, akuntabilitas, transparan, dan *sustainable*

sehingga kinerja yang optimal dapat dicapai secara periodik dan terukur capaiannya dari waktu ke waktu

(3) Penyelenggaraan administrasi yang cepat, tepat setiap unit kerja dan setiap pribadi pegawai yang menanggungjawab pekerjaan dengan tetap berorientasi pada pelayan prima melalui rubahan tata kelola dari setiap penyelenggara administrasi dilevel dan satuan yang ada di lingkungan kantor

Kementerian Agama

e) Keteladanan

Mengajak kita menyadari bahwa sebagai aparatur Kementerian Agama kita harus teladan di lingkungan masing-masing karena kita berada di lembaga Kementerian Agama sebuah insitusi yang ada kata agama. Persepsi publik langsung maupun tidak langsung bahwa kita adalah yang mengerti agama menuntut bekerja di Kementerian Agama memberi persepsi tersendiri bahwa aparatnya adalah orang yang mengerti agama, paham akan nilai-nilai agama implementasinya jika akan melakukan kesalahan maka kekecewaan publik akan berlipat dibandingkan orang yang dipersepsikan tidak mengerti agama kepercayaan nilai keteladanan sangat penting ditanamkan pada diri kita,seperti:

- (1) Mengedepankan sikap kerja keras, ulet dan pantang menyerah dalam bekerja
- (2) Mewujudkan hasil kerja yang optimal disetiap kesempatan

(3) Menjadikan pekerjaan yang dilakukan sebagai ibadah

(4) Mengedepankan keikhlasan

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Bagian ini berisikan pembahasan mengenai pengaruh masing-masing variabel bebas yaitumotivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasiterhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir.

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Koefisien regresi bertanda positif 0,381 menunjukkan terjadinya hubungan yang searah dari motivasi kepada kinerja. Hal ini bermakna bila semakin baik motivasi yang dimiliki oleh pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir maka dapat meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir.

Pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Tentunya memiliki kebutuhan dan kepentingan yang harus dipenuhinya, dan hal tersebut menjadi pendorong baginya untuk berperilaku melaksanakan pekerjaan atau kegiatan di dalam organisasi agar kebutuhan dan kepentingannya dapat terwujud dan memberikan manfaat

bagi organisasi. Perilaku seseorang pada hakikatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai tujuan dan keinginan tersebut diidentikkan dengan motivasi. Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah semua dorongan, penggerak atau alasan dalam diri individu untuk berperilaku tertentu dan merupakan proses yang ikut menentukan dalam upaya mencapai tujuan. Juga dapat dikatakan bahwa motivasi timbul dalam diri pegawai atau melalui rangsangan dari luar diri pegawai tersebut. Dalam suatu organisasi di mana terdapat kumpulan-kumpulan individu di dalamnya yang secara implisit selalu membawa keinginan atau kepentingan baik yang positif maupun negatif, sementara itu organisasi juga mempunyai kepentingan dalam pencapaian tujuan. Ini berarti bahwa terdapat dua kepentingan yaitu kepentingan individu dan kepentingan organisasi, dimana kepentingan individu harus diarahkan dan sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan aspek motivasi yang dimiliki oleh pegawainya agar tidak kehilangan individu-individu yang berkualitas. Perilaku atau tindakan masing-masing perorangan pada saat-saat tertentu akan ditentukan oleh kebutuhan yang paling dominan. Setiap pimpinan yang ingin memotivasi setiap pegawainya dituntut memahami tingkat kebutuhan yang lebih berpengaruh dari pegawainya tersebut dan bermanfaat bagi pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi adalah semua dorongan, penggerak atau alasan dalam diri individu

untuk berperilaku tertentu dan merupakan proses yang ikut menentukan dalam upaya mencapai tujuan. Pada umumnya orang yang mempunyai motivasi tinggi maka akan semangat untuk bekerja dan otomatis dapat meningkatkan kinerja pula. Pada variabel motivasi memiliki indikator yaitu pada dimensi faktor motivator adalah pekerjaan yang menarik, pengembangan diri, penghargaan dan pada dimensi faktor hygiene adalah kebijakan organisasi, supervisi dan lingkungan kerja. Sehingga dengan indikator pada motivasi dapat lebih ditingkatkan dimasa yang akan datang maka akan meningkat pula kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir.

2. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Koefisien regresi bertanda positif 0,292 menunjukkan terjadinya hubungan yang searah dari tunjangan kinerja kepada kinerja.

Pemberian kompensasi sebagai pemberian imbalan balas jasa dari organisasi kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Pemberian kompensasi ini harus memenuhi asas adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan, sedangkan

layak diartikan bisa memenuhi kebutuhan primer. Kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan kepada pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, hal ini dimaksudkan supaya kompensasi yang diterima benar-benar layak dan adil. Karena apabila kompensasi tersebut dirasakan oleh pegawai tidak layak atau tidak adil, maka hal tersebut bisa menjadi sumber kecemburuan sosial. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi pada hakikatnya merupakan imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai bentuk balas jasa terhadap apa yang telah dilakukannya untuk pencapaian tujuan organisasi, baik dalam bentuk uang atau tidak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pekerjaan yang dilaksanakannya didalam organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, seperti gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Oleh karena itu, kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk seperti pemberian uang, pemberian material dan fasilitas atau dalam bentuk jenjang karir. Sehingga kompensasi tersebut bisa dikaitkan langsung dengan kinerja seperti gaji, bonus, atau tidak dikaitkan dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja.

Adapun yang menjadi payung hukum pemberian tunjangan kinerja di Kementerian Agama adalah diawali dengan keluarnya Peraturan Presiden

Nomor 154 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama yang kemudian direalisasikan melalui Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Pemberian, Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama berdasarkan kehadiran kerja dan capaian kinerja pegawai sesuai dengan kelas jabatannya.

Hal ini berarti bahwa semakin banyak tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai dilingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir maka kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir akan baik pula. Dengan indikator dari tunjangan kinerja sesuai prinsip pada penerapan tunjangan kinerja dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2016 yaitu dimensi kelas jabatan yang indikatornya beban kerja, pendidikan/keahlian, dimensi kehadiran kerja dengan indikator jam kerja, absen elektronik dan dimensi capaian kinerja dengan indikator target kerja dan laporan kinerja dapat lebih ditingkatkan dimasa yang akan datang maka akan meningkat pula kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri

Hilir.Koefisien regresi bertanda positif 0,319 menunjukkan terjadinya hubungan yang searah dari variabel budaya organisasi kepada kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja pegawai dilingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir juga akan baik.

Dalam sebuah organisasi penerapan budaya organisasi dibutuhkan strategi yang mampu menjadi pedoman perilaku bagi pegawai sehingga menjadi andalan daya saing organisasi, karena budaya organisasi merupakan konsep organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang kuat dicirikan dengan adanya pedoman perilaku yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas, serta mengarah pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

Dari budaya organisasi yang ada yaitu pada dimensi inovasi dan pengambilan resiko dengan indikatornya kebebasan berinisiatif dan pengambilan resiko, dimensi perhatian terhadap detail dengan indikator rinci dalam pekerjaan, dimensi orientasi hasil dengan indikator fokus pada hasil, dimensi orientasi orang dengan indikator fokus pada pegawai, dimensi orientasi tim dengan indikator fokus pada kebersamaan tim, dimensi keagresifan dengan indikator menunjukkan agresifitas, kompetitif, dimensi stabil dengan indikator kondisi kerja, dengan semua indikator tersebut dapat lebih ditingkatkan dimasa yang akan datang maka akan meningkat pula kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir.

