



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI DAN KEMAMPUAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERHUBUNGAN
KOTA PROBOLINGGO**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

FAUZAN HAFIDHI

NIM. 500650102

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK****PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **“Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo.”** 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.

Jember, Januari 2019

Yang membuat pernyataan,



FAUZAN HAFIDHI
NIM. 500650102

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI DAN KEMAMPUAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERHUBUNGAN KOTA PROBOLINGGO

Fauzan Hafidhi
fazahafidz@yahoo.co.id

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Permasalahan dalam penelitian ini apakah budaya kerja, motivasi, dan kemampuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Salah satu hal yang melatar belakangi munculnya permasalahan itu adalah perbedaan lingkungan kerja dalam lingkup Dinas Perhubungan Kota Probolinggo dimana hal tersebut menyebabkan pimpinan harus tepat untuk memetakan kompetensi pegawai, agar penempatan pegawai sesuai dengan kemampuannya. Kesesuaian kemampuan pegawai dengan job deskripsi atau tupoksinya merupakan hal yang penting. Oleh karena hal tersebut berdampak bagi kedua pihak, baik bagi organisasi maupun bagi pegawai itu sendiri. Sehingga penelitian ini menganalisis pengaruh budaya kerja, motivasi, dan kemampuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Populasi penelitian sebanyak 370 orang, selanjutnya dengan rumus Slovin ditentukan ukuran sampel sebesar 93 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala data mengacu pada skala *Likert*, dan diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Variabel bebas penelitian adalah budaya kerja (X_1), motivasi (X_2), dan kemampuan (X_3) serta variabel terikat kinerja pegawai (Y). Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, serta uji hipotesis yang terdiri dari Uji t dan Uji F. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa budaya kerja, motivasi, dan kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara parsial maupun simultan. Variabel budaya kerja, motivasi, dan kemampuan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 74,5%. Sementara besarnya Kinerja Pegawai dipengaruhi faktor lain di luar Budaya Kerja, Motivasi, dan Kemampuan Pegawai sebesar 25,5%.

Kata kunci: Budaya Kerja, Motivasi, Kemampuan, dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK CULTURE, MOTIVATION AND ABILITY ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE RELATIONSHIP OF THE RELATIONSHIP OF THE CITY OF PROBOLINGGO

Fauzan Hafidhi
fazahafidz@yahoo.co.id

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

The problem in this study is whether work culture, motivation, and ability influence the performance of employees in the Transportation Department of the City of Probolinggo. The difference in the work environment within the scope of the City of Probolinggo Transportation Office where it causes leaders to be right to map employee competencies, so that the placement of employees is in accordance with their abilities. Conformity of the ability of employees with job descriptions is important. Therefore, this affects both parties, both for the organization and for the employees themselves. So that this study analyzes the influence of work culture, motivation, and ability to influence employee performance, both partially and simultaneously. The population was 370 people, then with the Slovin formula, the sample was 93 people. The method of collecting data using a questionnaire with Likert scale, and tested by validity and reliability testing. The independent variables of research are work culture (X_1), motivation (X_2), and ability (X_3) and dependent variable employee performance (Y). The method of data analysis uses multiple linear regression analysis, and hypothesis testing consisting of t test and F test. The results of analysis show that work culture, motivation, and ability have positive and significant effect on the performance of employees in the Transportation Department of the Probolinggo City, partially or simultaneously. Variables of work culture, motivation, and ability affect employee performance by 74.5%. While the magnitude of Employee Performance is influenced by other factors outside the Work Culture, Motivation, and Employee Ability of 25.5%.

Keywords: *Work Culture, Motivation, Ability, and Employee Performance*

...

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo

Penyusun TAPM : Fauzan Hafidhi
NIM : 500650102
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Sabtu, 9 Februari 2019

Menyetujui,

Pembimbing II

Pembimbing I


 Dr. Dewi Erowati, M.Si


 Dr. Selfi Budi Heliastuti, S.Sos, M.Si

NIP 19750101 200312 2 001

NIP 19700322 199512 2 001

Penguji Ahli


 Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos, M.Si

NIP 19710510 199803 1 004

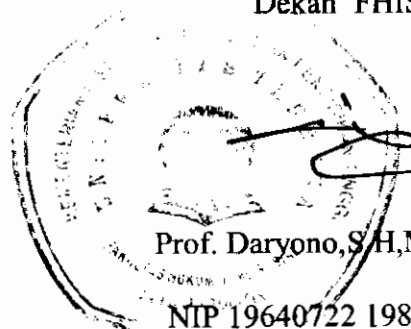
Ketua Pascasarjana
 Hukum, Sosial dan Politik



Dr. Darmanto, M.Ed

NIP 19591027 198603 1 003

Dekan FHSIP



Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D.

NIP 19640722 198903 1 019

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
LEMBAR PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG**

Nama : Fauzan Hafidhi
 NIM : 500650102
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : **“Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo”**

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 9 Februari 2019
 Waktu : Pukul 08.30 – 11.00 WIB
 dan telah dinyatakan **LULUS**.

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tanda Tangan

Nama :
 Dr. Sri Listyarini, M.Ed.

Penguji Ahli

Nama :
 Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos., M.Si.

Pembimbing I

Nama :
 Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si.

Pembimbing II

Nama :
 Dr. Dewi Erowati, M.Si.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, taufik serta hidayah-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Sholawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya hingga pada umatnya sampai akhir zaman.

Tugas Akhir Program Magister ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan di Program Pascasarjana, Universitas Terbuka, dan dalam proses penyusunan Tugas Akhir Program Magister ini, penulis mendapatkan banyak sekali bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis juga bermaksud menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Direktur Universitas Terbuka Jember Prof. Dr. Mohammad Imam farisi beserta civitas akademika.
2. Ibu Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si selaku Pembimbing I yang selalu memberi bimbingan, masukan dan waktunya untuk membimbing penulis.
3. Ibu Dr. Dewi Erowati, M.Si selaku pembimbing II yang juga memberikan banyak perhatian serta waktunya untuk membimbing penulis.
4. Bapak Sutari, S.Sos selaku Kepala Dinas Perhubungan Kota Probolinggo.
5. Istri dan anak-anakku tercinta yang selalu menginspirasi semangat kami.
6. Serta pihak-pihak lain yang tidak mungkin penulis sebutkan satu-persatu.

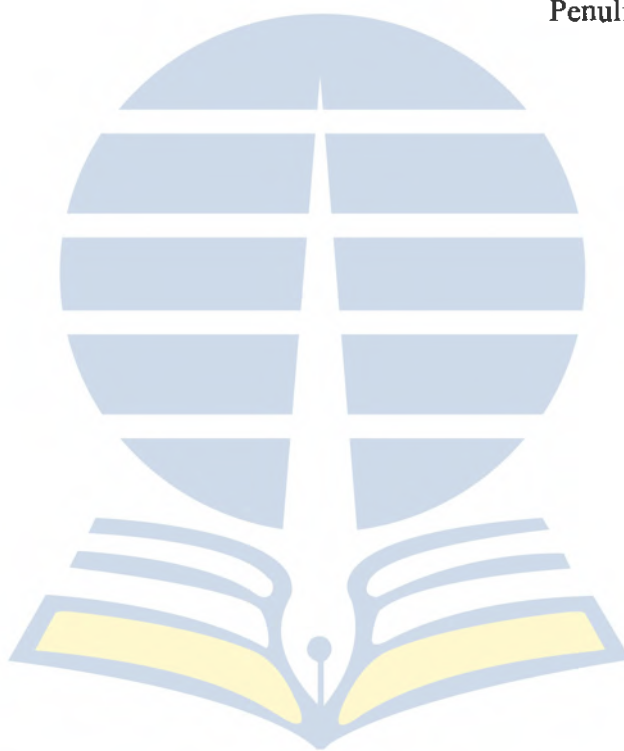
Semoga Allah SWT memberi balasan yang setimpal kepada semuanya. Penulis berharap tesis ini bisa memberikan sumbangsih untuk

menambah pengetahuan para pembaca, dan akhir kata, dalam rangka perbaikan selanjutnya.

Penulis akan terbuka terhadap saran dan masukan dari semua pihak karena penulis menyadari Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang telah disusun ini memiliki banyak sekali kekurangan.

Probolinggo, Desember 2018

Penulis



Lembar Riwayat Hidup

Nama : FAUZAN HAFIDHI
NIM : 500650102
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Probolinggo, 17 Februari 1979
Jenis Kelamin : Pria
Alamat Rumah : Dusun Kauman RT. 001/RW 001
Desa Sukomulyo Pajarakan, Kabupaten Probolinggo
Handphone : 082337031070 -
Email : fauzan.hafidzi2016@gmail.com

Riwayat Pendidikan : 1985 sampai 1991 : SDN Sukomulyo 1 Probolinggo
1994 sampai 1997 : MTS Roudhlatul Sholihin Probolinggo
1997 sampai 2000 : MA Syech Abdul Qodir Djaelani
Probolinggo
2000 sampai 2005 : S1 Pendidikan Agama Islam STAI Zainul
Hasan Genggong
2011 sampai 2015 : S1 Ilmu Administrasi Negara Waskita
Dharma Malang

Kursus / Pelatihan / Seminar / Lokakarya :
Tahun 2015, Seminar LHPSN, Badan Kepegawaian
Daerah, Kabupaten Probolinggo

Riwayat Pekerjaan : PNS di Bagian Kesra, Sekretariat Daerah Kabupaten
Probolinggo

Probolinggo, Februari 2019

Fauzan Hafidhi
NIM.500650102

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Abstraksi	ii
Kata Pengantar	iv
Daftar Riwayat Hidup	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Landasan Teori	11
1. Teori Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2. Konsep Budaya Kerja	12
3. Konsep Motivasi	14
4. Konsep Kemampuan	18
5. Konsep Kinerja dan Kinerja Pegawai	21
6. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai	22

7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	24
8. Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai	25
B. Penelitian Terdahulu	27
C. Kerangka Berpikir	33
D. Operasional Variabel	34
E. Hipotesis Penelitian	35
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Rancangan Penelitian	37
B. Populasi dan Sampel	38
C. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian	40
D. Skala Pengukuran Data	41
E. Metode Analisis Data	41
1. Uji Instrumen Penelitian	42
a. Uji Validitas	42
b. Uji Reliabilitas	43
2. <i>Methods of Successive Interval</i>	44
3. Analisis Regresi Linier Berganda	44
4. Uji Asumsi Klasik	45
a. Uji Autokorelasi	45
b. Uji Heterokedastisitas	46
c. Uji Multikolinearitas	46
d. Uji Normalitas	46
5. Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2)	47

6. Pengujian Hipotesis	47
a. Uji F	47
b. Uji t	48
F. Kerangka Pemecahan Masalah	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52
A. Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kota Probolinggo	52
1. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Probolinggo	52
2. Budaya Kerja di Lingkungan Dinas Perhubungan Kota	
Probolinggo	53
3. Responden Penelitian	54
B. Analisis Data	59
1. Uji Instrumen Penelitian	59
2. <i>Methods of Successive Interval</i>	60
3. Analisis Regresi Linier Berganda	61
4. Uji Asumsi Klasik	63
5. Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2)	66
6. Pengujian Hipotesis	68
C. Pembahasan	70
1. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai	70
2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	72
3. Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai	75
4. Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi, dan Kemampuan	
terhadap Kinerja Pegawai	77

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	79
A. Kesimpulan.....	79
B. Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Indikator Kinerja Dinas Perhubungan Kota Probolinggo Tahun 2017 ..	4
Tabel 2.1. Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	31
Tabel 2.2. Variabel dan Indikator Penelitian	35
Tabel 3.1. Data Populasi	39
Tabel 3.2. Data Sampel Penelitian	40
Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden	54
Tabel 4.2. Usia Responden	55
Tabel 4.3. Lama Bekerja	56
Tabel 4.4. Pendidikan Akhir Responden	57
Tabel 4.5. Pangkat/Golongan Responden	58
Tabel 4.6. Data Sampel Penelitian	58
Tabel 4.7. Hasil Pengujian Validitas	59
Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas	60
Tabel 4.9. Resume Analisis Regresi Linier Berganda	61
Tabel 4.10. Uji Durbin Watson	63
Tabel 4.11. Koefisien Korelasi	65
Tabel 4.12. Koefisien Determinasi Berganda	66
Tabel 4.13. Kriteria Hubungan.....	67
Tabel 4.14. Pengujian hipotesis dengan Uji t.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir	34
Gambar 3.1. Kerangka Pemecahan Masalah	49
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Probolinggo	52
Gambar 4.2. Grafik <i>Scatter Plot</i>	64
Gambar 4.3. Grafik <i>Normal P-Plot of Regression Standarized</i>	66



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Tabulasi Data

Lampiran 3 Uji Validitas

Lampiran 4 Uji Reliabilitas

Lampiran 5 Analisis Regresi

Lampiran 6 Uji Multikolinearitas



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Negara Indonesia pada masa orde baru, menganut sistem pemerintahan yang sentralistik di bawah kepemimpinan Presiden Soeharto. Orde baru yang berjalan selama 32 tahun telah menyuburkan ketidakadilan daerah-daerah di seluruh tanah air. Atas tuntutan rakyat, sistem pemerintahan beralih ke sistem desentralisasi, yaitu pelimpahan kekuasaan pada daerah masing-masing berdasarkan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Undang-Undang tersebut mengalami perubahan dan diperbarui dengan terbitnya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004. Dan selanjutnya direvisi lagi dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2014. Dalam mengikuti perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, maka pemerintahan sekarang ini pun telah mengalami perubahan yang besar, yaitu dalam hal pelaksanaan otonomi daerah. Perubahan tersebut adalah mewujudkan pemerintahan yang demokratis dan baik.

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kualitas aparatur negara khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana yang dijelaskan dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara adalah istilah lain dari pegawai negeri sipil atau pegawai pemerintah yang sesuai perjanjian kerja bekerja

pada institusi pemerintah. Pegawai ASN, merupakan pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah berdasarkan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diberikan mandat dalam menjalankan tanggung jawab sesuai jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, maka diperlukan PNS yang dapat menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan semangat kesetiaan, dan ketaatan kepada Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945) dan Pancasila.

Apabila hasil *talent pool* tersebut juga merupakan representasi kondisi kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo, maka hendaknya perlu dikaji kinerja pegawai di Dishub Kota Probolinggo. Dishub Kota Probolinggo sebagai salah satu SKPD di Kota Probolinggo memiliki tugas untuk membantu Kepala Daerah dengan tugas pokok dan fungsi menjalankan sebagian urusan pemerintahan dalam bidang pelayanan transportasi kepada masyarakat. Dalam pendayagunaan Sumber Daya Aparatur, Dishub Kota Probolinggo sangat penting dalam mengatur serta menggerakkan mekanisme kerja dalam suatu sistem pemerintahan. Peranan dimaksud tertuang dalam Peraturan Walikota Probolinggo Nomor 95 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Dishub Kota Probolinggo haruslah mampu menyusun dan melaksanakan suatu rencana dengan baik agar dapat dijadikan acuan dalam kegiatan pembangunan Kota Probolinggo,

khususnya bidang perhubungan. Adapun indikator kinerja pada bidang perhubungan Tahun 2017 sebagai berikut :

Tabel 1.1. Indikator Kinerja Dinas Perhubungan Kota Probolinggo Tahun 2017

No	Indikator Kinerja	Target			Realisasi			Prosentase Capaian		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	Tingkat keberhasilan pelaksanaan program pembangunan perhubungan	2.600	2.650	2.700	2.512	2.564	2.622	96,62%	96,75%	97,11%
2	Tingkat pelanggaran kelaikan jalan kendaraan bermotor	1.300	1.200	1.100	503	740	1.040	38,69%	61,67%	94,55%
3	Tingkat kaamanan dan kenyamanan berlalu-lintas di dalam kota	225	250	315	216	202	299	96%	80,80%	94,92%
4	Tingkat kelancaran dan ketertiban arus lalu lintas di dalam kota	10.000	10.000	10.000	8.142	7.765	7.551	81,42%	77,65%	75,51%
5	Tingkat ketersediaan fasilitas jasa pelayanan perhubungan	2	2	2	2	2	2	100%	100%	100%
6	Tingkat kejadian (angka) kecelakaan lalu lintas	250	250	250	200	267	234	80%	106,80%	93,60%

Sumber: Dinas Perhubungan Kota Probolinggo, 2018.

Pada Tabel 1.1 tentang indikator kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Probolinggo Tahun 2017, dapat dinyatakan telah mencapai realisasi yang baik

pada 4 dari 6 indikator, sementara indikator tingkat ketersediaan fasilitas jasa pelayanan perhubungan telah mencapai 100%, sedangkan indikator tingkat kelancaran dan ketertiban arus lalu lintas di dalam kota masih cukup baik. Indikator kinerja pada tabel di atas meskipun dapat dinyatakan tidak buruk, namun realisasinya belum mencapai target yang ditetapkan.

Indikator tingkat kelancaran dan ketertiban arus lalu lintas di dalam kota dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun justru mengalami penurunan. Pada tahun 2015 kinerja tercapai 81,42%; tahun berikutnya 2016 kinerja tercapai 77,65%; serta tahun 2017 kinerja tercapai 75,51%. Hal ini menunjukkan kondisi lalu lintas macet lebih sering atau lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Meskipun ada alasan peningkatan jumlah kendaraan pengguna lalu lintas, namun Dinas Perhubungan hendaknya siap merespon fenomena yang ada di masyarakat. Lambatnya respon Dinas Perhubungan atas kebutuhan masyarakat terhadap lalu lintas yang ideal perlu mendapat perhatian, agar kondisi lalu lintas tidak semakin buruk.

Dalam organisasi pemerintah, kinerja secara individu biasa disebut dengan istilah kinerja pegawai. Sinambela (2012: 136) mengemukakan bahwa “kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”. Kinerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor. Di antaranya adalah budaya kerja, motivasi, dan kemampuan.

Menurut Nawawi (2003: 65),

“Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.”

Oleh karena itu, semakin baik nilai-nilai yang tertanam dalam budaya kerja suatu organisasi, akan semakin baik kinerja yang dapat dibangun. Budaya kerja sendiri tidak terjadi begitu saja. Budaya kerja terbentuk dari pola perilaku yang ditanamkan atau dibiasakan dalam kurun waktu yang relatif lama.

Lingkungan kerja Dinas Perhubungan Kota Probolinggo tidak saja berada pada suatu kantor, tetapi juga di sepanjang jalan-jalan (lalu lintas), terminal, dan sub terminal di Kota Probolinggo. Karakteristik pegawai yang beraktivitas dalam kantor, tentu berbeda dengan pegawai yang beraktivitas di luar kantor. Hal ini menyulitkan manakala harus membangun budaya kerja yang baik, agar kinerja pegawai mencapai target yang ditetapkan. Budaya kerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Perhubungan boleh saja berbeda dengan pegawai yang lingkungan kerjanya di lapangan. Namun demikian budaya yang terbangun tetap merupakan pola perilaku yang memiliki nilai-nilai positif. Pola perilaku tanpa nilai-nilai positif tidak dapat disebut sebagai budaya kerja, hal itu hanya merupakan kebiasaan semata.

