

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
DI KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

MARINA GATI ENDAH MUMPUNI

NIM. 530000651

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

ABSTRACT**THE INFLUENCE OF CULTURE ORGANIZATION, MOTIVATION AND LEADERSHIP ON WORK PERFORMANCE ON DISKOMINFO OF KOTAWARINGIN TIMUR REGENCY**

Marina Gati Endah Mumpuni
Universitas Terbuka
Email: marinagati@ymail.com

The purpose of this research is to analyze the influence of culture organization, motivation, and leadership, partially and simultaneously on work performance. Unit of analysis in this research is on Diskominfo of Kotawaringin Timur Regency. This study is a primary research that is collected data directly from 24 respondents with questioneres using census sampling technique. It means that all of respondents on unit analysis is used as sampel data. In this research, variables are divided in two variables, independent variables (culture organization, motivation, and leadership) and dependent variable (work performance) using Likert Scale. Multiple regressions analysis is used after passed instrument tests (validity and reliability tests), classical test and hypothesis test used *SPSS version 25.0 for windows*. The study results show that partially, culture organization, motivation, and leadership variables has positively and significantly impact on work performance. Then also, simultaneously culture organization, motivation, and leadership variables has positively and significantly impact on work performance on Diskominfo of Kotawaringin Timur Regency. It means that all of four hypothesis in this research were accepted. The value of coefficient determination, shown that the influence of culture organization, motivation, and leadership variables toward work performance were 98,8% and rest was 1,2% has been explained by the others model outside this research. The study suggested that the leader should encourage good culture organization, motivation, and leadership, so that it can give good impact on work performance. Increasing of good culture organization, motivation, and leadership it will bring the organization to reach their future goals.

Keywords: *Culture Organization, Motivation, Leadership, and Work Performance.*

ABSTRAK**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA DI KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR**

Marina Gati Endah Mumpuni
Universitas Terbuka
Email: marinagati@ymail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur. Penelitian ini merupakan jenis penelitian primer dengan pengambilan data secara langsung dari responden yang berjumlah 24 pegawai dengan teknik sampling sensus menggunakan kuesioner. Hal ini berarti bahwa seluruh responden pada unit analisis dijadikan sebagai sampel penelitian. Pengukuran variabel menggunakan Skala Likert dengan Teknik Analisis Regresi Berganda setelah melalui uji instrumen (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik dan uji hipotesis menggunakan SPSS versi 25.0. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan, variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur. Berarti bahwa ketiga hipotesis dalam penelitian ini seluruhnya diterima. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai adalah 98,8% dan sisanya sebesar 1,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian. Dari studi ini juga dapat disarankan bahwa melalui peningkatan pemahaman akan budaya organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan yang baik akan berdampak nyata dalam peningkatan kinerja pegawai maupun organisasi dan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi ke depan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi, Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan Pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, (13 Februari 2020)

Yang Menyatakan



(MARINA GATI ENDAH MUMPUNI)
(530000651)

PERSETUJUAN TAPM**PASCA UJIAN SIDANG**

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Di Kabupaten Kotawaringin Timur

Penyusun TAPM : Marina Gati Endah Mumpuni

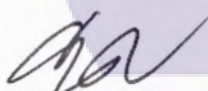
NIM : 530000651

Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Kamis/ 13 Februari 2020

Menyetujui:

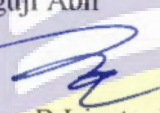
Pembimbing II,


Prof. Dr. Eddy Lion, M.Pd
NIP. 19541016 197803 1 002

Pembimbing I,

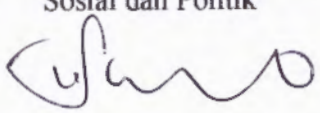

Dr. Syamsuri, M.Si
NIP. 19790521 200604 1 014

Penguji Abli


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

Mengetahui:

Ketua Pascasarjana Hukum,
Sosial dan Politik


Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003



Dekan FHISIP


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

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

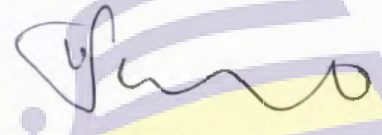
Nama : Marina Gati Endah Mumpuni
NIM : 530000651
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi bidang administrasi Publik
Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Di Kabupaten Kotawaringin Timur

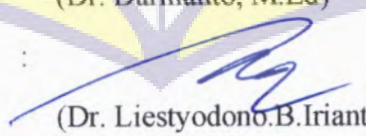
Telah dipertahankan dihadapan Sidang Komisi Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Universitas Terbuka pada:

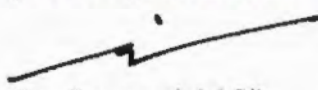
Hari/Tanggal : Kamis/16 Januari 2019
Waktu : 13.45 WIB - selesai

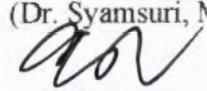
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM:

Ketua Komisi Penguji : 
(Dr. Darmanto, M.Ed)

Penguji Ahli : 
(Dr. Liestyodono, B.Irianto, M.Si)

Pembimbing I : 
(Dr. Syamsuri, M.Si)

Pembimbing II : 
(Prof. Dr. Eddy Lion, M.Pd)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas segala berkat dan kasihNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi dan Informatika Di Kabupaten Kotawaringin Timur” yang dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar kesarjanaan Strata 2 (S2). terselesaikannya penulisan ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu baik dalam proses penelitian maupun selama penulisan.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada:

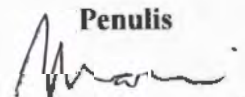
1. Yang terhormat Direktur Program Pascasarjana, Ketua Bidang Ilmu Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka dan seluruh stafnya yang memberikan kemudahan penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.
2. Yang terhormat Bapak Dr. Syamsuri, M.Si selaku Dosen pembimbing I dan Bapak Prof.Dr. Eddy Lion, M.Pd selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktunya dengan penuh kesabaran untuk membimbing dan memberikan semangat serta motivasi selama penyusunan Tugas Akhir Penyusunan Magister (TAPM) ini serta Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) atas berbagai saran dan kritiknya untuk penyempurnaan Tugas Akhir Penyusunan Magister (TAPM).

3. Yang terhormat Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah banyak berjasa dalam menambah wawasan bagi peningkatan ilmu pengetahuan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
4. Yang terhormat Bapak Multazam, ST.,M.MT selaku Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur yang telah memberikan kesempatan dan dukungan penuh kepada penulis untuk melanjutkan studi ini.
5. Kepada seluruh rekan-rekan di kantor atas segala dukungannya dan otivasinya dalam penyelesaian kuliah ini.
6. Untuk suami dan anak-anak tersayang serta orang tua atas doa, dukungan, kesabaran serta semangat selama menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM).
7. Teman-teman seperjuangan di Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka Angkatan 2018 untuk keceriaan dan kenangan dalam perjalanan studi ini.
8. Semua pihak yang memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung atas terselesaikannya penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Ibarat tiada gading yang tak retak, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu masukan berupa kritik dan saran yang membangun

Palangkaraya, Januari 2020

Penulis



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. (021) 7490941, Fax. (021) 7415588

BIODATA MAHASISWA

Nama : Marina Gati Endah Mumpuni
NIM : 530000651
Tempat dan Tanggal Lahir : Sampit, 10 Juli 1980
Registrasi Pertama :
Riwayat Pendidikan :
Riwayat Pekerjaan : PNS
Alamat Tetap : Jl. Perkutut III No. 7 Sampit
Telp/HP : 082156266709
Email : marinagati@ymail.com



DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
BIODATA MAHASISWA	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian	17
D. Manfaat Penelitian	18
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	19
1. Budaya Organisasi	19
2. Motivasi	23
3. Kepemimpinan	32
4. Kinerja Pegawai	34
5. Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepennimpinan dengan Kinerja.....	39
B. Penelitian Terdahulu	41
C. Kerangka Pemikiran.	42
D. Hipotesis	50
	ix

E. Variabel dan Definisi Operasional Variabel	53
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	56
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	56
C. Populasi dan Sampel	57
D. Teknik Sampling	58
E. Pengukuran Variabel	59
F. Instrumen Penelitian	59
G. Prosedur Pengumpulan Data	60
H. Metode Analisis Data	62
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	66
B. Karakteristik Responden	69
C. Hasil Uji Statistik	71
D. Pembahasan	78
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	102
B. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	108

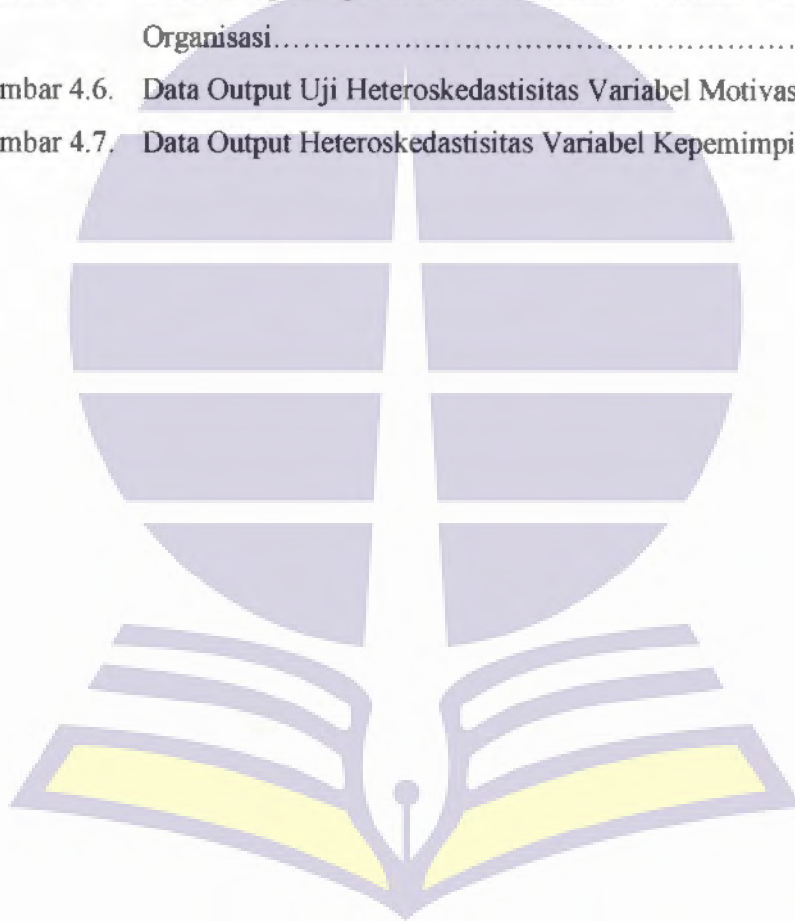
DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 3.1.	Jadwal Penelitian.....	57
Tabel 4.1.	Karakteris Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	69
Tabel 4.3.	Karakteristik responden Berdasarkan Pendidikan.....	70
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	71
Tabel 4.5.	Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan table.....	72
Tabel 4.6.	Hasil Perhitungan Validitas.....	72
Tabel 4.7.	Hasil Perhitungan Reliabilitas.....	74
Tabel 4.8.	Hasil Uji Multikolonieritas.....	78
Tabel 4.9.	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	81
Tabel 4.10.	Hasil Regresi Berganda.....	82
Tabel 4.11.	Hasil Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>).....	87



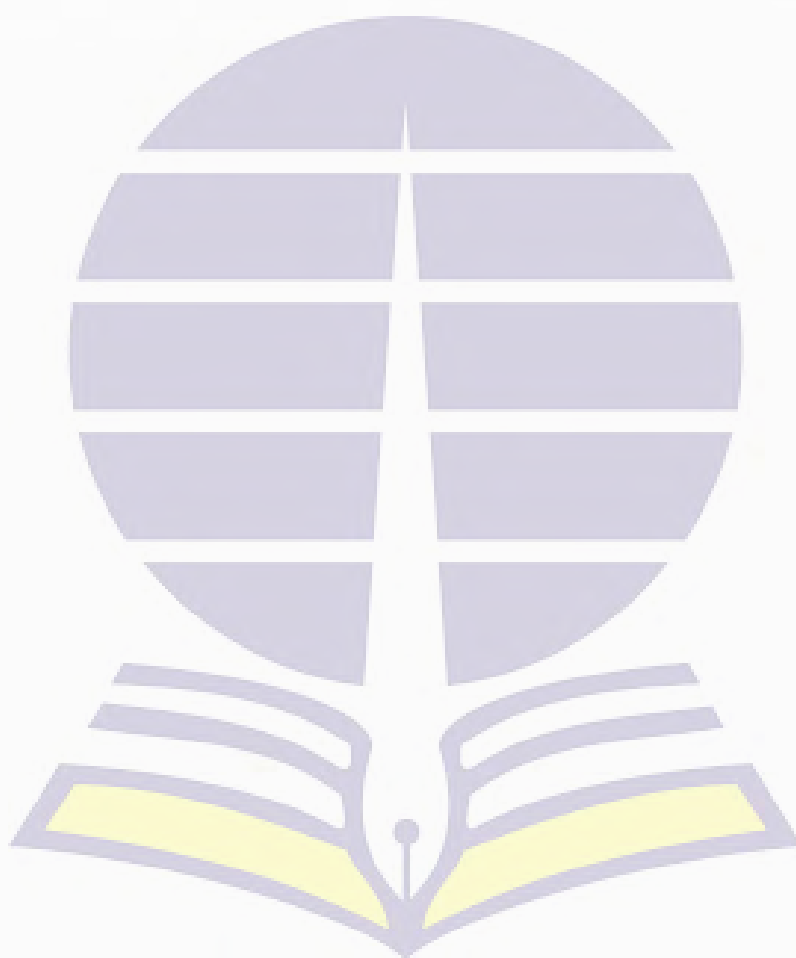
DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran	50
Gambar 4.1.	Kurva Normal P-P Plot Variabel Budaya Organisasi.....	75
Gambar 4.2.	Kurva Normal P-P Plot Variabel Motivasi.....	75
Gambar 4.3.	Kurva Normal P-P Plot Variabel Kepemimpinan.....	76
Gambar 4.4.	Kurva Normal P-P Plot Variabel Kinerja Pegawai.....	76
Gambar 4.5.	Data Output uji Heteroskedastisitas Variabel Budaya Organisasi.....	79
Gambar 4.6.	Data Output Uji Heteroskedastisitas Variabel Motivasi.....	79
Gambar 4.7.	Data Output Heteroskedastisitas Variabel Kepemimpinan...	80



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian	108
Lampiran 2.	Hasil Penyebaran Koesioner	113
Lampiran 3.	Hasil Pengolahan Data	117



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi, perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dari organisasi tersebut. Agar organisasi tetap berkembang, maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan. Sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti modal, metode dan alat tidak bisa memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang maksimum. Sedangkan organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Robbins (2007), mengemukakan bahwa organisasi merupakan entitas sosial. Unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuannya.

Sumber Daya Manusia (SDM), termasuk pegawai merupakan unsur yang strategis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang

diukur dari kinerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi (Robbins, 2007).

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Kesulitan mengukur kinerja organisasi pelayanan publik karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali tidak hanya sangat kabur, akan tetapi juga bersifat multidimensional karena stakeholders dari organisasi publik memiliki kepentingan yang berbeda satu dengan lainnya sehingga ukuran kinerja organisasi publik di mata stakeholders juga berbeda-beda. Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan dalam memastikan pemahaman para pelaksana dan mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadikan sebagai alat komunikasi antara pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif dan mengungkapkan permasalahan yang

terjadi. Kualitas sumber daya manusia mencakup aspek lahiriah maupun batiniah, yang menentukan kinerja organisasi.

Ukuran yang dipakai untuk menentukan kinerja instansi pemerintahan salah satunya adalah kinerja pegawai yang ada di kantor. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di instansi pemerintahan dapat dilakukan dengan pendekatan peningkatan kualitas pegawai pada semua tingkatan. Kualitas pegawai yang semakin tinggi, diharapkan semakin tinggi kinerja kantor, sebaliknya, semakin rendah kualitas pegawai semakin rendah kinerja kantor. Kinerja yang dimiliki oleh instansi pemerintahan pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja instansi pemerintahan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang menjadi ujung tombak kantor itu. Kesadaran para pegawai ataupun pimpinannya akan pengaruh positif budaya organisasi terhadap produktivitas organisasi akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang dimiliki, sehingga merupakan daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi. Sebagaimana temuan Kotter dan Heskett (1992), menunjukkan bahwa organisasi berprestasi karena ditopang budaya organisasi yang kuat.

Sumber daya manusia juga merupakan bagian yang memiliki peranan penting dalam suatu organisasi yang menjadi perencana dalam setiap aktivitas-aktivitas organisasi. Beberapa kegiatan pengelolaan sumber daya manusia misalnya pengadaan, pelatihan, motivasi pegawai, penilaian, peningkatan kedisiplinan dan lain-lain. Sumber daya manusia merupakan asset yang harus

terus menerus diperhatikan untuk memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik, sehingga dapat mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman. Dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi, diperlukan pula sumber daya manusia yang berkualitas dan professional. Sumber daya manusia yang professional dan berkualitas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para pegawai, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi. Bahwa SDM harus dikelola dengan baik semakin disadari oleh organisasi sehingga muncul istilah manajemen SDM yang bukan saja merupakan sekedar manajemen personel (*Personnel Management*), melainkan mencakup tujuan yang lebih luas, yaitu memandang manusia dengan segala keunikannya dan mempunyai kemampuan untuk berkembang. Pembinaan SDM (*human resource development*) akan dapat menumbuhkan *Sense of Belonging*, yaitu rasa memiliki terhadap perusahaan, loyalitas, dan dedikasi kepada perusahaan, meningkatkan kerjasama tim, komunikasi antar bagian, dan hubungan antar manusia, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi kerja dan efektivitas organisasi untuk mencapai kinerja individu pegawai yang tinggi. Apabila hal ini sudah disadari dan dihayati, serta rasa memiliki oleh seluruh SDM sudah tertanam dalam instansi, maka kondisi ini akan memberi semangat dan kekuatan yang dapat

memberdayakan sumber daya manusia untuk mewujudkan misi organisasi melalui kegiatan sehari-hari.

Filosofi organisasi biasanya dipandang sebagai pengejawantahan atau aktualisasi dari organisasi, walaupun diakui banyak organisasi yang tidak secara tegas memiliki filosofi tersebut. Beberapa organisasi merasa perlu menetapkan filosofi yang tegas, dan merupakan kesepakatan atau konsensus dari sebagian atau sebagian besar pengelolanya. Filosofi organisasi baru akan mempunyai arti apabila diakui, dihayati, dan diamalkan dalam kehidupan organisasi oleh seluruh SDM dalam organisasi. Menyadari akan hal ini, organisasi dapat mulai memperkenalkan dan menanamkan filosofi organisasi pada setiap pegawai baru. Hal tersebut dimaksudkan agar sejak awal mereka mengetahui dan menyadari di lingkungan organisasi yang bagaimana atau seperti apa, mereka akan mengembangkan kariernya. Dengan demikian, segenap lapisan pegawai akan merasa bahwa organisasi adalah milik mereka, sebagai pandangan hidup mereka, sehingga dapat menumbuhkembangkan motivasi dan membangkitkan budaya kerja. Sedangkan misi organisasi yang merupakan penjabaran dari filosofi organisasi dan mencakup maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan organisasi harus dimengerti dan dihayati oleh seluruh staf organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga pegawai pelaksana. Dengan demikian setiap tindakan dan kegiatan operasi berjalan di atas jalur atau rei yang sama dan benar, sesuai dengan yang diharapkan dan menjadi idaman perusahaan. Kedua hal di atas, yaitu filosofi dan misi organisasi merupakan elemen kunci dari budaya organisasi, karena apabila setiap orang dalam suatu organisasi merasakan bahwa prinsip yang mendasari tindakan dan perilaku organisasi sesuai dengan pandangan hidupnya, tidak

menyimpang dari prinsip pribadinya, maka ia akan bekerja dengan baik. Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya.

Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenai dengan budaya organisasi atau organization culture. Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak. Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain.

Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur memiliki kedudukan sebagai sentral informasi Pemerintahan Daerah. Pemerintah Daerah melaksanakan koordinasi penyusunan kebijakan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat, serta memberikan pelayanan informasi publik kepada seluruh masyarakat. Untuk mencapai kinerja yang diinginkan, diperlukan sumber daya manusia berkualitas yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Azizy (2007), mengemukakan bahwa dalam organisasi pemerintahan di Indonesia, kinerja organisasi pemerintahan merupakan hal yang sangat penting guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean governance*), serta mendukung tugas-tugas pemerintahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sesuai dengan ciri khasnya sebagai organisasi pemerintahan yaitu berorientasi pada pelayanan publik (*service public oriented*), bukan untuk mencari laba (*profit oriented*). Berdasarkan pandangan masyarakat secara umum, salah satu tantangan besar organisasi pemerintahan saat ini adalah melaksanakan kinerja secara efektif dan efisien karena selama ini instansi pemerintahan diidentikkan dengan kinerja yang lambat, rumit, berbelit-belit dan penuh dengan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Selain sumberdaya manusia yang berkualitas juga diperlukan adanya budaya yang baik dalam organisasi Dinas Komunikasi dan Informasi Kabupaten Kotawaringin Timur, karena budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (*performance*) SDM, makin kuat budaya organisasi, maka semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Semakin disadari bahwa pegawai menjadi sumberdaya terpenting dalam suatu organisasi, sehingga kinerja pegawai sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa pegawai yang berkinerja tinggi, maka organisasi akan gagal dalam mencapai tujuan dan mengembangkan usahanya.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang berkualitas dan professional salah satu faktor yang cocok untuk diterapkan dalam lingkungan kerja ialah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Untuk menerapkan budaya organisasi yang cocok pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut.

Gagasan budaya organisasi dalam Kaizen bahwa diperlukan adanya perbaikan secara berkelanjutan yaitu perbaikan proses secara terus-menerus (Hardjosoedarmo, 2001). Ini berarti bahwa dalam Kaizen itu diupayakan menuju tujuan yang telah digariskan secara lambat laun, tetapi secara konsisten, sehingga sesudah suatu kurun waktu tertentu dicapai efek total yang besar dalam hal proses dan hasil karya personil. Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur merupakan sentral informasi publik pemerintahan. Disamping itu, dengan banyaknya aktivitas pemerintahan di Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur sehingga terkadang budaya dalam organisasi kurang ditaati. Seperti kurangnya komunikasi atau hubungan antar organisasi, kurangnya pelayanan, kurangnya mendukung dan menghargai usaha pegawai serta kurangnya membawa disiplin ke tempat kerja dan lain sebagainya. Tentunya jika masing-masing pegawai tidak memahami budaya organisasi yang baik, maka dengan demikian akan berdampak terhadap kinerja pegawai itu sendiri, dan hasil yang dikerjakan juga kurang maksimal.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk itu perlu mempertahankan kinerja individual dengan memberikan motivasi yang dimiliki oleh organisasi.

Selain faktor budaya organisasi, salah satu faktor dominan yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi kerja (Robbins, 2007). Memotivasi organisasi merupakan kegiatan kepemimpinan dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, manusia akan termotivasi oleh kebutuhan yang dimilikinya termasuk di dalam fungsi ini. Motivasi pada suatu organisasi bertujuan untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan demi terwujudnya tujuan organisasi. Pimpinan yang mengarahkan melalui motivasi akan menciptakan kondisi dimana pegawai merasa mendapat inspirasi untuk bekerja keras.

Mempunyai motivasi yang tinggi bagi karyawan sangat penting sekali, untuk menghasilkan kinerja yang tinggi yang ingin dicapai secara konsisten. Dalam hal ini pimpinan melakukan pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan suatu kesadaran bahwa produktivitas melalui pegawai merupakan bagian utama dan tidak dapat digantikan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2007) bahwa "motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi". Motivasi

merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Tanpa adanya motivasi dalam diri seseorang, maka dapat dipastikan bahwa orang itu tidak akan bergerak sedikitpun dari tempatnya berada.

Kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja suatu organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan. Melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Tatulus, dkk, 2015).

Lebih lanjut Tatulus, dkk (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pemimpin harus dapat menjalin hubungan yang baik dengan siapa saja yang dipimpinnya. Pemimpin juga harus mengenal dan mengetahui orang-orang yang ia pimpin dalam suatu organisasi. Selain itu juga, pemimpin harus bertanggung jawab akan semua hal yang menyangkut organisasi yang dijalankan. Organisasi akan berjalan dengan baik, ketika peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi itu dijalankan dengan sebaik-baiknya dan penuh dengan tanggung jawab. Akan tetapi sebaliknya, jika peran kepemimpinan tidak dilaksanakan sesuai dengan

aturan main yang ada maka akan timbul berbagai persoalan yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja orang-orang yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, terlihat dengan jelas bahwa kemajuan dan kemunduran suatu organisasi tergantung dari kualitas kepemimpinan seorang pemimpin. Peran seorang pemimpin dalam satu organisasi atau kelompok sangatlah vital. Karena dalam perannya tersebut, seorang pemimpin akan membantu organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya. Oleh sebab itu, efektifitas seorang pemimpin didalam menggunakan pengaruh-pengaruhnya sangat menentukan bagaimana pemimpin tersebut dapat memainkan perannya dengan baik. Untuk itu, seorang pemimpin selalu harus diasah dan dikembangkan, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi-situasi yang dihadapinya. Baik situasi yang berasal dari anak buah, atasan ataupun organisasi di mana ia berada. Dapat dilihat disini pentingnya seorang pemimpin pada saat melaksanakan kepemimpinannya dapat memberdayakan dirinya sendiri sebelum memberdayakan orang lain.

Ada 3 (tiga) hal yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin, yakni seorang pemimpin harus mampu memimpin diri sendiri (*managing self*), memimpin orang (*managing people*), dan memimpin tugas (*managing job*). Efektivitas dalam melaksanakan kepemimpinan harus dimulai dari diri sendiri sehingga kemudian dapat memimpin orang lain serta kemampuan dalam memimpin tugas kelompok maupun organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Tatulus, dkk, 2015).

Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya

kinerja pegawai dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan kinerja sendiri adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Seperti yang dikemukakan Rue & Bryan dalam Tjandra (2005) kinerja didefinisikan sebagai “tingkat pencapaian hasil serta merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan”. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para individu yang terdapat pada organisasi tersebut. Dengan kata lain, kinerja individu berhubungan sejalan dengan kinerja organisasi. Selain kinerja individual yang harus sangat diperhatikan dalam suatu organisasi, hal lain yang menjadi salah satu penentu kinerja dari suatu organisasi tersebut adalah kepemimpinan dan organisasi tersebut. Pengaruh kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Untuk mendukung tujuan organisasi, maka diperlukan suatu kondisi yang memungkinkan terjadinya sinergitas antara unit kerja dalam organisasi atau antara pimpinan dan bawahan. Dalam setiap organisasi, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai tidak akan dapat dikerjakan dan diselesaikan dengan baik, apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai

sasarannya. Di satu sisi, suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya

Kepemimpinan cocok apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Guritno, 2005). Saat ini Dinas Komunikasi dan Informatika di pimpin oleh seorang Kepala Dinas yang menjabat sejak tahun 2017, dengan masa kerja selama 21 tahun dan latar pengalaman di beberapa Dinas seperti Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Pertanian dan Sekretariat Daerah pada Bagian Administrasi Pembangunan dan Komunikasi dan Protokol. Berlatar belakang pendidikan Magister Manajemen Teknik (M.MT) tentu saja diharapkan dapat memimpin dan membawa Dinas Komunikasi dan Informatika untuk dapat berkembang dan memajukan Kabupaten Kotawaringin Timur menjadi kota dengan IT yang maju. Maka dalam hal ini Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, harus senantiasa memperhatikan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam hal ini juga kepemimpinan di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur masih mempunyai beberapa kekurangan yang harus diperbaiki agar menjadi lebih baik lagi kedepannya. Terutama yang dirasakan oleh pegawai adalah pembagian kerja pada masing-masing bidang. Tupoksi yang dimiliki masing-masing bidang tidak dapat dijalankan dengan baik karena mengacu pada sikap pimpinan yang lebih memprioritas pada pengembangan

sistem dan teknologi yang berbiaya tinggi. Sedangkan kendala dilapangan bahwa sumber daya manusianya belum siap untuk menerima perubahan itu. Bidang yang seharusnya lebih banyak kegiatan untuk pelayanan publik malah terabaikan dalam arti anggaran yang diberikan porsinya masih sangat kecil. Keberpihakan pimpinan terhadap satu bidang dan mengabaikan bidang lain menyebabkan motivasi pegawai melemah.

Selain itu budaya organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota (pegawai) organisasi. Budaya juga memiliki fungsi penting bagi perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi akan mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan kinerja organisasi (Wirawan, 2007).

Pengamatan awal peneliti mendapatkan hasil bahwa masih lemahnya faktor motivasi dikalangan pegawai, hal ini disebabkan motivasi pegawai yang masih kurang dalam menjalankan tugas sesuai standar dan budaya kerja yang telah ditetapkan di Dinas Komunikasi dan Informatika dan masih adanya pola pikir pegawai yang kurang puas terhadap pemberian insentif, karena yang bekerja

secara kontinu (bersungguh-sungguh) dengan yang bekerja seadanya dalam pembebanan aspek finansial (tunjangan penghasilan) adalah berdasarkan presensi, artinya penilaian kinerja dengan kriteria prestasi “baik, baik sekali, dan sangat baik” sama dalam pemberian besarnya tunjangan. Hal tersebut membuat pola pikir pegawai untuk bekerja seperlunya saja karena hasil yang didapat adalah sama saja, asalkan penilaian kinerja minimal “baik”, dari permasalahan hal tersebut dikarenakan belum adanya metode, kebijakan dan pemberian insentif yang maksimal terhadap pegawai.

Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur merupakan organisasi sektor publik yang memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi sektor swasta. Perbedaan tersebut terletak pada tujuan dari organisasi tersebut. Organisasi sektor publik adalah suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik untuk kesejahteraan masyarakat, bukan untuk memaksimalkan laba atau kesejahteraan para pemegang saham. Sehingga laba/profit bukan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan motivasi kerja pada instansi pemerintah.

Beberapa penelitian terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Marimin (2011), Tapoona (2014), Shati dan Dewi (2014), Mappamiring (2015), Brury (2016), Lingga dan Siregar (2016), Wijayanti (2016), Widodo (2017), Tewel, dkk (2017), Rahayuningsih (2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Parmin (2015)

menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ariyawati, dkk (2018) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Studi terdahulu yang dilakukan oleh Juanti (2017), Habba (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari beberapa penelitian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai mempunyai dampak yang berbeda-beda.

Berdasarkan latar belakang dan hasil dari penelitian terdahulu tersebut, di peroleh gambaran yang berbeda mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sehingga di dapat *research question* yaitu “Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur?”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur?

2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur?
4. Apakah budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat di susun beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten di Kotawaringin Timur.
3. Untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur.
4. Untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka beberapa manfaat yang di peroleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur dalam mewujudkan budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan yang baik dalam meningkatkan kinerja di kalangan pegawai dan kinerja organisasi.
- b. Dapat dijadikan masukan untuk bahan referensi penelitian lebih lanjut bagi para peneliti yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan alternatif sehubungan dengan variabel-variabel dalam budaya organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan menurut konsep studi empiris yang tentunya dapat meningkatkan kinerja para pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur.
- b. Dengan adanya penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk dasar penentuan kebijaksanaan organisasi yang harus diterapkan pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur.
- c. Menambah wawasan khususnya dalam rangka mengembangkan dan mengelola sumberdaya manusia.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

A.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dikonseptualisasikan sebagai keyakinan bersama dan nilai-nilai dalam organisasi yang membantu untuk membentuk pola perilaku karyawan. Menurut Martins dan Terblanche (2003) dalam Uddin, dkk (2013), budaya sangat terkait dengan nilai-nilai dan keyakinan bersama oleh personil dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai, norma, cerita, kepercayaan dan prinsip-prinsip dan menggabungkan asumsi ini untuk organisasi sebagai aktivitas dan perilaku. Lebih lanjut, Robbins dan Timothy (2008) dalam Mutmainah (2013), menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Dengan kata lain, budaya memberikan identitas bagi anggotanya.

Budaya organisasi merupakan salah satu komponen yang sangat dasar yang berguna untuk keunggulan kompetitif organisasi serta mempertahankan kinerja. Robbins (2007) menegaskan bahwa semua pemimpin memiliki agenda, seperangkat keyakinan, proposal, masalah, ide-ide dan nilai-nilai yang mereka ingin masukkan ke dalam tabel. Schein dalam (Muchlas, 2005) mengatakan pengertian budaya organisasi sebagai “sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar, yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-probel kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik”. Mangkunegara (2005) mendefinisikan budaya organisasi adalah “seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”. Budaya organisasi itu sendiri memiliki karakteristik yang akan tertanam di lingkungan internal sebuah organisasi. Karakteristik ini yang nantinya akan tertanam pada masing-masing anggota organisasi. Karakteristik yang sudah tertanam pada masing-masing anggota organisasi akan menciptakan ciri khas bagi organisasi tersebut. Untuk itu perlu ditanamkan karakter yang seragam di dalam sebuah organisasi.

Robbins (2007) menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal, yaitu:

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
3. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
5. Dukungan manajemen yaitu sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas

- terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
 7. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
 8. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
 9. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sasarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

Robbins (2007) mengemukakan terdapat 7 (tujuh) indikator utama budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mempengaruhi cara manajerial dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin, dan mengendalikan pegawai. Sementara, Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki elemen penting, yaitu: artefak, pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir serta merasakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa elemen atau unsur budaya organisasi terdiri atas:

1. Asumsi dasar, berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
2. Keyakinan, mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk visi-misi, slogan, motto ataupun tujuan dan prinsip-prinsip yang dimiliki organisasi.

3. Pemimpin, seorang pencipta yang dapat mengembangkan dan mengembangkan budaya organisasi.
4. Pedoman mengatasi masalah, masalah yang biasanya muncul dalam organisasi adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
5. Nilai, budaya organisasi memerlukan adanya saling berbagi nilai terhadap apa yang diinginkan dan yang paling baik.
6. Pewaris, asumsi dasar dan keyakinan yang dimiliki oleh sebuah organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.
7. Adaptasi, adanya penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan dan norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap adanya perubahan lingkungan.

A.2. Motivasi

Dimulai dari dekade 1950-an pengembangan konsep-konsep motivasi terus berkembang hingga saat ini. Para ahli memberikan pemaparan atas sejumlah gejala yang berhubungan dengan perilaku dan motivasi yang ada pada para anggota organisasi. Hasibuan (2007) mengelompokkan teori motivasi atas 2 (dua) macam yaitu teori kepuasan dan teori proses, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan seseorang sehingga ia bertindak dan berperilaku tertentu. Tinggi atau

rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut. Berikut beberapa contoh pemaparan para ahli yang menjelaskan tentang teori kepuasan, yaitu:

a) Teori Motivasi Klasik oleh F.W. Taylor

Teori ini mengemukakan bahwa kebutuhan manusia hanya pada sebatas kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis disini adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup melalui upah atau gaji. Jadi jika upah dinaikkan maka semangat bekerja pegawai akan meningkat.

b) Maslow's Need Hierarchy Theory oleh A.H. Maslow

Seperti yang telah disinggung sedikit dalam proses motivasi yang menggunakan teori Maslow bahwa ia mengklasifikasikan kebutuhan manusia dalam 5 (lima) tingkatan. Yang pertama yaitu kebutuhan psikologi atau fisik yang berkaitan dengan mempertahankan kelangsungan hidup. Kedua, kebutuhan dari rasa aman yang berkaitan dengan keselamatan melakukan pekerjaan dari ancaman, gangguan maupun kecelakaan. Ketiga yaitu kebutuhan sosial, yang berkaitan dengan manusia sebagai makhluk sosial dan segala keberadaannya, perasaan diterima di lingkungan organisasi. Keempat adalah kebutuhan akan penghargaan diri yaitu berkaitan dengan prestise atau pengakuan dan penghargaan kedudukannya di masyarakat. Yang terakhir adalah kebutuhan aktualisasi diri, yang berkaitan dengan pencapaian prestasi kerja menggunakan kecakapan, kemampuan dan keterampilan yang ia miliki.

c) Herzberg's Two Factor Theory oleh Frederick Herzberg

Menurut teori ini motivasi ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan

peluang untuk mengembangkan kemampuan. Dan faktor yang menimbulkan motivasi adalah hal yang mendorong pegawai seperti pekerjaan yang menantang dan dapat menikmati hasilnya, kemudian hal yang mengecewakan karyawan, serta peluang berprestasi yang terbatas.

2. Teori Proses

Teori ini mengarah pada menjawab pertanyaan tentang bagaimana menguatkan, mengarahkan dan memelihara maupun menghentikan perilaku individu agar sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini dikenal atas:

a) Teori Harapan

Dinyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dari hasil pekerjaan itu. Jadi, teori ini memiliki 3 (tiga) unsur, yaitu: harapan, nilai dan pertautan.

b) Teori Keadilan

Keadilan atasan dalam memperlakukan pegawai menjadi daya penggerak yang memotivasi pegawai. Penilaian dan pengakuan haruslah bersifat objektif.

c) Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Terdiri dari dua jenis yaitu pengukuhan positif dan pengukuhan negatif.

Sedangkan Robbins dan Timothy (2008) membedakan teori motivasi menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu: kelompok teori motivasi pada zaman dahulu dan kelompok teori motivasi kontemporer. Adapun yang termasuk dalam teori motivasi pada zaman dahulu adalah: 1) Teori Hierarki Kebutuhan, 2) Teori X

dan Teori Y, serta 3) Teori Dua Faktor. Berdasarkan Teori-teori Motivasi Kontemporer menurut Robbins dan Timothy (2008) terbagi atas: Teori Kebutuhan McClelland, Teori Evaluasi Kognitif, Teori Penentuan Tujuan, Teori Efektivitas Diri, Teori Penguatan, Teori Keadilan (*Equity Theory*), dan Teori Harapan (*Expectancy Theory*), dengan uraian sebagai berikut: 1) Teori Kebutuhan McClelland, 2) Teori Evaluasi Kognitif, 3) Teori Penentuan Tujuan, 4) Teori Efektivitas Diri, 5) Teori Penguatan, 6) Teori Keadilan (*Equity Theory*) dan 7) Teori Harapan (*Expectancy Theory*). Indikator Motivasi berdasarkan pengertian dan beberapa teori mengenai motivasi diatas, maka variabel motivasi dapat diukur dengan indikator-indikator dari teori dua faktor Herzberg dalam Luthans (2012) yaitu (1) *achievement* (keberhasilan); (2) *recognition* (pengakuan/penghargaan); (3) *work it self* (pekerjaan itu sendiri); (4) *responsibility* (tanggung jawab); dan (5) *advancement* (pengembangan).

Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya bisa diberikan kepada manusia, khususnya kepada bawahan, pengikut atau setiap anggota pada organisasi. Robbins (2007) menyatakan bahwa motivasi merupakan persoalan yang berkaitan dengan bagaimana caranya mendorong gairah seseorang agar mau bekerja keras dengan memberikan seluruh kemampuan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi sangat dibutuhkan di sebuah organisasi karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu dalam sebuah organisasi dapat bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Berkaitan dengan masalah motivasi tersebut, sejumlah teori telah dikembangkan oleh para ahli untuk menjelaskan tentang bagaimana memotivasi

bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya, agar mereka dapat bekerja secara maksimal. Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan “kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual”. Ditegaskannya bahwa dalam motivasi terdapat tiga unsur kunci, yaitu: upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg. Adapun pertimbangan peneliti adalah:

1. Teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya.
2. Teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan.

Motivasi adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2012) yang merupakan indikator sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1. Hygiene Factor Ektrinsic merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, yang meliputi:
 - a) *Company policy and administration* (Kebijaksanaan dan administrasi)
 - b) *Supervision technical* (Supervisi)
 - c) *Salary* (Gaji/Upah)
 - d) *Interpersonal realtion, supervisor* (Hubungan antara pribadi)
 - e) *Working contion* (Kondisi kerja)
2. Motivators Intrinsic yaitu daya dorong yang datang dari dalam diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja yang meliputi:
 - a) *Achievement* (Keberhasilan pelaksanaan)
 - b) *Recognition* (Pengakuan/penghargaan)
 - c) *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)
 - d) *Responsibility* (Tanggung jawab)
 - e) *Advencement* (Pengembangan)

Motivasi adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2012) yang merupakan indikator sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1. *Achievement* (Keberhasilan). Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya agar sesorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar karyawan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila pegawai telah

berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

2. *Recognition* (Pengakuan). Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan pegawai yang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemberian sertifikat penghargaan atau uang tunai.
3. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri). Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindar dari kebosanan dalam pekerjaan karyawan serta mengusahakan agar setiap pegawai sudah tepat dalam pekerjaannya.
4. *Responsibility* (Tanggung jawab). Tanggung jawab dapat menjadi faktor motivator bagi bawahan apabila pimpinan menghindari supervise atau pengawasan yang ketat, yaitu dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Prinsip partisipasi yang diterapkan pimpinan memhuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri.
5. *Advancement* (Pengembangan). Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Jika faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan.

Dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya karena bekerja, maka seorang manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal = lingkungannya). Rangsangan ini akan menciptakan "motif dan motivasi" yang mendorong orang bekerja untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya. Sedangkan kerja merupakan sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Motif dapat diartikan sebagai *Driving Force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan berbuat dengan tujuan tertentu.

Hasibuan (2007) menyatakan bahwa motif adalah "suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai". Setiap manusia mempunyai kebutuhan dan keinginan. Keinginan untuk berhasil dan ketakutan akan gagal. Begitu pula dengan para pekerja yang mempunyai motif tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya.

Dari hal ini munculah motivasi yang mendorong manusia untuk mencapai apa yang diinginkannya. Menurut Robbins (2007), "motivasi merupakan suatu kerelaan untuk usaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu". Motivasi pada dasarnya merupakan suatu kekuatan yang dimiliki oleh seseorang. Seperti yang telah dikemukakan diatas, motivasi timbul karena adanya motif dari orang tersebut dan dorongan baik internal maupun eksternal.

Menurut Hasibuan (2007), “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Didukung oleh pernyataan Koontz dalam (Hasibuan, 2007) bahwa “motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan suatu kebutuhan atau tujuan”. Siagian (1996) berpendapat mengenai pengertian motivasi bahwa “motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian maupun 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”.

Dari berbagai definisi yang telah di paparkan dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan segala kemampuan yang ia miliki dalam rangka memenuhi kebutuhan atau keinginannya, baik yang dipengaruhi oleh faktor intern maupun ekstern di organisasi dimana ia berada.

Mengingat bahwa motivasi merupakan hal yang harus bisa dilakukan seorang manajer, karena menyangkut pada kinerja dan produktivitas yang dihasilkan seorang pegawai. Selain bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai, motivasi yang dilakukan secara optimal perlu mengetahui bagaimana metode, model dan proses yang akan dilakukan dalam memotivasi pegawainya. Metode yang digunakan biasanya secara langsung dan tak langsung. Metode langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap pegawai untuk memenuhi kebutuhannya. Seperti halnya memberikan pujian, penghargaan, bonus dan lain-lain. Metode yang kedua yaitu metode tidak langsung yakni metode pemberian motivasi secara tidak langsung melalui

pemberian-pemberian fasilitas yang menunjang gairah dan semangat kerja maupun kelancaran dalam menyelesaikan pekerjaan. Seperti halnya penyediaan ruang kerja yang nyaman, sarana dan pra-sarana kerja yang baik serta suasana dan lingkungan kerja yang baik.

Motivasi juga memiliki beberapa model berdasarkan apa yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan motivasinya. Model yang pertama yaitu model tradisional, dimana pegawai yang berprestasi baik diberikan insentif materiil. Kedua, model hubungan manusia dimana pegawai diberikan pengakuan atas keberadaannya sehingga pegawai mendapatkan kebebasan untuk membuat keputusan dan kreativitas. Yang terakhir, model sumber daya manusia yakni pegawai diberikan rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang telah ia capai. Pegawai merasa diberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam memberikan motivasi terdapat beberapa tahapan antara lain penjelasan akan tujuan organisasi, mengetahui kepentingan organisasi, komunikasi efektif, integrasi tujuan, pemberian fasilitas, dan team work.

Indikator motivasi menurut Luthans (2012) digunakan sebagai indikator untuk variabel motivasi dalam penelitian ini, yaitu antara lain: 1) achievement (keberhasilan); 2) recognition (pengakuan/penghargaan); 3) work it self (pekerjaan itu sendiri); 4) responsibility (tanggung jawab); dan 5 advancement (pengembangan).

A.3. Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk

mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

Wirjana dan Supardo (1999), kepemimpinan didefinisikan “sebagai suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal”. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang kepemimpinan uraian dibawah ini akan dikutip beberapa pendapat para ahli mengenai kepemimpinan. Menurut Terry (1997), kepemimpinan adalah “hubungan antar orang, dimana pemimpin mempengaruhi orang lain kearah kemauan yang bersama dalam hubungannya dengan tugas-tugas untuk memperoleh sesuatu yang diinginkan”. James et. al (1996), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Kemudian menurut Hasibuan (2007) menyatakan kepemimpinan adalah “cara seseorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Sejalan dengan Anoraga (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah “kemampuan mempengaruhi aktifitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok kearah pencapaian tujuan”. Pemimpin mempunyai sifat, watak, kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga kepribadiannya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Di dalam suatu kepemimpinan adanya gaya-gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. Peranan kepemimpinan dalam bekerja tentu sangatlah dibutuhkan bagi setiap organisasi, sebab kepemimpinan adalah cara bagaimana seorang pemimpin mengatur jalannya instansi dari hal yang terkecil sampai hal yang terbesar sekalipun. Setiap bawahan tentu saja menjadikan pemimpin mereka untuk menjadi panutan dalam organisasi. Seorang pemimpin wajib selalu melakukan kordinasi dan pengawasan terhadap kinerja bawahan, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai.

Bukan hanya menentukan sasaran-sasaran dalam mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin juga dituntut untuk berupaya membantu bawahan dalam menyelesaikan tugas mereka dengan baik, berupa pengawasan, mengatur koordinasi dan juga memberi motivasi untuk membangkitkan semangat kerja

pegawai. Veithzal (2006) menjelaskan kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi konsistensi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Wahjosumidjo (1991) dalam (Dewantara, 2016) mengemukakan indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut : 1) bersifat adil, 2) memberi sugesti, 3) mendukung tujuan, 4) matalisator, 5) menciptakan rasa aman, 6) sebagai wakil organisasi, 7) sumber inspirasi, dan 8) bersikap menghargai.

A.4. Kinerja Pegawai

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kusnadi (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Dengan demikian, kinerja seorang pegawai dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Notoatmodjo, 2009). Menurut Timpe (2003) dalam Safri, dkk (2015), kinerja adalah "tingkat prestasi seseorang atau karyawan/pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan produktivitas". Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011), mengemukakan bahwa "kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, kinerja merupakan basil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi".

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan seorang karyawan. Kinerja (*performance*) dapat juga diartikan sebagai hasil kerja atau

prestasi kerja. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Faktor penentu kinerja dalam kerangka yang lebih luas, dinyatakan bahwa terdapat tiga faktor penentu kinerja, yaitu kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan merupakan faktor yang bukan termasuk dalam internal bawahan, tetapi lebih tergantung pada kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan atau pemberi kerja (Robbins, 2007).

Robbins (2007) menyatakan bahwa dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain:

- a. Atasan langsung, semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut.
- b. Rekan sekerja, evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian. Alasan rekan sekerja yang tindakan dimana interaksi sehari-hari memberi pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.
- c. Bawahan langsung, evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.
- d. Pendekatan menyeluruh, pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki karyawan, yang disekitar personal ruang surat sampai kepelanggan atasan rekan sekerja.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Sutrisno, 2010), yaitu:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana

proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi, baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Sastrohadiwiryono (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja (prestasi kerja) merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dikatakan penilaian kinerja subjektif, karena kebanyakan pekerjaan benar-benar tidak mungkin diukur secara obyektif, hal ini disebabkan beberapa alasan, termasuk alasan kerumitan dalam tugas pengukuran, lingkaran yang berubah-ubah dan kesulitan dalam merumuskan tugas dan pekerjaan individual tenaga kerja secara rinci. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerjanya.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari Sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja oleh Sunyoto lalu dikutip oleh Mangkunegara (2006), adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Menyerikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi (Rivai, 2005) adalah sebagai berikut:

1. **Perbaikan kinerja**
Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
2. **Penyesuaian kompensasi**
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan kenaikan gaji, bonus atau kompensasi lainnya.
3. **Keputusan penempatan**
Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
4. **Pelatihan dan pengembangan**
Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
5. **Perencanaan dan pengembangan karier**
Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan.

Indikator kinerja menurut Dessler (2006) adalah: (1) mutu pekerjaan, yaitu kualitas dalam hal kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan; (2) produktivitas, yaitu mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu; (3) pengetahuan mengenai pekerjaan, yaitu keterampilan/ keahlian dan informasi praktis yang digunakan pada pekerjaan; (4) kehandalan, yaitu sejauh mana seorang karyawan dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut; (5) ketersediaan, yaitu sejauh mana seorang karyawan tepat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tepat waktunya, serta meninjau periode istirahat yang ditetapkan dan catatan kehadiran keseluruhan; dan (6) ketidaktergantungan, yaitu sejauh mana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Berdasarkan pengertian kinerja serta bagaimana penilaian serta pengukuran terhadap variabel kinerja tersebut, maka indikator-indikator yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) mutu pekerjaan, (2) produktivitas, (3) pengetahuan mengenai pekerjaan, dan (4) ketersediaan.

A.5. Hubungan Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepemimpinan dengan Kinerja

Kotter dan Heskett (1992) mengemukakan bahwa bahwa organisasi berprestasi di topang oleh adanya budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Amanda, dkk (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian Novziransyah (2017) menyimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan hasil penelitian Sagita, dkk (2018) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selain faktor budaya organisasi, salah satu faktor dominan yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi kerja (Robbins, 2007).

Memotivasi organisasi merupakan kegiatan kepemimpinan dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Mempunyai motivasi yang tinggi bagi karyawan sangat penting sekali, untuk menghasilkan kinerja yang tinggi yang ingin dicapai secara konsisten. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Setiawan (2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian Meidizar dan Rustono (2016) menyimpulkan bahwa secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan hasil penelitian Rahsel (2016) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja suatu organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan. Melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Tatulus, dkk, 2015). Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Rego, dkk (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian oleh Widiastuti (2017) menyimpulkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga

dengan hasil penelitian Fazira dan Mirani (2019) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan dijadikan sebagai acuan dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel. 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil
1.	Alinvia Ayu Sagita, Heru Susilo, dan Muhammad Cahyo W.S (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT. Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang)	Path Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
2.	Elvino Bonaparte do Rêgo, Wayan Gede Supartha, dan Ni Nyoman Kerti Yasa (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste	Path Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan
3.	Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pdam Tirta Taman Sari Kota Madiun	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Gilang Meidizar dan Anthon Rustono (2016)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk)	Analisis Regresi Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Ika Widiastuti (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Bandung	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

6.	Kiki Cahaya Setiawan (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT Pusri Palembang	Path Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Nanda Novziransyah (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Yoeyong Rahsel (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum Unpad)	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
9.	Yuni Fazira dan Riska Mirani (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diketahui skema penelitian yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Di dalam penelitian ini kerangka pemikiran di batasi pada identifikasi pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi (Wirawan, 2007). Budaya organisasi merupakan “suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang

sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut” (Lako, 2004).

Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat diketabui bahwa kinerja karyawan menjadi sangat penting karena penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi dapat memberi dampak yang berarti dalam suatu perusahaan (Wirawan, 2007).

Nilai-nilai serta perilaku yang di anut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk perusahaan. Budaya organisasi merupakan salah satu strategi untuk memotivasi bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal, karena budaya organisasi yang baik dengan sendirinya akan memberikan suatu kondisi yang sesuai dengan perilaku karyawan dalam bekerja, apabila budaya tersebut sangat cocok dan mendukung karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan menopang kesejahteraannya dengan kata lain, budaya organisasi menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja yang di peroleh pegawai dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi

pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007).

Budaya organisasi yang kuat dan sehat merupakan isu yang telah digambarkan oleh banyak organisasi di tingkat global. Robbins dan Judge (2002), menyatakan bahwa budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Budaya merupakan akar dalam tradisi, maka budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku.

Kotter dan Heskett (1992) mengemukakan bahwa budaya organisasi berprestasi di topang oleh adanya budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi, yaitu: perhatian ke rincian, orientasi hasil dan orientasi tim. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkah laku para anggota atau pegawai di sebuah organisasi. Tingkah laku pegawai yang kontinyu ini berkaitan erat dengan kinerja pegawai yang akan dihasilkan. Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Lebih lanjut, Lako (2004), mengemukakan bahwa peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia, terutama prinsipal yaitu pemilik dan pemimpin yang dipercaya

untuk mengelola organisasi. Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenaga kerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam instansi pemerintahan masih lemah dan mengkhawatirkan, sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Amanda, dkk (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian Novziransyah (2017) menyimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan hasil penelitian Sagita, dkk (2018) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selain faktor budaya organisasi, salah satu faktor dominan yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi (Robbins, 2007). Memotivasi organisasi merupakan kegiatan kepemimpinan dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Mempunyai motivasi yang tinggi bagi karyawan sangat penting sekali, untuk menghasilkan kinerja yang tinggi yang ingin dicapai secara konsisten. Dalam hal ini pimpinan melakukan pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan suatu kesadaran bahwa produktivitas melalui karyawan merupakan bagian utama dan tidak dapat digantikan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2007) bahwa motivasi adalah “kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan

organisasi". Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Tanpa adanya motivasi dalam diri seseorang, maka dapat dipastikan bahwa orang itu tidak akan bergerak sedikitpun dari tempatnya berada.

Motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai, karena keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik harus dikerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab serta adanya minat dan daya pendorong untuk bekerja dengan baik, dari dalam diri individu maupun dari organisasi. Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang mempunyai tujuan dan ukuran standar yang akan dicapai. Indikator dari motivasi meliputi *achievement, recognition, work it self, responsibility* dan *advencement*. Nainnn hal tersebut perlu didukung dengan adanya sikap kepemimpinan yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan baik guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan saling terkait dalam mempengaruhi kinerja pegawai di dalam suatu instansi.

Pastin dalam Moeljono (2005), mengemukakan salah satu peranan penting nilai-nilai di dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah melalui peningkatan motivasi. Hubungan kinerja yang maksimal dengan budaya organisasi dengan motivasi tampak jelas dirasakan oleh organisasi yang memiliki filosofi/esensi nilai-nilai yang kuat baik dari sisi lingkungan internal maupun terhadap lingkungan eksternal perusahaan. Tika (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai. Menurut Gibson (2003), pegawai atau karyawan

sebagai penggerak operasi organisasi, jika memiliki kinerja pegawai yang baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat.

Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Setiawan (2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian Meidizar dan Rustono (2016) menyimpulkan bahwa secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan hasil penelitian Rahsel (2016) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor kepemimpinan juga merupakan salah satu indikator yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, selain faktor budaya organisasi dan motivasi. Keberhasilan maupun kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan juga sangat dipengaruhi oleh keberadaan kepemimpinan. Melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Tatulus, dkk, 2015).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu. Indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan, yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Seorang pemimpin

memiliki tugas yang cukup berat dimana dia harus selalu berusaha meningkatkan kinerjanya dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Fazira dan Mirani (2019), mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi termasuk birokrasi menjadi sangat penting karena tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur, kacau balau. Perlunya kepemimpinan apabila suatu organisasi ingin sukses, terlebih lagi pegawai-pegawai yang baik, selalu ingin bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk membangkitkan gairah para pegawai memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan birokrasi.

Keefektifan dan keunggulan organisasi publik sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Secara teoritis, kualitas SDM dalam suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan pelayanan pada masyarakat. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja yang kondusif, yang antara lain dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Aktivitas kepemimpinan organisasi pada umumnya sekalipun telah melalui perancangan dan persiapan yang meliputi penataan struktur dan proses manajemen selalu tidak luput adanya konflik. Konflik pada kenyataannya memang ada yang bersifat positif dan ada kalanya justru dalam memperbaiki kinerja organisasi/perusahaan konflik diciptakan oleh pemimpin.

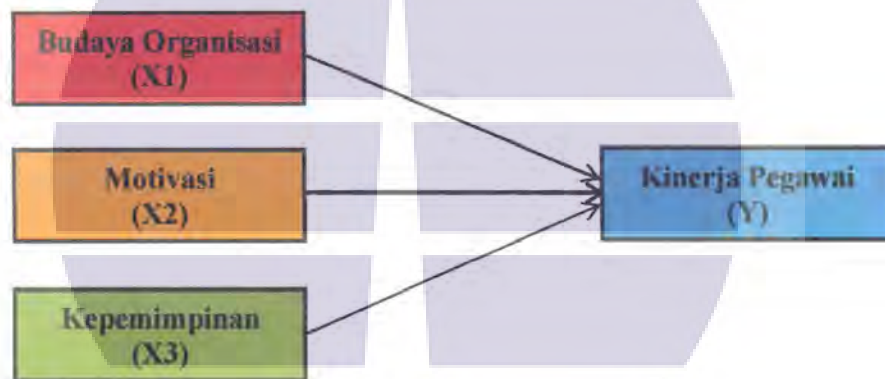
Untuk itu perlu ditangani secara serius bagaimana mengelola sebuah konflik agar tidak menghambat performance kepemimpinan bahkan tujuan organisasi. Ruang lingkup manajemen konflik yang harus diperhatikan meliputi ketidaksesuaian, pertentangan, perselisihan, perbedaan, ketidakcocokan, persaingan.

Lebih lanjut, Fazira dan Mirani (2019), menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu kegiatan mengadakan perubahan secara berencana yang mencakup suatu diagnosa secara sistematis terhadap organisasi. Seorang pemimpin harus ikut aktif dalam mengatur pelaksanaan kegiatan usaha pengembangan organisasi. Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya atau pengelola dan komitmen pimpinan pucuk organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin organisasi. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kepiawaiannya mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya. Apabila dikaitkan dengan lingkungan yang ada, maka dalam kepemimpinan saat ini sangat diperlukan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan dengan perubahan. Kepemimpinan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada merupakan tantangan terbesar masa kini bagi seorang pemimpin.