4. Pengaruh Motivasi, Tunjangan Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir artinya apabila masing-masing variabel motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi semakin ditingkatkan maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir.

Sumbangan secara bersama-sama antara variabel motivasi, tunjangan kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 82,4% dan sisanya 17,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti seperti disiplin kerja, pendidikan, pelatihan dan lain sebagainya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian terakhir dari penulisan tesis yang terdiri dari subbab kesimpulan dan saran-saran. Berikut ini akan dikemukakan masing-masing subbab tersebut.

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisa data, interpretasi hasil penelitian, dan pembahasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Variabel motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir yang dibuktikan dengan hasil rata-rata tertinggi pada pernyataan mengenai tanggapan responden bahwaselama ini organisasi telah menerapkan peraturan kedisiplinan kerja untuk seluruh karyawan. Dapat dijelaskan bahwa di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir dari dulu sampai sekarang telah menerapkan berbagai peraturan kedisiplinan kerja untuk seluruh pegawai di kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir antara lainnya jam bekerja, jam istirahat maupun jam pulang dan peraturan lain sebagainya.
2. Variabel tunjangan kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri

Hilir yang dibuktikan dengan hasil rata-rata tertinggi pada pernyataan mengenai tanggapan responden bahwa tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan yang sesuai dengan pendidikan/keahlian yang saya miliki. Dapat dijelaskan bahwa tunjangan kinerja besarnya salah satu telah ditetapkan sesuai dengan pendidikan/keahlian yang dimiliki pegawai tersebut

3. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir yang dibuktikan dengan hasil rata-rata tertinggi pada pernyataan mengenai tanggapan responden bahwa dalam melakukan pekerjaan, pegawai berusaha bekerjasama dengan pegawai lain demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa dengan adanya kerjasama antara pegawai tersebut maka akan tercapai tujuan organisasi pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir sehingga kinerja pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir akan meningkat.

B. Saran

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat pada pegawai di lingkungan kerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir. Saran-saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari faktor motivasi pimpinan harus memperhatikan serta meningkatkan kebijakan mengenai kewenangan atau kebebasan dalam mengerjakan

pekerjaan karena kinerja kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir telah menetapkan target atas pekerjaan sehingga pegawai tidak bisa bebas untuk melakukan pekerjaan.

2. Dari faktor tunjangan kinerja pimpinan harus memperhatikan dan meningkatkan kebijakan mengenai jam kerja masuk dan jam kerja pulang yang telah ditetapkan karena masih adanya beberapa pegawai yang melanggar disiplin yaitu masuk tidak sesuai dengan jam kerja masuk dan pulang ada yang lebih awal.
3. Dari faktor budaya organisasi pimpinan harus memperhatikan dan meningkatkan kebijakan mengenai penyelesaian kinerja dengan cepat dan efektif guna mendapatkan hasil terbaik karena indikator tersebut termasuk kedalam rata-rata jawaban terendah dalam distribusi indikator dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praket*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Badrudin. (2013). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

Djaali. (2011). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Edwardin, Laras Tri Ambar Suksesi. (2006). *Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Se-Kota Semarang)*. Tesis. Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Ginting, Paham dan Syafrizal Helmi Situmorang. (2008). *Filosafat Ilmu dan Metode Riset*. Medan: Usu Press.

Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gunarsa, Singgih. (2008). *Psikologi Praktis: Anak, Remaja, dan Keluarga*. Jakarta: Gunung Mulia.

Hasibuan, Malayu, SP. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan ketujuh. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

_____ (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.

Liliweri, Alo. (2002). *Dasar-Dasar Komunikasi Antar Budaya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2009). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.

_____. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Mardalis. (2008). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Profosal*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Mathis, L Robert. & Jackson, H, John. (2006). *Human Resource Management* (Terjemahan Diana Angelica). Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.

Marihot. T. E, Hariandja. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*. Cetakan Kelima. Jakarta: Grasindo.

Moheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bandung: Ghalia Indonesia.

Munandar, dkk. (2006). *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan, Bagian Psikologi Industri & Organisasi Fakultas Psikologi*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Pabundu, Tika. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Purwa Atmaja, Prawira. (2012). *Psikologi Pendidikan dalam Perspektif Baru*. Yogyakarta: Ar Ruz Media.

Riniwati, Harsuko. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.

Rivai, Veithzal. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Cetakan Pertama)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

_____. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Sadili Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Sembiring, Masana. (2012). *Budaya & Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: Fokusmedia.

Schein, Edgar H. (2009). *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Sinambela, Lijan Poltak, dkk. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Situmorang, Et. al. (2010). *Analisis Data Penelitian: Menggunakan Program SPSS*, Terbitan Pertama. Medan: USU Press.

Siswadi, Edi. (2012). Birokrasi Masa Depan. Bandung: Mutiara Press.

Sofa. (2008). *Pengertian dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja*. <http://massofa.wordpress.com>.

Sondang, Siagian. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.

_____. (2009). *Teori dan praktik kepemimpinan*. Jakarta. Rineka Cipta.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

_____. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

_____. (2007). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Supriyanto, Ahmad Sani, dan Masyhuri Machfudz. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.

Suwatno, dan Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Tampubolon, Manahan P. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Umar, Husein. (2010). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo, (2010). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.

Uno, Hamzah. B. (2008). *Teori Motivasi dan Pengukuranya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Peraturan:

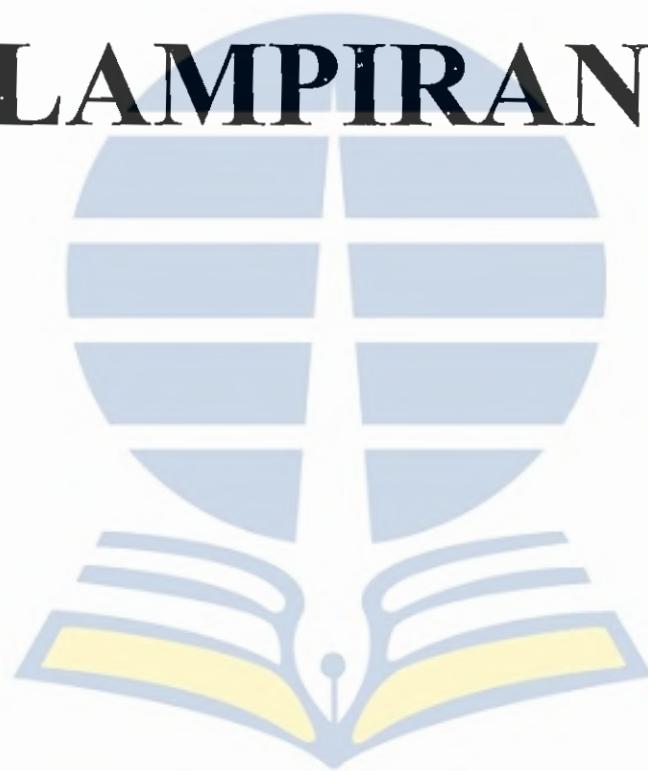
Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2016 Tentang Penambahan, dan Pengurangan Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama.

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 108 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama.

Peraturan Meneg PAN, Nomor PER/15/M.PAN/7/2008, tentang Pedoman Umum Reformasi birokrasi.

Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor 15 Tahun 2016 Tentang Tata Cara Pembayaran Tunjangan Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama.