Perbedaan lingkungan kerja dalam lingkup Dinas Perhubungan Kota Probolinggo juga menyebabkan pimpinan harus tepat untuk memetakan kompetensi pegawai, agar penempatan pegawai sesuai dengan kemampuannya. Kesesuaian kemampuan pegawai dengan job deskripsi atau tupoksinya merupakan hal yang penting. Oleh karena hal tersebut berdampak bagi kedua pihak, baik bagi organisasi maupun bagi pegawai itu sendiri. Seperti disampaikan Robbins (2006) bahwa kemampuan terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kepala Dinas Perhubungan Kota harus memperhatikan bahwa pegawai yang memiliki kemampuan intelektual lebih menonjol dibandingkan dengan kemampuan fisiknya, maka

ditempatkan di kantor. Sedangkan pegawai yang memiliki kemampuan fisik lebih sesuai ditempatkan di lapangan. Tetapi bukan berarti pegawai yang ditempatkan di luar kantor tidak memiliki kemampuan intelektual.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi motivasi dari dalam diri pegawai. Menurut Robbins (2006), motivasi dijelaskan sebagai berikut.

“Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Dalam diri seseorang terdapat kebutuhan atau keinginan terhadap obyek di luar diri seseorang tersebut, kemudian menghubungkan antara kebutuhan dengan situasi di luar obyek tersebut untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, motivasi merupakan suatu alasan seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.” (Robbins, 2006: 213).

Motivasi seorang pegawai dalam bekerja muncul karena adanya kebutuhan hidup. Semakin kuat keinginannya dalam meraih kebutuhan hidup, semakin tinggi motivasinya. Motivasi yang tinggi akan menggerakkan seorang pegawai dalam aktivitas kerjanya. Misalnya, untuk mencukupi kebutuhan hidupnya seseorang memerlukan penghasilan, untuk mendapatkan penghasilan yang baik maka seseorang tersebut harus memiliki kinerja yang baik. Dengan demikian motivasi mempengaruhi kinerja pegawai.

Pada kenyataannya sering terjadi pula, ketika ada kepastian gaji yang diterima tiap bulan manakala seseorang telah menjadi PNS, dorongan untuk giat bekerja mulai berkurang, sehingga kinerja juga merosot. Oleh karena itu, motivasi pegawai perlu terus dijaga, agar kinerja tidak merosot. Motivasi kerja dapat diberikan secara positif maupun negatif. Secara positif, motivasi distimulasi

dengan memberikan *reward*, sedangkan stimulasi motivasi dengan *punishment* adalah membangun motivasi secara negatif.

Hasil kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari kemampuan pegawai.

“Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk melaksanakan tugas dalam pekerjaan tertentu. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Semakin baik kualitas kemampuan pegawai akan mendukung dalam bekerja, sehingga tercapai kinerja yang baik pula.” (Robbins, 2006: 52).

Pegawai dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik.

Penelitian dengan tema kinerja pegawai telah sering dilakukan, namun pada kenyataannya kinerja pegawai negeri sipil dinilai masih belum sesuai harapan masyarakat sebagai sasaran yang dilayani. Seperti telah disebutkan, bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kualitas aparatur Negara. Oleh karena itu, kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo perlu mendapat perhatian. Kinerja pegawai negeri sipil (PNS) seringkali menjadi sorotan dari berbagai kalangan. Banyak media massa memberitakan tentang rendahnya kinerja PNS. Para PNS dinilai kurang produktif, berkemampuan yang rendah, dan kurang motivasi dalam bekerja. (<http://pusdiklat.bps.go.id>)

Persoalan di atas, menarik penulis untuk meneliti pengaruh budaya kerja, kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang yang diuraikan di atas maka dalam penelitian ini merumuskan masalah berikut :

1. Apakah budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja para pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara signifikan?
2. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja para pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara signifikan?
3. Apakah kemampuan berpengaruh positif terhadap kinerja para pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara signifikan?
4. Apakah budaya kerja, motivasi dan kemampuan positif berpengaruh terhadap kinerja para pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara signifikan?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan persoalan di atas maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh positif budaya kerja terhadap kinerja para pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara signifikan.
2. Menganalisis pengaruh positif motivasi terhadap kinerja para pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara signifikan.
3. Menganalisis pengaruh positif kemampuan terhadap kinerja para pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara signifikan.

4. Menganalisis pengaruh positif budaya kerja, motivasi dan kemampuan terhadap kinerja para pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara signifikan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Untuk Program Magister Administrasi Publik Pasca Sarjana Universitas Terbuka, akan menambah penelitian mengenai pengaruh budaya kerja, motivasi dan kemampuan terhadap kinerja pegawai;
2. Untuk Dinas Perhubungan Kota Probolinggo, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dalam mengubah paradigma Dinas Perhubungan Kota Probolinggo dalam pengaruh budaya kerja, motivasi dan kemampuan terhadap kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler dalam bukunya menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kebijakan dan praktik yang menentukan aspek tenaga kerja atau pegawai dalam posisi manajemen. Sehingga MSDM meliputi aktivitas merekrut calon pegawai, menyaring atau seleksi calon pegawai, melatih pegawai (pelatihan dan pendidikan), memberi penghargaan atas prestasi pegawai, dan penilaian atas kinerja pegawai (Dessler, 2011: 5).

Definisi MSDM sebagai serangkaian sistem formal yang diterapkan dalam suatu organisasi yang diperlukan untuk memastikan supaya penggunaan kompetensi sumber daya manusia dapat dilakukan dengan optimal. Sehingga upaya pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dapat berjalan maksimal (Mathis dan Jackson, 2006: 3). Penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi bermanfaat baik untuk organisasi maupun bagi pegawai secara individu. Bagi organisasi, kompetensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan untuk menjalankan aktivitas yang dibutuhkan organisasi. Bagi pegawai, dapat meningkatkan motivasi kerja karena dia bekerja sesuai dengan kompetensinya. Jadi seyogyanya, tes untuk pegawai bukan saja untuk syarat atau

prosedur rekrutmen, tetapi juga mengetahui kompetensi pegawai atau calon pegawai.

Sementara Robbins dan Coulter menjelaskan bahwa MSDM adalah pengetahuan yang berkaitan dengan penggunaan karyawan atau pegawai secara organisasional. Manajemen sumber daya manusia yang tepat akan sangat berguna dalam mendapatkan dan memelihara keunggulan kompetitif organisasi terhadap para pesaing (Robbins dan Coulter, 2009).

Pendapat beberapa ahli tersebut sejalan, ketiganya berpendapat bahwa “MSDM adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang cara mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja atau pegawai yang dimiliki oleh masing-masing individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai” (Robbins dan Coulter, 2009).

2. Konsep Budaya Kerja

Budaya kerja seseorang mencerminkan kepribadian seseorang. Seorang dengan kepribadian positif cenderung memiliki budaya kerja yang baik. Menurut Gering dan Guno (2001) bahwa,

“Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.” (Gering dan Guno, 2001: 7).

Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara pada tahun 2002 menerbitkan Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Buku pedoman tersebut menjelaskan budaya kerja secara berbeda tetapi dengan

pengertian yang sama. Menurut keputusan menteri tersebut, pengertian budaya kerja adalah cara pandang seorang pegawai dalam memberi makna terhadap kerja.

Beberapa makna yang terkandung dalam budaya kerja menurut pedoman yang diterbitkan Kementerian Negara PAN yaitu :

- a. Tindakan, sikap, tingkah laku, hasil karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang digunakan.
- b. Persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.

Setiap individu memiliki karakter masing-masing, yang menjadi dasar dalam perilaku sehari-hari, termasuk di tempat kerja. Kumpulan perilaku yang melekat dari individu dalam pada suatu organisasi, atau pegawai pada suatu instansi dapat membentuk budaya kerja. Membangun budaya adalah meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif dari perilaku yang baik, serta berupaya membiasakan pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Pendapat Nawawi (2013) tentang pengertian budaya kerja yang disampaikan dalam bukunya berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa,

“Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran dalam kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.” (Nawawi, 2013: 65)

Penjelasan tersebut mengandung makna bahwa pelanggaran terhadap kebiasaan tersebut tidak ada sanksi tegas,

Budaya Kerja Organisasi Pemerintahan, berkesimpulan bahwa:

- a. Budaya kerja adalah kualitas manusia yang lekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan.
- b. Integritas bangsa dapat dipengaruhi budaya bangsa tersebut.
- c. Budaya kerja sangat erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Oleh karena budaya kerja merupakan falsafah yang didasari pandangan hidup, maka budaya kerja dipengaruhi oleh karakter individu dalam suatu organisasi. Sehingga budaya kerja dalam suatu organisasi berbeda-beda. Faktor lingkungan turut membentuk budaya kerja. Misalnya budaya kerja dalam kelompok nelayan, tentu berbeda dengan budaya kerja kelompok tani. Lingkungan kerja dimana para pegawainya memiliki karakter yang baik dan kepribadian positif dipastikan terbangun budaya kerja yang baik. Selanjutnya dalam proses seleksi pegawai, akan dipilih calon pegawai yang berkarakter dan berkepribadian baik. Sehingga pegawai yang baru bergabung selanjutnya dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang baru dikenal. Jadi, budaya kerja seorang pegawai dapat dilatih atau dibentuk ke arah yang diinginkan organisasi.

3. Konsep Motivasi

Menurut Robbins (2006: 213) mendefinisikan,

”Motivasi adalah kerelaan untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tadi untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu. Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketentuan individu dalam usaha mencapai sasaran.”

Definisi di atas mengandung makna bahwa motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan tertentu. Kebutuhan seseorang dapat terjadi karena adanya ketidakseimbangan antara hal yang dimiliki dengan hal yang diharapkan. Dorongan untuk memenuhi kebutuhan menjadi kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi mengandung unsur intensitas, arah, dan berlangsung lama. Intensitas berkaitan dengan seberapa keras usaha seseorang. Meskipun intensitas tinggi tetapi tidak disalurkan ke arah yang tepat kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, perlu diperhatikan pula kualitas upaya itu maupun intensitasnya. Intensitas yang tinggi atas upaya yang berkualitas, akan memaksimalkan kinerja. Upaya yang dilakukan tidak saja harus berkualitas, tetapi juga harus diarahkan pada sasaran yang tepat yaitu sasaran organisasi dengan konsisten. Oleh karena itu, motivasi memiliki dimensi berlangsung lama dan berkelanjutan. Jadi motivasi mempengaruhi seberapa lama seseorang bertahan dalam usahanya. (Robbins, 2006: 213).

Pakar lain menjelaskan motivasi sebagai berikut.

“Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan

menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.” (Siagian, 2008:138)

Menurut Richard M. Steers dalam Sedarmayanti (2009: 233),

“Motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.”

Oleh karena itu, dapat dikatakan motivasi adalah suatu alasan seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Indikator motivasi kerja menurut teori hierarki kebutuhan yang dipopulerkan oleh Abraham Maslow bahwa “Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.” (Maslow dalam Robbins, 2006: 214) Kemudian dari faktor-faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologis. Kebutuhan ini dapat dikatakan sebagai kebutuhan dasar manusia, karena merupakan kebutuhan fisik. Dalam dunia kerja, kebutuhan fisiologis dapat dilihat melalui kebutuhan-kebutuhan akan gairah kerja, ruang kerja, dan gaji pokok yang dapat menjamin kebutuhan hidup.
- b. Selanjutnya adalah kebutuhan akan rasa aman. Rasa aman yang dimaksud di sini, seperti perlindungan pekerjaan, kebebasan dari kesewenang-wenangan, termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan akan lingkungan fisik dan emosional yang aman dan terlindung dari ancaman.

- c. **Kebutuhan sosial.** Seseorang dalam bersosialisasi dengan lingkungan di sekitarnya tentu berharap untuk diterima dengan baik oleh teman-teman, terjalin persahabatan, menjadi bagian dari suatu komunitas, dan dicintai oleh lingkungannya.
- d. **Kebutuhan akan penghargaan.** Seseorang dalam dirinya pasti ada keinginan untuk menampilkan kesan diri yang baik agar dihargai oleh orang-orang di lingkungannya. Pengakuan dan apresiasi dari orang lain, akan menjadi stimulus untuk terus berbuat hal yang baik.
- e. **Kebutuhan aktualisasi diri.** Aktualisasi diri atau mempresentasikan diri, yang merupakan kategori kebutuhan tertinggi. Kebutuhan aktualisasi diri ini berkenaan dengan mengembangkan potensi seseorang secara maksimal, meningkatkan kompetensi seseorang, dan menjadi seseorang yang lebih baik.

Menurut indikator motivasi di atas, maka motivasi adalah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang, yang dapat dipengaruhi oleh kebutuhan seseorang tersebut. Menumbuhkan motivasi seseorang dapat dilakukan dengan menjanjikan imbalan atau kompensasi berupa pemenuhan salah satu dari kebutuhannya. Cara ini dapat dikatakan cara yang positif, yaitu dengan memberikan *reward* kepada pegawai.

Cara lain untuk menumbuhkan motivasi juga dapat dilakukan secara negatif, yaitu dengan adanya sanksi atau *punishment* jika seseorang lalai atau melakukan pelanggaran dalam bekerja, atau menunda promosi jabatan jika tidak mencapai target yang diharapkan.

4. Konsep Kemampuan

Tingkah laku seseorang dipengaruhi oleh kemampuan (*abilities*) orang tersebut. Kemampuan akan menentukan perilaku dan pada akhirnya mempengaruhi juga hasilnya. Menurut Robbins (2006: 52),

“Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk melaksanakan tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.”

Soehardi (2003) menjelaskan pengertian kemampuan sebagai berikut

“Kemampuan atau *abilities* yang dimaksudkan di sini adalah bakat yang melekat pada seseorang yang dimiliki sejak lahir, melalui proses belajar, maupun dari pengalaman, untuk melakukan suatu kegiatan baik fisik maupun mental (Soehardi, 2003: 24).

Pengertian kemampuan menurut Soelaiman (2007: 112) adalah

“Kemampuan adalah karakter yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi, walaupun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan seseorang pegawai merupakan kecakapan yang berhubungan dengan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaannya, yang dimiliki dan dipergunakan pada waktu yang tepat.”

Tiap manusia memiliki kemampuan (*abilities*) yang berbeda-beda, karena kemampuan bukan saja bawaan sejak lahir tetapi juga bisa dipelajari. Jadi kemampuan dapat disebut pula potensi diri. Kemampuan manusia meliputi kemampuan fisik dan non fisik. Meskipun kemampuan seseorang adalah bakat sejak lahir, tetapi dalam beberapa hal, kemampuan dapat dipelajari dan dikembangkan dari waktu ke waktu.

Pengetahuan atas kemampuan dari pegawai yang dimiliki merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi. Penempatan pegawai sesuai kemampuannya sangat menunjang kinerja organisasi, sekaligus memberikan kepuasan dalam bekerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Menurut Robbins (2006: 52) kemampuan terdiri dari 2 (dua) perangkat, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual dapat dikembangkan dengan proses belajar. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan yang memerlukan stamina, daya tahan, kekuatan, ketrampilan, dan kesigapan. Kemampuan fisik dapat dikembangkan dengan proses latihan.

Pemahaman atas kemampuan intelektual dan kemampuan fisik, penting bagi pimpinan institusi yang lingkungan kerjanya terdiri meliputi lingkungan kerja kantor dan lingkungan kerja lapangan. Pegawai dengan kemampuan intelektual lebih kuat dibanding kemampuan fisiknya, akan lebih sesuai bila ditempatkan di kantor. Sebaliknya pegawai dengan kemampuan fisik lebih kuat dibanding kemampuan intelektual, akan lebih sesuai bila ditempatkan di luar kantor.

Sementara menurut Moenir (2008) kemampuan manusia dikategorikan sebagai kemampuan humanis, kemampuan konseptual, dan kemampuan teknikal.

- a. Kemampuan humanis (*human skill*) adalah kemampuan untuk bersosialisasi dan berinteraksi dengan sesama manusia. Seseorang dengan kemampuan humanis yang baik, mampu bekerja secara tim dan membangun suasana

harmonis dalam organisasi sehingga terbangun sinergi antar pegawai. Kemampuan humanis dimiliki pegawai dalam bekerja, secara berkelompok kerja (*teamwork*) yaitu bekerja sama dengan sesama anggota tim yang lain. Dalam kerja tim dibutuhkan komunikasi untuk menyampaikan gagasan, pendapat. Dibutuhkan juga empati, agar dalam penerimaan pendapat maupun saran dari orang lain dengan pikiran yang terbuka.

- b. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*), sering juga disebut kemampuan berpikir. Kemampuan konseptual adalah kemampuan menganalisis suatu permasalahan. Bagi seorang pegawai, kemampuan konseptual dibutuhkan saat harus memutuskan suatu perkara/masalah, di mana dia harus melakukan analisis terlebih dahulu, kemudian merumuskan tugas-tugas yang diembannya. Seorang pegawai dengan kemampuan konseptual yang baik dapat memilah-milah permasalahan, dapat memilih prioritas yang harus ditangani terlebih dahulu, mampu untuk melihat deskripsi kasar untuk mengidentifikasi unsur-unsur penting dalam permasalahan, mengenali situasi yang memerlukan analisis dan pemahaman.
- c. Kemampuan teknis (*technical skill*). Kemampuan teknis seseorang pegawai dalam perusahaan, yaitu harus mampu menguasai metode kerja yang ada atau yang telah ditugaskan. Artinya bahwa seorang pegawai yang mempunyai kemampuan teknis, menguasai tentang prosedur kerja, metode kerja dan alat-alat yang digunakan dalam pekerjaannya. Pada akhirnya hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Jadi, kemampuan teknis yaitu pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan

dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat- alat kerja.

5. Konsep Kinerja Pegawai

Definisi kinerja menurut Sinambela (2012) adalah sebagai berikut.

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.” (Sinambela, 2012: 5)

Sinambela (2012: 5-6) selanjutnya menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat dalam melaksanakan pekerjaannya, baik organisasi maupun individu. Ada empat elemen yang terkandung dalam kinerja,

- a. Hasil kerja individu ataupun kelompok,
- b. Terdapat wewenang dan tanggung jawab.
- c. Pekerjaan dilakukan secara legal,
- d. Tidak bertentangan dengan moral atau etika maupun norma di masyarakat.

Pengertian “kinerja” menurut Rivai dan Basri (2005: 16) adalah sebagai berikut.

“Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.”

Dengan demikian, pengertian kinerja bisa meliputi kinerja suatu kelompok atau organisasi, atau kinerja individu.

Simanjuntak (2005) menjelaskan kinerja sebagai berikut.

“Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.”

Sinambela (2012) juga mengemukakan bahwa

“Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangat penting, karena dengan kinerja ini akan dapat diketahui tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan”. (Sinambela, 2012: 136)

Pengertian kinerja yang disampaikan oleh ketiga pakar di atas memiliki makna yang sejalan. Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan menentukan kinerja lembaga atau kinerja perusahaan. Sehingga bila kinerja pegawai meningkat maka kemungkinan besar kinerja lembaga/perusahaan juga meningkat.

6. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan antara budaya kerja dengan kinerja dijelaskan Tika (2008 : 120) sebagai berikut.

“Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah budaya kerja, sebab dengan terciptanya budaya kerja

yang baik dan ditunjang oleh kerja sama dengan sesama karyawan, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.”

Kinerja pegawai tentunya sangat dipengaruhi oleh budaya kerja manusia. Kuatnya budaya kerja dapat dilihat dari sikap pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya. Nilai-nilai budaya kerja digambarkan pada pegawai yang memiliki motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi.

Budaya kerja dalam suatu organisasi dapat menjadi identitas bagi organisasi tersebut. Nilai-nilai yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Nilai yang diyakini bersama ini, sebenarnya adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang pegawai melihat nilai-nilai organisasi tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Budaya kerja yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku pegawai pada pencapaian tujuan organisasi.

Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen yang dirasakan pegawai untuk berupaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Nilai-nilai budaya kerja tampak pada sikap pegawai dalam bekerja, seperti kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan, sikap dalam memanfaatkan fasilitas penunjang pekerjaan, inisiatif dalam penyelesaian masalah di tempat

kerja, etika dalam bekerja, dan lain-lain. Semakin kuat pegawai dalam menghayati nilai-nilai tersebut, meningkatkan kesadaran pegawai atas tanggung jawabnya dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Pendapat Mangkunegara (2005), mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi penerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2006: 238) menjelaskan Teori Pengharapan dari Victor Vroom yang menyatakan bahwa ada suatu hubungan antara motivasi dan kinerja,

“Bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya”. (Robbins, 2006:238)

Motivasi dapat diberikan secara positif maupun negatif. Motivasi positif diberikan dengan membangkitkan harapan, dapat pula dengan pemberian *reward*. Pemberian *reward* tidak harus dalam bentuk benda atau hadiah. Pujian atas keberhasilan suatu pekerjaan juga termasuk *reward*. Pegawai merasa hasil kerja dihargai, hal ini membuat pegawai makin merasa percaya diri bahwa dirinya mampu. Motivasi negatif disampaikan sebagai sanksi (*punishment*),

diharapkan pegawai dalam bekerja berusaha untuk tidak terkena sanksi. Sehingga pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh.

Secara normatif, perusahaan atau organisasi telah memberikan imbalan dalam bentuk gaji dan kompensasi kepada pegawai. Jika nilai gaji dan kompensasi yang terlalu rendah, akan membuat pegawai merasa kebutuhan dasarnya tidak terpenuhi. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan tingkat upah. Apabila gaji yang diterima pegawai dalam jumlah yang layak bahkan besar, selain pegawai terpenuhi kebutuhan dasar, juga ada rasa aman akan terjamin kebutuhan hidup.

Motivasi adalah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk ikut serta dalam kegiatan yang diarahkan untuk mencapai tujuan/sasaran yang ditargetkan. Motivasi seseorang untuk bekerja dapat muncul dari berbagai alasan. Salah satunya adalah alasan kebutuhan. Seseorang bekerja karena butuh penghasilan untuk biaya hidup. Demi mempertahankan pekerjaan yang dimiliki, seseorang bekerja lebih giat, dengan adanya pekerjaan yang berpenghasilan, orang tersebut merasa ada jaminan (merasa aman) bahwa kebutuhan hidupnya dapat terpenuhi, ada jaminan keluarganya tidak terlantar. Seseorang bekerja karena menginginkan aktualisasi diri, dengan bekerja seseorang dapat mengekspresikan dirinya. Jika dia bekerja dengan baik, lingkungan akan memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapainya. Alasan lain yaitu seseorang bekerja, karena baginya bekerja adalah ibadah. Semakin tinggi

motivasi seseorang, semakin besar upaya yang dilakukannya untuk mencapai tujuan/sasarannya. Sehingga semakin meningkat pula hasil yang dicapai.

8. Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai

Pada bagian sebelumnya telah disampaikan bahwa menurut Mangkunegara (2005) yang mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Kemampuan (*ability*) suatu kapasitas individu untuk melaksanakan tugas dalam pekerjaan tertentu. Kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual terkait dengan kecerdasan berpikir atau *softskill* seseorang. Sedangkan kemampuan fisik adalah *hardskill*.

Menurut Moenir (2008), setiap manusia memiliki kemampuan yang terdiri kemampuan humanis, kemampuan konseptual, dan kemampuan teknikal. Dengan kemampuan humanis, seseorang dapat bersosialisasi dan membangun hubungan (*relation*) yang baik dengan orang-orang di sekitarnya, mudah berbaur dengan lingkungannya. Kemampuan humanis diperlukan seseorang agar dapat bekerja sama. Kemampuan konseptual dapat disebut juga kecerdasan intelektual. Dengan kemampuan konseptual, memahami prosedur dan metode kerja yang menjadi job deskripsi dari jabatannya. Kemampuan teknikal seseorang dapat dilihat dari cara orang tersebut menggunakan sarana prasarana yang menjadi kebutuhannya dalam bekerja. Setiap memiliki bakat

yang berbeda, sebagian orang menonjol dalam salah satu atau lebih dari ketiga jenis kemampuan tersebut. Tetapi juga mungkin memiliki ketiga jenis kemampuan tersebut dengan baik.

Kemampuan pegawai mempengaruhi kinerja pegawai. Betapapun hebat dan canggihnya peralatan dan teknologi serta modal yang besar, tetapi bila unsur manusianya tidak memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif dan efisien, maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kemampuan yang tinggi akan membantu pegawai dalam mengerjakan berbagai tugas, sehingga memudahkan pekerjaan mereka, maka semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai telah sering dilakukan. Penelitian sejenis masih akan terus ada karena dinamika manusia juga terus ada. Penelitian-penelitian terdahulu digunakan sebagai pembandingan atas hasil penelitian ini. Sebelumnya peneliti juga melakukan studi banding atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini. Penentuan penelitian terdahulu sebagai referensi adalah hasil penelitian yang telah dipublikasikan secara *online* dalam jurnal ilmiah bereputasi. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Armiaty (2014)

Penelitian yang dilakukan Armiaty pada tahun 2014, dengan mengambil obyek pegawai Bank Kalimantan Selatan Cabang Banjarmasin khususnya pegawai *frontliner*. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai *frontliner*. Responden penelitian sebanyak 58 pegawai dengan teknik sensus. Data yang diperoleh dari kuesioner, disajikan dalam tabulasi data dan dianalisis dengan metode regresi linear berganda. Hasil riset menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara signifikan, begitu juga variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Variabel budaya dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai *frontliner* secara signifikan. Berdasarkan hasil riset, Armiaty (2014) menyarankan kepada manajemen Bank Kalsel, agar mempertahankan budaya kerja yang sudah berlaku, dan menguatkan nilai-nilai yang baik kepada karyawan agar budaya kerja yang sudah berlaku semakin baik.

b. Safrisal (2014)

Penelitian Safrisal (2014) mengambil obyek pegawai Dinas pertambangan dan Energi Aceh. Menurut Safrisal, kedisiplinan pegawai yang rendah dan rata-rata jam kerja yang kurang dari pegawai merupakan indikasi negatif terhadap budaya kerja, kemampuan pegawai serta komitmen

pegawai Dinas pertambangan dan Energi D.I. Aceh. Kondisi tersebut akan mempengaruhi kinerja dinas secara keseluruhan. Penelitian Safrisal (2014) mengambil sampel 92 orang pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Aceh menggunakan teknik *sampling* acak (*random sampling*). Hasil penelitiannya membuktikan bahwa budaya kerja, kemampuan pegawai dan komitmen pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Aceh baik secara parsial maupun simultan. Rekomendasi penelitian yang diberikan dari penelitian Safrisal (2014) adalah Dinas Pertambangan dan Energi D.I. Aceh memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan, misalnya dengan memberikan pelatihan.

c. Lisdiana (2016)

Lisdiana (2016) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Universitas Boyolali. Penelitian tersebut menggunakan teknik analisis regresi, yang terdiri analisis jalur, Uji t, Uji F, Uji koefisien determinasi dan analisis korelasi. Responden penelitian sebanyak 35 pegawai. Hasil penelitian Lisdiana membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja. Sedangkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga komitmen organisasi berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Boyolali. Hasil analisis jalur membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh dominan atau efektif untuk meningkatkan kinerja.

d. Rizqina, Zakiul Amri (2017)

Rizqina (2017) melakukan penelitian tentang pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan, Komitmen Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BPKS Pusat yang berjumlah 135 orang. Hasil analisis data membuktikan bahwa Budaya Kerja, Kemampuan, Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, serta terbukti bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS). Rizqina (2017) menyarankan budaya kerja ditingkatkan, dan untuk meningkatkan budaya kerja adalah dengan menanamkan nilai-nilai positif yang bisa menjadi pedoman dalam bekerja.

e. Karsono (2017)

Penelitian Karsono (2017) bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja

pegawai PT. KAI Daop 5 Purwokerto. Populasi penelitian adalah semua karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto sebanyak 623 orang karyawan. Penentuan ukuran sampel dengan rumus Slovin diperoleh sampel sebanyak 86 responden. Tehnik analisis data yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Data hasil penelitian dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Budaya kerja, Kepemimpinan, dan Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, artinya apabila budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi secara bersama-sama mengalami peningkatan maka kinerja karyawan akan meningkat. Karsono (2017) memberikan saran bahwa budaya kerja di PT. KAI Daop V Purwokerto perlu ditingkatkan, yaitu dengan pembinaan berkala dan membangun suasana kerja yang kondusif.

Tabel 2.1. Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

	Armiaaty, Rina (2014)	Safrisal (2014)	Lisdiana, Nuning (2016)	Rizqina, Zakiul Amri (2017)	Karsono (2017)
Obyek Penelitian	Pegawai <i>frontliner</i> Bank Kalsel	Pegawai Dinas Pertambangan dan	Universitas Boyolali	Pegawai BPK Perdagangan Bebas & Pela-	Pegawai PT. KAI Daop 5 Purwokerto
Variabel	Budaya organisasi, Motivasi, dan Kinerja Pegawai	Budaya kerja, Kemampuan, Komitmen, dan Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi, Motivasi, Komitmen, dan Kinerja Pegawai	Budaya kerja, Kemampuan, Komitmen, Kepuasan, dan Kinerja Pegawai	Budaya kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, Disiplin dan Kinerja Pegawai
Sampel	58 responden	92 responden	35 responden	135 responden	86 responden
Metode Analisis	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi, dan Analisis Jalur	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Jalur
Hasil Penelitian	Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai	Budaya kerja, kemampuan dan komitmen berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai	Budaya organisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Budaya Kerja, Kemampuan, Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, serta terbukti bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	Budaya kerja, Kepemimpinan, dan Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Sumber: diolah dari penelitian terdahulu.

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi kajian dalam penelitian ini, semuanya merupakan penelitian yang menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Banyak hal dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti ditunjukkan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Setiap peneliti melakukan analisis dengan kombinasi variabel yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis pengaruh budaya kerja, motivasi, dan kemampuan terhadap kinerja pegawai.

Variabel budaya kerja terdapat pada penelitian Safrisal (2014), Risqina (2017) dan Karsono (2017). Menurut ketiga peneliti tersebut, budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi terdapat pada penelitian Armiaty (2014) dan Lisdiana (2016). Menurut kedua peneliti tersebut, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel ketiga dalam penelitian ini adalah variabel kemampuan. Variabel kemampuan terdapat pada penelitian Safrisal (2014) dan Risqina (2017). Menurut kedua peneliti tersebut, kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian tentang pengaruh variabel budaya kerja, motivasi, dan kemampuan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tidak terdapat pada kelima penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian tentang pengaruh variabel budaya kerja, motivasi, dan kemampuan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hanya menguatkan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

C. Kerangka Berpikir

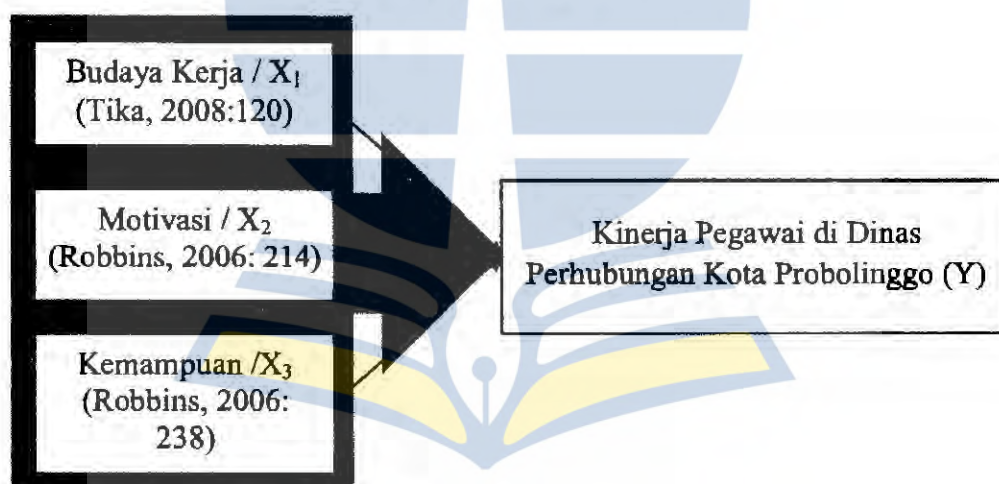
Budaya kerja, motivasi dan kemampuan berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja dalam suatu organisasi berbeda-beda. Faktor lingkungan turut membentuk budaya kerja. Lingkungan kerja dimana para pegawainya memiliki karakter yang baik dan kepribadian positif dipastikan terbangun budaya kerja yang baik. Selanjutnya dalam proses seleksi pegawai, akan dipilih calon pegawai yang berkarakter dan berkepribadian baik. Sehingga pegawai yang baru bergabung selanjutnya dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang baru dikenal. Jadi, budaya kerja seorang pegawai dapat dilatih atau dibentuk ke arah yang diinginkan organisasi. Nilai-nilai dalam budaya kerja mendorong seseorang untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga tercapai kinerja yang diharapkan.

Motivasi adalah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat dipengaruhi oleh kebutuhan seseorang tersebut. Menumbuhkan motivasi seseorang dapat dilakukan dengan menjanjikan imbalan atau kompensasi berupa pemenuhan salah satu dari kebutuhannya. Cara lain untuk menumbuhkan motivasi juga dapat dilakukan secara negatif, yaitu dengan adanya sanksi atau *punishment* jika seseorang dalam bekerja tidak mencapai target yang diharapkan. Sedangkan motivasi yang positif, di mana seseorang melakukan sesuatu karena dorongan untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi positif maupun negatif akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan intensitas lebih tinggi dan kualitas upaya yang lebih baik. Sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

Kemampuan pegawai mempengaruhi kinerja pegawai. Betapapun hebat dan canggihnya peralatan dan teknologi serta modal yang besar, tetapi bila unsur manusianya tidak memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif dan efisien, maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kemampuan yang tinggi akan membantu pegawai dalam mengerjakan berbagai tugas, sehingga memudahkan pekerjaan mereka.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan pada latar belakang, rumusan masalah, landasan teori dan kajian penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut.

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir



Sumber : diolah dari rumusan masalah dan landasan teori

D. Operasional Variabel

Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah Budaya Kerja, Motivasi dan Kemampuan sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah

Kinerja Pegawai. Adapun definisi operasional variabel disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.2. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Notasi	Indikator
Budaya Kerja	X_1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen tinggi : menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. 2. Profesionalisme artinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai tupoksinya. 3. Menjunjung tinggi norma-norma etika
Motivasi	X_2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan fisik, seperti gaji, yang diterima dari perusahaan. 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan atas penghargaan 5. Kebutuhan aktualisasi diri
Kemampuan Pegawai	X_3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan melaksanakan pekerjaan utama. 2. Memiliki kreativitas yang baik. 3. Memiliki kemampuan menangani permasalahan. 4. Mampu bekerja baik secara individu maupun kerja sama tim. 5. Berinisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas baru.
Kinerja Pegawai	Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian pekerjaan selalu tepat waktu. 2. Penyelesaian pekerjaan selalu benar. 3. Penyelesaian pekerjaan selalu dilakukan efisien. 4. Tidak ada penyalahgunaan hak dan wewenang oleh pegawai 5. Pekerjaan dilakukan secara legal dan sesuai aturan. 6. Pekerjaan dilakukan sesuai dengan moral dan etika.

Sumber: data diolah

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori dan kajian penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara positif dan signifikan.
2. Motivasi mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara positif dan signifikan.
3. Kemampuan mempengaruhi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara positif dan signifikan.
4. Budaya kerja, motivasi, dan kemampuan pegawai secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini tergolong dalam penelitian kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* (penelitian penjelasan) karena tujuannya menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 2005: 3-4). Dalam hal ini menjelaskan hubungan antara budaya kerja, motivasi dan kemampuan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Obyek penelitian adalah kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Dasar pemilihan obyek karena Kota Probolinggo merupakan kota yang memiliki perkembangan cukup pesat, kemajuan hasil pembangunan yang positif ini harus sejalan dengan peningkatan kualitas PNS, agar pelayanan kepada masyarakat semakin berkualitas pula. Pada latar belakang masalah dijelaskan bahwa ada permasalahan terkait kinerja Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Pertumbuhan pembangunan menyebabkan kendaraan sebagai sarana transportasi semakin meningkat jumlahnya. Sedangkan pembangunan infrastruktur jalan belum tentu seimbang dengan pertumbuhan jumlah kendaraan. Sehingga menuntut kinerja Dinas Perhubungan Kota Probolinggo untuk benar-benar baik. Oleh karena itu penelitian ini difokuskan pada budaya kerja, motivasi dan

kemampuan yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo.

B. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan data primer sebagai materi analisis, data diperoleh dari jawaban responden penelitian. Responden penelitian dapat meliputi populasi, yaitu keseluruhan obyek yang diobservasi, atau menggunakan sampel.

Populasi menurut Sugiyono (2008: 72), adalah

“wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”

Penentuan populasi penelitian ini didasarkan pada alasan untuk mengetahui apakah budaya kerja, motivasi dan kemampuan dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Jadi, populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah semua pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo, baik pegawai di lingkungan kantor maupun pegawai yang bertugas di lalu lintas dan terminal, juga meliputi pegawai berstatus PNS, maupun tenaga kontrak dan tenaga magang. Keberagaman status pegawai inilah justru yang menjadi keunikan dari Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Karakteristik pegawai di kantor berbeda dengan di pegawai di lapangan. Hal nyata tampak dalam pakaian kerja mereka.

Adapun jumlah pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo menurut statusnya adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Data Populasi

No.	Jumlah Pegawai	Jumlah
1.	Pegawai Negeri Sipil	68
2.	Tenaga kontrak	20
3.	Tenaga magang	72
4.	Tenaga magang juru parkir	210
Jumlah populasi		370

Sumber: Dinas Perhubungan Kota Probolinggo, 2018

Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 370 orang, sehingga lebih efisien apabila penelitian ini menggunakan sampel penelitian. Menurut Sugiyono (2008: 108),

“sampel adalah bagian dari populasi yang akan digunakan untuk menentukan sifat karakteristik yang dikehendaki dan dianggap dapat mewakili populasi (jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya).”

Besar sampel yang diambil dihitung menggunakan rumus Slovin (Umar, 2008: 82) yaitu $n = N / (N d^2 + 1)$. Dimana n adalah jumlah sampel, N adalah jumlah populasi, dan d^2 adalah presisi yang ditetapkan. Pertimbangan menggunakan rumus Slovin untuk menghitung jumlah sampel agar jumlah sampel yang diobservasi cukup representatif mewakili gambaran keadaan yang ada di populasi.

Jumlah populasi penelitian ini ada 370 orang. Menurut Umar (2008: 108), dengan jumlah populasi tersebut, maka ukuran sampel ditentukan batas kesalahan 10%, sehingga jumlah sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{370}{370 \times (0,10 \times 0,10) + 1}$$

$$n = \frac{370}{3,70 + 1}$$

$$= 92,50 \text{ (dibulatkan menjadi 93)}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebesar 93 orang. Selanjutnya diperhitungkan proporsi sampel penelitian mengikuti prosentase masing-masing kelompok sub populasi. Sampel penelitian berdasarkan status pegawai adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2 Data Sampel Penelitian

No.	Jumlah Pegawai	Jumlah	Prosentase	Sampel
1.	Pegawai Negeri Sipil	68	18,38	17
2.	Tenaga kontrak	20	5,40	5
3.	Tenaga magang	72	19,46	18
4.	Tenaga magang juru parkir	210	56,76	53
Jumlah populasi		370	100,00	93

Sumber: data diolah

C. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Pengumpulan data merupakan prosedur riset yang standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan angket/kuesioner untuk pengumpulan data.

“Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan angket sebagai alat penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis”, (Sugiyono, 2008: 74).

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner. Kuesioner penelitian diberikan secara langsung kepada pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo, yang bersedia menjadi responden penelitian.

D. Skala Pengukuran Data

Skala pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Skala *Likert* menggunakan rentang skor 1 sampai dengan 5. Telah dijelaskan sebelumnya, bahwa instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Dalam kuesioner, pernyataan atau pertanyaan telah disediakan pilihan jawaban dengan skala yang proporsional. Pilihan jawaban terdapat 5, yaitu sangat tidak setuju/baik, skor 1; tidak setuju/baik, skor 2; netral/sedang, skor 3; setuju/baik, skor 4; dan sangat setuju/baik, skor 5. Oleh karena itu, jawaban dari kuesioner ini masih bersifat kualitatif, sehingga data yang dihasilkan merupakan data ordinal.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahap. Setelah data yang diperoleh dari responden ditabulasi, berikutnya dilakukan uji instrumen. Data yang telah lolos uji instrumen masih bersifat data ordinal karena diperoleh dengan menggunakan *skala Likert*, oleh karena itu perlu diubah menjadi data interval agar memenuhi syarat untuk dilakukan regresi. Selanjutnya analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh Budaya kerja, motivasi

dan kemampuan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Pada tahap ini, hasil analisis regresi harus diuji lagi dengan uji asumsi klasik, untuk memastikan tidak ada penyimpangan atau kesalahan analisis. Pengukuran statistik sampel dalam penelitian ini menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan hasil analisis regresi *output* dari SPSS.

1. Uji Instrumen Penelitian

Suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang baik jika data yang diperoleh memiliki kualitas yang baik.

a. Uji Validitas

Instrumen penelitian yang dinyatakan valid menunjukkan pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur untuk memperoleh data adalah valid. Setelah data yang diuji dinyatakan valid, maka kuesioner dan hasilnya dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2011: 228). Sebuah instrumen yang valid dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Pengujian validitas tersebut dapat menggunakan rumus Korelasi *Product Moment* (Sugiyono, 2011: 228)

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

Dimana:

r_{xy} = korelasi antara x dengan y

x_i = nilai x ke- i

y_i = nilai y ke- i

n = banyaknya nilai

Instrumen dikatakan valid apabila $r_{xy} > r_{tabel}$, atau jika nilai sigifikansi lebih kurang dari 0,05. Sebaliknya jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka instrumen tersebut dikatakan tidak valid. Instrumen yang tidak valid hanya akan menghasilkan data yang tidak relevan. Sehingga harus dilakukan penyusunan instrumen penelitian ulang, yang selanjutnya membagikan kuesioner itu lagi untuk memperoleh data baru.

b. Uji Reliabilitas

Instrumen yang dinyatakan reliabel adalah instrumen yang jika digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama atau konsisten (Sugiyono, 2011: 240). Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan uji *Cronbach Alpha*. Data dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* masing-masing instrumen menunjukkan nilai lebih besar dari 0,6; yang mengisyaratkan bahwa data yang dikumpulkan dengan menggunakan instrumen tersebut reliabel. Pengujian keandalan alat ukur adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2011: 240) yakni :

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

r_i = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Reliabilitas yang rendah menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi yang rendah, sehingga menghasilkan data yang tidak sesuai dengan tujuan penelitian. Jika hal tersebut terjadi, maka perlu dilakukan penyusunan instrumen penelitian lagi, dan dilakukan pengumpulan data lagi.

2. *Methods of Successive Interval*

Data yang diperoleh dari kuesioner dengan skala *Likert* berjenis ordinal. Data ordinal maknanya data tersebut sebenarnya masih merupakan data kualitatif yang diwakili oleh angka, meskipun ada perbedaan bobot dari masing-masing angka yang mewakili.

Analisis regresi merupakan bagian dari statistik parametrik di mana data yang diolah adalah data kuantitatif. Oleh sebab itu, syarat untuk bisa dilakukan analisis regresi adalah data harus berjenis interval. Sehingga data ordinal yang diperoleh melalui kalimat-kalimat kualitatif dari kuesioner harus ditransformasi menjadi data interval. Teknik yang digunakan mentransformasi data dari ordinal ke data interval yaitu *Methods of Successive Interval* (Harun Al Rasjid, 1998).

Dalam penelitian ini penghitungan MSI (*Methods of Succesive Interval*) dikerjakan dengan menggunakan bantuan *software Microsoft Office Excel*.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Adapun analisis regresi linier berganda penelitian ini menganalisis pengaruh variabel bebas yang terdiri Budaya Kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan Kemampuan (X_3). Sehingga model yang akan diperoleh dapat dituliskan sebagai

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Dimana :

- α = konstanta regresi dan
- $\beta_{1, 2, 3}$ = koefisien regresi masing-masing variabel bebas.
- X_1 = Budaya Kerja
- X_2 = Motivasi
- X_3 = Kemampuan

Berdasarkan model regresi linier berganda tersebut dapat digambarkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan mengetahui pola hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Misalnya hubungan variabel bebas dengan variabel terikat searah, maka jika diinginkan peningkatan pada variabel terikat, harus dilakukan juga peningkatan pada variabel bebas. Apabila hubungan variabel bebas dengan variabel terikat tidak searah atau berbanding terbalik, artinya jika diinginkan peningkatan pada variabel terikat, harus kondisi dari variabel bebas harus diminimalkan.

4. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier berganda dinyatakan benar apabila memenuhi kriteria uji asumsi klasik.

a. Uji Autokorelasi

Hasil analisis regresi linier berganda harus bebas dari autokorelasi, artinya tidak boleh adalah saling hubungan di antara variabel bebas – variabel bebas yang digunakan. Pengujian terhadap adanya autokorelasi dapat menggunakan kriteria sebagai berikut (Gujarati, 2011: 217). Jika hipotesis H_0 menyatakan tidak ada serial korelasi positif, maka apabila:

- $d < d_L$: menolak H_0
 $d > d_U$: menerima H_0
 $d_L \leq d \leq 4 - d_L$: pengujian tidak meyakinkan.

Jika hipotesis H_0 menyatakan tidak ada serial korelasi negatif, maka apabila:

- $d > 4 - d_L$: menolak H_0
 $d < 4 - d_U$: menerima H_0
 $4 - d_U \leq d \leq 4 - d_L$: pengujian tidak meyakinkan.

Apabila terjadi autokorelasi di antara variabel bebas yang dianalisis, maka variabel bebas tersebut harus direduksi (tidak boleh digunakan).

b. Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2006: 69) “heteroskedastisitas adalah suatu keadaan di mana varian-varian dari kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel bebas.” Salah satu cara mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah

dengan melihat apakah ada pola tertentu pada grafik *Scatter Plot*. Pada grafik *Scatter Plot*, jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar ke atas dan ke bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastitas. Setiap titik yang terdapat pada grafik tersebut merupakan 1 (satu) data dari responden.

c. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis matriks *Pearson product-moment correlation coefficient*. Menurut Gujarati (2011: 359), jika angka korelasi antar variabel bebas yang satu dengan variabel bebas berikutnya lebih kecil dari 0,8 dan angka korelasi tersebut lebih kecil dari angka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikatnya, maka dapat dikatakan tidak terjadi dari masalah multikolinearitas.

d. Uji Normalitas

Dalam model regresi, data variabel terikat dan variabel bebas harus berdistribusi normal. Cara mendeteksinya yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal grafik *Normal P-Plot of Regression Standarized*. Jika data menyebar sekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut layak dipakai untuk memprediksi variabel bebas dan sebaliknya. Hasil uji normalitas yang baik menunjukkan bahwa data yang diperoleh memenuhi syarat berdistribusi normal. Artinya data dalam penelitian ini, meskipun diambil dari sampel responden, namun tetap representatif dari keadaan yang sesungguhnya dalam populasi.

5. Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Kuat lemahnya pengaruh variabel Budaya kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan variabel Kemampuan (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y), dapat diukur dengan analisis koefisien determinasi berganda (Sugiyono, 2008: 289). Nilai R^2 diperoleh dari *output* analisis regresi yang dilakukan dengan SPSS. Dengan kata lain seberapa tergantungkah kondisi kinerja pegawai terhadap Budaya kerja, Motivasi, dan Kemampuan. Hasilnya dinyatakan dalam prosentase.

6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Uji F dan Uji t.

a. Uji F (F-test)

Pembuktian pengaruh Budaya kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan variabel Kemampuan (X_3) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y), dapat dilakukan dengan Uji F. Menurut Sugiyono (2008: 300), uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Rumus Uji F adalah sebagai berikut:

$$F_0 = \frac{R^2 / (k - 1)}{1 - R^2 / (n - k)}$$

Keterangan :

- F = pengujian secara serentak
- R^2 = koefisien determinasi
- k = jumlah variabel independen
- n = jumlah data observasi

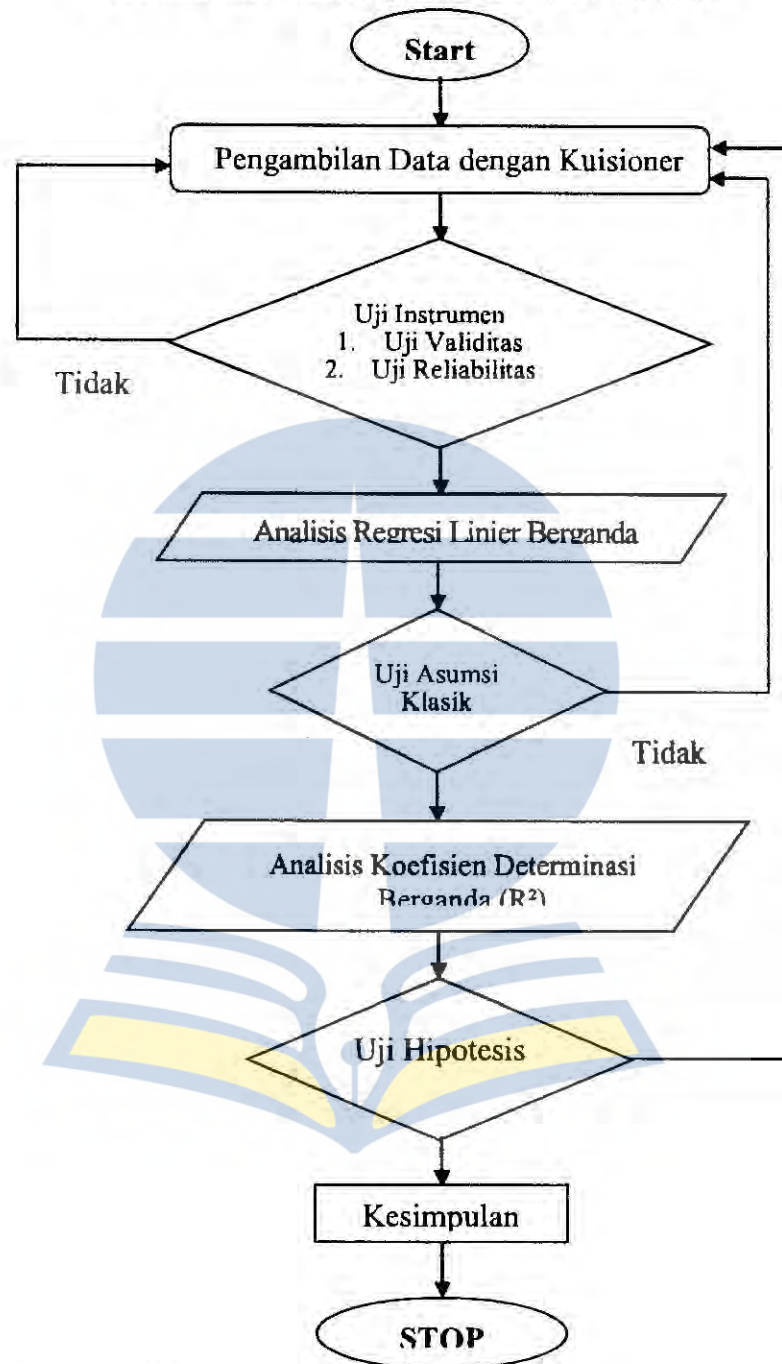
Selanjutnya kriteria pengujian hipotesis adalah jika F_{hitung} atau $F_{change} > F_{table}$ maka Hipotesis alternatif (H_a) diterima, artinya ketiga variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap terhadap variabel Y. F_{change} atau nilai F_{hitung} adalah nilai F yang diperoleh dari analisis regresi yang dihasilkan oleh SPSS. Apabila hasil Uji F membuktikan bahwa secara simultan variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, tidak berarti secara otomatis setiap variabel bebas yang digunakan mempengaruhi variabel terikat secara individu. Oleh karena itu perlu dilakukan Uji t, untuk membuktikan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

b. Uji t (t-test)

Dalam penelitian ini adalah pengaruh Budaya kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan Kemampuan (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara parsial. Sehingga dapat diketahui variabel apa yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Sedangkan t_{hitung} diperoleh dari koefisien regresi variabel X (b_1, b_2, b_3) dibagi Standart deviasi dari b_1, b_2, b_3 . Menurut Sugiyono (2008: 303), pengujian hipotesis adalah jika $t_{hitung} < -t_{tabel}$ dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_a diterima.

F. Kerangka Pemecahan Masalah

Adapun kerangka pemecahan masalah pengaruh budaya kerja, motivasi dan kemampuan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1. Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber : peneliti

Pengaruh budaya kerja, motivasi dan kemampuan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo, dapat diketahui dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. *Start*, yaitu tahap persiapan atau tahap awal sebelum melakukan penelitian.
- b. Pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan pada responden.
- c. Menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap data yang diperoleh untuk mengetahui keandalan dan kesesuaian alat ukur yang digunakan.
 - 1) Apabila data telah memenuhi syarat uji validitas dan uji reliabilitas maka selanjutnya dapat dilakukan analisis faktor.
 - 2) Jika data tidak memenuhi syarat uji validitas dan uji reliabilitas maka penelitian harus mengulang kembali langkah pengumpulan data yang sebelumnya didahului dengan merevisi kuisisioner.
- d. Analisis regresi linier berganda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yang terdiri dari budaya kerja, motivasi dan kemampuan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo.
- e. Uji asumsi klasik yang terdiri dari uji multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi. Tujuannya untuk mengetahui kemungkinan adanya penyimpangan dalam analisis regresi.
- f. Analisis koefisien determinasi berganda (R^2) dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.
- g. Pengujian hipotesis : Uji F menguji secara simultan pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Uji t menguji secara parsial pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

- h. Analisis data di atas akan diperoleh hasil analisis yang akan mengarah pada kesimpulan dan saran.
- i. *Stop* merupakan akhir dari seluruh penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

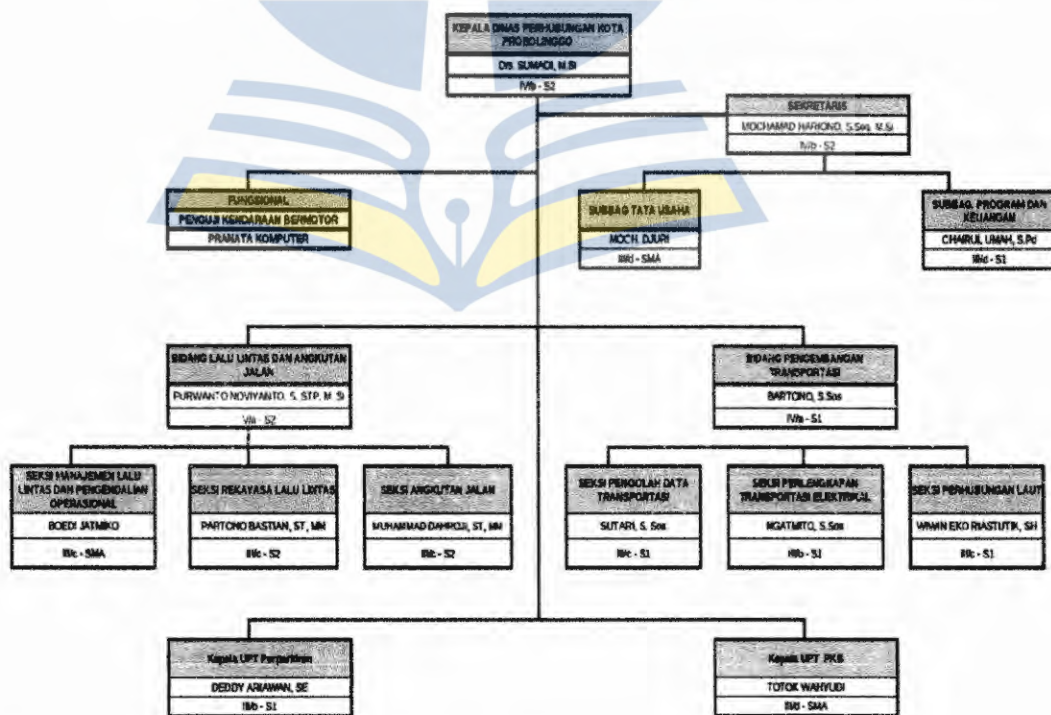
A. Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kota Probolinggo

Dinas Perhubungan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang Perhubungan yang dipimpin oleh Kepala Dinas dan berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

1. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Probolinggo

Struktur organisasi Dinas Perhubungan Kota Probolinggo adalah sebagai berikut.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Probolinggo



Sumber: Dinas Perhubungan Kota Probolinggo, 2018

2. Budaya Kerja di Lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo

Menurut aktivitas kerjanya, lingkungan kerja Dinas Probolinggo digolongkan dalam lingkungan kerja kantor dan lingkungan kerja lapangan. Lingkungan kerja kantor adalah Kantor Dinas Perhubungan yang bertempat di Jalan Suroyo no 15 Kota Probolinggo dan UPT Pengujian Kendaraan Bermotor yang bertempat di Jalan KH. Hasan Genggong No.71 Kota Probolinggo. Lingkungan kerja lapangan adalah seluruh jalan lalu lintas yang berada di teritorial Kota Probolinggo.

Karakteristik lingkungan kerja Dinas Perhubungan membentuk budaya kerja pegawai Dinas Perhubungan. Namun demikian, beberapa nilai budaya wajib berlaku tanpa ada toleransi, dalam hal ini adalah kedisiplinan pegawai. Misalnya, pegawai di lingkungan kantor, kedisiplinan nampak pada jam kerja kantor, yaitu pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB. Sedangkan pegawai di lingkungan kerja lapangan dan di UPT Pengujian Kendaraan Bermotor, di mana jam kerjanya berbeda dengan jam kerja kantor, nampak dari seragam kerja yang dikenakan yaitu Pakaian Dinas Lapangan (PDL).

Nilai-nilai lain yang tidak boleh diabaikan adalah tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hal ini nampak pada komitmen kerja pegawai. Kebanyakan pegawai tetap bekerja meskipun telah lewat jam kerja kantor untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sementara pegawai di lingkungan kerja lapangan, tidak pernah menunda untuk mencari solusi jika terjadi

permasalahan di lapangan. Misalnya, saat terjadi konflik antara sopir angkutan kota dan *driver ojek online*. Permasalahan-permasalahan lalu lintas yang menjadi keluhan warga Kota Probolinggo, segera dikoordinasikan dengan pimpinan di kantor, untuk segera dicari solusinya. Dalam hal ini misalnya, penanganan kemacetan lalu lintas yang rutin terjadi, area-area parkir liar, dan lain-lain.