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Rego, dkk (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian oleh Widiastuti (2017) menyimpulkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan hasil penelitian Fazira

dan Mirani (2019) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari beberapa konsep dan penelitian terdahulu tersebut diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai maupun organisasi. Untuk memperjelas kerangka berpikir di atas, maka dapat digambarkan dalam sebuah paradigma penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dapat disusun suatu hipotesis penelitian. Sugiyono (2009) mendefinisikan hipotesis sebagai “jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis yang disusun dalam penelitian ini, yaitu:

1. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja yang dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan SDM yang ada, sistem dan teknologi, strategi organisasi dan sarana prasarana, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Teori *strong culture* menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja organisasi dalam tiga hal, seperti yang dikemukakan oleh Lukito (1995) yaitu: (1) budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan antar kelompok atau karyawan dalam organisasi; (2) budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawannya; (3) budaya organisasi yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasar atas nilai-nilai yang diyakini bersama dan norma-norma perilaku yang berlaku umum. Berdasarkan hasil penjelasan diatas maka hipotesis yang peneliti ajukan adalah:

H1: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

2. Motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi ini mendasari/melatar belakangi perilaku seseorang. Motivasi terbentuk karena adanya kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Sebagai individu, seorang karyawan akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya salah satunya dengan bekerja (Robbins, 2007). Di dalam bekerja secara sadar ia akan menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya sehingga pada gilirannya berupaya untuk menjadikan dirinya bermanfaat bagi organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi. Berdasarkan hasil penjelasan diatas maka hipotesis yang peneliti ajukan adalah :

H2: Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pada penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Wijayanti (2012) dengan judul pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Daya Anugrah Semesta Semarang, hasil temuan penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Brury (2016) hasil temuan penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penjelasan diatas maka hipotesis yang peneliti ajukan adalah :

H3: Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Dari beberapa penelitian terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Marimin (2011), Tapoona (2014), Shati dan Dewi (2014), Mappamiring (2015), Brury (2016), Lingga dan Siregar (2016), Wijayanti (2016), Widodo (2017), Tewel, dkk (2017), Rahayuningsih (2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari beberapa penelitian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai maupun organisasi. Berdasarkan hasil penjelasan diatas, maka hipotesis yang peneliti ajukan adalah :

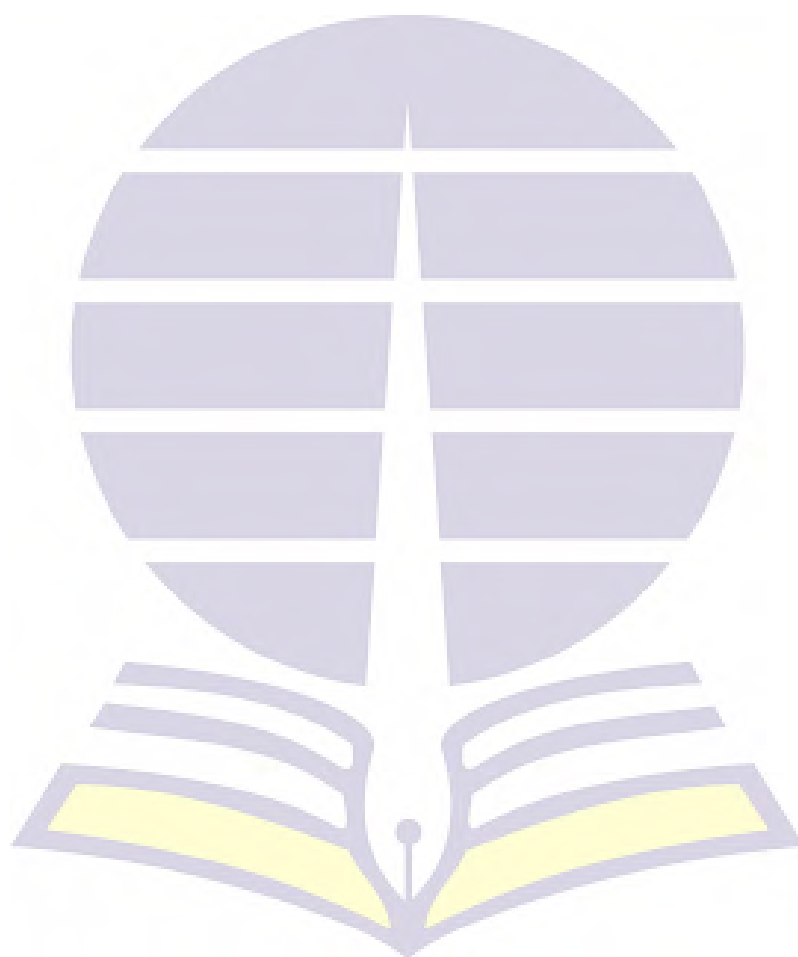
H4: Budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

E. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Definisi	Sumber	Skala
Budaya Organisasi (X1)	Perhatian ke Rincian	Pegawai diharapkan dapat melakukan analisa serta perhatian hingga hal-hal kecil	Robbins (2007)	Skala Likert (interval)
	Orientasi Hasil	Pegawai menginginkan penghargaan terhadap hasil kerja		
	Orientasi Tim	Sejauhmana pekerjaan diorientasikan pada Tim daripada orang		
Motivasi (X2)	Keberhasilan (<i>Achievement</i>)	Kebutuhan akan prestasi atau pencapaian hasil.	Teori dua faktor Herzberg dalam Luthans (2012)	Skala Likert (interval)
	Pengakuan/penghargaan (<i>Recognition</i>)	Kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan dari atasan ataupun dari rekan kerja		
	Pekerjaan itu sendiri (<i>Work it self</i>)	Kebutuhan akan pekerjaan itu sendiri berupa menyukai pekerjaan itu sendiri. Kebutuhan untuk bertanggung jawab		

		terhadap pekerjaan atau tugas yang diberikan		
	Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	Kebutuhan untuk pengembangan diri dan karir		
	Pengembangan (<i>Advancement</i>)	Kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan		
Kepemimpinan (X3)	Bersifat Adil	Memberikan keputusan dari berbagai macam persoalan yang ada	Wahjosumidjo (1991) dalam (Dewantara, 2016)	Skala Likert (interval)
	Memberi Sugesti	Merangkul seluruh anggota dalam satu kesatuan agar koordinasi dan kekompakan anggota dalam partisipasinya di suatu kelompok dapat terjaga		
	Mendukung Tujuan	Mendukung segala hal baik yang dapat menjadi faktor dari tercapainya suatu tujuan organisasi		
	Katalisator	Menunjang segala aspek kemajuan organisasinya dengan ide-ide dan tindakan yang baik		
	Menciptakan Rasa Aman	Menciptakan rasa aman apabila mampu untuk terus berfikir positif, teguh pendirian dan mampu memegang kendali dengan jujur dan bijaksana		
	Sebagai Wakil Organisasi	Menempatkan dan membawa dirinya untuk menjadi citra yang baik bagi seluruh anggota organisasi yang menjadi tanggung jawabnya		
	Sumber Inspirasi	Memberikan inspirasi bagi seluruh anggota organisasinya		
	Bersikap Menghargai	Mengerti basis dan kompetensi pencapaian berharga yang mampu diraih oleh seseorang		
Kinerja (Y)	Mutu pekerjaan	Kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan.	Dessler (2006)	Skala Likert (interval)
	Produktivitas	Mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu		
	Pengetahuan mengenai pekerjaan	Keterampilan/keahlian dan informasi praktis, dan teknis yang digunakan pada pekerjaan		
	Ketersediaan	Sejauh mana seorang		

		karyawan menyelesaikan tepat waktunya	tepat pekerjaan	
--	--	---	--------------------	--



BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dan bersifat eksplanatory, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti serta melibatkan pengujian hipotesa (Singarimbun dan Effendi, 2011) dan menggunakan pendekatan metode survei dengan memberikan kuisioner kepada responden. Penelitian dilakukan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur.

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

Untuk mengefektifkan penulisan tesis, maka peneliti menetapkan waktu penelitian agar langkah dalam penulisan tesis ini dapat berjalan dengan baik dan terencana. Untuk itu waktu yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini direncanakan selama 2 (dua) bulan, yaitu bulan Maret sampai dengan Mei tahun 2019.

Tempat penelitian ini dilakukan di Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur. Sesuai dengan observasi awal yang dilakukan peneliti didapatkan berbagai masalah yang perlu untuk diteliti. Untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan penelitian, maka disusun jadwal penelitian seperti terlihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Jadwal Penelitian

No.	Kegiatan	Maret				April				Mei			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penyusunan Proposal	■	■	■									
2.	Penyusunan Instrumen			■									
3.	Seminar proposal dan instrument penelitian				■								
4.	Pengujian validitas dan reabilitas instrument					■							
5.	Penentuan Sampel						■						
6.	Pengumpulan data							■					
7.	Analisis data								■				
8.	Pembuatan draft hasil penelitian									■			
9.	Seminar hasil penelitian										■		
10.	Penyempurnaan hasil penelitian											■	
11.	Ujian Tesis												■
12.	Perbaikan dan penggandaan tesis												■

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan data yang mempunyai karakteristik yang sama dan menjadi objek inferensi, Statistika inferensi mendasarkan diri pada dua konsep dasar, populasi sebagai keseluruhan data, baik nyata maupun imajiner, dan sampel sebagai bagian dari populasi yang digunakan untuk melakukan inferensi (pendekatan/penggambaran) terhadap populasi tenpatnya berasal. Populasi menurut Sugiyono (2009), adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur yang berjumlah 24 orang.

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2009) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul representative (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi. Menurut Arikunto (2012) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur sebanyak 24 orang responden.

D. Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik non probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Salah satu teknik pengambilan sampel yang termasuk dalam non probability sampling adalah metode sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2009) sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 24 pegawai, penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit

observasi disebut sebagai teknik sensus. Teknik sampling sensus ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil (24 orang).

E. Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini variabel-variabel yang diukur menggunakan Skala *Likert*, dimana dalam hal ini Skala *Likert* (yang dikembangkan oleh *Rensis Likert*) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Indikator yang termasuk dalam definisi operasional variabel penelitian disusun menjadi beberapa pernyataan dalam bentuk kuisisioner penelitian. Jawaban responden diberikan bobot nilai 1 sampai dengan 5 dari : Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Ragu Ragu, Setuju, dan Sangat Setuju, sesuai dengan skala *Likert* (Sugiyono, 2009).

F. Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur obyek atau sesuatu yang ingin diukur (Singarimbun dan Effendi, 2011). Uji validitas kuesioner dilakukan untuk mengetahui kesahihan kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya. Perhitungan korelasi tersebut menggunakan teknik korelasi *Pearson's Product Moment* dengan tingkat signifikansi 5% dari nilai kritisnya.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana tingkat konsistensi sebuah hasil pengukuran apabila pengukuran tersebut diulangi kembali (Singarimbun dan

Effendi, 2011). Dalam pengertian lain uji reliabilitas adalah sebuah uji yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama (Ferdinand, 2006), dengan program SPSS (*Statistical Program for Society Science*). Suatu instrument dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien reliabilitas $\geq 0,6$ (Umar, 2002). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Alpha Cronbach* (Umar, 2002).

G. Prosedur Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lainnya dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1.1 Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan survey langsung ke Dinas Komunikasi dan Informatika di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur sebagai objek penelitian. Tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data yang akurat. Adapun data yang diperoleh dengan cara penelitian meliputi:

- a. Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung dan mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan penelitian secara langsung di lokasi penelitian yaitu Dinas Komunikasi dan Informatika di Sampit Kabupaten Kotawaringin Timur.

- b. Kuisioner yaitu cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan secara tertulis dengan menyebarkan angket dan disertai dengan alternatif jawaban yang akan diberikan kepada responden.

1.2 Data Sekunder

yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder untuk mendukung data primer. Penulis menggunakan cara untuk memperoleh data sekunder sebagai berikut:

- a. Data sekunder diperoleh melalui sejarah, literatur-literatur, serta buku-buku yang akan digunakan sesuai dengan kebutuhan penelitian dan sebagai bahan referensi untuk menyusun kajian pustaka atau teori-teori dalam penelitian ini.
- b. Data sekunder bisa diperoleh dari jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian.

2. Sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat langsung dari responden berupa hasil penyebaran kuesioner serta data sekunder yang berupa data pendukung penelitian yang didapat dari Sekretariat Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur.

3. Jenis data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang bisa langsung dihitung atau diukur.

H. Metode Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier berganda dapat disebut baik jika terbebas dari asumsi-asumsi klasik statistik (Sunyoto, 2011). Uji asumsi klasik meliputi:

1.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2006). Untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak, dapat dilakukan dengan melihat sebaran titik pada model regresi dengan grafik Scatter Plot. Model regresi dikatakan baik, apabila sebaran titik-titik yang ada berhimpit pada garis diagonal sehingga menunjukkan bentuk pola tertentu.

1.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Uji multikolonieritas dilakukan dengan dengan Uji Kolmogorov Smirnov. Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat nilai signifikansi variabel, berupa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), jika jika nilai $VIF < 10$, maka tidak terjadi penyimpangan klasik multikolonieritas. Sementara bila nilai $VIF > 10$, maka terjadi penyimpangan klasik heterokedastisitas pada model regresi yang di teliti (Ghozali, 2006).

1.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan

yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang terjadi Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$). Dasar analisis dari uji Heteroskedastisitas melalui grafik plot (Ghozali, 2006) adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi gejala Heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan mentabulasi terhadap hasil kuesioner secara manual berdasarkan karakteristik responden, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, unit kerja, dan lama bekerja pada organisasi. Peralatan yang digunakan meliputi persentase dan tabel distribusi frekuensi. Sedangkan analisis statistik deskriptif variabel berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel yang diukur, yaitu variabel budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai.

Sebelum digunakan analisa regresi berganda dilakukan uji persyaratan model, yaitu: Uji Parsial (Uji - t), Uji Simultan (Uji - F), dan Koefisien Determinasi (R^2).

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda, dengan tujuan untuk memperkirakan dan/ atau memprediksi nilai rata-rata variabel bebas berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Adapun persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$

Dimana:

- Y = Kinerja Pegawai.
- a = Konstanta (nilai intercept).
- b_1, b_2 = Koefisien regresi parsial.
- X_1 = Budaya Organisasi.
- X_2 = Motivasi.
- X_3 = Kepemimpinan, dan
- e = *Error term* (kesalahan pengganggu).

a. Uji Parsial (Uji - t)

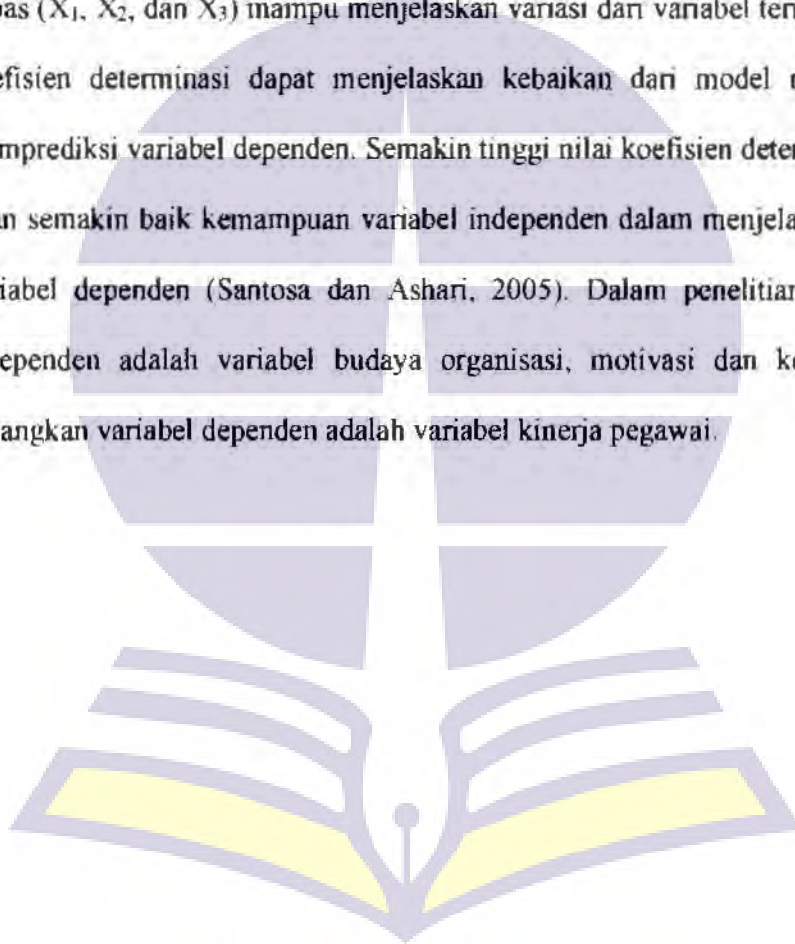
Uji t atau uji parsial pada prinsipnya bertujuan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh suatu variabel independen (X) secara individual (parsial) dalam menerangkan variasi dari variabel dependen (Y). Perhitungan uji signifikansi parameter individual pada penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS, dan pengujian hipotesis dengan uji- t ini, untuk membandingkan nilai P dengan nilai α pada taraf nyata 95% dan $\alpha = 0,005$.

b. Uji Simultan (Uji - F)

Uji simultan (uji - F) dilakukan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006).

c. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi menggambarkan seberapa besar perubahan variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3) mampu menjelaskan variasi dari variabel terikat (Y). Nilai koefisien determinasi dapat menjelaskan kebaikan dari model regresi dalam memprediksi variabel dependen. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi, maka akan semakin baik kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perilaku variabel dependen (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini variabel independen adalah variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan, sedangkan variabel dependen adalah variabel kinerja pegawai.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur dan ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Kotawaringin Timur Nomor 41 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Rincian Tugas Pokok, Fungsi Serta Uraian Tugas Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur, maka Dinas Komunikasi dan Informatika menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang komunikasi dan informatika, urusan pemerintahan bidang persandian dan urusan pemerintahan bidang statistik. Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur termasuk dalam tipe B dengan kondisi hanya ada dua Bidang Teknis dari yang seharusnya tiga Bidang Teknis.

Struktur Organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur terdiri dari Kepala Dinas, satu Sekretariat, dikepalai satu orang Sekretaris yang membawahi dua Kepala Sub Bagian Yaitu Kepala Sub Bagian Umum dan Pelaporan, dan Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perencanaan. Terdiri dari dua bidang teknis terdiri dari satu orang Kepala Bidang Pengembangan Teknologi Informatika yang membawahi tiga orang Kepala Seksi yaitu Kepala Infrastruktur dan Telekomunikasi, Kepala Seksi Layanan dan Pengendalian Teknologi Informatika dan Kepala Seksi Pengembangan Pengelolaan Data, Aplikasi dan Persandian. Bidang Pengelolaan Informasi dan Komunikasi yang terdiri dari satu Kepala Bidang yang membawahi tiga Kepala

Seksi yaitu Kepala Seksi Pengelolaan Aspirasi dan Produksi, Kepala Seksi Pengelolaan Saluran Informasi Publik dan Kepala Seksi Pengembangan Kemitraan Komunikasi.

Adapun rincian SDM Pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebagai berikut: (1). Jumlah PNS sebanyak 17 orang, (2). Berdasarkan Pangkat dan Golongan: Golongan IV sebanyak 3 Orang, Golongan III sebanyak 10 Orang, Golongan II sebanyak 4 Orang. Berdasarkan Pendidikan: S2 sebanyak 2 orang, S1 sebanyak 8 orang, D3 sebanyak 3 orang, SLTA sebanyak 4 orang. Berdasarkan Pangkat/Golongan :Golongan IV/b sebanyak 2 orang, Golongan IV/a sebanyak 1 orang, Golongan III/d sebanyak 4 orang, Golongan III/c sebanyak 4 orang, Golongan III/b sebanyak 1 orang, Golongan III/a sebanyak 1 orang, Golongan II/c sebanyak 3 orang, Golongan II/b sebanyak 1 orang. Jabatan yang belum terisi adalah Kepala Bidang Pengelolaan Informasi dan Komunikasi. Jabatan Fungsional tidak ada.

Dalam menyelenggarakan tugas-tugas dan fungsi pelayanan Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur menghadapi berbagai kendala, kendala yang memiliki nilai strategis harus mendapatkan perhatian serius untuk ditangani secara lebih terfokus dan terencana. Beberapa masalah yang dihadapi SOPD Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur dalam bidang Informasi Teknologi, adalah:

1. Belum optimalnya pemanfaatan jaringan komunikasi antar SKPD atau e-government yang telah terpasang;
2. Sistem komunikasi yang tersedia belum dimanfaatkan secara optimal;

3. Masih banyak wilayah di Kabupaten Kotawaringin Timur yang tidak terjangkau sinyal komunikasi;
4. Kurangnya SDM yang menguasai teknologi informatika guna mendukung pemanfaatan system informasi manajemen dan jaringan e-government yang ada;
5. Belum optimalnya fungsi KIM yang telah terbentuk;
6. Belum terbentuknya Badan Hukum pada Radio yang terdapat di wilayah Kabupaten Kotawaringin Timur sebagai LPPL (Lembaga Penyiaran Publik Lokal).

Sedangkan isu-isu strategis pelayanan Teknologi Informasi (IT) yang dilaksanakan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Yang dimaksudkan faktor internal disini ialah kebijakan pemerintah memiliki dampak atau mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pelayanan teknologi informasi yang dilaksanakan Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur serta sumberdaya yang dimiliki oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur, sedangkan yang dimaksud dengan faktor eksternal disini ialah kebijakan pemerintah pusat atau provinsi menyangkut pembangunan atau penyelenggaraan teknologi informasi atau faktor-faktor lain diluar faktor internal.

B. Karakteristik Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Analisis terhadap responden menurut jenis kelamin dilakukan untuk mengetahui proporsi jenis kelamin responden agar tidak terjadi pembedaan jenis kelamin dalam pengambilan sampel seperti terlihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
1	Laki-laki	15	62,5%
2	Perempuan	9	37,5%
	Total	24	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik responden menurut Jenis Kelamin, diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yakni sebanyak 15 orang (62,5%) dibandingkan dengan responden perempuan sebanyak 9 orang (37,5%).