LAMPIRAN



LAMPIRAN 1

Tembilahan,

Perihal : Permohonan Menjadi
Responden Penelitian

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu
Pegawai di Lingkungan Kerja
Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Indragiri Hilir di
Tembilahan

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir yang berjudul: Pengaruh Motivasi, Tunjangan Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk menjadi responden pada penelitian ini dengan mengisi daftar kuesioner terlampir sesuai dengan hati nurani bapak/ibu. Saya menjamin sepenuhnya atas kerahasiaan jawaban bapak/ibu.

Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner tersebut, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti

GUSPIANDI

KUESIONER

**PENGARUH MOTIVASI, TUNJANGAN KINERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN
KERJA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

1. Petunjuk pengisian:

- Kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur dan sebenarnya.
- Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dan pilih satu jawaban sesuai keadaan yang sebenarnya.
- Ada lima alternatif jawaban, yaitu:

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Kurang Setuju

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

2. Karakteristik/identitas responden:

a. Jenis Kelamin Bapak/Ibu *) : Laki-Laki Perempuan

b. Umur Bapak/Ibu saat ini : Tahun

c. Golongan Bapak/Ibu saat ini :

d. Pendidikan Terakhir *) :

SLTA/Sederajat
 Strata I (S1)

DIII/Sarjana Muda
 Strata (S2)

e. *Job Grade* :

f. Penghasilan yang diperoleh perbulan *) :

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | < 5 juta | <input type="checkbox"/> | 5 – 10 juta | <input type="checkbox"/> | 10 – 15 juta |
| <input type="checkbox"/> | 15 – 20 juta | <input type="checkbox"/> | > 20 juta | | |

*) *Beri tanda check list (✓)*

No	Pernyataan Variabel Motivasi (X1)	Alternatif Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya diberi pekerjaan/tugas yang sesuai dengan keahlian atau latar belakang pendidikan saya					
2	Saya diberi pekerjaan/tugas yang sesuai dengan kapasitas/kemampuan saya					
3	Saya tidak pernah terbebani dengan pekerjaan saya					
4	Saya diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan/pelatihan terkait pekerjaan saya					
5	Saya diberi kesempatan untuk belajar hal-hal baru terkait pekerjaan saya					
6	Saya diberi kewenangan atau kebebasan dalam mengerjakan pekerjaan saya					
7	Saya mendapat pujian atas pekerjaan yang telah saya selesaikan dari atasan					
8	Saya mendapat insentif/bonus tambahan atas pekerjaan yang telah saya selesaikan					
9	Saya mendapatkan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang lebih berat setelah saya menyelesaikan pekerjaan					
10	Saya bekerja berdasarkan tugas dan fungsi saya yang telah ditetapkan oleh organisasi					
11	Selama ini organisasi membagi tupoksi secara merata dan adil kepada karyawan					

No	Pernyataan Variabel Motivasi (X1)	Alternatif Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
12	Selama ini organisasi telah menerapkan peraturan kedisiplinan kerja untuk seluruh karyawan					
13	Saya mendapat bimbingan/pengarahan dari atasan dalam pekerjaan					
14	Saya mendapat bantuan jika kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan					
15	Atasan membimbing saya dengan ramah dan perhatian					
16	Saya bekerja di tempat yang nyaman					
17	Saya bekerja dengan fasilitas kerja yang memadai dan lengkap					
18	Saya bekerja dengan suasana kerja yang menyenangkan					

*) Beri tanda check list (✓)

No	Pernyataan Variabel Tunjangan Kinerja (X2)	Alternatif Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan yang sesuai dengan beban kerja yang saya emban					
2	Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan kelas jabatan yang sesuai dengan pendidikan/keahlian yang saya miliki					
3	Saya selalu masuk kantor sesuai dengan jam kerja masuk dan jam kerja pulang yang telah ditetapkan					
4	Saya melakukan absensi melalui rekam kehadiran secara elektronik					

No	Pernyataan Variabel Tunjangan Kinerja (X2)	Alternatif Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja yang telah ditetapkan					
6	Saya selalu membuat laporan kinerja harian dan bulanan					

*) Beri tanda check list (✓)

No	Pernyataan Variabel Budaya Organisasi (X3)	Alternatif Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu didorong untuk bebas berinisiatif					
2	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu didorong untuk lebih kreatif					
3	Dalam melakukan pekerjaan, saya sering mendapatkan masalah kerja					
4	Dalam melakukan pekerjaan, saya siap menerima resiko yang ada					
5	Dalam melakukan pekerjaan saya didorong untuk cermat dan tepat					
6	Dalam melakukan pekerjaan saya didorong untuk selalu analis dan akurat					
7	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu menginginkan hasil yang optimal					
8	Dalam melakukan pekerjaan, saya berusaha menyelesaikan dengan cepat dan efektif guna mendapatkan hasil terbaik					
9	Dalam melakukan pekerjaan, saya didorong untuk bersunguh-sunguh					

No	Pernyataan Variabel Budaya Organisasi (X3)	Alternatif Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
10	Dalam melakukan pekerjaan, saya berusaha untuk menyelesaikannya sesuai target yang ditetapkan					
11	Dalam melakukan pekerjaan, saya memahami struktur organisasi dan jabatan yang ada					
12	Dalam melakukan pekerjaan, saya berusaha bekerjasama dengan pegawai lain demi tercapainya tujuan organisasi					
13	Dalam melakukan pekerjaan, saya dituntut untuk bekerja giat					
14	Dalam melakukan pekerjaan, saya berkompetsi secara sehat dan professional					
15	Dalam melakukan pekerjaan, saya merasa tenang, ikhlas dan nyaman dengan kondisi yang ada					
16	Dalam melakukan pekerjaan, saya merasa dihargai					

*) Beri tanda check list (/)

No	Pernyataan Variabel Kinerja (Y)	Alternatif Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Saya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan dengan tepat waktu					
2	Saya bisa dan mampu jika diberikan pekerjaan yang bersifat segera					
3	Saya datang dan pulang kantor (kerja) dengan tepat waktu					
4	Saya siap berada di tempat kerja saat atasan meminta bantuan masalah pekerjaan					
5	Saya memahami dan menguasai pekerjaan saya sehari-hari					

No	Pernyataan Variabel Kinerja (Y)	Alternatif Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
6	Dalam bekerja, saya menguasai penggunaan komputer					
7	Saya menyegerakan pekerjaan yang menjadi kewajiban saya					
8	Saya bekerja berdasarkan pada apa yang diperintahkan atasan					
9	Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan saya					
10	Saya lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi					
11	Saya berinisiatif mencari cara-cara terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja saya					
12	Saya mencari solusi yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan yang sukar					
13	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan/ <i>job description</i>					
14	Saya bekerja dengan teliti					
15	Hasil kerja saya dapat diterima atasan					

*) Beri tanda check list (✓)

LAMPIRAN 3

DISTRIBUSI FREKUENSI VARIABEL PENELITIAN

Motivasi (X_1)

Statistics

Statistics

Soal_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	22	23.4	23.4	23.4
4.00	31	33.0	33.0	56.4
5.00	41	43.6	43.6	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	24	25.5	25.5	25.5
4.00	31	33.0	33.0	58.5
5.00	39	41.5	41.5	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	29	30.9	30.9	30.9
4.00	20	21.3	21.3	52.1
5.00	45	47.9	47.9	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	24	25.5	25.5	25.5
4.00	37	39.4	39.4	64.9
5.00	33	35.1	35.1	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	27	28.7	28.7	28.7
4.00	19	20.2	20.2	48.9
5.00	48	51.1	51.1	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	53	56.4	56.4	56.4
4.00	24	25.5	25.5	81.9
5.00	17	18.1	18.1	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	32	34.0	34.0	34.0
4.00	27	28.7	28.7	62.8
5.00	35	37.2	37.2	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	23	24.5	24.5	24.5
4.00	25	26.6	26.6	51.1
5.00	46	48.9	48.9	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	50	53.2	53.2	53.2
	4.00	29	30.9	30.9	84.0
	5.00	15	16.0	16.0	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