3. Responden Penelitian

Responden penelitian adalah sampel penelitian, yaitu pegawai Dinas Perhubungan yang bersedia membantu peneliti dengan mengisi kuesioner penelitian. Karakteristik responden mempengaruhi cara responden dalam proses berpikir untuk menjawab pertanyaan kuesioner atau merespon pernyataan yang ada pada kuesioner. Adapun karakteristik responden yang dibahas di sini sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin

Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara keseluruhan didominasi oleh kaum laki-laki. Sehingga responden penelitian ini pun dominan laki-laki.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	75	81
Perempuan	18	19
Jumlah	93	100

Sumber : kuesioner responden, diolah.

Pada tabel 4.1 menunjukkan jumlah responden laki-laki jauh lebih banyak daripada responden perempuan. Responden laki-laki mencapai 81% atau 75 orang, sedangkan responden perempuan hanya 19% atau 18 orang. Dinas Perhubungan Kota Probolinggo merupakan instansi pemerintah yang melayani masyarakat dalam bidang sistem transportasi dan lalu lintas. Oleh karena itu lingkungan kerjanya terdiri dari Kantor Dinas Perhubungan, seluruh ruas jalan dalam teritorial Kota Probolinggo, seluruh terminal dan sub terminal di teritorial Kota Probolinggo. Selain masyarakat umum yang dilayani, stakeholder Dinas Perhubungan Kota Probolinggo yang berkarakter unik dan banyak jumlahnya adalah para sopir angkutan umum. Berdasarkan kebutuhan untuk pelayanan kepada masyarakat, maka banyak jenis-jenis pekerjaan yang lebih sesuai jika dilakukan oleh kaum laki-laki. Hal inilah yang menyebabkan pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo kebanyakan laki-laki.

b. Usia Responden

Usia pegawai Dinas Perhubungan kota Probolinggo yang menjadi responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Usia Responden

Usia Responden	Jumlah	Prosentase
26 – 34 tahun	16	17
35 – 45 tahun	52	56
> 45 tahun	25	27
Jumlah	93	100,00

Sumber : kuesioner responden, diolah.

Pada tabel 4.2 menunjukkan kebanyakan responden berusia antara 35 tahun sampai dengan 45 tahun, yaitu 52 orang atau 56% dari seluruh sampel penelitian. Tidak ada pegawai yang berusia kurang dari 26 tahun. Sedangkan responden berusia antara 26 tahun sampai dengan 35 tahun ada 16 orang atau 17%. Dan pegawai yang berusia lebih dari 45 tahun ada 25 orang atau 27%. Jika dilihat dari usia responden, semua tergolong dalam usia dewasa, menandakan responden dapat memahami pernyataan ataupun pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner. Sehingga jawaban mereka atas kuesioner dapat dipertanggungjawabkan. Responden penelitian yang didominasi usia 35 tahun sampai dengan 45 tahun, hal ini karena pada rentang usia tersebut seseorang berada pada puncak produktivitas dalam bekerja, sehingga diharapkan tahu betul dan dapat merespon kuesioner secara obyektif dan akurat.

c. Lama Bekerja

Berdasarkan kuesioner, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.3 Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Prosentase
6 – 10 tahun	15	16
10 – 15 tahun	45	48
> 15 tahun	33	36
Jumlah	93	100,00

Sumber : kuesioner responden, diolah.

Responden penelitian sebagian besar telah bekerja antara 10 tahun sampai dengan 15 tahun, yaitu ada 45 orang atau 48%. Selanjutnya, 36% sampel penelitian, yaitu 33 orang adalah pegawai yang telah bekerja lebih dari 15 tahun. Dan 15 orang (16%) adalah pegawai yang telah bekerja antara 6 tahun sampai dengan 10 tahun. Dilihat dari lama bekerja, responden adalah pegawai yang sudah berpengalaman, diharap mereka memahami betul tupoksinya, sehingga dapat diperoleh data yang sesuai kebutuhan penelitian ini. Selain itu, pegawai yang telah lama bekerja telah berafiliasi dengan budaya kerja setempat. Sehingga masing-masing karakteristik responden dapat menjadi latar belakang jawaban mereka tentang budaya kerja di Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Responden penelitian yang didominasi lama bekerja antara 10 tahun sampai dengan 15 tahun, hal ini seiring dengan kondisi usia responden yang didominasi pegawai berusia antara 35 tahun sampai 45 tahun. Hal ini juga berpengaruh dalam merespon kuesioner, yaitu diharapkan tahu betul dan dapat merespon kuesioner secara obyektif dan akurat.

d. Pendidikan Akhir

Pendidikan akhir pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4 Pendidikan Akhir Responden

Pendidikan Akhir	Jumlah	Prosentase
SLTA	7	8
DIII	32	34
S1	51	55
S2	3	3
Jumlah	93	100,00

Sumber : kuesioner responden, diolah.

Berdasarkan data pendidikan responden, dapat dilihat bahwa responden minimal berpendidikan SLTA, tetapi tidak banyak. Pendidikan responden yang dominan adalah S1 (Sarjana), kemudian Diploma III. Ada juga responden dengan pendidikan S2, yaitu 3 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebanyakan responden penelitian memiliki kemampuan intelektual yang memadai untuk memahami isi kuesioner yang peneliti berikan. Sehingga dapat diharapkan jawaban yang diperoleh sesuai kebutuhan penelitian. Responden dengan pendidikan akhir Sarjana (S1) merupakan responden terbanyak. Seseorang sarjana dari pengalaman belajar memiliki kemampuan menganalisis persoalan yang dihadapi. Kondisi baik untuk tingkat kepercayaan peneliti atas respon mereka terhadap kuesioner.

e. Pangkat/Golongan

Data dari kuesioner menunjukkan informasi Pangkat/Golongan responden sebagai berikut.

Tabel 4.5 Pangkat/Golongan Responden

Pangkat/Golongan	Jumlah	Prosentase
II-D	11	12
III-A	29	31
III-B	23	25
III-C	20	21
III-D	10	11
Jumlah	93	100,00

Sumber : kuesioner responden, diolah.

Pada Tabel 4.5, kebanyakan pegawai dengan pangkat golongan III-A, yaitu sebanyak 29 orang. Pegawai dengan pangkat II-D ada 11 orang, golongan III-B ada 23 orang, golongan III-C ada 20 orang dan sisanya 10 adalah pegawai dengan golongan III-D. Seseorang dari pangkat/golongan lebih tinggi, biasanya memiliki tingkat pendidikan lebih baik daripada pegawai yang berpangkat/golongan lebih rendah. Pegawai dengan pangkat/golongan lebih tinggi juga cenderung lebih mengutamakan nilai-nilai positif dalam perilakunya.

f. Status Pegawai

Status pegawai yang menjadi responden penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 4.6 Data Sampel Penelitian

Status Pegawai	Jumlah	Prosentase
Pegawai Negeri Sipil	53	56,76
Tenaga kontrak	5	5,40
Tenaga magang	18	19,46
Tenaga magang juru parkir	17	18,38
Jumlah	93	100

Sumber: data diolah

Berdasarkan Tabel 4.6 responden penelitian didominasi pegawai dengan status Pegawai Negeri Sipil, yaitu lebih dari 50%. Hal ini dilakukan mengingat salah satu latar belakang penelitian ini adalah menekankan kinerja aparatus sipil negara. Namun demikian kinerja instansi juga menjadi perhatian dalam penelitian ini, sehingga tidak mengabaikan pendapat dari pegawai yang belum berstatus Pegawai Negeri Sipil. Secara rinci, status pegawai yaitu PNS 56,75%; Tenaga kontrak 5,40%; Tenaga magang 19,46%; dan Tenaga magang juru parkir 18,38%.

B. Analisis Data

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* dengan taraf signifikan 5%. Hasil pengujian sebagai berikut.

Tabel 4.7. Hasil Pengujian Validitas

No	Item	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
1	X _{1.1}	0,829	0,000	valid
	X _{1.2}	0,828	0,000	valid
	X _{1.3}	0,835	0,000	valid
2	X _{2.1}	0,750	0,000	valid
	X _{2.2}	0,855	0,000	valid
	X _{2.3}	0,863	0,000	valid
	X _{2.4}	0,672	0,000	valid
	X _{2.5}	0,726	0,000	valid
3	X _{3.1}	0,788	0,000	valid
	X _{3.2}	0,856	0,000	valid
	X _{3.3}	0,821	0,000	valid
	X _{3.4}	0,784	0,000	valid
	X _{3.5}	0,836	0,000	valid
4	Y ₁	0,863	0,000	valid
	Y ₂	0,893	0,000	valid
	Y ₃	0,925	0,000	valid
	Y ₄	0,787	0,000	valid
	Y ₅	0,885	0,000	valid
	Y ₆	0,818	0,000	valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.7. diketahui masing-masing indikator yang digunakan mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,195 dan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 bahkan mendekati 0. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data. Jadi, data yang diperoleh valid untuk selanjutnya dianalisis dengan analisis regresi linier berganda.

b. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Pertanyaan	α	Sig.	Keterangan
1	Budaya Kerja (X_1)	3	0,770	0,000	Reliabel
2	Motivasi (X_2)	5	0,825	0,000	Reliabel
3	Kemampuan (X_3)	5	0,873	0,000	Reliabel
4	Kinerja Pegawai (Y)	6	0,927	0,000	Reliabel

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan mempunyai nilai α_{hitung} yang lebih besar 0,6. Nilai signikansi masing-masing pernyataan lebih kecil dari 0,05 bahkan mendekati 0. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data. Sehingga data yang diperoleh layak digunakan untuk selanjutnya dianalisis dengan analisis regresi linier berganda.

2. *Methods of Successive Interval*

Setelah dinyatakan valid dan reliabel, maka analisis data dilanjutkan dengan mengubah data ordinal menjadi data interval, sebagai syarat dari analisis regresi linier berganda. Langkah mengubah data ordinal menjadi interval dilakukan dengan *Methods of Successive Interval* (MSI). Dalam penelitian ini MSI dilakukan dengan *software Excel*. Dengan demikian data telah memenuhi syarat untuk dianalisis dengan regresi linier berganda.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk menganalisis pengaruh antara variabel bebas yang terdiri dari Budaya Kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan Kemampuan Pegawai (X_3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y). Adapun hasil dari analisis tersebut disajikan dalam tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9 Resume Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien	Sig
(Constant)	3,064	0,037
Budaya Kerja	0,903	0,002
Motivasi	1,683	0,000
Kemampuan Pegawai	0,499	0,014

Sumber : Lampiran 5, Tabel *Coefficients*

Data pada tabel 4.9 merupakan hasil analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan aplikasi SPSS 25. Jika dilihat dari nilai signifikansinya, hasil tersebut tampak memenuhi syarat nilai signifikan yang ditetapkan pada tahap perumusan metode penelitian, yaitu 5% atau 0,05. Sehingga dari hasil tersebut maka diperoleh model regresi berikut ini:

$$Y = 3,064 + 0,903X_1 + 1,683X_2 + 0,499X_3$$

Ketiga variabel bebas memiliki tanda positif, yang artinya semakin baik kondisi dari variabel tersebut, akan semakin meningkatkan kinerja pegawai Dians Perhubungan Kota Probolinggo. Nilai koefisien variabel bebas menunjukkan besarnya perubahan, jika diasumsikan kondisi dari variabel

bebas yang lain tetap. Misalnya, nilai koefisien regresi variabel Budaya Kerja (X_1) adalah sebesar 0,903 artinya jika X_1 bertambah satu satuan dan variabel lainnya yaitu Motivasi dan Kemampuan Pegawai tidak berubah, maka Kinerja Pegawai (Y) akan bertambah sebesar 0,903. Sedangkan tanda positif pada koefisien regresi tersebut berarti antara variabel X_1 dan Y menunjukkan hubungan searah, maksudnya apabila semakin baik Budaya Kerja pada suatu institusi maka akan semakin baik pula Kinerja pegawai. Hal yang sama berlaku juga untuk variabel Motivasi (X_2) dan variabel Kemampuan Pegawai (X_3).

Koefisien regresi variabel Motivasi (X_2) sebesar 1,683 menunjukkan bahwa jika kondisi Motivasi lebih baik, yaitu menurut skor bertambah dan variabel lainnya yaitu Budaya kerja dan Kemampuan Pegawai tetap, maka Kinerja Pegawai (Y) akan bertambah sebesar 1,683. Tanda positif pada koefisien Motivasi berarti apabila motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo dalam bekerja makin baik maka akan kinerjanya juga semakin meningkat.

Prediktor kemampuan pegawai untuk kinerja, ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,499. Artinya, jika kemampuan pegawai bertambah, yaitu ditunjukkan dengan skor bertambah, sedangkan variabel Budaya Kerja dan Motivasi tidak berubah, maka Kinerja Pegawai (Y) akan bertambah sebesar 0,499. Tanda positif pada koefisien kemampuan pegawai berarti semakin baik kemampuan pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai.

4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan beberapa metode, yaitu uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas, dan uji normalitas.

a. Uji Autokorelasi

Diagnosis adanya autokorelasi dalam satu model regresi dilakukan melalui Uji Durbin Watson. (Gujarati, 2005: 217):

Tabel 4.10 Uji Durbin Watson

Nilai Durbin Watson	Keterangan	Keputusan
$0 < d < dL$	Tidak ada autokorelasi positif	Tolak
$dL \leq d \leq dU$	Tidak ada autokorelasi positif	Tidak ada
$4 - dL < d < 4$	Tidak ada autokorelasi negatif	Tolak
$4 - dU \leq d \leq 4 - dL$	Tidak ada autokorelasi negatif	Tidak ada
$dU < d < 4 - dU$ $1,7295 < d < (4 - 1,7295)$ $1,7295 < 2,249 < 2,2705$	Tidak ada autokorelasi positif atau negatif	Tidak ditolak (diterima)

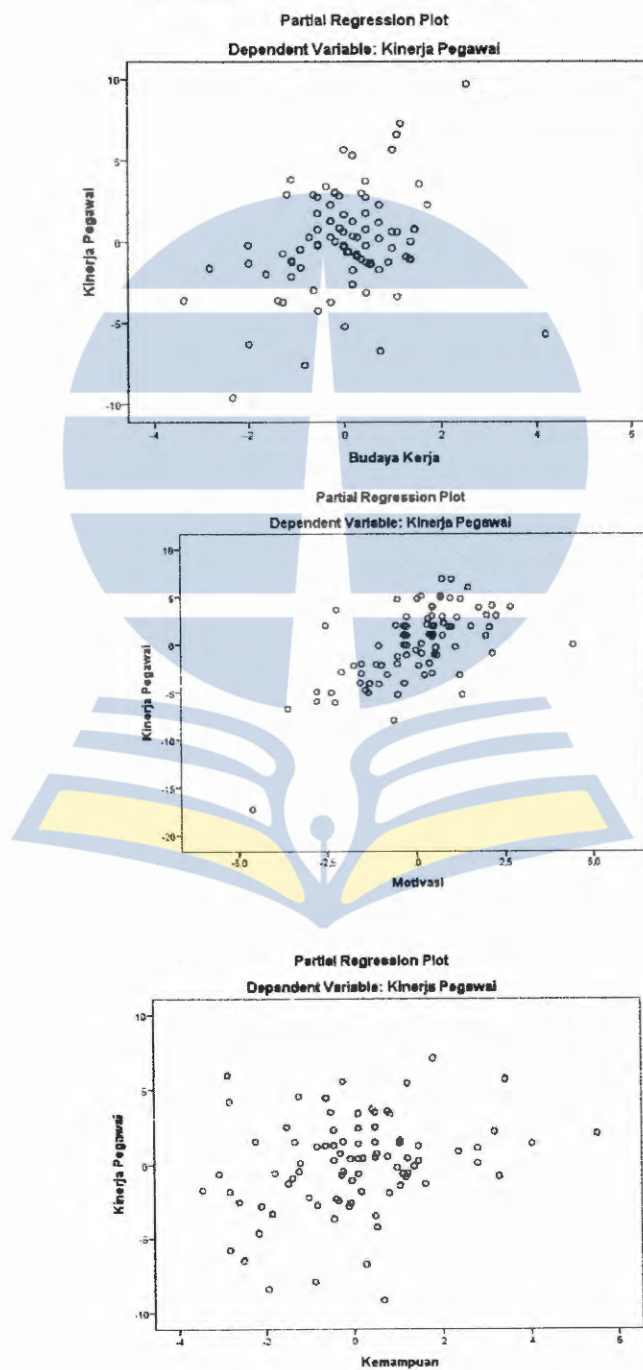
Sumber : Ghozali, 2005: 96

Nilai dL dan dU pada penelitian dengan jumlah variabel 3 dan jumlah sampel data 93 adalah 1,5966 dan 1,7295 (Lampiran 6). Sedangkan Nilai d hasil Analisis Regresi dengan SPSS adalah 2,249 (Lampiran 5, tabel Model Summary). Nilai tersebut tergolong pada kriteria $dU < d < 4 - dU$; yaitu $1,7295 < 2,249 < 2,2705$. Dengan kata lain tidak ada autocorellation positif dan model regresi yang dihasilkan dapat diterima.

b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan pada grafik *Scatter Plot*. Hasil pengujian adalah sebagai berikut.

Gambar 4.2 Grafik *Scatter Plot*



Sumber : Lampiran 5

Pada grafik *Scatterplot* di atas, titik-titik yang ada tidak membentuk suatu pola tertentu apapun. Oleh karena tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar ke atas dan ke bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas juga dapat dilakukan dengan menganalisis matriks *Pearson product-moment correlation coefficient*. Menurut Gujarati (2011: 359) yang mengatakan bahwa bila korelasi antara dua variabel bebas melebihi 0,8 maka multikolinearitas menjadi masalah yang serius. Apabila angka korelasi antara dua variabel bebas lebih kecil dari 0,8 dan angka korelasi tersebut lebih kecil dari angka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikatnya, maka dapat dikatakan telah terbebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 4.11 Koefisien Korelasi

	Budaya Kerja	Motivasi	Kemampuan Pegawai	Kinerja Pegawai
Budaya Kerja	1,000	0,698	0,549	0,730
Motivasi	0,698	1,000	0,562	0,832
Kemampuan Pegawai	0,549	0,562	1,000	0,619
Kinerja Pegawai	0,730	0,832	0,619	1,000

Sumber : Lampiran 6, Tabel *Correlations*

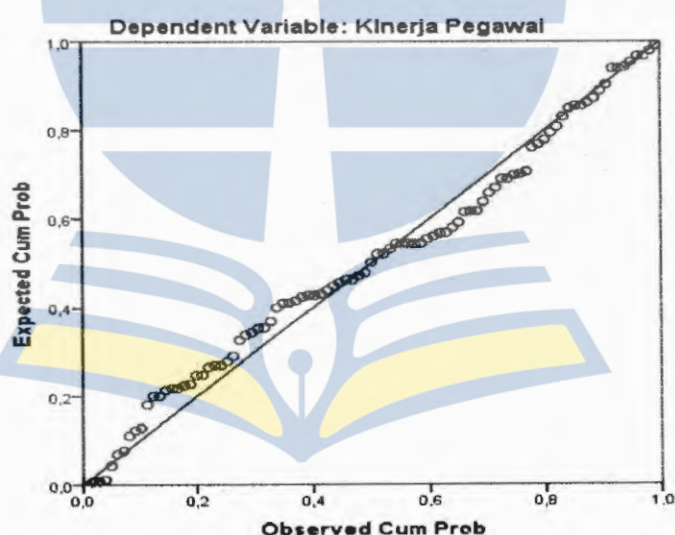
Dalam Tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa koefisien korelasi antar variabel bebas tidak ada yang lebih dari 0,8; dan koefisien korelasi antar variabel

bebas dengan variabel bebas yang lain tidak lebih besar dari koefisien korelasi variabel terikat dengan masing-masing variabel bebas tersebut. Dengan demikian dapat dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

d. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal grafik *Normal P-Plot of Regression Standarized*. Jika data menyebar sekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut layak dipakai untuk memprediksi variabel bebas dan sebaliknya.