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 24 responden yang merupakan pegawai Dinas Kominfo Kabupaten Kotawaringin Timur, diperoleh karakteristik responden berdasarkan umur seperti disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No.	Usia (Tahun)	Jumlah Responden	Prosentase
1	31– 40	15	62,5%
2	41 – 50	3	12,5%
3	51 – 60	6	25,0%
	Total	24	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik responden menurut umur, diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki tingkatan usia 31- 40 Tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden pegawai Dinas memiliki usia produktif, sehingga masih besar peluang untuk menduduki suatu jabatan jika ditunjang dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Usia produktif tersebut masih memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan prestasi kerjanya apabila mereka mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Analisis terhadap pendidikan dimaksudkan untuk mengetahui komposisi pendidikan responden. Pendidikan terakhir responden dapat menunjukkan kualitas pekerjaan setiap responden. Berikut komposisi pendidikan responden dalam tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
SMA/SMK/STM	8	33,3%
D3	3	12,5%
S1	11	45,8%
S2	2	8,3%
Total	24	100%

Sumber: Data Primer Diolab (2019)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dalam penelitian ini didominasi oleh responden yang memiliki latar belakang pendidikan S1 yaitu sebanyak 11 (45,8%) orang responden dari 24 responden. Kemudian di susul oleh responden dengan pendidikan SMA sederajat sebanyak 8 orang (33,3%), D3 sebanyak 3 orang (12,5%), dan yang terkecil adalah S2 sebanyak 2 orang (8,3%).

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Analisis terhadap lama bekerja, dimaksudkan untuk mengetahui lama bekerja responden. Berikut komposisi responden berdasarkan lama bekerja pada tabel 4.4.

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah Responden	Prosentase
1	< 10 tahun	3	12,5%
2	11 –20 tahun	15	62,5%
3	>20 tahun	6	25,0%
	Total	24	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja 11-20 tahun dengan persentase sebanyak 15 orang (62.5%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Dinas yang sudah lama bekerja akan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja, karena telah berpengalaman dibidang tugasnya dan memahami kondisi kerja yang ada pada pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur.

C. Hasil Uji Statistik

1. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

1.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung setiap item atau variabel dari variabel budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai. Data yang diambil dari 24 responden itu selanjutnya diolah dengan menggunakan SPSS

versi 25.0. Distribusi pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5.
Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1.	Budaya Organisasi (X1)	18
2.	Motivasi (X2)	10
3.	Kepemimpinan (X3)	9
4.	Kinerja Pegawai (Y)	8
	Total Pernyataan	45

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Perhitungan validitas terhadap masing-masing variabel yang terdiri dari variabel budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai didasarkan pada perbandingan antara nilai r hitung dan r tabel sebesar 0,300 (Priyatno, 2009). Apabila r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel), maka pernyataan dianggap valid, begitu juga sebaliknya.

Tabel 4.6.
Hasil Perhitungan Validitas

No.	Variabel	Item	Nilai r -hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1.	Budaya Organisasi	X1.1	0,934	0,300	Valid
		X1.2	0,557	0,300	Valid
		X1.3	0,474	0,300	Valid
		X1.4	0,956	0,300	Valid
		X1.5	0,918	0,300	Valid
		X1.6	0,934	0,300	Valid
		X1.7	0,557	0,300	Valid
		X1.8	0,916	0,300	Valid
		X1.9	0,896	0,300	Valid
		X1.10	0,956	0,300	Valid
		X1.11	0,474	0,300	Valid
		X1.12	0,956	0,300	Valid
		X1.13	0,918	0,300	Valid
		X1.14	0,934	0,300	Valid
		X1.15	0,557	0,300	Valid
		X1.16	0,916	0,300	Valid
		X1.17	0,896	0,300	Valid
		X1.18	0,956	0,300	Valid

2.	Motivasi	X2.1	0,466	0,300	<i>Valid</i>
		X2.2	0,949	0,300	<i>Valid</i>
		X2.3	0,905	0,300	<i>Valid</i>
		X2.4	0,922	0,300	<i>Valid</i>
		X2.5	0,593	0,300	<i>Valid</i>
		X2.6	0,902	0,300	<i>Valid</i>
		X2.7	0,888	0,300	<i>Valid</i>
		X2.8	0,949	0,300	<i>Valid</i>
		X2.9	0,949	0,300	<i>Valid</i>
		X2.10	0,551	0,300	<i>Valid</i>
3.	Kepemimpinan	X3.1	0,584	0,300	<i>Valid</i>
		X3.2	0,460	0,300	<i>Valid</i>
		X3.3	0,933	0,300	<i>Valid</i>
		X3.4	0,904	0,300	<i>Valid</i>
		X3.5	0,905	0,300	<i>Valid</i>
		X3.6	0,625	0,300	<i>Valid</i>
		X3.7	0,900	0,300	<i>Valid</i>
		X3.8	0,891	0,300	<i>Valid</i>
		X3.9	0,933	0,300	<i>Valid</i>
4.	Kinerja Pegawai	Y1.1	0,486	0,300	<i>Valid</i>
		Y1.2	0,962	0,300	<i>Valid</i>
		Y1.3	0,926	0,300	<i>Valid</i>
		Y1.4	0,940	0,300	<i>Valid</i>
		Y1.5	0,517	0,300	<i>Valid</i>
		Y1.6	0,926	0,300	<i>Valid</i>
		Y1.7	0,905	0,300	<i>Valid</i>
		Y1.8	0,962	0,300	<i>Valid</i>

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

1.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Konsisten jawaban ditunjukkan oleh tingginya nilai koefisien Alpa Cronbach. Semakin mendekati koefisien 1 Alpa dari variabel, maka semakin tinggi konsistensi jawaban skor butir pertanyaan. Dengan kata lain skor variabel tersebut makin dapat di percaya. Reliability yang memiliki nilai Alpha Cronbach lebih dari 0,600 dapat diterima dalam model regresi (Sekaran, 2003).

Tabel 4.7.
Hasil Perhitungan Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha Cronbach	Jumlah
Budaya Organisasi (X1)	0,971	<i>Reliabel</i>
Motivasi (X2)	0,942	<i>Reliabel</i>
Kepemimpinan (X3)	0,927	<i>Reliabel</i>
Kinerja Pegawai (Y)	0,936	<i>Reliabel</i>

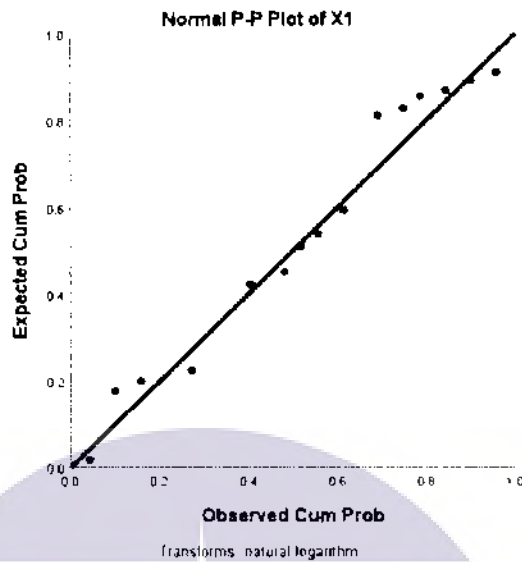
Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan hasil pengolahan yang dilakukan sebagaimana terlihat pada tabel diatas, diperoleh hasil bahwa *nilai alpha cronbach* yang dihasilkan masing-masing variabel penelitian berkisar antara 0,927 - 0,971 yang lebih besar dari batas 0,600. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian yang terdiri dari variabel budaya organisasi (0,971), motivasi (0,942), kepemimpinan (0,927) dan kinerja pegawai (0,936) seluruhnya adalah reliabel sehingga dapat dilanjutkan untuk analisis lebih lanjut.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

2.1. Hasil Uji Normalitas

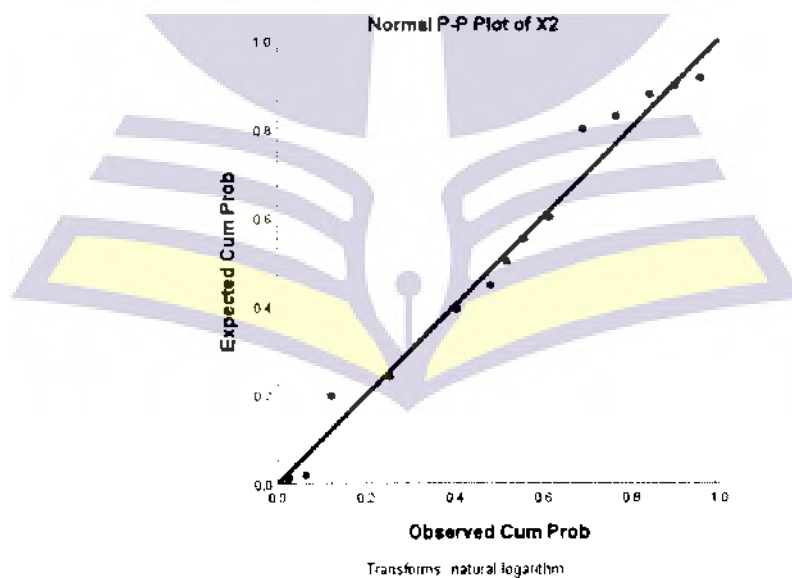
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji regresi mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Berikut hasil analisis uji normalitas masing-masing variabel budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai seperti ditampilkan pada grafik seperti pada Gambar 4.1, Gambar 4.2, dan Gambar 4.3 serta Gambar 4.4.



Gambar 4.1. Kurva Normal P-P Plot Variabel Budaya Organisasi

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

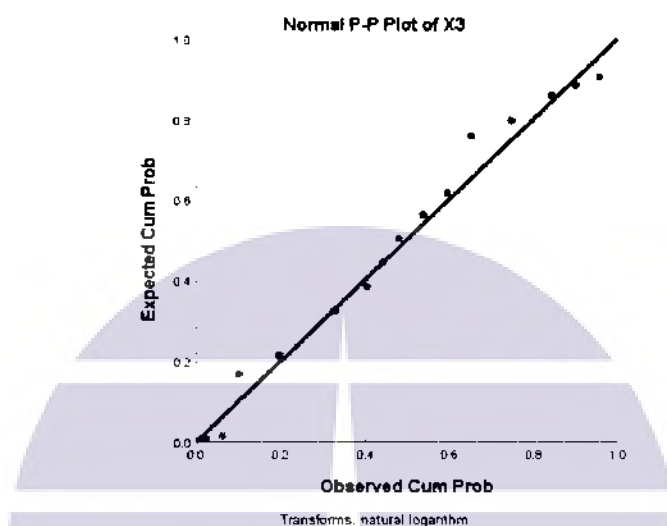
Berdasarkan Gambar 4.1 dapat di lihat bahwa penyebaran titik-titik variabel budaya organisasi selurubnya berada di sekitar garis lurus dan tidak melebar terlalu jauh sehingga diasumsikan tidak terjadi gejala normalitas.



Sumber: Data Primer Diolah (2019)

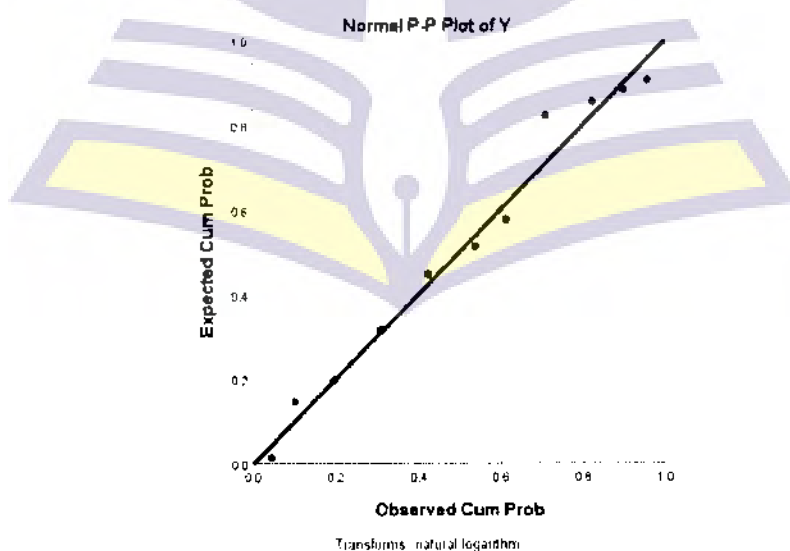
Gambar 4.2. Kurva Normal P-P Plot Variabel Motivasi

Berdasarkan Gambar 4.2 diatas, dapat di lihat bahwa penyebaran titik-titik variabel motivasi seluruhnya berada di sekitar garis lurus dan tidak melebar terlalu jauh sehingga diasumsikan tidak terjadi gejala normalitas.



Sumber: Data Primer Diolah (2019)
Gambar 4.3. Kurva Normal P-P Plot Variabel Kepemimpinan

Berdasarkan Gambar 4.3 diatas, dapat di lihat bahwa penyebaran titik-titik variabel kepemimpinan seluruhnya berada di sekitar garis lurus dan tidak melebar terlalu jauh sehingga diasumsikan tidak terjadi gejala normalitas.



Sumber: Data Primer Diolah (2019)
Gambar 4.4. Kurva Normal P-P Plot Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan Gambar 4.4 di atas, dapat di lihat bahwa penyebaran titik-titik variabel kinerja pegawai seluruhnya berada di sekitar garis lurus dan tidak melebar terlalu jauh sehingga diasumsikan tidak terjadi gejala normalitas. Secara umum dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai seluruhnya telah memenuhi uji normalitas sehingga dapat untuk dilakukan analisis selanjutnya.

2.2. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai tolerance dari *Variance Inflation Factor* (VIF). Ketentuan tidak adanya problem multikolinieritas adalah nilai tolerance < 10 atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2006). Hasil uji multikolinieritas semua model penelitian dijelaskan sebagai berikut. Hasil output data didapatkan bahwa masing-masing variabel bebas (budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan) memiliki nilai VIF masing-masing adalah 1,757, 5,218, dan 8,454 < 10 . Hal ini berarti tidak terjadi gejala multikolinieritas pada model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

Tabel. 4.8. Hasil Uji Multikolonieritas

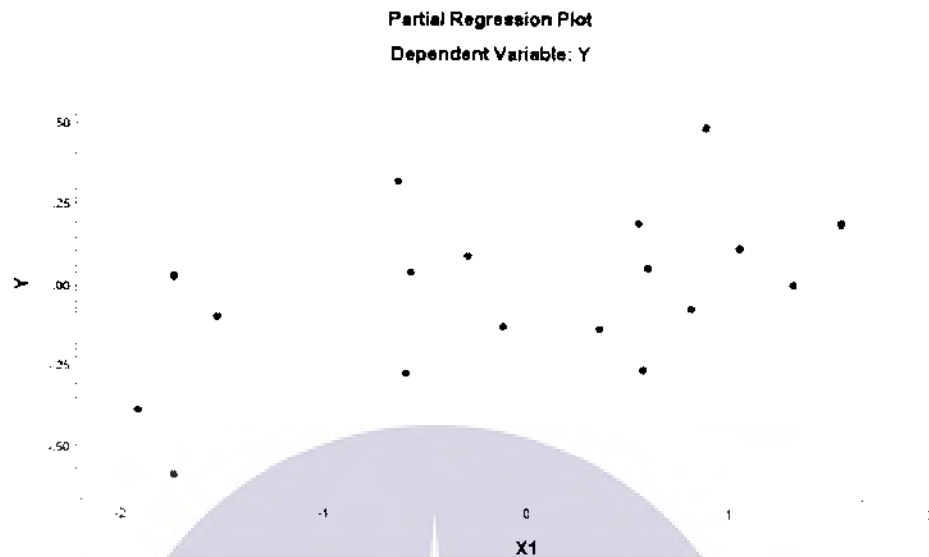
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1. (Constant)		
Budaya Organisasi	0,008	1,757
Motivasi	0,008	5,218
Kepemimpinan	0,183	8,454

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Hasil uji multikolinieritas dari seluruh variabel penelitian yang terdiri dari variabel budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan seluruhnya mempunyai nilai VIF < 10. Hal ini berarti bahwa model regresi yang digunakan tidak terjadi gejala multikolonieritas, sehingga uji multikolonieritas terpenuhi.

2.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

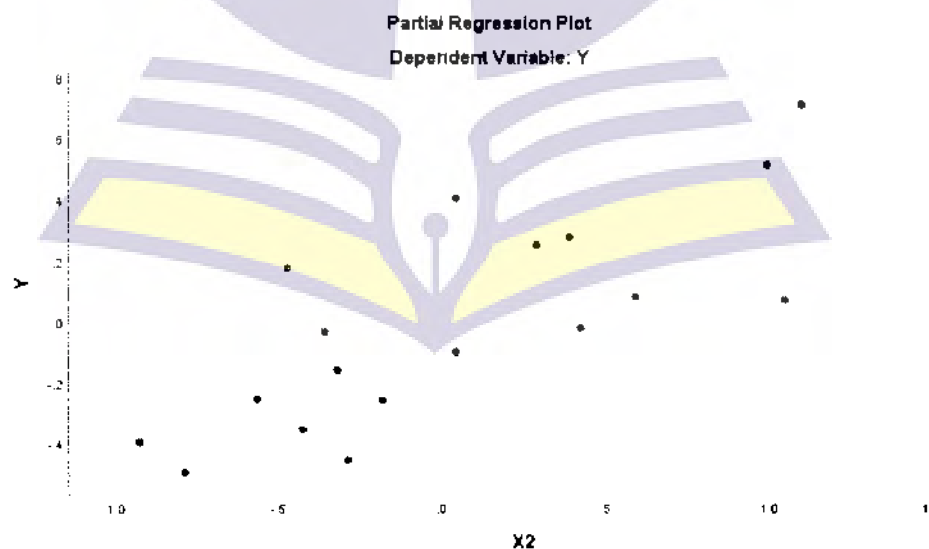
Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006). Dalam penelitian ini untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak, penelitian ini menggunakan grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID (Ghozali, 2006), yaitu scatterplot dari variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan.



Gambar 4.5. Data Output Uji Heteroskedastisitas Variabel Budaya Organisasi

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

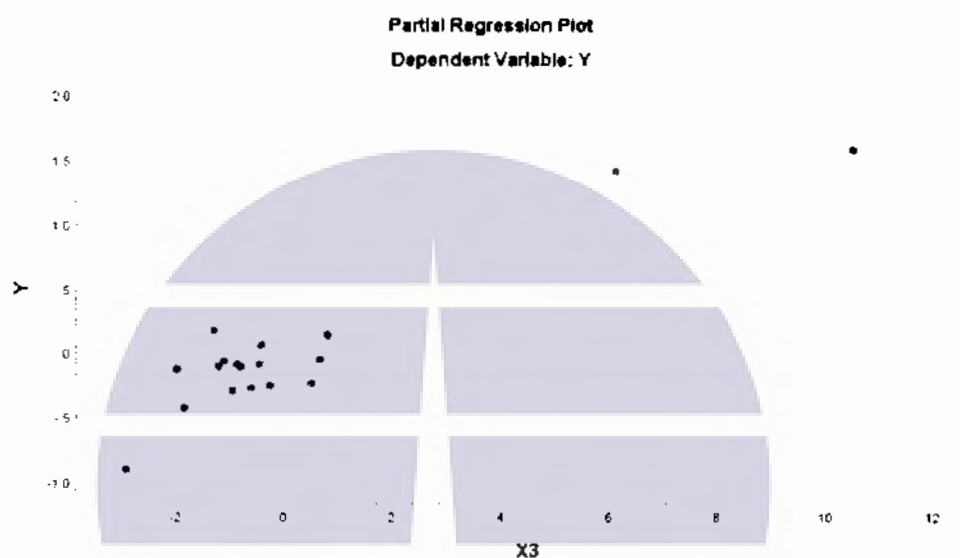
Berdasarkan Gambar 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.



Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Gambar 4.6. Data Output Uji Heteroskedastisitas Variabel Motivasi

Berdasarkan Gambar 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel motivasi terhadap kinerja pegawai, sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.



Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Gambar 4.7. Data Output Uji Heteroskedastisitas Variabel Kepemimpinan

Berdasarkan Gambar 4.7 di atas, dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

Secara umum, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa ketiga variabel independen yang di uji dalam model regresi, yaitu budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tidak menunjukkan terjadinya gejala atau penyimpangan heteroskedastisitas sehingga dapat untuk dilakukan analisis regresi.