Soal_10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	25	26.6	26.6	26.6
	4.00	19	20.2	20.2	46.8
	5.00	50	53.2	53.2	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

Soal_11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	12.8	12.8	12.8
	4.00	33	35.1	35.1	47.9
	5.00	49	52.1	52.1	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

Soal_12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	12.8	12.8	12.8
	4.00	27	28.7	28.7	41.5
	5.00	55	58.5	58.5	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

Soal_13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	21	22.3	22.3	22.3
	4.00	32	34.0	34.0	56.4
	5.00	41	43.6	43.6	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

Soal_14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	18	19.1	19.1	19.1
	4.00	28	29.8	29.8	48.9
	5.00	48	51.1	51.1	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

Soal_15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	19	20.2	20.2	20.2
	4.00	43	45.7	45.7	66.0
	5.00	32	34.0	34.0	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

Soal_16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	15	16.0	16.0	16.0
	4.00	47	50.0	50.0	66.0
	5.00	32	34.0	34.0	100.0
	Total	94	100.0	100.0	

Soal_17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	17	18.1	18.1	18.1
4.00	43	45.7	45.7	63.8
5.00	34	36.2	36.2	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	14	14.9	14.9	14.9
4.00	28	29.8	29.8	44.7
5.00	52	55.3	55.3	100.0
Total	94	100.0	100.0	



Lampiran 2 Hasil Penelitian

No	Motivasi (X1)																		Tot al X1	Tunjangan Kinerja (X2)						Tot al X2	Budaya Organisasi (X3)										Tot al X3	Kinerja (Y)														Tot al Y															
	Soal 1	Soal 2	Soal 3	Soal 4	Soal 5	Soal 6	Soal 7	Soal 8	Soal 9	Soal 10	Soal 11	Soal 12	Soal 13	Soal 14	Soal 15	Soal 16	Soal 17	Soal 18		Soal 1	Soal 2	Soal 3	Soal 4	Soal 5	Soal 6	Soal 7	Soal 8	Soal 9	Soal 10	Soal 11	Soal 12	Soal 13	Soal 14	Soal 15	Soal 16	Soal 1	Soal 2	Soal 3	Soal 4	Soal 5	Soal 6	Soal 7	Soal 8	Soal 9	Soal 10	Soal 11	Soal 12	Soal 13	Soal 14	Soal 15																	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	3	1	2	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	18	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67	5	5	3	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	61
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	4	3	3	3	5	3	21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	71									
3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	85	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73																								
4	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	5	4	3	4	78	4	5	4	4	3	4	24	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59																									
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	3	64	3	4	3	3	5	4	22	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	66																									
6	4	3	5	4	5	3	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	77	5	5	5	5	5	5	30	5	5	3	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	66																									
7	5	5	5	3	3	4	5	5	5	4	3	3	5	4	5	5	4	78	5	3	5	4	5	4	26	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	62																									
8	4	4	3	3	5	3	5	4	3	5	3	4	5	5	71	5	4	4	5	5	3	26	5	5	3	5	5	4	4	4	3	5	5	4	3	3	5	5	61																												
9	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	86	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73																									
10	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	86	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73																									
11	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	86	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73																									
12	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	86	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73																									
13	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	88	5	5	5	5	5	5	30	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75																									
14	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	86	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74																									
15	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	88	5	5	5	5	5	5	30	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74																									
16	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	77	5	5	5	5	5	5	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62																									
17	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	78	4	5	4	5	3	26	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	67																									
18	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	3	3	70	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	5	5	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	60																									
19	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	74	5	5	5	5	5	5	28	5	5	3	4	5	5	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	64																									
20	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	75	4	4	3	4	5	5	25	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	63																									
21	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	70	4	5	5	5	5	5	27	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53																									
22	4	3	4	3	5	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	66	4	4	5	3	4	5	25	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58																									
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	56	3	4	4	4	5	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48																									
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	57	3	3	3	4	5	4	22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46																									
25	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	62	4	5	5	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48																									
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	57	3	4	3	3	5	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48																									
27	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	74	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61																									
28	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	77	5	5	5	5	5	5	30	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64																									
29	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	77	4	5	4	5	3	26	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60																									
30	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	70	4	4	5	4	4	4	24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58																									
31	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	69	5	4	3	3	5	4	24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60																									
32	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	76	4	4	3	4	5	5	25	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	66																									
33	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	85	5	4	4	5	3	25	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69																									
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45																									
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	5	68	5	5	5	5	4	4	28	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69																									
36	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	4	5	3	4	4	4	24	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64																									
37	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	62	3	5	3	3	4	4	22	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56																									
38	5	3	3	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	79	4	5	4	5	3	26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70																									
39	5	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	78	5	3	3	4	5	4	24	5	4	3	4																																						

S1	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	79	4	4	4	5	3	5	25	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	4	73	4	5	3	3	4	3	5	4	5	3	4	5	62
S2	3	5	4	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	73	4	4	5	4	5	4	26	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	66	3	4	4	3	4	5	4	5	3	4	62
S3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	74	5	5	5	5	4	5	29	5	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	63	3	4	3	4	5	4	4	4	60		
S4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	76	4	5	5	4	3	4	25	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	65	4	4	3	4	5	5	4	4	4	62			
S5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	79	4	4	3	5	4	5	25	5	4	5	5	3	3	3	3	5	4	4	5	4	5	66	4	5	3	5	5	4	4	4	64				
S6	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	77	3	4	3	5	3	5	23	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	63	3	4	4	3	4	5	5	4	62	
S7	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	71	4	4	3	4	3	3	21	3	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	65	4	5	3	4	3	4	5	5	3	61
S8	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	3	3	4	73	3	5	3	4	5	5	25	5	3	5	3	4	3	5	3	5	3	5	3	64	4	4	3	3	5	5	3	5	4	63				
S9	4	5	4	4	5	3	3	5	4	3	4	4	4	5	3	5	73	3	4	3	5	5	4	24	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	65	3	4	3	4	4	5	4	5	3	59			
S10	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	75	3	4	3	5	5	4	24	5	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	64	3	4	3	4	4	5	4	5	3	59			
S11	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	5	4	3	4	62	3	5	3	4	3	3	21	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	77	4	4	3	3	3	5	5	4	4	5	60			
S12	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	82	4	5	3	4	5	4	25	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	64	4	4	5	5	5	4	4	4	4	66				
S13	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	79	4	4	4	5	5	4	26	5	5	3	4	3	4	3	5	5	3	4	66	4	5	3	5	4	4	4	4	63					
S14	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	81	5	5	4	5	3	5	27	4	3	5	3	4	3	4	4	5	3	5	4	64	5	4	5	5	5	4	4	4	5	69					
S15	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	79	4	5	4	5	5	4	25	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	4	79	4	5	4	4	4	5	5	5	68					
S16	5	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	81	5	4	5	5	3	5	27	5	3	5	3	4	3	4	4	5	3	5	4	64	5	4	5	5	5	4	4	4	63					
S17	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	75	4	4	5	4	5	4	26	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4	64	5	3	4	5	4	4	4	4	64				
S18	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	68	5	5	5	5	5	5	30	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	69	5	4	3	4	4	5	4	5	5	65					
S19	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	81	4	5	4	5	4	5	25	3	5	3	4	3	4	4	4	5	3	5	4	63	4	5	5	5	4	4	4	4	66					
S20	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	76	4	4	5	4	5	3	4	24	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	67	4	4	3	4	5	4	4	4	63						
S21	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	68	5	5	5	5	5	5	30	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	64	5	4	5	5	4	4	4	5	65						
S22	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	82	5	5	5	5	5	5	30	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	4	68	4	5	4	5	5	4	4	4	65						
S23	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	80	4	4	4	5	4	5	26	4	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	64	4	4	5	5	5	4	4	4	66							
S24	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	81	4	5	4	5	4	5	25	4	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	64	4	4	5	5	5	4	4	4	66							
S25	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	82	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	67	4	4	5	5	5	4	4	4	67						
S26	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	82	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	67	4	4	5	5	5	4	4	4	66							
S27	5	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	79	4	4	4	5	4	5	26	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	4	67	4	4	5	5	5	4	4	4	65						
S28	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	81	5	4	5	4	5	4	25	3	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	66	5	4	5	5	4	4	4	5	69						
S29	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	79	4	4	4	5	4	5	26	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	4	68	4	4	5	5	5	4	4	4	68							
S30	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	80	4	4	4	5	5	5	26	4	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	64	5	4	5	5	5	4	4	4	64						
S31	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	67	5	5	5	5	5	5	30	3	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	64	4	4	5	5	5	4	4	4	65						
S32	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	67	5	5	5	5	5	5	30	3	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	64	5	3	4	5	5	4	4	4	64						
S33	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	67	5	5	5	5	5	5	30	3	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	64	4	4	5	5	5	4	4	4	65						
S34	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	73	3	3	3	3	3	3	20	4	5	3	4	4	5	4	5	3	4	66	3	4	4	4	5	5	4	4	4	64						