Gambar 4.3 Grafik *Normal P-Plot of Regression Standarized*



Sumber : Lampiran 5

Pada grafik *Normal P-Plot of Regression Standarized* di atas, titik-titik yang ada menyebar sekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut layak dipakai untuk memprediksi variabel bebas dan sebaliknya.

5. Analisis Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Analisis Determinasi Berganda bertujuan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Tabel 4.12 Koefisien Determinasi Berganda

Keterangan	Koefisien
F_{hitung}	90,389
<i>Sig. F Change</i>	0,000
R	0,868
<i>R square (R^2)</i>	0,753
<i>Adjusted R square (R^2)</i>	0,745

Sumber : Lampiran 5, tabel *Modal Summary*

Berdasarkan Tabel 4.12, nilai R adalah 0,868 dan R^2 (*R Square*) sama dengan 0,753 serta nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,745. Selanjutnya untuk mengartikan nilai tersebut dirujuk dengan Tabel 4.13. Kriteria Hubungan dari Arikunto (2003: 233).

Tabel 4.13 Kriteria Hubungan

R	Keterangan
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi/Kuat
0,600 – 0,799	Tinggi/Kuat
0,400 – 0,599	Cukup/Sedang
0,200 – 0,399	Rendah/Lemah
< 0,200	Sangat Rendah/Lemah

Sumber: Arikunto, 2006

Berdasarkan tabel tersebut, koefisien R adalah 0,868 maksudnya adalah hubungan antara variabel bebas yang terdiri dari Budaya Kerja, Motivasi, dan Kemampuan Pegawai dengan variabel terikat Kinerja Pegawai tergolong kriteria sangat kuat. *Adjusted R Square* sebesar 0,745 menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas yang terdiri dari Budaya Kerja, Motivasi, dan Kemampuan Pegawai secara simultan terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai adalah sebesar 74,5%. Sementara besarnya Kinerja Pegawai dipengaruhi faktor lain di luar Budaya Kerja, Motivasi, dan Kemampuan Pegawai sebesar 25,5%.

6. Pengujian Hipotesis

a. Uji t

Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dari masing-masing variabel bebas dengan t_{tabel} .

Tabel 4.14 Pengujian hipotesis dengan Uji t

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	Keterangan
X ₁	3,174	1,6641	0,002	$t_{hitung} > t_{tabel}$; Ho ditolak Ha diterima
X ₂	7,383	1,6641	0,000	$t_{hitung} > t_{tabel}$; Ho ditolak Ha diterima
X ₃	2,511	1,6641	0,014	$t_{hitung} > t_{tabel}$; Ho ditolak Ha diterima

Sumber : Lampiran 5

Uji t untuk variabel Budaya kerja (X₁), Motivasi (X₂), dan Kemampuan Pegawai (X₃), jika nilai t_{hitung} dari lebih besar daripada t_{tabel}

maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel bebas Budaya kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan Kemampuan Pegawai (X_3) masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Seperti dapat dilihat dari Tabel 4.14 bahwa nilai t_{hitung} Budaya kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan Kemampuan Pegawai (X_3), masing-masing lebih besar dari t_{tabel} ($t_{(5\%;93)} = 1,6641$; Tabel Distribusi t), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai signifikansi variabel Budaya kerja (X_1), variabel Motivasi (X_2), dan variabel Kemampuan Pegawai (X_3), masing-masing mendekati nol (0), hal ini dapat dikatakan Budaya kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan Kemampuan Pegawai (X_3) secara parsial (masing-masing variabel) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Berdasarkan nilai dari Uji t, variabel Motivasi (X_2) merupakan variabel yang dominan di antara variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Secara berurutan, nilai t_{hitung} Motivasi (X_2) adalah 7,383. Nilai t_{hitung} Budaya kerja (X_1) sebesar 3,174, dan nilai t_{hitung} kemampuan 2,511.

b. Uji F

Uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh variabel Budaya kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan Kemampuan Pegawai (X_3) secara simultan terhadap Kinerja Pegawai (Y), yaitu Uji F, dilakukan dengan membandingkan *F-change* dengan F_{tabel} , serta dengan memperhatikan nilai signifikansinya. Jika

nilai *F-change* lebih besar daripada nilai F_{tabel} , dan nilai signifikansi tidak lebih dari 0,05 maka hipotesis alternatif diterima.

Pada Tabel 4.12 dapat diketahui nilai *F-change* adalah 90,389 dengan *Sig. F Change* (nilai signifikansi) 0,000. Selanjutnya nilai tersebut dibandingkan dengan nilai F_{tabel} pada signifikansi 0,05 dan $df_1 = 3$ dan $df = 89$ (nilai df atau *degree of freedom* dilihat dari Lampiran 5), yaitu sebesar 2,70. Nilai *F-change* = 90,389 lebih besar daripada nilai F_{tabel} sebesar 2,70; maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Artinya Budaya kerja (X_1), Motivasi (X_2), dan Kemampuan Pegawai (X_3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

C. Pembahasan

Setelah melalui uji asumsi klasik dan dinyatakan bebas dari penyimpangan serta memenuhi syarat yang ditentukan untuk dilakukan analisis regresi linier berganda, maka diperoleh model regresi : $Y = 3,064 + 0,903X_1 + 1,683X_2 + 0,499X_3$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa analisis regresi linier berganda dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja, motivasi, dan kemampuan pegawai baik parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Berdasarkan model regresi yang dihasilkan, Dinas Perhubungan Kota Probolinggo dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya, dapat dilakukan dengan mempertahankan budaya yang sudah baik dan

memperbaiki budaya-budaya yang kurang baik. Dinas Perhubungan dapat memberikan stimulus untuk meningkatkan motivasi pegawai. Mengingat motivasi merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja, maka hal ini menjadi penting untuk dipikirkan.

1. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menghasilkan nilai koefisien regresi variabel Budaya kerja (X_1) = 0,903; serta signifikansi sebesar 0,002. Artinya dapat dibuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo dengan signifikan. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Oleh karena itu, Dinas Perhubungan Kota Probolinggo dalam upaya meningkatkan kinerja, dapat dimulai dengan meningkatkan budaya kerja yang ada di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Misalnya, budaya untuk selalu berupaya meningkatkan profesionalitas yang sudah terbentuk di kalangan pegawai didukung dengan adanya penyediaan fasilitas kerja yang memadai.

Budaya kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo seperti:

- a. Komitmen dalam pelaksanaan tugas. Pegawai menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai tupoksinya. Meskipun jam kerjanya telah berakhir, pegawai tetap melanjutkan bekerja untuk menyele:

kewajibannya. Para pegawai lapangan tidak meninggalkan posisi kerjanya meskipun tidak ada pengawasan dari atasan. Hal ini menunjukkan komitmen pada tanggung jawab. Pegawai Dinas Perhubungan menyadari betul bahwa kelancaran dan kenyamanan lalu lintas perkotaan menjadi tanggung jawab mereka, sehingga apabila terjadi permasalahan di lapangan, pegawai merespon dengan cepat untuk menanganinya. Kinerja yang baik tidak dapat dicapai seandainya para pegawai tidak memiliki komitmen dalam bekerja.

- b. Profesionalisme, artinya dalam melaksanakan tugas senantiasa didasarkan pada ilmu pengetahuan dan teknologi, per-UU-an yang berlaku, inovatif, transparan, bersifat netral tidak memihak pada kepentingan individu, golongan atau kelompok tertentu, serta senantiasa menjunjung nilai-nilai kepatutan yang bersifat universal. Sifat netral pegawai tampak pada saat menyelesaikan konflik antara sopir angkutan kota melawan *driver ojek online*. Profesionalitas yang tercermin dari pengetahuan terhadap teknologi, tampak bukan saja dalam mengoperasikan komputer, tetapi juga penggunaan *android*. Melek teknologi adalah hal yang mutlak diperlukan. Misalnya, apabila pihak kantor menerima laporan adanya masalah di suatu ruas jalan, dan dibutuhkan tindakan segera. Pegawai dapat lebih cepat sampai di lokasi masalah dengan bantuan perangkat *android*. Perangkat *android* memungkinkan petugas segera mengetahui lokasi secara akurat, dan

mengetahui jalur tercepat untuk sampai ke lokasi. Dengan demikian, semakin profesional, kinerja pegawai semakin baik.

- c. Pegawai selalu menjunjung tinggi norma-norma etika yang tercermin dalam sikap perilakunya, menghindari perbuatan yang tercela. Hal ini tercermin dari cara berpakaian pegawai. Pegawai di lingkungan kantor Dinas Perhubungan berpakaian rapi, bersih, dan sopan, baik ketika menggunakan seragam batik, maupun bebas. Pegawai lapangan berpakaian seragam lengkap dengan atribut dan dikenakan mematuhi standar yang ditentukan.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan juga menunjukkan koefisien regresi variabel Motivasi (X_2) = 1,683; serta signifikansi sebesar 0,000. Artinya dapat dibuktikan bahwa ada pengaruh dari motivasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo secara positif dan signifikan. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Motivasi juga merupakan variabel yang dominan dalam mempengaruhi kinerja.

Secara keseluruhan motivasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo adalah cukup baik. Kondisi ini masih dapat ditingkatkan, supaya kinerja juga semakin meningkat. Motivasi dapat ditingkatkan dengan

adanya *reward* atau penghargaan atas prestasi pegawai, dapat juga dengan membangun rasa kekeluargaan di antara para pegawai. Sehingga meningkatkan rasa peduli pegawai yang membuat dia ikut ambil bagian dalam setiap kegiatan kantor, dan berdampak pada semakin meningkatkannya kinerja.

Motivasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo dapat dilihat dari pernyataan bahwa,

- a. Kebutuhan fisik, seperti gaji, yang diterima dari kantor diharapkan sepadan dengan beban tanggung jawab dan pekerjaan. Kesesuaian gaji dengan beban tanggung jawab dan pekerjaan mempengaruhi semangat kerja pegawai. Apabila pegawai merasa gaji tidak sebanding, misalnya gaji terlalu kecil dibandingkan beban pekerjaan, pegawai cenderung malas menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini mungkin karena pegawai merasa perlu mencari pekerjaan sampingan di luar Dinas Perhubungan. Sehingga tidak sungguh-sungguh dalam bekerja di Dinas Perhubungan. Sebaliknya, apabila pegawai merasa gajinya sesuai dengan beban pekerjaan, sebagai timbal baliknya pegawai akan bekerja sungguh-sungguh dengan penuh tanggung jawab. Pegawai merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi yang penting. Sehingga ada motivasi untuk mempertahankan pekerjaannya dengan bekerja sebaik mungkin. Dengan demikian tercapai kinerja yang baik.

- b. Kebutuhan rasa aman, seperti jaminan keselamatan waktu bekerja, jaminan hati tua, jaminan masa depan yang akan diterima oleh karyawan. Rasa aman penting bagi setiap pekerja. Baik rasa aman secara fisik, maupun rasa aman atas jaminan masa depan. Rasa aman secara fisik, seperti jaminan kesehatan dan jaminan keselamatan kerja. Rasa aman membuat pegawai mampu fokus dalam bekerja karena tidak dihantui rasa khawatir. Dengan bekerja fokus, kinerja yang dicapai akan lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang selalu khawatir, tidak mampu bekerja secara fokus.
- c. Kebutuhan sosial, seperti adanya rasa kekeluargaan yang tinggi antar pegawai, adanya kesempatan bagi setiap pegawai untuk berprestasi dan terlibat dalam kegiatan yang dilakukan perusahaan. Rasa kekeluargaan akan membuat pegawai merasa lingkungan kerja seperti rumah. Rasa kekeluargaan yang tinggi meminimalkan konflik antar person, sehingga menumbuhkan semangat dalam bekerja. Kesempatan berprestasi dapat menumbuhkan motivasi dalam bekerja. Sebaliknya tanpa ada kesempatan berprestasi, pegawai hanya akan bekerja secara normatif. Tidak ada motivasi untuk bekerja lebih baik agar berprestasi. Tentunya atas prestasi tersebut, lembaga/organisasi memberikan penghargaan, meskipun tidak selalu bersifat materi.
- d. Kebutuhan penghargaan, seperti adanya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi, antara lain dengan

memberikan promosi jabatan, kesempatan menempuh pendidikan yang lebih tinggi. Seperti dijelaskan sebelumnya, penghargaan atas prestasi pegawai dapat memotivasi pegawai bekerja lebih baik, yang pada akhirnya mencapai kinerja lebih baik. Penghargaan tidak selalu berupa materi. Pengakuan atas sebuah prestasi, seperti pujian, juga dapat menjadi semangat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu adanya peluang yang diberikan oleh perusahaan bagi pegawai untuk mengembangkan segenap potensi diri untuk melakukan pekerjaan yang terbaik guna tercapainya kepuasan kerja. Setiap orang memiliki kebutuhan aktualisasi diri, yaitu eksistensi dirinya bagi lingkungan di sekitarnya. Dinas Perhubungan selalu memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya, yaitu dengan mengikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan dan pendidikan. Kesempatan tersebut, bukan saja memenuhi kebutuhan aktualisasi diri si pegawai, tetapi juga berdampak peningkatan kualitas pegawai. Sehingga kinerja dapat diharapkan meningkat.

3. Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai

Analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan menunjukkan koefisien regresi Kemampuan Pegawai (X_3) = 0,499; serta signifikansi sebesar 0,014. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pegawai

secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo dengan signifikan. Artinya kemampuan pegawai semakin baik dan semakin sesuai dengan bidang kerjanya, semakin baik kinerja seseorang. Kemampuan pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo yang dinilai cukup dalam penilaian oleh atasan mampu menghasilkan kinerja yang cukup baik di lingkungan pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Kemampuan pegawai dapat ditingkatkan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai.

Pegawai yang memiliki kemampuan baik tentunya dapat bekerja lebih baik, dibandingkan pegawai yang kurang memiliki kemampuan. Secara umum kinerja pegawai adalah cukup baik. Pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo memahami prosedur dan metode kerja yang menjadi job deskripsinya, mampu berimprovisasi bila diperlukan, mampu bekerja sama dengan rekan kerja tanpa konflik, mampu bekerja sama dalam tim, memiliki inisiatif untuk mempelajari hal-hal baru di lingkungan kerja tanpa meninggalkan tugas wajib. Dengan kemampuan yang dimiliki tersebut pegawai Dinas Perhubungan mampu mencapai kinerja yang baik. Semakin baik kemampuan pegawai, akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

4. Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi, dan Kemampuan terhadap Kinerja Pegawai

Nilai $F\text{-change} = 90,389$ lebih besar daripada nilai F_{tabel} sebesar

2,70; dengan signifikansi 0,000 ; artinya Budaya kerja, Motivasi, dan Kemampuan Pegawai secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara bersama-sama budaya kerja, motivasi, dan kemampuan pegawai memberikan pengaruh yang sangat kuat pada kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Semakin baik budaya kerja di lingkungan Dinas Perhubungan, dan semakin baik motivasi pegawai, serta semakin baik kemampuan pegawai Dinas Perhubungan, semakin meningkat kinerja yang dapat diwujudkan.

Secara parsial, Budaya kerja, Motivasi, dan Kemampuan Pegawai mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja, artinya kinerja semakin baik apabila kondisi dari masing-masing variabel bebas tersebut semakin baik. Tentunya secara bersama-sama, apabila setiap variabel bebas memiliki kondisi yang lebih baik, maka kinerja pasti meningkat.

Dinas Perhubungan dapat memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai dalam rangka *reward* atas sebuah prestasi. Kebijakan ini dapat berdampak pada ketiga aspek tersebut. Adanya *reward* dapat menjadi pemenuhan atas kebutuhan pegawai terhadap penghargaan dari prestasi yang telah dicapainya, serta pengakuan atas keberhasilannya. Kegiatan pendidikan dan pelatihan itu sendiri tentunya bermanfaat meningkatkan kemampuan pegawai. Situasi ini juga dapat memperkuat budaya kerja yang sudah terbentuk, yaitu motivasi untuk selalu berprestasi dan bekerja secara

profesional dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Sehingga pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Kinerja Dinas Perhubungan dituntut untuk semakin baik. Persoalan pengaturan lalu lintas darat di Kota Probolinggo, kian hari kian bermunculan. Hal ini sebagai konsekuensi dari pertumbuhan pembangunan di Kota Probolinggo. Keberhasilan pembangunan tercermin pada daya beli masyarakat. Masyarakat Probolinggo makin mampu untuk memiliki kendaraan pribadi. Sehingga jumlah kendaraan pengguna lalu lintas semakin banyak. Hal ini kurang seiring dengan perkembangan pembangunan di bidang infrastruktur lalu lintas. Kondisi lalu lintas yang semakin padat, menjadi rawan terjadi macet, dan berpotensi muncul masalah. Di sisi lain kehadiran transportasi umum berbasis *online*, menambah daftar persoalan karena berpotensi terjadi konflik dengan sopir angkutan umum kota maupun ojek pangkalan. Oleh karena itu, pegawai Dinas Perhubungan harus memiliki kemampuan dalam menangani semua persoalan tersebut. Persoalan-persoalan lalu lintas dapat berakibat munculnya stress bagi pegawai. Oleh karena itu, motivasi kerja perlu ditingkatkan, agar pegawai siap menghadapi permasalahan lalu lintas, dan bukan malah menghindar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Budaya kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Pegawai Dinas Perhubungan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai tupoksinya, berupaya selalu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya tepat waktu, dan dengan kualitas pekerjaan yang baik, serta menjunjung tinggi norma-norma etika. Budaya kerja yang baik tersebut mencerminkan kepribadian yang baik dari para pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo, baik yang berada di lingkungan kantor, terminal, maupun dalam wilayah lalu lintas. Adanya budaya kerja yang baik dan fakta kinerja yang baik tersebut tampaknya ada keterkaitan. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Sehingga semakin baik budaya kerja akan mampu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik pula.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan, dan

aktualisasi diri, membangkitkan motivasi pegawai yang dapat mempengaruhi kinerja agar semakin meningkat. Para pegawai menyadari bahwa apa yang mereka kerjakan sebagai pelayanan bagi masyarakat melalui Dinas Perhubungan mendapat apresiasi yang pantas dari institusi, yaitu dengan imbalan yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, juga kebutuhan sosial. Kesempatan menjadi bagian dari pelayan masyarakat membuat para pegawai diakui aktualisasi dirinya, dan menjaga kepercayaan tersebut dengan bekerja sebaik-baiknya. Adanya jaminan hari tua, secara psikis menimbulkan rasa aman untuk masa depan keluarga pegawai, sehingga pegawai semakin termotivasi untuk lebih giat bekerja.

3. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo. Kemampuan pegawai Dinas Perhubungan Kota Probolinggo meliputi kemampuan memahami prosedur dan metode kerja, kemampuan berimprovisasi, kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja tanpa konflik, dan inisiatif untuk mempelajari hal-hal baru di lingkungan kerja tanpa meninggalkan tugas wajib.
4. Pada akhirnya Budaya kerja, Motivasi, dan Kemampuan Pegawai secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

B. Saran

Dari kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan sebagai berikut.