3. Hasil Uji Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan informasi secara deskriptif dari variabel-variabel independen dan dependen secara statistik dalam penelitian ini. Berikut ini adalah hasil uji statistik deskriptif untuk variabel penelitian yaitu variabel budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai yang ditampilkan seperti terlihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9.
Analisis Deskriptif Variabel Penelitian
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	24	45	90	69.46	13.667
Motivasi	24	25	50	38.87	7.804
Kepemimpinan	24	22	45	35.38	6.520
Kinerja Pegawai	24	20	40	31.13	6.017
Valid N (listwise)	24				

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Hasil uji statistik deskriptif pada Tabel 4.9 di atas, menunjukkan bahwa dari jumlah sampel (N) sebanyak 24, diketahui bahwa rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai budaya organisasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 3,96 atau termasuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur yang dapat dilihat dari delapan belas indikator termasuk dalam kategori baik.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai motivasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 3,97 atau termasuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur yang dapat dilihat dari sepuluh indikator termasuk dalam kategori baik.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai kepemimpinan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 3,93 atau termasuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur yang dapat dilihat dari sembilan indikator termasuk dalam kategori baik.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai kinerja pegawai di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 3,95 atau termasuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur yang dapat dilihat dari delapan indikator termasuk dalam kategori baik.

4. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dianalisis dengan uji regresi berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Pada bagian ini akan di bahas setiap model regresi pada setiap model penelitian.

Tabel 4.10.
Hasil Regresi Berganda

Variabel	B	Beta	T	Sig
Konstanta (α)	0,073		0,296	0,770
Budaya Organisasi (X_1)	0,103	0,234	2,800	0,011
Motivasi (X_2)	0,461	0,598	7,256	0,000
Kepemimpinan (X_3)	0,169	0,183	10,801	0,000
R	= 0,995			
R Square (R^2)	= 0,989			
Adjusted R Square	= 0,988			
F Hitung	= 6293,288			
Signifikansi F	= 0,000			
Tingkat = 5% (0,05)				

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Dari hasil analisis dapat disusun suatu model persamaan regresi sebagai berikut.

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

$$Y = 0,073 + 0,103 X_1 + 0,461 X_2 + 0,169 X_3$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai.

X₁ = Budaya Organisasi.

X₂ = Motivasi.

X₃ = Kepemimpinan.

e = Kesalahan residu (*Error Term*).

Berdasarkan pada Tabel 4.10 di atas, yaitu hasil analisis regresi berganda dapat diketahui bahwa:

- Nilai konstanta sebesar 0,073 dapat diartikan bahwa besaran nilai variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,073 tanpa dipengaruhi oleh variabel bebas (independen). Dengan nilai konstanta positif berarti kinerja pegawai menunjukkan adanya peningkatan.
- Nilai 0,103 merupakan koefisien regresi X₁ yang berarti bahwa apabila variabel budaya organisasi (X₁) naik 1 satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,103 satuan (karena koefisien bernilai positif).
- Nilai 0,461 merupakan koefisien regresi X₂ yang berarti bahwa apabila variabel motivasi (X₂) naik 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,461 satuan (karena koefisien bernilai positif).

- d. Nilai 0,169 merupakan koefisien regresi X_3 yang berarti bahwa apabila variabel kepemimpinan (X_3) naik 1 satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,169 satuan (karena koefisien bernilai positif).

4.1. Hasil Uji t (Parsial)

Untuk melihat adanya pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara parsial digunakan uji t , sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam tabel *coefficients*.

a. Pengaruh Budaya Organisasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 4.10, perhitungan nilai t hitung adalah sebesar **2,800** dengan taraf signifikansi sebesar **0,011** < 0,05 dan derajat kebebasan (dk) dengan ketentuan: $dk = n-5$, atau $24-5 = 19$ dengan ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar **2,093**.

Kriteria uji hipotesis:

Jika t penelitian > t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian < t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka t penelitian sebesar **2,800** > t tabel sebesar **2,093** sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Arah pengaruh koefisien memiliki arah positif, yang artinya semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Artinya hipotesis pertama yang menyatakan

bahwa “budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur” terbukti.

b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis:

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 4.10, perhitungan nilai t hitung adalah sebesar **7,256** dengan taraf signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ dan derajat kebebasan (dk) dengan ketentuan: $dk = n-5$, atau $24-5= 19$ dengan ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar **2,093**.

Kriteria uji hipotesis:

Jika t penelitian $> t$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian $< t$ tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka t penelitian sebesar **7,256** $> t$ tabel sebesar **2,093** sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima. Artinya hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur” terbukti.

c. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis:

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 4.10, perhitungan nilai t hitung adalah sebesar **10,801** dengan taraf signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ dan derajat kebebasan (dk) dengan

ketentuan: $dk = n - 5$, atau $24 - 5 = 19$ dengan ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar **2,093**.

Kriteria uji hipotesis:

Jika t penelitian $> t$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika t penelitian $< t$ tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka t penelitian sebesar **10,801** $> t$ tabel sebesar **2,093** sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur” **terbukti**.

4.2. Uji F (Simultan)

Untuk melihat adanya pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai digunakan uji F, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka F dan sig. dalam tabel ANOVA.

d. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis:

H_4 : Budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 4.10, perhitungan nilai F hitung adalah sebesar **6293,288**, dengan taraf signifikansi sebesar **0,000** $< 0,05$ dan derajat kebebasan (dk) dengan

ketentuan: $dk = n - 5$, atau $24 - 5 = 19$ dengan ketentuan tersebut diperoleh angka F tabel sebesar **5,774**.

Kriteria uji hipotesis:

Jika signifikansi penelitian $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika signifikansi penelitian $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Hasil perhitungan angka signifikansi sebesar **0,000** $< 0,005$ maka H_0 ditolak dan H_4 diterima. Artinya hipotesis keempat yang menyatakan bahwa “budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur” **terbukti**.

4.3. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Besarnya pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.11, diperoleh hasil adjusted R square sebesar 0,988 sehingga besarnya kontribusi variabel budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 98,8%, sisanya $100\% - 98,8\%$ atau sebesar 1,2% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Tabel 4.11.
Hasil Koefien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,995 ^a	0,989	0,988	0,280

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

D. Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 2,800 lebih besar dari t tabel 2,093 dan signifikansi 0,011 lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,103 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi budaya organisasi pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur dalam bekerja, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,103 dari kinerja pegawai setiap kenaikan satu-satuan dari variabel budaya organisasi.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai budaya organisasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 4,12 atau termasuk dalam kategori baik. Dengan rata-rata (*mean*) tertinggi (*maximum*) sebesar 4,08 dan terendah sebesar 3,67. Secara umum, hal ini mengindikasikan bahwa tingkat budaya organisasi yang di nilai melalui delapan belas indikator pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur dalam mewujudkan tujuan organisasi termasuk dalam kategori baik.

Untuk meningkatkan budaya organisasi, Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur perlu meningkatkan pemahaman akan budaya organisasi bagi para pegawai, terutama terhadap 2 (dua) indikator budaya organisasi dengan nilai terendah, yaitu tentang “*bagaimana pihak kantor untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan yang akan diberikan*”

kepada para pegawai (butir instrumen X1.3)” dan “*bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal* (butir instrumen X1.11)”. Hal ini dilakukan karena kedua indikator tersebut menunjukkan hasil korelasi yang terendah dari delapan belas butir instrumen untuk indikator budaya organisasi.

Sedangkan indikator dengan hasil tertinggi terhadap variabel budaya organisasi yaitu terdiri dari 4 (empat) indikator yang perlu untuk dipertahankan dan bahkan lebih ditingkatkan lagi, yaitu bagaimana “*pihak sekretariat menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya* (butir instrumen X1.4)”; “*saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal* (butir instrumen X1.10)”; “*saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal* (butir instrumen X1.12)”; dan “*saya berusaha untuk menolong sesama rekan kerja*” (butir instrumen X1.18).

Fakta empiris ini sesuai dengan kondisi pada observasi awal pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur, di mana dengan banyaknya aktivitas pemerintahan di Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur sehingga terkadang budaya dalam organisasi kurang dipahami dengan baik oleh para pegawai. Seperti kurangnya komunikasi antar rekan kerja atau hubungan antar organisasi, kurangnya pelayanan, kurangnya mendukung dan menghargai usaha pegawai serta kurangnya membawa disiplin ke tempat kerja dan lain sebagainya. Tentunya jika masing-masing pegawai tidak memahami budaya organisasi yang baik, maka dengan demikian akan berdampak terhadap kinerja pegawai itu sendiri maupun organisasi dan hasil yang dikerjakan juga kurang maksimal.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut dalam penerapannya, Kepala Dinas dapat melakukan evaluasi terhadap penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepada para pegawai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan serta peningkatan sumber daya manusia seperti diklat, worksop dan sosialisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan optimal. Selain itu budaya organisasi yang sudah berjalan dengan baik dalam organisasi seperti, pemahaman tentang tupoksi, efektifitas cara bekerja, proses kerja dan kerja sama (*team work*) yang solid perlu untuk terus dipertahankan bahkan ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Amanda, dkk (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian Novziransyah (2017) menyimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan hasil penelitian Sagita, dkk (2018) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi, dimana setiap pegawai yang memiliki pemahaman yang baik tentang budaya organisasi bisa dipastikan pegawai tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi sehingga sesuai dengan pengajuan pada hipotesis untuk penelitian ini.

Kotter dan Heskett (1992) mengemukakan bahwa organisasi berprestasi di topang oleh adanya budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi, yaitu: perhatian ke rincian, orientasi hasil dan orientasi tim. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkah laku para pegawai di dalam organisasi. Tingkah laku pegawai yang kontinyu ini berkaitan erat dengan kinerja pegawai yang akan dihasilkan. Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 7,256 lebih besar dari nilai t tabel 2,093 dan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,461 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari motivasi. Artinya, semakin baik motivasi pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur dalam bekerja, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,461 dari kinerja pegawai setiap kenaikan satu-satuan dari variabel motivasi.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai motivasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 4,08

atau termasuk dalam kategori baik. Dengan rata-rata (*mean*) tertinggi (*maximum*) sebesar 4,08 dan terendah (*minimum*) sebesar 3,67 yang di nilai melalui sepuluh indikator pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur dalam mewujudkan tujuan organisasi termasuk dalam kategori baik.

Untuk meningkatkan motivasi, Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur perlu meningkatkan motivasi kerja pegawai, terutama terhadap 1 (satu) indikator motivasi dengan nilai terendah, yaitu *“pekerjaan saya dijadikan rujukan evaluasi oleh rekan kerja saya (butir instrumen X2.1)”*. Hal ini dilakukan karena indikator tersebut menunjukkan hasil korelasi yang terendah dari sepuluh butir instrumen untuk indikator motivasi. Sedangkan indikator dengan hasil tertinggi terhadap variabel motivasi yaitu terdiri dari 3 (tiga) indikator yang perlu untuk dipertahankan dan bahkan lebih ditingkatkan lagi, yaitu bagaimana *“saya ingin memiliki prestasi baik dalam pekerjaan saya (butir instrumen X2.2)”*; *“saya merasa bersemangat dalam bekerja apabila tidak selalu diawasi oleh pimpinan (butir instrumen X2.8)”*; dan *“potensi pengembangan diri yang menarik dalam pekerjaan saya adalah hal yang memotivasi saya dalam bekerja (butir instrumen X2.9)”*.

Fakta empiris ini sesuai dengan kondisi pada observasi awal pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur, di mana pengamatan awal peneliti mendapatkan hasil bahwa masih lemahnya faktor motivasi dikalangan pegawai, hal ini disebabkan motivasi pegawai yang masih kurang dalam menjalankan tugas sesuai standar dan budaya kerja yang telah ditetapkan di Dinas Komunikasi dan Informatika. Selain itu juga masih adanya pola pikir pegawai yang kurang puas terhadap pemberian insentif, karena yang

bekerja secara kontinu (bersungguh-sungguh) dengan yang bekerja seadanya dalam pembebanan aspek finansial (tunjangan penghasilan) adalah berdasarkan presensi, artinya penilaian kinerja dengan kriteria prestasi “baik, baik sekali, dan sangat baik” sama dalam pemberian besarnya tunjangan. Hal tersebut membuat pola pikir pegawai untuk bekerja seperlunya saja karena hasil yang didapat adalah sama saja, asalkan penilaian kinerja minimal “baik”. Permasalahan tersebut dikarenakan belum adanya metode, kebijakan dan pemberian insentif yang maksimal terhadap pegawai.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut dalam penerapannya, Kepala Dinas dapat melakukan pemberian penghargaan (*reward*) kepada pegawai yang dianggap berprestasi dan menunjukkan kinerja yang baik, seperti memberikan kesempatan untuk pengembangan sumber daya manusia melalui diklat, workshop dan sosialisasi sehingga dapat memotivasi pegawai dalam bekerja. Selain itu motivasi yang sudah baik dalam organisasi seperti, keinginan motivasi berprestasi (*achievement*), tanggung jawab yang besar dalam bekerja (*responsibility*), dan pengembangan karier dan promosi jabatan serta mutasi jabatan dalam rangka penyegaran dalam bekerja (*advancement*) perlu untuk terus dipertahankan bahkan ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Setiawan (2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian Meidizar dan Rustono (2016) menyimpulkan bahwa secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai. Demikian juga dengan hasil penelitian Rahsel (2016) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi, dimana setiap karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi bisa dipastikan pegawai tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi sehingga dapat diberikan untuk pengajuan pada hipotesis untuk penelitian ini.

Robbins (2007) mengemukakan bahwa memotivasi organisasi merupakan kegiatan kepemimpinan dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Mempunyai motivasi yang tinggi bagi karyawan sangat penting sekali, untuk menghasilkan kinerja yang tinggi yang ingin dicapai secara konsisten. Dalam hal ini pimpinan melakukan pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan suatu kesadaran bahwa produktivitas melalui karyawan merupakan bagian utama dan tidak dapat digantikan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2007) bahwa motivasi adalah “kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi”. Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Tanpa adanya motivasi dalam diri seseorang, maka dapat dipastikan bahwa orang itu tidak akan bergerak sedikitpun dari tempatnya berada.

Motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai, karena keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik harus dikerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab serta adanya minat dan daya pendorong untuk bekerja dengan baik, dari dalam diri individu maupun dari organisasi. Motivasi

merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang mempunyai tujuan dan ukuran standar yang akan dicapai. Indikator dari motivasi meliputi *achievement, recognition, work it self, responsibility* dan *advencement*. Namun hal tersebut perlu didukung dengan adanya sikap kepemimpinan yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan baik guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan saling terkait dalam mempengaruhi kinerja pegawai di dalam suatu instansi.

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t* hitung 10,801 lebih besar dari nilai *t* tabel 2,093 dan dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,169 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik kepemimpinan pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur, maka hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan bahwa peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,169 dari setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepemimpinan.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai kepemimpinan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 3,93 atau termasuk dalam kategori baik. Dengan rata-rata (*mean*) tertinggi (*maximum*) sebesar 4,08 dan terendah (*minimum*) sebesar 3,67. Secara umum, hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kepemimpinan yang di nilai melalui sembilan indikator pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin

Timur dalam mewujudkan tujuan organisasi termasuk dalam kategori baik.

Untuk meningkatkan kepemimpinan, Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur perlu meningkatkan pemimpin yang baik, terutama terhadap 1 (satu) indikator kepemimpinan dengan nilai terendah, yaitu "*pimpinan saya memberikan sugesti kepada semua anggota (butir instrumen X3.2)*". Hal ini dilakukan karena indikator tersebut menunjukkan hasil korelasi yang terendah dari sembilan butir instrumen untuk indikator kepemimpinan. Sedangkan indikator dengan hasil tertinggi terhadap variabel kepemimpinan yaitu terdiri dari 2 (dua) indikator yang perlu untuk dipertahankan dan ditingkatkan, yaitu bagaimana "*pimpinan saya mendukung segala hal baik yang dapat menjadi faktor dari tercapainya suatu tujuan organisasi (butir instrumen X3.3)*" dan "*pimpinan harus bisa bersikap secara dinamis dalam menghargai anggota (butir instrumen X3.9)*".

Fakta empiris ini sesuai dengan kondisi pada observasi awal pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur, di mana pengamatan awal peneliti mendapatkan hasil bahwa saat ini Dinas Komunikasi dan Informatika di pimpin oleh seorang Kepala Dinas yang menjabat sejak tahun 2017, dengan masa kerja selama 21 tahun dan latar pengalaman di beberapa Dinas seperti Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Pertanian dan Sekretariat Daerah pada Bagian Administrasi Pembangunan dan Komunikasi dan Protokol. Berlatar belakang pendidikan Magister Manajemen Teknik (M.MT) tentu saja diharapkan dapat memimpin dan membawa Dinas Komunikasi dan Informatika untuk dapat berkembang dan memajukan Kabupaten Kotawaringin Timur menjadi kota dengan IT yang maju. Maka dalam hal ini Dinas Komunikasi dan Informatika

Kabupaten Kotawaringin Timur dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, harus senantiasa memperhatikan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam hal ini juga kepemimpinan di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur masih mempunyai beberapa kekurangan yang harus diperbaiki agar menjadi lebih baik lagi kedepannya. Terutama yang dirasakan oleh pegawai adalah pembagian kerja pada masing-masing bidang. Tupoksi yang dimiliki masing-masing bidang tidak dapat dijalankan dengan baik karena mengacu pada sikap pimpinan yang lebih memprioritas pada pengembangan sistem dan teknologi yang berbiaya tinggi. Sedangkan kendala dilapangan bahwa sumber daya manusianya belum siap untuk menerima perubahan itu. Bidang yang seharusnya lebih banyak kegiatan untuk pelayanan publik malah terabaikan dalam arti anggaran yang diberikan porsi nya masih sangat kecil. Keberpihakan pimpinan terhadap satu bidang dan mengabaikan bidang lain menyebabkan motivasi kerja pegawai lemah.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut dalam penerapannya, Kepala Dinas dapat melakukan introspeksi diri agar bisa menjadi pemimpin yang efektif sehingga dapat menumbuhkan sugesti positif dalam bekerja bagi para pegawai. Selain itu gaya kepemimpinan yang sudah baik dalam organisasi seperti, kemampuan untuk mendorong hal yang baik dan tercapainya tujuan organisasi dari para pegawai dalam bekerja serta sikap menghargai bawahan perlu untuk terus dipertahankan bahkan ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Faktor kepemimpinan juga merupakan salah satu indikator yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, selain faktor budaya organisasi dan motivasi.

Keberhasilan maupun kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan organisasi juga sangat dipengaruhi oleh keberadaan kepemimpinan. Melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Tatulus, dkk, 2015).

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan antara lain oleh Rego, dkk (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian oleh Widiastuti (2017) menyimpulkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian juga dengan hasil penelitian Fazira dan Mirani (2019) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu (Robbins, 2007). Indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan, yaitu: bersifat adil, memberi sugesti positif, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

4. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepemimpinan Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai, terbukti. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung 6293,288 lebih besar dari nilai F tabel 5,774 dan dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sumbangan pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,988 atau 98,8%. Artinya kinerja pegawai yang sangat tinggi tersebut dipengaruhi oleh adanya keberadaan variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan sebesar 98,8%, sedangkan sisanya sebesar 1,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Adapun variabel yang mempunyai sumbangan terbesar terhadap kinerja pegawai adalah variabel motivasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,461, kemudian diikuti oleh variabel kepemimpinan sebesar 0,169 dan yang terakhir adalah variabel budaya organisasi sebesar 0,103.

Rata-rata (*mean*) persepsi responden menilai kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur adalah sebesar 3,95 atau termasuk dalam kategori baik. Dengan rata-rata (*mean*) tertinggi (*maximum*) sebesar 4,08 dan terendah (*minimum*) sebesar 3,67. Secara umum, hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kinerja pegawai yang di nilai melalui delapan indikator pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur dalam mewujudkan tujuan organisasi termasuk dalam kategori baik.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur perlu meningkatkan kinerja pegawai yang baik, terutama terhadap 1 (satu) indikator kinerja pegawai dengan nilai terendah, yaitu "*kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugasnya* (butir instrumen Y1.1)". Hal ini dilakukan karena indikator tersebut menunjukkan hasil korelasi yang terendah dari delapan butir instrumen

untuk indikator kinerja pegawai. Sedangkan indikator dengan hasil tertinggi terhadap variabel kinerja pegawai yaitu terdiri dari 2 (dua) indikator yang perlu untuk dipertahankan dan ditingkatkan, yaitu tentang “*ketelitian dan ketepatan pekerjaan (butir instrumen Y1.2)*” dan “*dalam bekerja berusaha memanfaatkan waktu kerja dengan efektif (butir instrumen Y1.8)*”.