Jumlah Responden : 94 Orang
Skala Likert 5 = Sangat Setuju
4 = Setuju
3 = Kurang Setuju
2 = Tidak Setuju
1 = Sangat Tidak Setuju
1 Validitas dan Reliabilitas
2 Uji Asumsi Klasik (Normalitas, Multikolinieritas, Autokorelasi, Heteroskedastisitas)
3 Uji Regresi
4 Uji t
5 Uji F

Variabel Terikat
Variabel Bebas
Y = Kinerja
X1 = Motivasi
X2 = Tunjangan Kinerja
X3 = Budaya Organisasi

Tunjangan Kinerja (X₂)

Statistics

	Soal_1	Soal_2	Soal_3	Soal_4	Soal_5	Soal_6
N	Valid	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.1702	4.4043	4.0851	4.3830	4.1915
Median		4.0000	5.0000	4.0000	5.0000	5.0000
Mode		4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Std. Deviation		.72791	.70816	.86335	.74928	.91905
Variance		.530	.501	.745	.561	.845
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Soal_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	18	19.1	19.1
	4.00	42	44.7	63.8
	5.00	34	36.2	100.0
Total		94	100.0	100.0

Soal_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	12.8	12.8
	4.00	32	34.0	34.0
	5.00	50	53.2	53.2
Total		94	100.0	100.0

Soal_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	31	33.0	33.0	33.0
4.00	24	25.5	25.5	58.5
5.00	39	41.5	41.5	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	15	16.0	16.0	16.0
4.00	28	29.8	29.8	45.7
5.00	51	54.3	54.3	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	32	34.0	34.0	34.0
4.00	12	12.8	12.8	46.8
5.00	50	53.2	53.2	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	15	16.0	16.0	16.0
4.00	36	38.3	38.3	54.3
5.00	43	45.7	45.7	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Budaya Organisasi (X₃)

Statistics

	Soal_1	Soal_2	Soal_3	Soal_4	Soal_5	Soal_6	Soal_7	Soal_8	Soal_9	Soal_10
N	Valid	94	94	94	94	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.3191	4.2872	4.0638	4.1383	4.2128	4.0957	4.1915	4.0319	4.1489
Median		5.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
Std. Deviation		.79261	.85033	.92526	.81123	.77421	.80414	.75172	.86076	.78914
Variance		.628	.723	.856	.658	.599	.647	.565	.741	.623
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

	Soal_11	Soal_12	Soal_13	Soal_14	Soal_15	Soal_16
N	Valid	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.2447	4.3404	4.0745	4.1064	4.2340
Median		5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000
Mode		5.00	5.00	5.00	4.00	5.00
Std. Deviation		.86368	.69643	.80642	.72539	.90904
Variance		.746	.485	.650	.526	.826
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Soal_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	19	20.2	20.2
	4.00	26	27.7	47.9
	5.00	49	52.1	100.0
Total		94	100.0	

Soal_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	24	25.5	25.5	25.5
4.00	19	20.2	20.2	45.7
5.00	51	54.3	54.3	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	37	39.4	39.4	39.4
4.00	14	14.9	14.9	54.3
5.00	43	45.7	45.7	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	25	26.6	26.6	26.6
4.00	31	33.0	33.0	59.6
5.00	38	40.4	40.4	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	20	21.3	21.3	21.3
4.00	34	36.2	36.2	57.4
5.00	40	42.6	42.6	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	26	27.7	27.7	27.7
4.00	33	35.1	35.1	62.8
5.00	35	37.2	37.2	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	19	20.2	20.2	20.2
4.00	38	40.4	40.4	60.6
5.00	37	39.4	39.4	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	33	35.1	35.1	35.1
4.00	25	26.6	26.6	61.7
5.00	36	38.3	38.3	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	23	24.5	24.5	24.5
4.00	34	36.2	36.2	60.6
5.00	37	39.4	39.4	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	27	28.7	28.7	28.7
4.00	33	35.1	35.1	63.8
5.00	34	36.2	36.2	
Total	94	100.0	100.0	100.0

Soal_11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	26	27.7	27.7	27.7
4.00	19	20.2	20.2	47.9
5.00	49	52.1	52.1	
Total	94	100.0	100.0	100.0

Soal_12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	12	12.8	12.8	12.8
4.00	38	40.4	40.4	53.2
5.00	44	46.8	46.8	
Total	94	100.0	100.0	100.0

Soal_13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	27	28.7	28.7	28.7
4.00	33	35.1	35.1	63.8
5.00	34	36.2	36.2	
Total	94	100.0	100.0	100.0

Soal_14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	20	21.3	21.3	21.3
4.00	44	46.8	46.8	68.1
5.00	30	31.9	31.9	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	30	31.9	31.9	31.9
4.00	12	12.8	12.8	44.7
5.00	52	55.3	55.3	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	23	24.5	24.5	24.5
4.00	33	35.1	35.1	59.6
5.00	38	40.4	40.4	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Kinerja (Y)

Statistics

	Soal_1	Soal_2	Soal_3	Soal_4	Soal_5	Soal_6	Soal_7	Soal_8	Soal_9	Soal_10
N	Valid	94	94	94	94	94	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2021	4.2979	4.0213	4.2660	4.2021	4.0745	4.1596	4.1702	4.2979
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00
Std. Deviation		.72705	.71587	.86731	.73581	.77014	.89490	.72294	.68216	.75960
Variance		.529	.512	.752	.541	.593	.801	.523	.465	.577
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

	Soal_11	Soal_12	Soal_13	Soal_14	Soal_15
N	Valid	94	94	94	94
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.1915	4.2872	4.4149	4.2979
Median		4.0000	4.0000	5.0000	4.0000
Mode		5.00	5.00	5.00	5.00
Std. Deviation		.76589	.71275	.66251	.70069
Variance		.587	.508	.439	.491
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00