1. Dinas Perhubungan Kota Probolinggo harus dapat mempertahankan budaya kerja yang baik, agar kinerja pegawai senantiasa baik. Sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam visi misi Dinas Perhubungan. Pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan telah memiliki nilai-nilai budaya kerja yang baik, tetapi budaya kerja perlu dirawat agar tidak tergesur oleh kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik. Oleh karena itu, budaya kerja yang baik perlu dipertahankan.
2. Pendidikan dan pelatihan dapat diberikan kepada pegawai sebagai *reward* atas pencapaian kerjanya. Sehingga meningkatkan motivasi pegawai untuk terus berprestasi, dan meningkatkan profesionalitas dalam bekerja. Dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan, berarti juga meningkatkan kemampuan pegawai.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dengan tema sejenis, hendaknya dapat menggali lebih dalam hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Misalnya meneliti lebih detail tentang motivasi yang dibagi dalam motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armiaty, R., 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai *Frontliner* (Studi pada Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah Banjarmasin). Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 2 (2), Juni 2014, halaman 213-236.
- Dessler, G., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. INDEKS.
- Gering, Supriyadi dan Triguno, 2001. *Budaya Kerja*. Jakarta: Gunung Agung.
- Ghozali, I., 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D., 2011. *Ekonomitrika : Teori Konsep dan aplikasi dengan SPSS 17*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Karsono, 2017. Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto. *IJPA-The Indonesian Journal of Public Administration*, Vol. 3 (1), Tahun 2017, halaman 87-100.
- Kementrian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. 2002. Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.
- Lisdiana, N., 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Universitas Boyolali. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa (STIE-AUB) Surakarta. *e-jurnal Program Magister Manajemen. Jurnal Excellent*, Vol. 6 (2), Tahun 2016, halaman 1-8.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1; Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A.P., 2009. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Moenir, H. AS., 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Nawawi, H., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada University Press.
- Notoatmodjo, S., 2009. *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riduwan, 2009. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P., 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehallindo.
- Robbins dan Coulter., 2009. *Manajemen* Edisi 6. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Rivai, V. dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rizqina, Z. A., 2017. Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan, dan Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Dampaknya terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS). Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, Vol. 1 (1), ISSN 2302-0199, halaman 59-69.
- Safrisal, M. S., Chan, S., 2014. Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh. Magister Manajemen Program Pascasarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Syiah Kuala. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Volume 3, No. 2, Mei 2014, halaman 44-53.
- Sedarmayanti, 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Siagian, S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Binapura Aksara.
- Sinambela, L. P., 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S., 2005. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Simanjuntak, P. J., 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.

- Soehardi, S., 2003. *Esensi Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Lukman Offset.
- Soelaiman. 2007. *Manajemen Kinerja : Langkah Efektif untuk Membangun, Mengendalikan dan Evaluasi Kerja*, Cetakan Kedua, Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Sugianto, D., 2017. Blak-blakan MenPAN RB Soal Kinerja PNS. <https://www.detik.com/search/searchall?query=Blak-blakan+MenPAN+RB+Soal+Kinerja+PNS&siteid=29>, diakses pada 16 April 2018.
- Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, M. P., 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Kedua. Jakarta : Bumi Aksara.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Umar, H., 2004. *Metode Riset Ilmu Administrasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Widyaiswara, S., 2015. *Tinjauan Kasus Budaya Kerja Organisasi Pemerintah Menilik Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)*. <http://pusdiklat.bps.go.id/index.php?r=artikel/view&id=329>, diakses pada 16 April 2018.



Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

**PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI
DAN KEMAMPUAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI
DINAS PERHUBUNGAN KOTA PROBOLINGGO**

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : L / P
3. Umur : tahun
4. Pendidikan :
5. Masa Kerja : tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN

SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N/C/S= Netral/Cukup/Sedang, TS = Tidak Setuju,
STS = Sangat Tidak Setuju

No.	Budaya Kerja (X ₁)	SS	S	N/C/S	TS	STS
1.	Pegawai selalu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai tupoksinya.					
2.	Pegawai selalu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.					
3.	Pegawai selalu menjunjung tinggi norma-norma etika					

No.	Motivasi (X ₂)	SS	S	N/C/S	TS	STS
1.	Gaji yang diterima sebanding dengan beban tugas dan tanggung jawab.					
2.	Sebagai pegawai, saya tidak lagi mencemaskan kebutuhan hidup.					
3.	Menjalin hubungan baik dengan rekan kerja adalah hal yang penting.					
4.	Dinas Perhubungan Kota Probolinggo memiliki sistem <i>reward</i> yang baik untuk menghargai prestasi pegawainya.					
5.	Memilih menjadi pemimpin pelaksana dalam suatu kerja tim dibandingkan menjadi anggota pelaksana.					

No.	Kemampuan (X ₃)	SS	S	N/C/S	TS	STS
1.	Saya memahami prosedur dan metode kerja yang menjadi job deskripsi saya.					
2.	Setiap pekerjaan sesulit apapun harus diselesaikan hingga tuntas, meskipun harus dilakukan dengan berimprovisasi.					
3.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja tanpa konflik					
4.	Kerja secara tim lebih memudahkan dibandingkan mengerjakan pekerjaan secara individu.					
5.	Saya berinisiatif untuk mempelajari hal-hal baru di lingkungan kerja tanpa meninggalkan tugas wajib.					

No.	Kinerja Pegawai (Y)	SS	S	N/C/S	TS	STS
1.	Penyelesaian tugas/laporan selalu tepat waktu.					
2.	Penyelesaian tugas/laporan selalu benar.					
3.	Penyelesaian tugas/laporan selalu efisien.					
4.	Tidak ada penyalahgunaan hak dan wewenang oleh pegawai.					
5.	Pekerjaan dilakukan secara legal, mengikuti aturan yang telah ditetapkan.					
6.	Pekerjaan dilakukan sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.					

Lampiran 2 Tabulasi Data
**PENGARUH BUDAYA KERJA, MORIVASI DAN KEMAMPUAN PEGAWAI
 TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN KOTA
 PROBOLINGGO**

No	X ₁			Jumlah	X ₂					Jumlah	X ₃					Jumlah	Y						Jumlah
	1	2	3		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	
1	3	3	2	8	2	3	3	4	3	15	2	2	2	3	3	12	3	3	3	3	3	3	18
2	2	2	3	7	2	2	2	3	2	11	1	1	1	1	1	5	2	2	2	3	2	2	13
3	3	3	4	10	3	3	3	3	2	14	3	3	2	2	3	13	4	3	4	4	4	3	22
4	3	3	3	9	3	3	3	3	2	14	3	2	3	2	2	12	3	3	3	4	3	3	19
5	3	3	2	8	2	3	3	3	2	13	3	1	3	2	3	12	3	3	3	4	3	3	19
6	3	2	3	8	2	2	2	3	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	2	2	13
7	4	3	2	9	1	2	2	4	3	12	1	1	2	3	3	10	2	2	3	3	3	2	15
8	2	2	2	6	2	2	2	3	1	10	2	2	2	2	2	10	3	2	3	3	2	2	15
9	3	2	3	8	3	3	2	1	1	10	2	2	1	2	2	9	3	2	2	4	2	2	15
10	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19	3	4	3	3	4	17	4	4	4	4	4	3	23
11	2	2	2	6	2	2	2	3	1	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	2	2	13
12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	3	19
13	3	2	2	7	2	3	2	2	1	10	2	2	1	1	2	8	3	2	3	4	2	2	16
14	2	1	1	4	2	2	1	3	1	9	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	1	2	12
15	3	3	2	8	2	2	2	3	1	10	1	1	2	2	2	8	3	2	3	3	2	2	15
16	3	2	3	8	3	3	2	3	2	13	3	3	2	1	2	11	3	3	3	4	3	3	19
17	4	3	3	10	4	4	4	4	3	19	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	3	23
18	2	1	1	4	2	2	1	3	1	9	3	3	3	2	2	13	2	2	2	3	1	2	12
19	3	3	3	9	3	3	3	3	2	14	3	2	2	2	3	12	4	3	4	4	4	3	22
20	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	2	2	13
21	2	2	2	6	1	1	1	2	1	6	2	1	2	1	1	7	2	1	1	3	1	2	10
22	3	3	3	9	3	3	2	4	3	15	2	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	3	19
23	3	3	2	8	2	2	2	3	1	10	1	1	2	2	2	8	3	3	3	4	2	3	18
24	4	3	3	10	4	3	3	4	2	16	3	4	3	2	4	16	4	3	4	4	4	3	22
25	4	3	3	10	4	3	3	3	2	15	3	4	3	2	4	16	4	3	3	4	3	3	20
26	4	2	3	9	3	3	2	3	2	13	3	3	2	2	2	12	4	3	3	4	3	3	20
27	3	3	2	8	4	4	4	4	2	18	2	3	3	2	1	11	3	2	2	4	3	2	16
28	3	3	4	10	3	3	3	3	3	15	2	2	2	3	2	11	4	3	2	4	3	3	19
29	3	3	2	8	3	3	3	4	2	15	2	2	2	2	2	10	4	2	2	4	2	3	17
30	3	3	3	9	3	3	3	4	2	15	2	2	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	18
31	2	2	3	7	3	3	3	3	3	15	2	3	3	2	2	12	3	3	2	3	2	2	15
32	4	3	2	9	2	2	2	4	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	3	19
33	2	3	3	8	2	2	1	4	2	11	4	4	4	2	3	17	3	2	2	3	2	2	14
34	4	4	4	12	2	2	2	4	3	13	3	3	3	2	2	13	3	2	1	3	2	2	13
35	3	3	1	7	2	3	2	1	3	11	2	3	3	2	2	12	3	2	2	3	2	3	15

No	X ₁			Jumlah	X ₂					Jumlah	X ₃					Jumlah	Y						Jumlah
	1	2	3		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	
36	3	3	2	8	3	3	2	3	2	13	3	3	2	1	2	11	3	3	3	4	3	3	19
37	2	2	2	6	2	2	1	3	1	9	3	3	3	2	2	13	2	2	2	3	1	2	12
38	3	3	3	9	3	3	2	4	3	15	2	4	3	4	3	16	3	2	3	4	3	3	18
39	3	2	2	7	3	3	3	2	2	13	2	2	2	2	2	10	3	3	2	4	2	3	17
40	3	2	3	8	2	3	3	4	3	15	2	3	3	2	2	12	3	2	2	3	2	3	15
41	3	3	3	9	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	3	3	2	3	2	3	16
42	4	3	3	10	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
43	3	3	3	9	3	3	3	4	3	16	3	3	3	4	4	17	3	3	3	4	3	4	20
44	3	3	3	9	3	3	3	4	2	15	2	2	2	3	3	12	3	3	3	4	3	3	19
45	3	3	3	9	3	3	3	3	2	14	3	3	2	2	3	13	4	3	4	4	4	3	22
46	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	3	14	3	3	3	4	3	3	19
47	2	3	2	7	3	3	3	3	2	14	3	3	2	2	3	13	3	3	3	4	2	3	18
48	3	3	3	9	2	2	2	4	2	12	3	4	3	3	3	16	3	2	2	3	3	2	15
49	3	3	3	9	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
50	2	3	2	7	1	2	2	4	3	12	2	1	3	2	2	10	2	1	1	3	3	1	11
51	3	3	2	8	2	2	2	3	3	12	3	2	3	2	2	12	3	2	2	3	2	2	14
52	3	3	3	9	2	2	2	4	3	13	3	4	3	3	3	16	3	2	2	4	3	2	16
53	3	2	3	8	2	2	2	3	2	11	2	2	2	3	3	12	3	2	2	3	2	3	15
54	3	3	3	9	2	3	3	4	3	15	3	2	3	3	3	14	3	3	3	4	3	3	19
55	3	3	2	8	2	2	2	2	1	9	2	1	1	1	2	7	2	1	1	3	2	2	11
56	3	3	2	8	2	3	2	4	3	14	2	3	3	3	1	12	3	3	3	3	2	3	17
57	3	3	2	8	2	3	3	3	2	13	3	2	3	2	2	12	3	3	3	3	3	3	18
58	2	1	1	4	2	1	1	2	1	7	2	1	1	2	2	8	2	1	1	3	2	2	11
59	3	3	3	9	2	2	2	3	3	12	3	2	3	2	2	12	3	2	2	3	2	2	14
60	2	2	2	6	2	1	1	2	1	7	2	1	1	2	2	8	2	1	1	3	2	2	11
61	3	2	3	8	2	2	2	4	2	12	3	4	3	3	3	16	3	2	2	4	3	2	16
62	3	3	3	9	2	2	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15	3	2	2	3	3	3	16
63	3	3	3	9	4	3	3	3	2	15	3	3	3	3	3	15	4	3	4	4	4	3	22
64	3	3	2	8	1	3	2	3	3	12	2	2	3	2	2	11	3	2	2	3	2	2	14
65	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
66	3	3	2	8	2	3	3	3	2	13	3	2	3	2	2	12	3	3	3	4	3	3	19
67	2	2	3	7	2	2	1	2	1	8	2	1	1	1	1	6	2	1	1	3	2	2	11
68	2	2	3	7	2	2	2	2	1	9	2	2	2	2	2	10	2	2	1	3	2	2	12
69	4	3	4	11	4	3	3	3	2	15	3	3	2	2	3	13	4	3	4	4	4	3	22
70	3	3	3	9	3	3	2	4	3	15	2	3	3	3	3	14	3	2	3	4	3	3	18
71	4	3	3	10	4	3	4	3	3	17	3	3	3	3	3	15	4	3	4	4	4	3	22
72	3	2	2	7	3	2	2	3	2	12	3	3	2	2	3	13	3	2	2	3	2	3	15
73	3	2	2	7	3	2	2	2	2	11	3	2	2	2	3	12	3	2	2	3	2	3	15
74	2	2	2	6	2	2	2	3	2	11	1	1	1	1	1	5	2	2	2	3	2	2	13

No	X ₁			Jumlah	X ₂					Jumlah	X ₃					Jumlah	Y						Jumlah
	1	2	3		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	
75	3	3	4	10	3	3	2	4	3	15	2	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	3	19
76	4	3	3	10	3	3	3	3	2	14	3	3	2	2	3	13	4	3	4	4	4	3	22
77	3	3	2	8	1	3	2	2	2	10	2	2	3	2	2	11	3	2	2	3	2	2	14
78	3	2	2	7	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	3	2	2	3	2	2	14
79	4	3	4	11	4	3	3	4	3	17	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	3	3	20
80	3	2	2	7	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	3	2	2	3	2	2	14
81	3	2	3	8	3	2	2	1	1	9	2	2	1	2	2	9	3	2	2	4	2	2	15
82	4	3	3	10	3	3	2	3	3	14	2	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	3	19
83	3	2	2	7	3	2	2	3	2	12	3	2	2	2	3	12	3	2	2	3	2	3	15
84	2	2	2	6	2	1	2	2	2	9	2	2	2	1	1	8	2	1	1	3	1	1	9
85	3	2	2	7	3	2	2	3	2	12	3	3	2	2	3	13	3	2	2	4	3	3	17
86	4	3	3	10	4	3	3	2	2	14	3	2	2	2	3	12	3	2	2	3	2	3	15
87	4	3	4	11	4	4	4	3	3	18	3	3	3	3	3	15	4	3	4	4	4	3	22
88	3	2	2	7	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	3	2	2	3	2	3	15
89	3	3	3	9	3	2	2	3	3	13	3	3	3	3	3	15	4	2	2	4	3	3	18
90	4	3	4	11	4	4	4	4	3	19	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	4	4	23
91	3	3	3	9	3	3	2	3	2	13	2	3	3	3	3	14	3	3	3	4	3	3	19
92	3	2	2	7	3	2	2	3	2	12	3	2	2	2	3	12	3	2	2	3	2	3	15
93	2	2	2	6	2	2	2	2	1	9	2	2	2	3	2	11	2	2	1	3	2	2	12



Methods of Successive Interval

No	X ₁	X ₂	X ₃	Y	Z-score			
					X ₁	X ₂	X ₃	Y
1	8	8	6	30	-0,14308	0,207538	-0,71837	0,502479
2	7	6	3	21	-0,7544	-0,76789	-2,20793	-0,97355
3	10	9	8	36	1,079573	0,695251	0,27467	1,4865
4	9	9	8	30	0,468248	0,695251	0,27467	0,502479
5	8	8	7	31	-0,14308	0,207538	-0,22185	0,666482
6	8	6	6	21	-0,14308	-0,76789	-0,71837	-0,97355
7	9	5	4	29	0,468248	-1,2556	-1,71141	0,338475
8	6	6	6	22	-1,36572	-0,76789	-0,71837	-0,80955
9	8	8	5	21	-0,14308	0,207538	-1,21489	-0,97355
10	12	12	10	37	2,302222	2,158392	1,267709	1,650503
11	6	6	6	19	-1,36572	-0,76789	-0,71837	-1,30156
12	9	9	9	31	0,468248	0,695251	0,771189	0,666482
13	7	7	5	24	-0,7544	-0,28018	-1,21489	-0,48154
14	4	5	6	19	-2,58837	-1,2556	-0,71837	-1,30156
15	8	6	4	22	-0,14308	-0,76789	-1,71141	-0,80955
16	8	8	8	29	-0,14308	0,207538	0,27467	0,338475
17	10	12	11	37	1,079573	2,158392	1,764228	1,650503
18	4	5	9	19	-2,58837	-1,2556	0,771189	-1,30156
19	9	9	7	35	0,468248	0,695251	-0,22185	1,322496
20	6	6	6	19	-1,36572	-0,76789	-0,71837	-1,30156
21	6	3	5	15	-1,36572	-2,23103	-1,21489	-1,95757
22	9	8	8	31	0,468248	0,207538	0,27467	0,666482
23	8	6	4	28	-0,14308	-0,76789	-1,71141	0,174472
24	10	10	10	35	1,079573	1,182965	1,267709	1,322496
25	10	10	10	32	1,079573	1,182965	1,267709	0,830486
26	9	8	8	30	0,468248	0,207538	0,27467	0,502479
27	8	12	8	27	-0,14308	2,158392	0,27467	0,010468
28	10	9	6	29	1,079573	0,695251	-0,71837	0,338475
29	8	9	6	26	-0,14308	0,695251	-0,71837	-0,15354
30	9	9	7	30	0,468248	0,695251	-0,22185	0,502479
31	7	9	8	24	-0,7544	0,695251	0,27467	-0,48154
32	9	6	9	32	0,468248	-0,76789	0,771189	0,830486
33	8	5	12	24	-0,14308	-1,2556	2,260747	-0,48154
34	12	6	9	19	2,302222	-0,76789	0,771189	-1,30156
35	7	7	8	24	-0,7544	-0,28018	0,27467	-0,48154
36	8	8	8	28	-0,14308	0,207538	0,27467	0,174472
37	6	5	9	19	-1,36572	-1,2556	0,771189	-1,30156
38	9	8	9	28	0,468248	0,207538	0,771189	0,174472
39	7	9	6	27	-0,7544	0,695251	-0,71837	0,010468
40	8	8	8	24	-0,14308	0,207538	0,27467	-0,48154
41	9	6	6	25	0,468248	-0,76789	-0,71837	-0,31754
42	10	12	12	38	1,079573	2,158392	2,260747	1,814506
43	9	9	9	34	0,468248	0,695251	0,771189	1,158493
44	9	9	6	32	0,468248	0,695251	-0,71837	0,830486
45	9	9	8	36	0,468248	0,695251	0,27467	1,4865
46	9	9	8	32	0,468248	0,695251	0,27467	0,830486
47	7	9	8	29	-0,7544	0,695251	0,27467	0,338475
48	9	6	10	25	0,468248	-0,76789	1,267709	-0,31754
49	9	10	12	38	0,468248	1,182965	2,260747	1,814506
50	7	5	6	18	-0,7544	-1,2556	-0,71837	-1,46556
51	8	6	8	23	-0,14308	-0,76789	0,27467	-0,64555
52	9	6	10	26	0,468248	-0,76789	1,267709	-0,15354
53	8	6	6	25	-0,14308	-0,76789	-0,71837	-0,31754
54	9	8	8	32	0,468248	0,207538	0,27467	0,830486