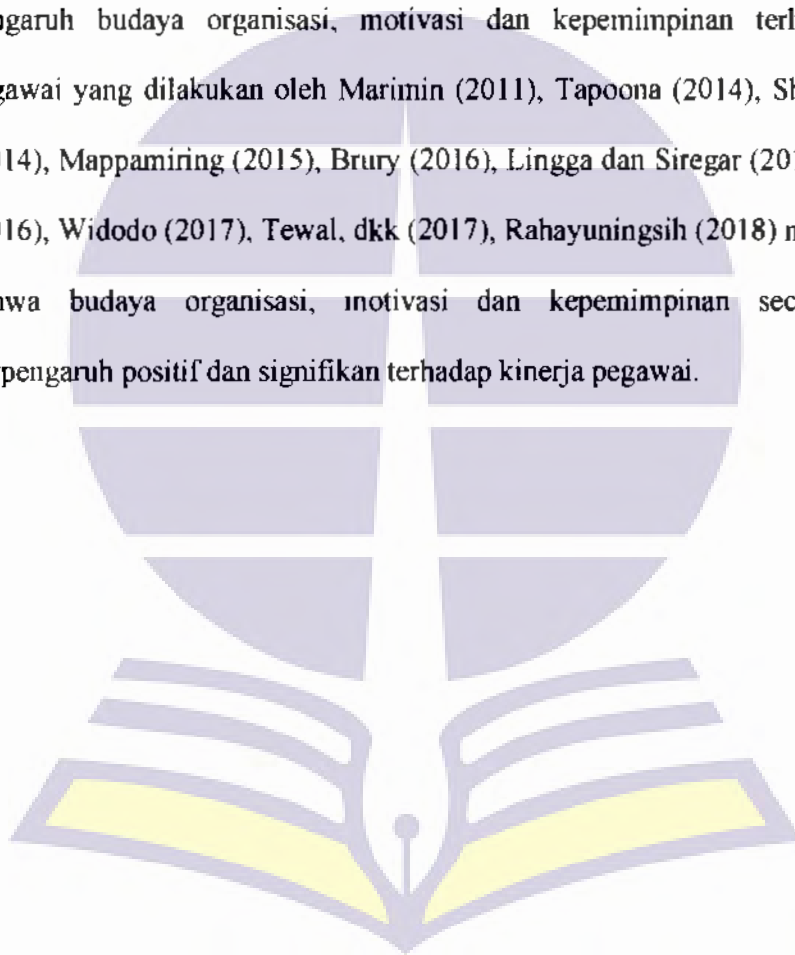
Fakta empiris ini sesuai dengan kondisi pada observasi awal pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur, di mana pengamatan awal peneliti mendapatkan hasil bahwa masib lemahnya kinerja disebabkan antara lain oleh motivasi kerja, disiplin kerja, kepemimpinan yang belum efektif serta pemahaman akan budaya organisasi berprestasi yang belum optimal di Dinas Komunikasi dan Informatika. Kondisi ini perlu menjadi perhatian serius dari Kepala Dinas sehingga kinerja pegawai dapat meningkat demi tercapainya tujuan organisasi.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut dalam penerapannya, Kepala Dinas dapat melakukan bimbingan dan supervisi kepada para bawahan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, penerapan reward dan punishment terhadap pelanggaran disiplin kerja, evaluasi dan introspeksi terhadap gaya kepemimpinan dengan mendengar masukan dari bawahan maupun rekan sesama pimpinan dari luar organisasi, dan selalu menjelaskan dan memberi pengarahan secara berkelanjutan terhadap budaya organisasi berprestasi kepada para bawahan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi ke depannya.

Kinerja dikatakan optimal jika organisasi tersebut mampu menyusun rencana dan melaksanakannya serta mampu mengatasi kendala dan faktor-faktor

yang mempengaruhi terhadap kinerja tersebut, baik faktor internal maupun eksternal. Untuk mencapai suatu keberhasilan dalam organisasi, maka diperlukan adanya pemahaman yang baik dari budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan yang baik sehingga menumbuhkan kinerja yang maksimal sehingga semua hal yang menjadi tujuan organisasi dapat diwujudkan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Marimin (2011), Tapoona (2014), Shati dan Dewi (2014), Mappamiring (2015), Brury (2016), Lingga dan Siregar (2016), Wijayanti (2016), Widodo (2017), Tewel, dkk (2017), Rahayuningsih (2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan merujuk pada rumusan masalah, tujuan penelitian, pengujian hipotesis serta pembahasan, maka peneliti dapat membuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur.
2. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur.
3. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur.
4. Budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur.
5. Kinerja pegawai pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kotawaringin Timur dipengaruhi oleh besarnya sumbangan pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan sebesar 98,8%, sedangkan sisanya sebesar 1,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

B. Saran

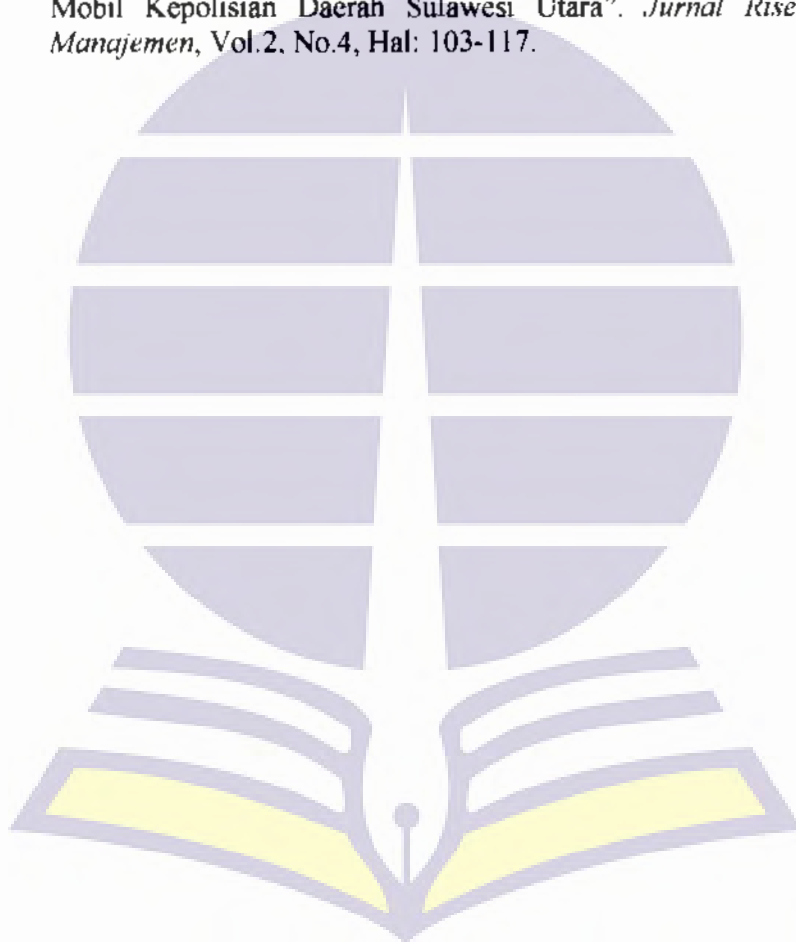
Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Peningkatan budaya organisasi berprestasi diimplementasikan dengan cara peningkatan pemahaman akan visi misi organisasi, tupoksi organisasi, efektifitas kerja, proses kerja team work yang kuat.
2. Peningkatan motivasi kerja, diimplementasikan dengan cara, antara lain melalui *achievement, recognition, work it self, responsibility* dan *advencement*.
3. Kepemimpinan yang efektif diimplementasikan dengan cara, antara lain menghargai dan melibatkan seluruh pegawai dalam aktifitas organisasi, menumbuhkan sugesti positif bagi para bawahan, mendukung pengembangan karier pegawai, dan mendukung inovasi untuk peningkatan pelayanan kepada masyarakat.
4. Kinerja pegawai yang tinggi dapat diimplementasikan dengan cara meningkatkan kualitas kerja, efektifitas kerja, disiplin kerja, dan kerjasama yang solid.
5. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang diduga mampu meningkatkan kinerja pegawai, seperti: disiplin kerja, kompensasi, kepuasan kerja, pengembangan karier, tupoksi, dan lain sebagainya yang di duga juga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Untuk membuktikan dugaan tersebut, maka diperlukan penelitian lanjutan.

- Kotter, John P., Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2005), *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Meidizar, G., Rustono, A. (2016). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt.Primarindo Asia Infrastructure, Tbk). *e-Proceeding of Management*, Vol.3, No.2 Agustus 2016, Hal. 1032-1040.
- Monce Brury, (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor SAR Sorong, *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol 04, No. 01, 1-16.
- Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva, Saad Md. Maroof Hossian. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh”, *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 2, Hal: 16-18.
- Muchlas, Makmuri. (2005), *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada.
- Mutmainah, Eka Afnan Troena, Noermijati. (2013). Organizational Culture, Leadershi Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol. 3, No. 10, 3-8.
- Moeljono, Djokosantoso. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2007). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Novziransyah, Nanda. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. *Jurnal JUMANTIK*, Volume 2 Nomor 1, Mei 2017, Hal, 13-25.
- Northouse, (2004). *Leadership Theory and Practice*. Fourth Edition. London: Sage Publication.
- Rahadi, Dedi Rianto. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Rêgo, E.B., Supartha, W.G., Yasa, N.N.K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol 6, No. 11, Hal. 3731-3764.

- Yoeyong Rahsel. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD). *Jurnal Manajemen Magister*, Vol. 02. No. 02, Juli 2016, Hal. 208-220.
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. Performance Appraisal: Untuk Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Safri, Amri, T. Roli Ilhamsyah Putra. Tjandra, W. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan dan Kekayaan Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 4, No. 3, Hal: 4-10.
- Sagita, A.A., Susilo, H., Cahyo W.S., M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Pt Astra Internasional, Tbk-Toyota Auto2000 Cabang Sutoyo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*,|Vol. 57 No.1, April 2018, Hal. 73-82.
- Setiawan, Kiki Cahaya. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. *PSIKIS-Jurnal Psikologi Islami*, Vol. 1 No. 2, Hal. 43-53.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian (Editor). 2011. Metode Penelitian Survy. Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia. Sondang P. Siagian, (1996), Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.
- Supranto, Johannes. 1987. *Riset Operasi: Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta Sugiyono.
- Syauta, J. H., et al. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 1 (1): 69-76.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakart: Bumi Aksara.
- Tjandra, Riawan W. (2005). *Peningkatan Kapasitas Pemda dalam Pelayanan Publik*. Pembaruan. Yogyakarta.

- Umar, Husein. (2002). *Metodologi Penelitian. Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijayanti, Titik. (2012). *Marketing Plan Dalam Bisnis. Second Edition*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Wahjosunidjo. (1991). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka.
- Yubersios, Tongo-Tongo. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Detasemen A Pelopo Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sulawesi Utara". *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol.2, No.4, Hal: 103-117.



Lampiran 1.

Kuesioner

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR

Kepada Yth Bpk / Ibu / Saudara / I

Dengan hormat,

Kami mahasiswa Fakultas Manajemen Administrasi Peublik, mohon kesediaannya untuk mengisi kuesioner. Data dan jawaban Anda kami jamin kerahasiaannya. Atas perhatian dan kesediannya kami haturkan terima kasih.

I. Identitas Responden

Pernyataan pada bagian I merupakan pernyataan yang berhubungan dengan identitas responden. Berilah tanda silang () pada salah satu kolom yang tersedia dari setiap pernyataan

1. Nama :

2. Jenis Kelamin:

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

3. Umur:

- a. < 30 tahun
- b. 30- 40 tahun
- c. 40- 50 tahun
- d. ≥ 50 tahun

3. Pendidikan Terakhir:

- a. SMA/SMK/MIN
- b. D3
- c. S1
- d. S2

4. Masa Kerja:

- a. < 10 tahun
- b. 11 - 2 tahun
- c. > 20 tahun

II. Pertanyaan Kuesioner Isilah pertanyaan di bawah ini dengan tanda (X) pada kolom pilihan Anda. Keterangan:

STS= Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

KS = Kurang Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No.	Pernyataan	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
I.	BUDAYA ORGANISASI					
	Attention to detail (Perhatian ke Rincian)					
1.	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat					
2.	Saya selalu dituntut mengerjakan tugas dengan akurat					
3.	Pihak kantor memberitahukan saya untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan					
4.	Pihak sekretariat menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya					
5.	Pihak kantor selalu menyampaikan tujuan organisasi secara detail kepada para pegawai					
6.	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan					
7.	Pimpinan memberikan tenggat waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan					
	Outcome orientation (orientasi hasil)					
8.	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal					
9.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan					
10.	Saya berusaha meningkatkan efektifitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal					
11.	Saya selalu berpikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal					

12.	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal				
13.	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja				
14.	Saya selalu dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerjayang tinggi dalam bekerja				
15.	Organisasi memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal				
	People orientation				
16.	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim				
17.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi organisasi				
18.	Saya berusaha untuk menolong sesama rekan kerja				
	II. MOTIVASI				
	Achievement				
19.	Hasil pekerjaan saya dijadikan rujukan evaluasi oleh rekan kerja saya				
20.	Saya ingin memiliki prestasi baik dalam pekerjaan saya				
	Recognition				
21.	Instansi memberikan reward atau penghargaan apabila saya bekerja dengan baik dan melebihi target yang ditetapkan Instansi				
22.	Penghargaan atau reward yang diberikan Instansi memotivasi saya untuk bekerja dengan semangat				
	Work it Self				
23.	Saya senang dengan pekerjaan yang diberikan oleh atasan sehingga saya tidak merasa bosan				

	dengan rutinitas pekerjaan saya				
24.	Saya suka dengan pekerjaan yang menantang <i>Responsibility</i>				
25.	Instansi memberikan keleluasaan saya dalam bekerja dengan tidak selalu diawasi				
26.	Saya merasa bersemangat dalam bekerja apabila tidak selalu diawasi oleh pimpinan <i>Advancement</i>				
27.	Potensi pengembangan diri yang menarik dalam pekerjaan saya adalah hal yang memotivasi saya dalam bekerja				
28.	Bekerja di Instansi ini membuat kemampuan dan keterampilan saya berkembang.				
III. KEPEMIMPINAN					
29.	Pimpinan saya bersikap adil dalam memberikan keputusan dari berbagai macam persoalan yang ada				
30.	Pimpinan saya memberikan sugesti kepada semua anggota				
31.	Pimpinan saya mendukung segala hal baik yang dapat menjadi faktor dari tercapainya suatu tujuan organisasi				
32.	Pimpinan saya selalu menunjang segala aspek kemajuan organisasi dengan ide-ide dan tindakan yang baik				
33.	Pimpinan saya menciptakan rasa aman apabila ia mampu untuk terus berfikiran positif, teguh pendirian dan mampu memegang segala kendali dengan jujur yang bijaksana				
34.	Pimpinan mengayomi bawahan dalam bekerja				

35.	Pimpinan saya menjadi mata dan telinga yang mewakili kebutuhan aspirasi anggota dari organisasi yang dipimpinnya					
36.	Pimpinan saya memberikan inspirasi bagi seluruh anggota organisasinya					
37.	Pimpinan harus bisa bersikap secara dinamis dalam menghargai anggota					
IV.	KINERJA PEGAWAI					
38.	Kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugasnya					
39.	Ketelitian dan ketepatan pekerjaan					
40.	Jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan					
41.	Kemandirian dalam melaksanakan tugas dan inisiatif, agar hasil pekerjaannya mendekati standar kinerja					
42.	Kebijakan naluriah dan kemampuan untuk menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai					
43.	Kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim					
44.	Kemampuan berhubungan secara lisan (verbal) dengan orang lain					
45.	Dalam bekerja berusaha memanfaatkan waktu kerja dengan efektif					

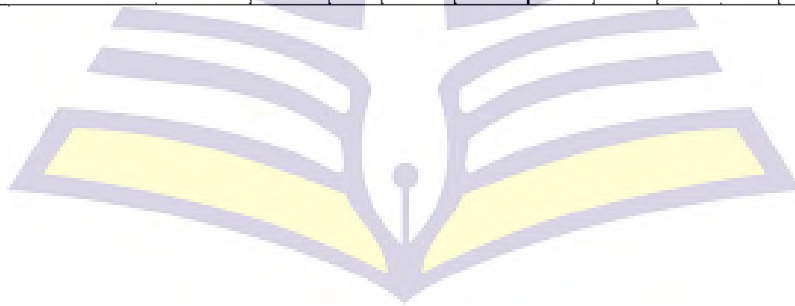
Lampiran 2.
Hasil Penyebaran Kuesioner

2.1. Budaya Organisasi

Responden	Butir Pertanyaan																		Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	86
2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	56
3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	84
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	68
5	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	44
6	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	44
7	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	84
8	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	68
9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	70
10	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	58
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	70
12	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	84
13	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	58
14	3	2	4	2	4	4	5	2	5	2	3	2	4	2	4	4	5	2	59
15	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	58
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
17	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	88
18	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	68
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
20	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	86
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
23	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	68
24	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	85

2.2. Motivasi

Responden	Butir Pertanyaan										Jumlah
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	48
2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32
3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	46
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
5	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	24
6	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	25
7	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	46
8	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	36
9	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
10	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	46
13	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32
14	4	4	4	2	4	4	5	2	5	2	36
15	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
18	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	36
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	36
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50



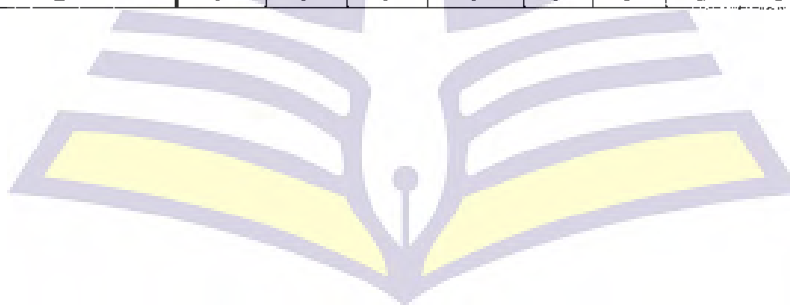
2.3. Kepemimpinan

Responden	Butir Pertanyaan									Jumlah
	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
1	3	5	5	4	5	5	5	3	5	40
2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	30
3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	41
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	31
5	5	3	3	2	3	2	2	5	3	28
6	3	3	2	3	3	2	2	3	3	24
7	2	5	5	3	5	5	5	2	5	37
8	2	4	4	2	4	4	4	2	4	30
9	3	4	4	3	4	4	4	3	4	33
10	4	3	3	4	3	3	3	4	3	30
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	3	5	5	3	5	5	5	3	5	39
13	4	3	3	4	3	3	3	4	3	30
14	4	4	2	4	4	5	2	4	4	33
15	4	3	3	4	3	3	3	4	3	30
16	3	5	5	5	5	5	5	3	5	41
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
18	5	4	4	2	4	4	4	5	4	36
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
20	3	5	5	5	5	5	5	3	5	41
21	3	5	5	5	5	5	5	3	5	41
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
23	5	4	4	2	4	4	4	5	4	36
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45



2.4. Kinerja Pegawai

Responden	Butir Pertanyaan								Jumlah
	38	39	40	41	42	43	44	45	
1	4	5	5	5	4	5	5	5	38
2	3	3	3	3	4	3	3	3	25
3	4	5	5	5	4	4	5	5	37
4	4	4	3	4	3	4	4	4	30
5	3	2	3	3	2	3	2	2	20
6	3	2	3	2	3	3	2	2	20
7	4	5	5	5	3	5	5	5	37
8	4	4	4	4	2	4	4	4	30
9	4	4	4	4	3	4	4	4	31
10	4	3	3	3	4	3	3	3	26
11	3	4	4	4	4	4	4	4	31
12	4	5	5	5	3	5	5	5	37
13	4	3	3	3	4	3	3	3	26
14	3	2	4	2	4	4	5	2	26
15	4	3	3	3	4	3	3	3	26
16	5	5	5	5	5	5	5	5	40
17	4	5	5	5	5	5	5	5	39
18	4	4	4	4	2	4	4	4	30
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	3	5	5	5	5	5	5	5	38
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	4	4	4	4	2	4	4	4	30
24	3	5	5	5	5	5	5	5	38



Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data

Lampiran 3.1. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1)