Soal_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	17	18.1	18.1	18.1
4.00	41	43.6	43.6	61.7
5.00	36	38.3	38.3	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	14	14.9	14.9	14.9
4.00	38	40.4	40.4	55.3
5.00	42	44.7	44.7	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	34	36.2	36.2	36.2
4.00	24	25.5	25.5	61.7
5.00	36	38.3	38.3	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	16	17.0	17.0	17.0
4.00	37	39.4	39.4	56.4
5.00	41	43.6	43.6	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	20	21.3	21.3	21.3
4.00	35	37.2	37.2	58.5
5.00	39	41.5	41.5	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	34	36.2	36.2	36.2
4.00	19	20.2	20.2	56.4
5.00	41	43.6	43.6	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	18	19.1	19.1	19.1
4.00	43	45.7	45.7	64.9
5.00	33	35.1	35.1	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	15	16.0	16.0	16.0
4.00	48	51.1	51.1	67.0
5.00	31	33.0	33.0	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	17	18.1	18.1	18.1
4.00	32	34.0	34.0	52.1
5.00	45	47.9	47.9	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	13	13.8	13.8	13.8
4.00	49	52.1	52.1	66.0
5.00	32	34.0	34.0	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	20	21.3	21.3	21.3
4.00	36	38.3	38.3	59.6
5.00	38	40.4	40.4	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	14	14.9	14.9	14.9
4.00	39	41.5	41.5	56.4
5.00	41	43.6	43.6	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	9	9.6	9.6	9.6
4.00	37	39.4	39.4	48.9
5.00	48	51.1	51.1	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	13	13.8	13.8	13.8
4.00	40	42.6	42.6	56.4
5.00	41	43.6	43.6	100.0
Total	94	100.0	100.0	

Soal_15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	19	20.2	20.2	20.2
4.00	45	47.9	47.9	68.1
5.00	30	31.9	31.9	100.0
Total	94	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4.

UJI VALIDITAS

Uji Validitas Motivasi (X_1)

N 94 94 94 94 94 94 94 94 94 94 94 94 94 94 94 94 94 94 94

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

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

Uji Validitas

Tunjangan Kinerja (X₂)

Correlations

		Soal_1	Soal_2	Soal_3	Soal_4	Soal_5	Soal_6	Total_X2
Soal_1	Pearson Correlation	1	.512**	.678**	.628**	.240*	.591**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.020	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Soal_2	Pearson Correlation	.512**	1	.453**	.597**	.012	.575**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.909	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Soal_3	Pearson Correlation	.678**	.453**	1	.514**	.006	.454**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.952	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Soal_4	Pearson Correlation	.628**	.597**	.514**	1	.049	.693**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.642	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Soal_5	Pearson Correlation	.240*	.012	.006	.049	1	.106	.373**
	Sig. (2-tailed)	.020	.909	.952	.642		.308	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Soal_6	Pearson Correlation	.591**	.575**	.454**	.693**	.106	1	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.308		.000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Total_X2	Pearson Correlation	.854**	.717**	.732**	.800**	.373**	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	94	94	94	94	94	94	94

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

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

Uji Validitas**Budaya Organisasi (X₃)****Correlations**

		Soal_1	Soal_2	Soal_3	Soal_4	Soal_5	Soal_6	Soal_7	Soal_8	Soal_9	Soal_10	Soal_11	Soal_12	Soal_13	Soal_14	Soal_15	Soal_16	Total_X3
Soal_1	Pearson Correlation	1	.549**	.163	.449**	.694**	.491**	.492**	.395**	.439**	.518**	.529**	.424**	.400**	.464**	.030	.345**	.706**
	Sig. (2-tailed)		.000	.118	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.778	.001	.000	
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	
Soal_2	Pearson Correlation	.549**	1	-.051	.643**	.608**	.651**	.653**	.502**	.544**	.439**	.943**	.378**	.627**	.264*	-.102	.250*	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000		.626	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.329	.015	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	
Soal_3	Pearson Correlation	.163	-.051	1	.002	.026	-.023	.106	.092	.046	.239*	-.020	.333**	.022	.358**	.724**	.308**	.335**
	Sig. (2-tailed)	.118	.626		.981	.805	.828	.310	.378	.662	.021	.850	.001	.830	.000	.000	.003	.001
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	
Soal_4	Pearson Correlation	.449**	.643**	.002	1	.603**	.688**	.609**	.425**	.572**	.494**	.611**	.334**	.954**	.432**	-.059	.299**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.981		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.573	.003	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	
Soal_5	Pearson Correlation	.694**	.608**	.026	.603**	1	.641**	.742**	.490**	.581**	.405**	.581**	.423**	.560**	.400**	-.041	.277**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.805	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.695	.007	.000

Soal_12	Pearson Correlation	.424**	.378**	.333**	.334**	.423**	.248*	.347**	.358**	.318**	.452**	.432**	1	.337**	.566**	.094	.251*	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.001	.000	.016	.001	.000	.002	.000	.000		.001	.000	.370	.015	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94		94	94	94	94	94
Soal_13	Pearson Correlation	.400**	.627**	.022	.954**	.560**	.669**	.562**	.461**	.557**	.504**	.622**	.337**	1	.427**	-.083	.284**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.830	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001		.000	.428	.006	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94		94	94	94	94	94
Soal_14	Pearson Correlation	.464**	.264*	.358**	.432**	.400**	.462**	.337**	.408**	.404**	.464**	.301**	.566**	.427**	1	.174	.306**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.003	.000	.000		.094	.003	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94		94	94	94	94	94
Soal_15	Pearson Correlation	.030	-.102	.724**	-.059	-.041	-.105	-.003	.018	-.064	.093	-.087	.094	-.083	.174	1	.231*	.194
	Sig. (2-tailed)	.778	.329	.000	.573	.695	.316	.974	.865	.539	.371	.402	.370	.428	.094		.025	.060
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94		94	94	94
Soal_16	Pearson Correlation	.345**	.250*	.308**	.299**	.277**	.262*	.363**	.307**	.219*	.267**	.256*	.251*	.284**	.306**	.231*	1	.505**
	Sig. (2-tailed)	.001	.015	.003	.003	.007	.011	.000	.003	.034	.009	.013	.015	.006	.003	.025		.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94		94	94	94
Total_X3	Pearson Correlation	.706**	.760**	.335**	.772**	.762**	.754**	.766**	.665**	.718**	.706**	.750**	.597**	.757**	.645**	.194	.505**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.060	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94		94	94	94

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

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



Uji Validitas

Kinerja (Y)

Correlations

Soal_5	Pearson Correlation	.195	.416**	.235*	.473**	1	.134	.193	.405**	.172	.108	.134	.344**	.150	.306**	.210*	.512**
	Sig. (2-tailed)	.060	.000	.023	.000		.198	.063	.000	.098	.299	.197	.001	.149	.003	.042	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Soal_6	Pearson Correlation	-.089	.200	-.154	-.096	.134	1	.181	-.197	.030	.137	-.005	.067	.074	-.104	.154	.172
	Sig. (2-tailed)	.391	.053	.137	.359	.198		.081	.057	.772	.188	.959	.520	.477	.317	.138	.098
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Soal_7	Pearson Correlation	.388**	.343**	.235*	.263*	.193	.181	1	.228*	.265**	.491**	.371**	.599**	.489**	.436**	.960**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.023	.010	.063	.081		.027	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Soal_8	Pearson Correlation	.277**	.357**	.212*	.423**	.405**	-.197	.228*	1	.358**	.255*	.328**	.363**	.270**	.410**	.245*	.545**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.040	.000	.000	.057	.027		.000	.013	.001	.000	.008	.000	.017	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Soal_9	Pearson Correlation	.182	.389**	.137	.415**	.172	.030	.265**	.358**	1	.412**	.104	.297**	.350**	.316**	.271**	.526**
	Sig. (2-tailed)	.079	.000	.187	.000	.098	.772	.010	.000		.000	.318	.004	.001	.002	.008	.000
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Soal_10	Pearson Correlation	.337**	.527**	.216*	.175	.108	.137	.491**	.255*	.412**	1	.345**	.352**	.564**	.469**	.446**	.647**