No	X ₁	X ₂	X ₃	Y	Z-score			
					X ₁	X ₂	X ₃	Y
55	8	6	4	18	-0,14308	-0,76789	-1,71141	-1,46556
56	8	7	8	29	-0,14308	-0,28018	0,27467	0,338475
57	8	8	8	30	-0,14308	0,207538	0,27467	0,502479
58	4	4	4	17	-2,58837	-1,74332	-1,71141	-1,62957
59	9	6	8	23	0,468248	-0,76789	0,27467	-0,64555
60	6	4	4	17	-1,36572	-1,74332	-1,71141	-1,62957
61	8	6	10	26	-0,14308	-0,76789	1,267709	-0,15354
62	9	7	9	28	0,468248	-0,28018	0,771189	0,174472
63	9	10	9	36	0,468248	1,182965	0,771189	1,4865
64	8	6	7	22	-0,14308	-0,76789	-0,22185	-0,80955
65	12	12	12	38	2,302222	2,158392	2,260747	1,814506
66	8	8	8	31	-0,14308	0,207538	0,27467	0,666482
67	7	5	4	18	-0,7544	-1,2556	-1,71141	-1,46556
68	7	6	6	19	-0,7544	-0,76789	-0,71837	-1,30156
69	11	10	8	36	1,690897	1,182965	0,27467	1,4865
70	9	8	8	28	0,468248	0,207538	0,27467	0,174472
71	10	11	9	36	1,079573	1,670679	0,771189	1,4865
72	7	7	8	25	-0,7544	-0,28018	0,27467	-0,31754
73	7	7	7	25	-0,7544	-0,28018	-0,22185	-0,31754
74	6	6	3	21	-1,36572	-0,76789	-2,20793	-0,97355
75	10	8	8	29	1,079573	0,207538	0,27467	0,338475
76	10	9	8	36	1,079573	0,695251	0,27467	1,4865
77	8	6	7	22	-0,14308	-0,76789	-0,22185	-0,80955
78	7	6	6	24	-0,7544	-0,76789	-0,71837	-0,48154
79	11	10	9	32	1,690897	1,182965	0,771189	0,830486
80	7	6	6	24	-0,7544	-0,76789	-0,71837	-0,48154
81	8	7	5	21	-0,14308	-0,28018	-1,21489	-0,97355
82	10	8	8	29	1,079573	0,207538	0,27467	0,338475
83	7	7	7	25	-0,7544	-0,28018	-0,22185	-0,31754
84	6	5	6	13	-1,36572	-1,2556	-0,71837	-2,28558
85	7	7	8	30	-0,7544	-0,28018	0,27467	0,502479
86	10	10	7	25	1,079573	1,182965	-0,22185	-0,31754
87	11	12	9	36	1,690897	2,158392	0,771189	1,4865
88	7	6	6	25	-0,7544	-0,76789	-0,71837	-0,31754
89	9	7	9	27	0,468248	-0,28018	0,771189	0,010468
90	11	12	11	38	1,690897	2,158392	1,764228	1,814506
91	9	8	8	29	0,468248	0,207538	0,27467	0,338475
92	7	7	7	25	-0,7544	-0,28018	-0,22185	-0,31754
93	7	6	6	23	-0,7544	-0,76789	-0,71837	-0,64555
94	6	6	6	19	-1,36572	-0,76789	-0,71837	-1,30156
Mean	8,234	7,574	7,447	26,94				
S	1,636	2,05	2,014	6,097				

Lampiran 3 Uji Validitas

Correlations

		Correlations			
		Komitmen	Profesionalisme	Norma	Budaya Kerja
Komitmen	Pearson Correlation	1	,586	,504	,829
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	93	93	93	93
Profesionalisme	Pearson Correlation	,586	1	,518	,828
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	93	93	93	93
Norma	Pearson Correlation	,504	,518	1	,835
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	93	93	93	93
Budaya Kerja	Pearson Correlation	,829	,828	,835	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	93	93	93	93

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

Correlations

		Correlations					
		Kebutuhan Fisik	Rasa Aman	Sosial	Penghargaan	Aktualisasi Diri	Motivasi
Kebutuhan Fisik	Pearson Correlation	1	,663	,677	,247	,285	,750
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,017	,006	,000
	N	93	93	93	93	93	93
Rasa Aman	Pearson Correlation	,663	1	,803	,392	,475	,855
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93
Sosial	Pearson Correlation	,677	,803	1	,372	,493	,863
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93
Penghargaan	Pearson Correlation	,247	,392	,372	1	,570	,672
	Sig. (2-tailed)	,017	,000	,000		,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93
Aktualisasi Diri	Pearson Correlation	,285	,475	,493	,570	1	,726
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000		,000
	N	93	93	93	93	93	93
Motivasi	Pearson Correlation	,750	,855	,863	,672	,726	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	93	93	93	93	93	93

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

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

Correlations

		Correlations					
		Pelaksanaan pekerjaan	Kreativitas	Mampu mengatasi masalah	Kerja sama	Inisiatif	Kemampuan Pegawai
Pelaksanaan pekerjaan	Pearson Correlation	1	,656	,569	,355	,616	,778
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93
Kreativitas	Pearson Correlation	,656	1	,651	,527	,605	,856
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93
Mampu mengatasi masalah	Pearson Correlation	,569	,651	1	,629	,505	,821
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93
Kerja sama	Pearson Correlation	,355	,527	,629	1	,693	,784
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93
Inisiatif	Pearson Correlation	,616	,605	,505	,693	1	,836
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	93	93	93	93	93	93
Kemampuan Pegawai	Pearson Correlation	,778	,856	,821	,784	,836	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	93	93	93	93	93	93

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

Correlations

		Correlations						
		Tepat waktu	Hasil kerja selalu benar	Efisien	Tidak sewenang-wenang	Legal	Etika	Kinerja Pegawai
Tepat waktu	Pearson Correlation	1	,695	,738	,647	,737	,676	,863
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93	93
Hasil kerja selalu benar	Pearson Correlation	,695	1	,836	,631	,695	,751	,893
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93	93
Efisien	Pearson Correlation	,738	,836	1	,660	,800	,684	,925
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93	93
Tidak sewenang-wenang	Pearson Correlation	,647	,631	,660	1	,688	,560	,787
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93	93
Legal	Pearson Correlation	,737	,695	,800	,688	1	,612	,885
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	93	93	93	93	93	93	93
Etika	Pearson Correlation	,676	,751	,684	,560	,612	1	,818
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	93	93	93	93	93	93	93
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,863	,893	,925	,787	,885	,818	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	93	93	93	93	93	93	93

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

Lampiran 4: Uji Reliabilitas

Budaya Kerja Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	93	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	3

Motivasi Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	93	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	5

Kemampuan Pegawai
Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	93	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	5

Kinerja Pegawai
Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	93	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	6

Lampiran 5 Analisis Regresi

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kemampuan, Budaya Kerja, Motivasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

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	,868 ^a	,753	,745	3,070	,753	90,389	3	89	,000	2,249

a. Predictors: (Constant), Kemampuan, Budaya Kerja, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2555,285	3	851,762	90,389	,000 ^b
	Residual	838,672	89	9,423		
	Total	3393,957	92			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kemampuan, Budaya Kerja, Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,064	1,691		1,812	,037		
	Budaya Kerja	,903	,285	,242	3,174	,002	,477	2,096
	Motivasi	1,683	,228	,569	7,383	,000	,467	2,142
	Kemampuan	,499	,199	,166	2,511	,014	,636	1,571

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Budaya Kerja	Motivasi	Kemampuan
1	1	3,920	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,036	10,376	,56	,01	,12	,31
	3	,031	11,294	,04	,02	,45	,68
	4	,013	17,659	,40	,97	,42	,01

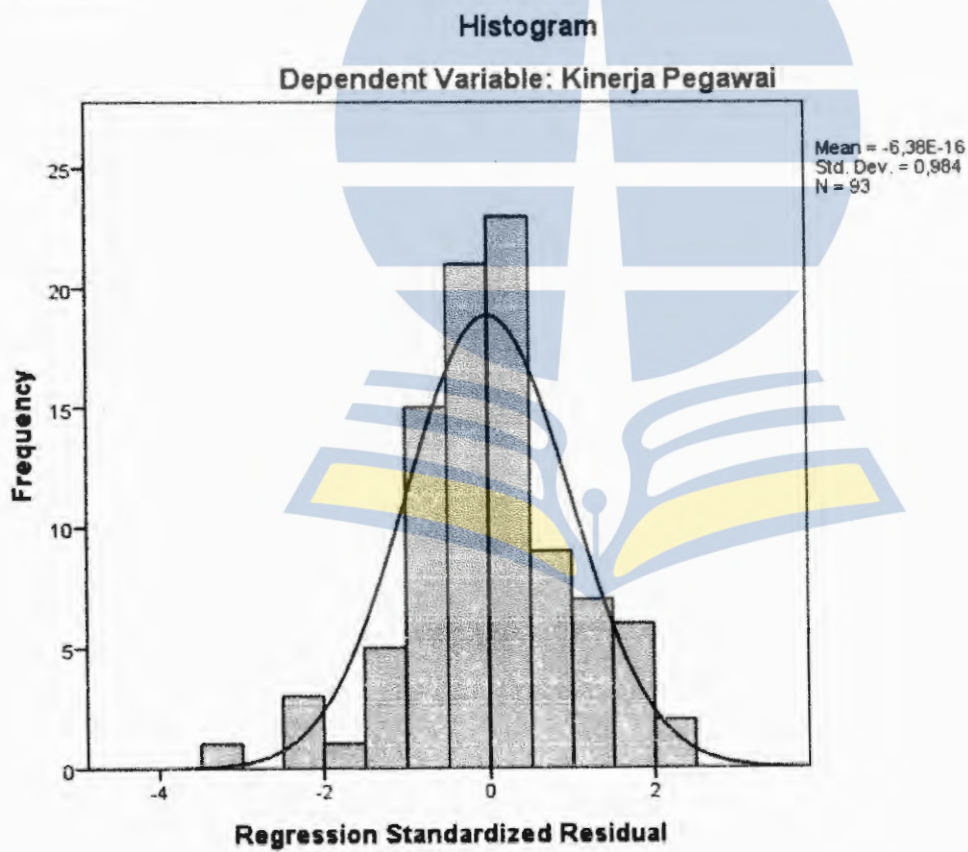
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	15,40	40,08	27,02	5,270	93
Residual	-9,491	7,396	,000	3,019	93
Std. Predicted Value	-2,204	2,479	,000	1,000	93
Std. Residual	-3,092	2,409	,000	,984	93

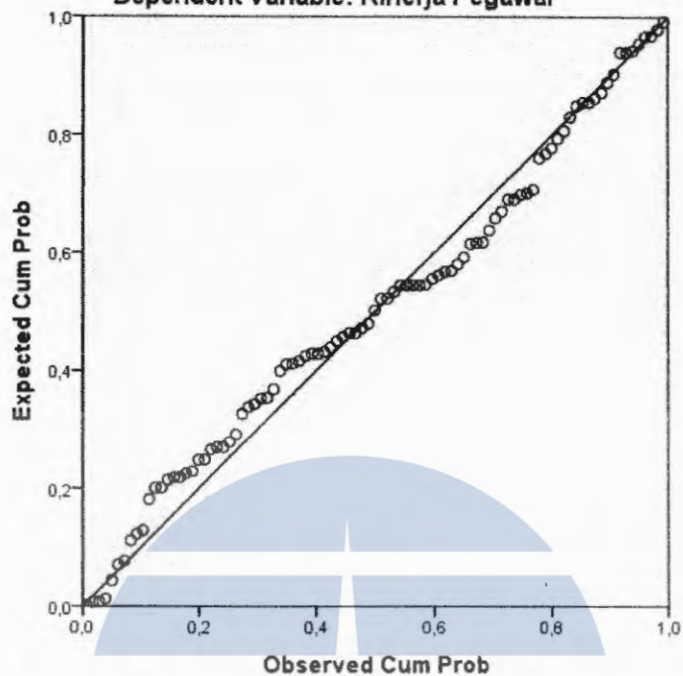
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Charts



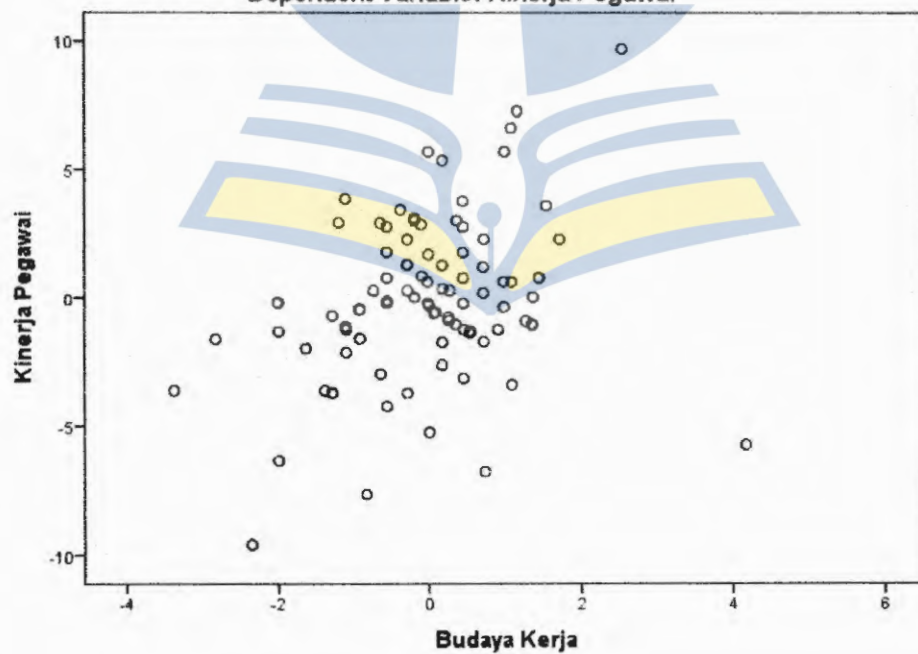
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

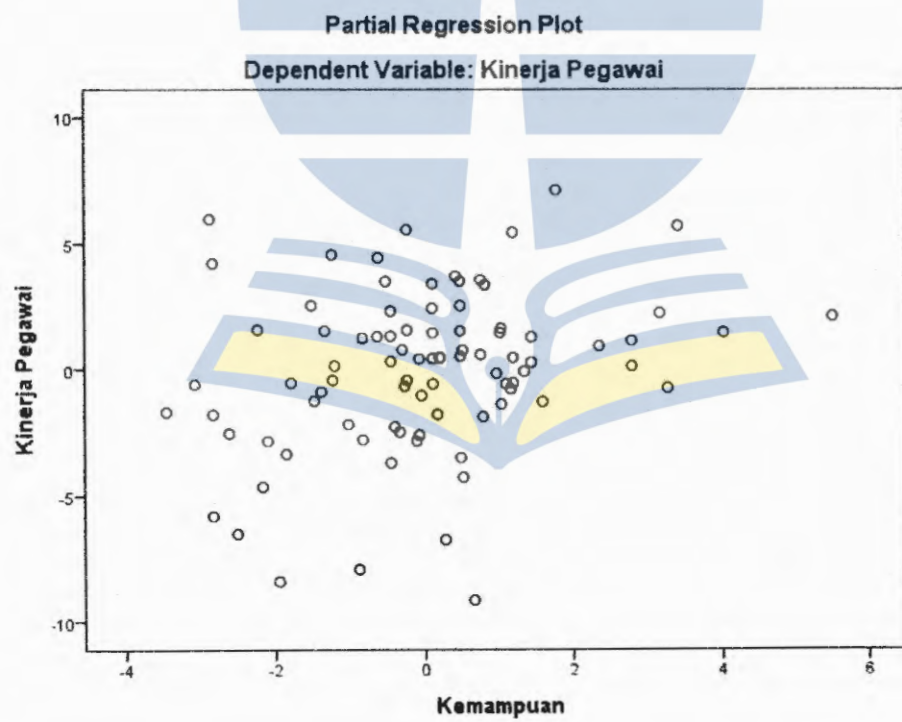
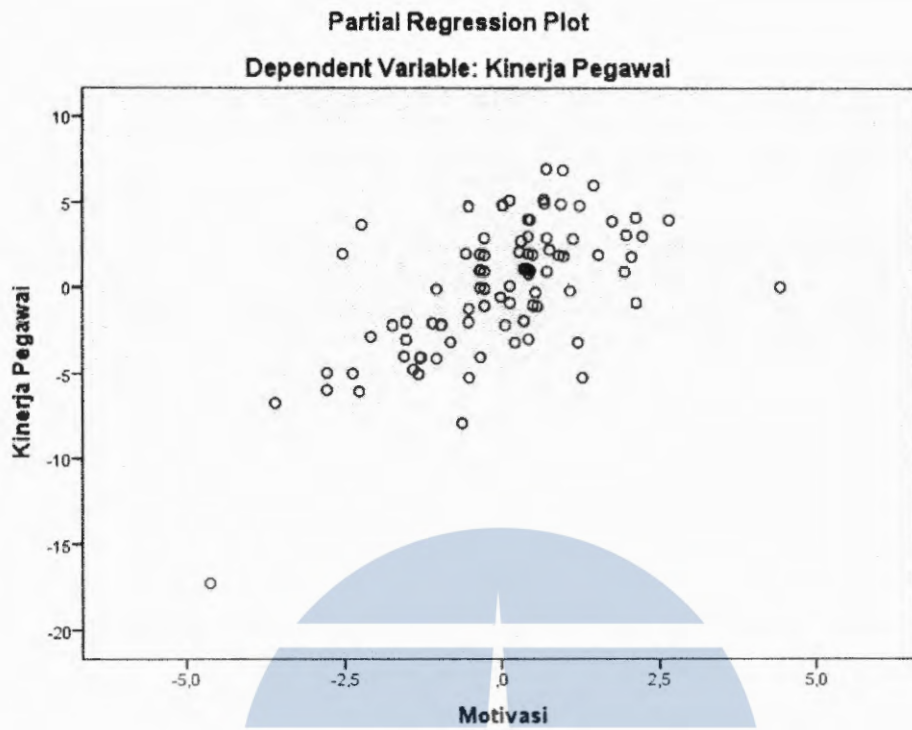
Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Partial Regression Plot

Dependent Variable: Kinerja Pegawai





Lampiran 6 Uji Multikolinearitas

Correlations

		Correlations			
		Budaya Kerja	Motivasi	Kemampuan	Kinerja Pegawai
Budaya Kerja	Pearson Correlation	1	,698**	,549**	,730**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	93	93	93	93
Motivasi	Pearson Correlation	,698**	1	,562**	,832**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	93	93	93	93
Kemampuan	Pearson Correlation	,549**	,562**	1	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	93	93	93	93
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,730**	,832**	,619**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	93	93	93	93

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