Total_Y	Pearson Correlation	.595**	.653**	.470**	.605**	.512**	.172	.722**	.545**	.526**	.647**	.587**	.717**	.687**	.743**	.714**	1
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.098	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N		94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94

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

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



LAMPIRAN 5**RELIABILITY****Reliability Motivasi (X₁)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	94	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	94	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	16

Reliability Tunjangan Kinerja (X₂)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	94	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	94	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	6

Reliability Budaya Organisasi (X3)

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	94	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	94	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	15

Reliability Kinerja (Y)

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	94	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	94	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	14



LAMPIRAN 6**DESCRIPTIF STATISTIK****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	94	54.00	88.00	74.9255	8.42071
Valid N (listwise)	94				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TunjanganKiner ja	94	18.00	30.00	25.5319	3.27815
Valid N (listwise)	94				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BudayaOrganisa si	94	48.00	80.00	66.7234	8.34267
Valid N (listwise)	94				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja	94	45.00	75.00	63.2021	6.47174
Valid N (listwise)	94				



LAMPIRAN 7**ANALISIS KORELASI BERGANDA****Correlations**

		Motivasi	Tunjangan Kinerja	Budaya Organisasi	Kinerja
Motivasi	Pearson Correlation	1	.629**	.589**	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	94	94	94	94
Tunjangan Kinerja	Pearson Correlation	.629**	1	.454**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	94	94	94	94
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.589**	.454**	1	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	94	94	94	94
Kinerja	Pearson Correlation	.831**	.646**	.770**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	94	94	94	94

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



LAMPIRAN 8**REGRESION****Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Tunjangan Kinerja, Motivasi	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.908 ^a	.824	.818	2.75963	.824	140.492	3	90	.000	1.813

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Tunjangan Kinerja, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3209.760	3	1069.920	140.492	.000 ^a
Residual	685.399	90	7.616		
Total	3895.160	93			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Tunjangan Kinerja, Motivasi

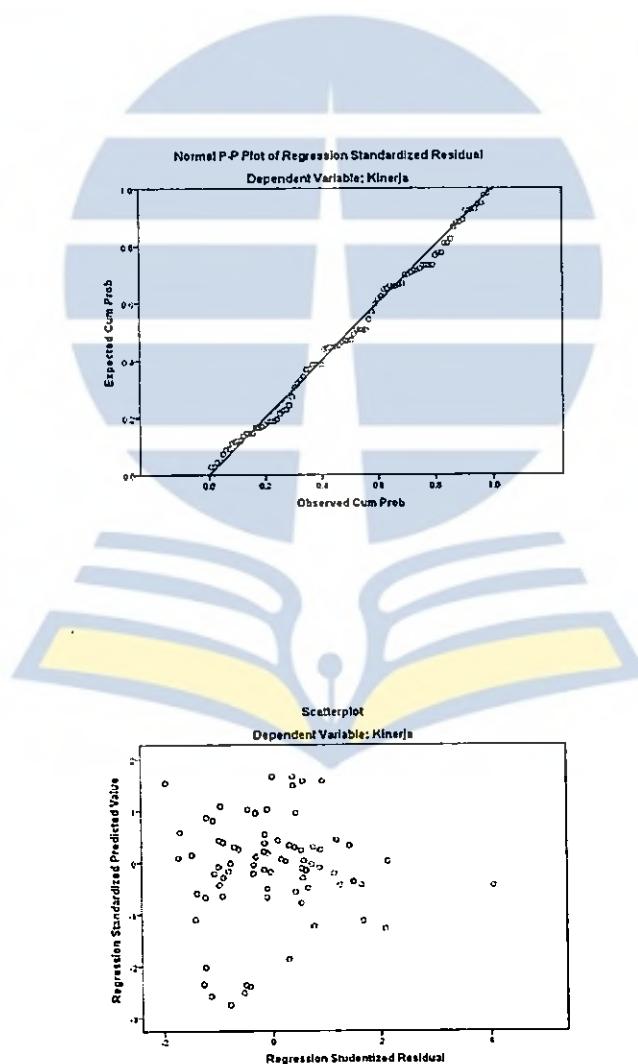
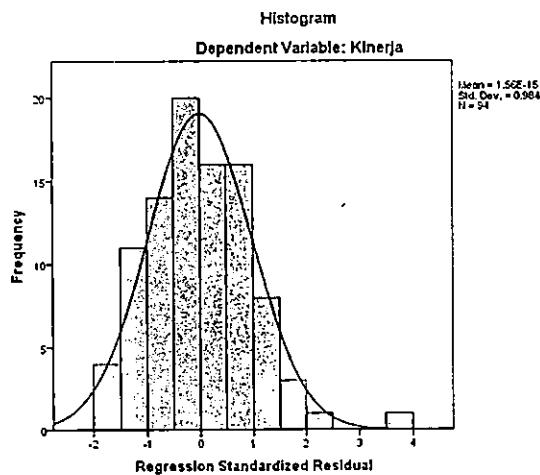
b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.921	2.826		2.095	.039		
Motivasi	.381	.049	.496	7.841	.000	.489	2.046
Tunjangan	.292	.113	.148	2.582	.011	.594	1.683
Kinerja							
Budaya	.319	.043	.411	7.439	.000	.642	1.559
Organisasi							

a. Dependent Variable: Kinerja





LAMPIRAN 9**Tabel r (Product Moment)**

df	r0.05	df	r0.05	df	r0.05	df	r0.05
1	#NUM!	31	0.355	61	0.252	91	0.206
2	#NUM!	32	0.349	62	0.250	92	0.205
3	0.997	33	0.344	63	0.248	93	0.204
4	0.950	34	0.339	64	0.246	94	0.203
5	0.878	35	0.334	65	0.244	95	0.202
6	0.811	36	0.329	66	0.242	96	0.201
7	0.754	37	0.325	67	0.240	97	0.200
8	0.707	38	0.320	68	0.239	98	0.199
9	0.666	39	0.316	69	0.237	99	0.198
10	0.632	40	0.312	70	0.235	100	0.197
11	0.602	41	0.308	71	0.234	101	0.196
12	0.578	42	0.304	72	0.232	102	0.195
13	0.553	43	0.301	73	0.230	103	0.194
14	0.532	44	0.297	74	0.229	104	0.193
15	0.514	45	0.294	75	0.227	105	0.192
16	0.497	46	0.291	76	0.226	106	0.191
17	0.482	47	0.288	77	0.224	107	0.190
18	0.468	48	0.285	78	0.223	108	0.189
19	0.456	49	0.282	79	0.221	109	0.188
20	0.444	50	0.279	80	0.220	110	0.187
21	0.433	51	0.276	81	0.219	111	0.187
22	0.423	52	0.273	82	0.217	112	0.186
23	0.413	53	0.271	83	0.216	113	0.185
24	0.404	54	0.268	84	0.215	114	0.184
25	0.396	55	0.266	85	0.213	115	0.183
26	0.388	56	0.263	86	0.212	116	0.182
27	0.381	57	0.261	87	0.211	117	0.182
28	0.374	58	0.259	88	0.210	118	0.181
29	0.367	59	0.256	89	0.208	119	0.180
30	0.361	60	0.254	90	0.207	120	0.179

LAMPIRAN 10

Tabel t (Level Signifikansi 5%)

df	t0.05	df	t0.05	df	t0.05	df	t0.05
1	#NUM!	31	2.045	61	2.001	91	1.987
2	#NUM!	32	2.042	62	2.000	92	1.987
3	12.706	33	2.040	63	2.000	93	1.986
4	4.303	34	2.037	64	1.999	94	1.986
5	3.182	35	2.035	65	1.998	95	1.986
6	2.776	36	2.032	66	1.998	96	1.986
7	2.571	37	2.030	67	1.997	97	1.985
8	2.447	38	2.028	68	1.997	98	1.985
9	2.365	39	2.026	69	1.996	99	1.985
10	2.306	40	2.024	70	1.995	100	1.984
11	2.262	41	2.023	71	1.995	101	1.984
12	2.228	42	2.021	72	1.994	102	1.984
13	2.201	43	2.020	73	1.994	103	1.984
14	2.179	44	2.018	74	1.993	104	1.983
15	2.160	45	2.017	75	1.993	105	1.983
16	2.145	46	2.015	76	1.993	106	1.983
17	2.131	47	2.014	77	1.992	107	1.983
18	2.120	48	2.013	78	1.992	108	1.983
19	2.110	49	2.012	79	1.991	109	1.982
20	2.101	50	2.011	80	1.991	110	1.982
21	2.093	51	2.010	81	1.990	111	1.982
22	2.086	52	2.009	82	1.990	112	1.982
23	2.080	53	2.008	83	1.990	113	1.982
24	2.074	54	2.007	84	1.989	114	1.981
25	2.069	55	2.006	85	1.989	115	1.981
26	2.064	56	2.005	86	1.989	116	1.981
27	2.060	57	2.004	87	1.988	117	1.981
28	2.056	58	2.003	88	1.988	118	1.981
29	2.052	59	2.002	89	1.988	119	1.980
30	2.048	60	2.002	90	1.987	120	1.980

LAMPIRAN 11

Tabel F ($\alpha = 0,05$)

V1 = dk Penyebut	V2 = dk pembilang			
	1	2	3	4
1	161.45	199.50	215.71	224.58
2	18.51	19.00	19.16	19.25
3	10.13	9.55	9.28	9.12
4	7.71	6.94	6.59	6.39
5	6.61	5.79	5.41	5.19
6	5.99	5.14	4.76	4.53
7	5.59	4.74	4.35	4.12
8	5.32	4.46	4.07	3.84
9	5.12	4.26	3.86	3.63
10	4.96	4.10	3.71	3.48
11	4.84	3.98	3.59	3.36
12	4.75	3.89	3.49	3.26
13	4.67	3.81	3.41	3.18
14	4.60	3.74	3.34	3.11
15	4.54	3.68	3.29	3.06
16	4.49	3.63	3.24	3.01
17	4.45	3.59	3.20	2.96
18	4.41	3.55	3.16	2.93
19	4.38	3.52	3.13	2.90
20	4.35	3.49	3.10	2.87
21	4.32	3.47	3.07	2.84
22	4.30	3.44	3.05	2.82
23	4.28	3.42	3.03	2.80
24	4.26	3.40	3.01	2.78
25	4.24	3.39	2.99	2.76
26	4.23	3.37	2.98	2.74
27	4.21	3.35	2.96	2.73
28	4.20	3.34	2.95	2.71
29	4.18	3.33	2.93	2.70

30	4.17	3.32	2.92	2.69
31	4.16	3.30	2.91	2.68
32	4.15	3.29	2.90	2.67
33	4.14	3.28	2.89	2.66
34	4.13	3.28	2.88	2.65
35	4.12	3.27	2.87	2.64
36	4.11	3.26	2.87	2.63
37	4.11	3.25	2.86	2.63
38	4.10	3.24	2.85	2.62
39	4.09	3.24	2.85	2.61
40	4.08	3.23	2.84	2.61
41	4.08	3.23	2.83	2.60
42	4.07	3.22	2.83	2.59
43	4.07	3.21	2.82	2.59
44	4.06	3.21	2.82	2.58
45	4.06	3.20	2.81	2.58
46	4.05	3.20	2.81	2.57
47	4.05	3.20	2.80	2.57
48	4.04	3.19	2.80	2.57
49	4.04	3.19	2.79	2.56
50	4.03	3.18	2.79	2.56
51	4.03	3.18	2.79	2.55
52	4.03	3.18	2.78	2.55
53	4.02	3.17	2.78	2.55
54	4.02	3.17	2.78	2.54
55	4.02	3.16	2.77	2.54
56	4.01	3.16	2.77	2.54
57	4.01	3.16	2.77	2.53
58	4.01	3.16	2.76	2.53
59	4.00	3.15	2.76	2.53
60	4.00	3.15	2.76	2.53

61	4.00	3.15	2.76	2.52
62	4.00	3.15	2.75	2.52
63	3.99	3.14	2.75	2.52
64	3.99	3.14	2.75	2.52
65	3.99	3.14	2.75	2.51
66	3.99	3.14	2.74	2.51
67	3.98	3.13	2.74	2.51
68	3.98	3.13	2.74	2.51
69	3.98	3.13	2.74	2.50
70	3.98	3.13	2.74	2.50
71	3.98	3.13	2.73	2.50
72	3.97	3.12	2.73	2.50
73	3.97	3.12	2.73	2.50
74	3.97	3.12	2.73	2.50
75	3.97	3.12	2.73	2.49
76	3.97	3.12	2.72	2.49
77	3.97	3.12	2.72	2.49
78	3.96	3.11	2.72	2.49
79	3.96	3.11	2.72	2.49
80	3.96	3.11	2.72	2.49
81	3.96	3.11	2.72	2.48
82	3.96	3.11	2.72	2.48
83	3.96	3.11	2.71	2.48
84	3.95	3.11	2.71	2.48
85	3.95	3.10	2.71	2.48
86	3.95	3.10	2.71	2.48
87	3.95	3.10	2.71	2.48
88	3.95	3.10	2.71	2.48
89	3.95	3.10	2.71	2.47
90	3.95	3.10	2.71	2.47

91	3.95	3.10	2.70	2.47
92	3.94	3.10	2.70	2.47
93	3.94	3.09	2.70	2.47
94	3.94	3.09	2.70	2.47
95	3.94	3.09	2.70	2.47
96	3.94	3.09	2.70	2.47
97	3.94	3.09	2.70	2.47
98	3.94	3.09	2.70	2.46
99	3.94	3.09	2.70	2.46
100	3.94	3.09	2.70	2.46
101	3.94	3.09	2.69	2.46
102	3.93	3.09	2.69	2.46
103	3.93	3.08	2.69	2.46
104	3.93	3.08	2.69	2.46
105	3.93	3.08	2.69	2.46
106	3.93	3.08	2.69	2.46
107	3.93	3.08	2.69	2.46
108	3.93	3.08	2.69	2.46
109	3.93	3.08	2.69	2.45
110	3.93	3.08	2.69	2.45
111	3.93	3.08	2.69	2.45
112	3.93	3.08	2.69	2.45
113	3.93	3.08	2.68	2.45
114	3.92	3.08	2.68	2.45
115	3.92	3.08	2.68	2.45
116	3.92	3.07	2.68	2.45
117	3.92	3.07	2.68	2.45
118	3.92	3.07	2.68	2.45
119	3.92	3.07	2.68	2.45
120	3.92	3.07	2.68	2.45