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1	
X1.1	Pearson Correlation	1	.309	.453	.982	.857	1.000	.309	.860	.776	.982	.453	.982	.857	1.000	.309	.860	.776	.982	.934
	Sig. (2-tailed)		.142	.026	.000	.000	.000	.142	.000	.000	.026	.000	.000	.000	.000	.142	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.2	Pearson Correlation	.309	1	.098	.359	.999	.309	1.000	.371	.428	.359	.098	.359	.399	.369	1.000	.371	.428	.359	.557
	Sig. (2-tailed)	.142		.649	.085	.054	.142	.000	.074	.017	.085	.649	.085	.054	.142	.000	.074	.017	.085	.005
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.3	Pearson Correlation	.453	.098	1	.482	.364	.453	.098	.326	.335	.482	1.000	.482	.404	.451	.098	.326	.335	.482	.474
	Sig. (2-tailed)	.026	.649		.017	.148	.026	.649	.120	.109	.017	.000	.017	.148	.026	.649	.120	.109	.017	.019
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.4	Pearson Correlation	.982	.359	.482	1	.859	.982	.359	.866	.817	1.000	.482	1.000	.859	.982	.359	.866	.817	1.000	.950
	Sig. (2-tailed)	.000	.085	.017		.000	.000	.085	.000	.000	.017	.000	.000	.000	.000	.085	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.5	Pearson Correlation	.857	.309	.453	.982	1	.857	.309	.860	.905	.857	.453	.982	1.000	.857	.309	.860	.905	.857	.918
	Sig. (2-tailed)	.000	.142	.026	.000		.000	.142	.000	.000	.000	.026	.000	.000	.000	.142	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.6	Pearson Correlation	1.000	.309	.453	.982	.857	1	.309	.860	.776	.982	.453	.982	.857	1.000	.309	.860	.776	.982	.934
	Sig. (2-tailed)	.000	.142	.026	.000	.000		.142	.000	.000	.026	.000	.000	.000	.000	.142	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.7	Pearson Correlation	.309	1.000	.098	.359	.999	.309	1	.371	.428	.359	.098	.359	.399	.369	1.000	.371	.428	.359	.557
	Sig. (2-tailed)	.142	.000	.649	.085	.054	.142	.000	.074	.017	.085	.649	.085	.054	.142	.000	.074	.017	.085	.005
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.8	Pearson Correlation	.860	.371	.326	.866	.935	.860	.371	1	.911	.866	.326	.866	.935	.860	.371	1.000	.911	.866	.916
	Sig. (2-tailed)	.000	.074	.120	.000	.000	.000	.074	.000	.000	.000	.120	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.9	Pearson Correlation	.776	.428	.335	.817	.905	.776	.428	.911	1	.817	.335	.817	.905	.776	.428	.911	1.000	.817	.896
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.109	.000	.000	.000	.037	.000	.000	.000	.109	.000	.000	.000	.037	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.10	Pearson Correlation	.982	.359	.482	1.000	.859	.982	.359	.866	.817	1.000	.482	1.000	.859	.982	.359	.866	.817	1.000	.956
	Sig. (2-tailed)	.000	.085	.017	.000	.000	.000	.085	.000	.000	.017	.000	.000	.000	.000	.085	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.11	Pearson Correlation	.453	.098	1.000	.482	.364	.453	.098	.326	.335	.482	1	.482	.404	.451	.098	.326	.335	.482	.474
	Sig. (2-tailed)	.026	.649	.000	.017	.148	.026	.649	.120	.109	.017	.000	.017	.148	.026	.649	.120	.109	.017	.019
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.12	Pearson Correlation	.982	.359	.482	1.000	.859	.982	.359	.860	.817	1.000	.482	1.000	.859	.982	.359	.860	.817	1.000	.956
	Sig. (2-tailed)	.000	.085	.017	.000	.000	.000	.085	.000	.000	.017	.000	.000	.000	.000	.085	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.13	Pearson Correlation	.857	.309	.453	.982	1.000	.857	.309	.860	.905	.857	.453	.982	1.000	.857	.309	.860	.905	.857	.918
	Sig. (2-tailed)	.000	.142	.026	.000	.000	.000	.142	.000	.000	.000	.026	.000	.000	.000	.142	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.14	Pearson Correlation	1.000	.309	.453	.982	.857	1.000	.309	.860	.776	.982	.453	.982	.857	1	.309	.860	.776	.982	.934
	Sig. (2-tailed)	.000	.142	.026	.000	.000	.000	.142	.000	.000	.026	.000	.000	.000	.000	.142	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.15	Pearson Correlation	.309	1.000	.098	.359	.999	.309	1.000	.371	.428	.359	.098	.359	.399	.369	1	.371	.428	.359	.557
	Sig. (2-tailed)	.142	.000	.649	.085	.054	.142	.000	.074	.017	.085	.649	.085	.054	.142	.000	.074	.017	.085	.005
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.16	Pearson Correlation	.860	.371	.326	.866	.935	.860	.371	1.000	.911	.866	.326	.866	.935	.860	.371	1	.911	.866	.916
	Sig. (2-tailed)	.000	.074	.120	.000	.000	.000	.074	.000	.000	.000	.120	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.17	Pearson Correlation	.776	.428	.335	.817	.905	.776	.428	.911	1.000	.817	.335	.817	.905	.776	.428	.911	1	.817	.896
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.109	.000	.000	.000	.037	.000	.000	.000	.109	.000	.000	.000	.037	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1.18	Pearson Correlation	.982	.359	.482	1.000	.859	.982	.359	.866	.817	1.000	.482	1.000	.859	.982	.359	.866	.817	1	.956
	Sig. (2-tailed)	.000	.085	.017	.000	.000	.000	.085	.000	.000	.017	.000	.000	.000	.000	.085	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X1	Pearson Correlation	.934	.557	.474	.956	.918	.934	.557	.916	.896	.934	.474	.956	.918	.934	.557	.916	.896	.934	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.019	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.019	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 3.2. Uji Validitas Variabel Motivasi (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.482*	.304	.453*	.098	.326	.335	.482*	.482*	.082	.466*
	Sig. (2-tailed)		.017	.148	.026	.649	.120	.109	.017	.017	.703	.022
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X2.2	Pearson Correlation	.482*	1	.859**	.982**	.359	.866**	.817**	1.000**	1.000**	.314	.949**
	Sig. (2-tailed)	.017		.000	.000	.085	.000	.000	.000	.000	.135	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X2.3	Pearson Correlation	.304	.859**	1	.857**	.399	.935**	.905**	.859**	.859**	.349	.905**
	Sig. (2-tailed)	.148	.000		.000	.054	.000	.000	.000	.000	.095	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X2.4	Pearson Correlation	.453*	.982**	.857**	1	.309	.860**	.776**	.982**	.982**	.263	.922**
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.000		.142	.000	.000	.000	.000	.214	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X2.5	Pearson Correlation	.098	.359	.399	.309	1	.371	.428*	.359	.359	.980**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.649	.085	.054	.142		.074	.037	.085	.085	.000	.002
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X2.6	Pearson Correlation	.326	.866**	.935**	.860**	.371	1	.911**	.866**	.866**	.318	.902**
	Sig. (2-tailed)	.120	.000	.000	.000	.074		.000	.000	.000	.130	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X2.7	Pearson Correlation	.335	.817**	.905**	.776**	.428*	.911**	1	.817**	.817**	.385	.888**
	Sig. (2-tailed)	.109	.000	.000	.000	.037	.000		.000	.000	.063	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X2.8	Pearson Correlation	.482*	1.000**	.859**	.982**	.359	.866**	.817**	1	1.000**	.314	.949**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000	.085	.000	.000		.000	.135	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X2.9	Pearson Correlation	.482*	1.000**	.859**	.982**	.359	.866**	.817**	1.000**	1	.314	.949**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000	.085	.000	.000	.000		.135	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X2.10	Pearson Correlation	.082	.314	.349	.263	.980**	.318	.385	.314	.314	1	.551**
	Sig. (2-tailed)	.703	.135	.095	.214	.000	.130	.063	.135	.135		.005
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X2	Pearson Correlation	.466*	.949**	.905**	.922**	.593**	.902**	.888**	.949**	.949**	.551**	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.005	
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

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

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

Lampiran 3.3. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X3)

		Correlations									
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.082	.314	.349	.263	.980**	.318	.385	.314	.584**
	Sig. (2-tailed)		.703	.135	.095	.214	.000	.130	.063	.135	.003
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X3.2	Pearson Correlation	.082	1	.482*	.304	.453*	.098	.326	.335	.482*	.460*
	Sig. (2-tailed)	.703		.017	.148	.026	.649	.120	.109	.017	.024
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X3.3	Pearson Correlation	.314	.482*	1	.859**	.982**	.359	.866**	.817**	1.000**	.933**
	Sig. (2-tailed)	.135	.017		.000	.000	.085	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X3.4	Pearson Correlation	.349	.304	.859**	1	.857**	.399	.935**	.905**	.859**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.095	.148	.000		.000	.054	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X3.5	Pearson Correlation	.263	.453*	.982**	.857**	1	.309	.860**	.776**	.982**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.214	.026	.000	.000		.142	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X3.6	Pearson Correlation	.980**	.098	.359	.399	.309	1	.371	.428*	.359	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.649	.085	.054	.142		.074	.037	.085	.001
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X3.7	Pearson Correlation	.318	.326	.866**	.935**	.860**	.371	1	.911**	.866**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.130	.120	.000	.000	.000	.074		.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X3.8	Pearson Correlation	.385	.335	.817**	.905**	.776**	.428*	.911**	1	.817**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.063	.109	.000	.000	.000	.037	.000		.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X3.9	Pearson Correlation	.314	.482*	1.000**	.859**	.982**	.359	.866**	.817**	1	.933**
	Sig. (2-tailed)	.135	.017	.000	.000	.000	.085	.000	.000		.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X3	Pearson Correlation	.584**	.460*	.933**	.904**	.905**	.625**	.900**	.891**	.933**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.024	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

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

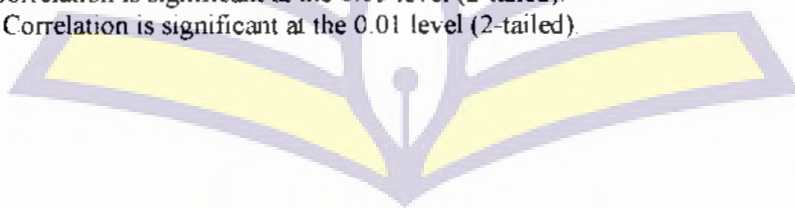
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 3.4. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

		Correlations								
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.482*	.304	.453*	.098	.326	.335	.482*	.486*
	Sig. (2-tailed)		.017	.148	.026	.649	.120	.109	.017	.016
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Y1.2	Pearson Correlation	.482*	1	.859**	.982**	.359	.866**	.817**	1.000**	.962**
	Sig. (2-tailed)	.017		.000	.000	.085	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Y1.3	Pearson Correlation	.304	.859**	1	.857**	.399	.935**	.905**	.859**	.926**
	Sig. (2-tailed)	.148	.000		.000	.054	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Y1.4	Pearson Correlation	.453*	.982**	.857**	1	.309	.860**	.776**	.982**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.000		.142	.000	.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Y1.5	Pearson Correlation	.098	.359	.399	.309	1	.371	.428*	.359	.517**
	Sig. (2-tailed)	.649	.085	.054	.142		.074	.037	.085	.010
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Y1.6	Pearson Correlation	.326	.866**	.935**	.860**	.371	1	.911**	.866**	.926**
	Sig. (2-tailed)	.120	.000	.000	.000	.074		.000	.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Y1.7	Pearson Correlation	.335	.817**	.905**	.776**	.428*	.911**	1	.817**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.109	.000	.000	.000	.037	.000		.000	.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Y1.8	Pearson Correlation	.482*	1.000**	.859**	.982**	.359	.866**	.817**	1	.962**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000	.085	.000	.000		.000
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Y	Pearson Correlation	.486*	.962**	.926**	.940**	.517**	.926**	.905**	.962**	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24

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

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



Lampiran 3.5.
Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,971	18

Lampiran 3.6.
Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Motivasi (X_2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,942	10

Lampiran 3.7.
Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X_3)

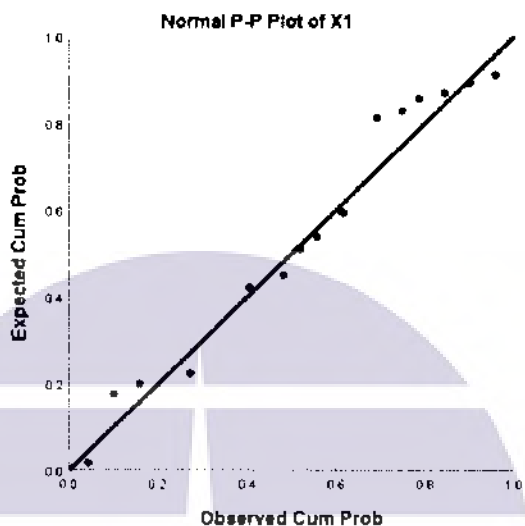
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,927	9

Lampiran 3.8.
Hasil Analisis Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

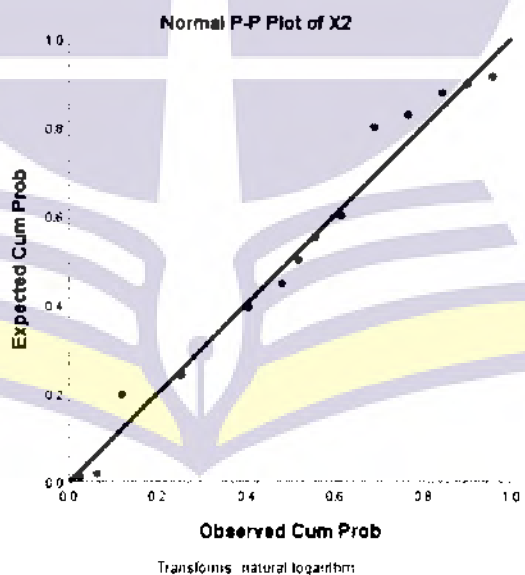
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,936	8

Lampiran 3.9.
Hasil Analisis Uji Asumsi Klasik (Uji Normalitas)

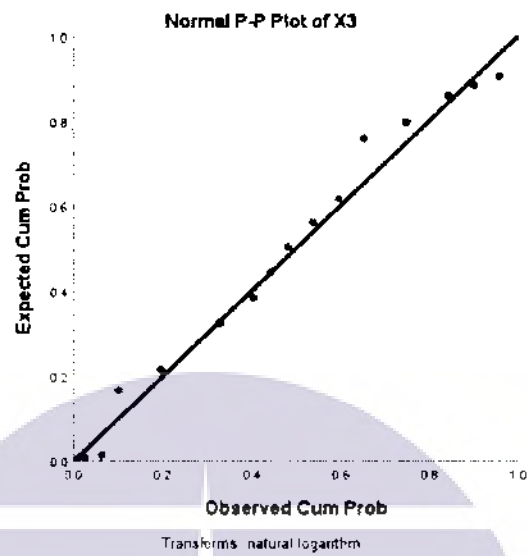
1. Variabel Budaya Organisasi (X1)



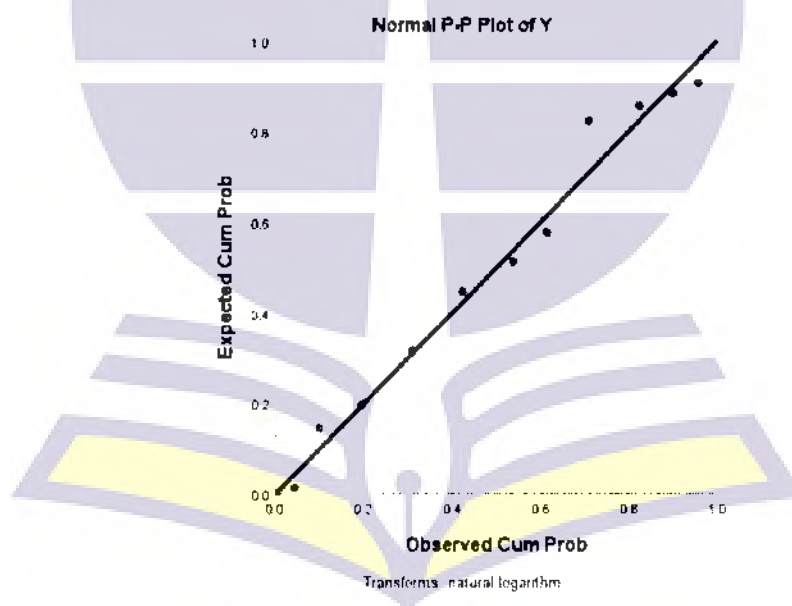
2. Variabel Motivasi (X2)



3. Variabel Kepemimpinan (X3)



4. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

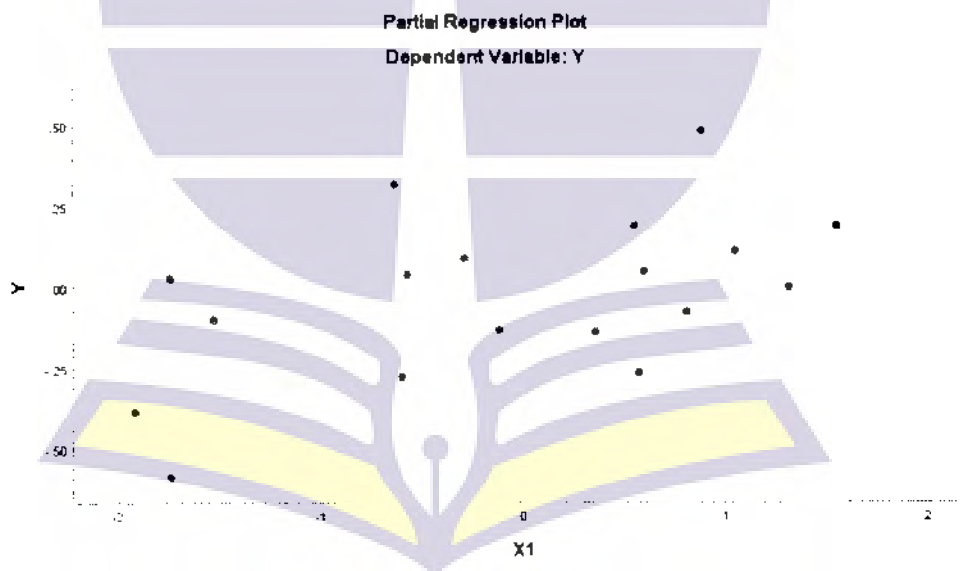


Lampiran 3.10.
Hasil Analisis Uji Asumsi Klasik (Uji Multikolonieritas)

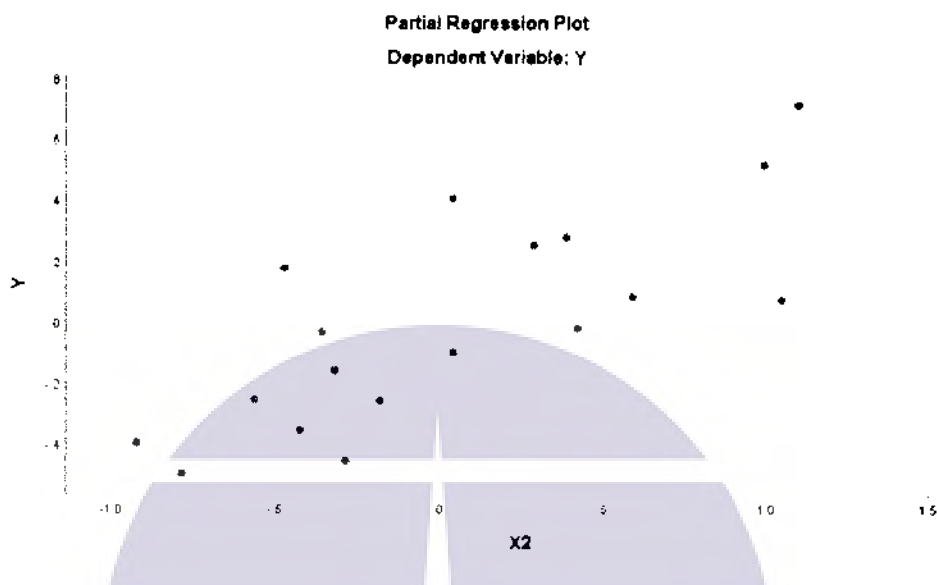
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1. (Constant)		
Budaya Organisasi	0,008	1,757
Motivasi	0,008	5,218
Kepemimpinan	0,183	8,454

Lampiran 3.11.
Hasil Analisis Uji Asumsi Klasik (Uji Heterokedastisitas)

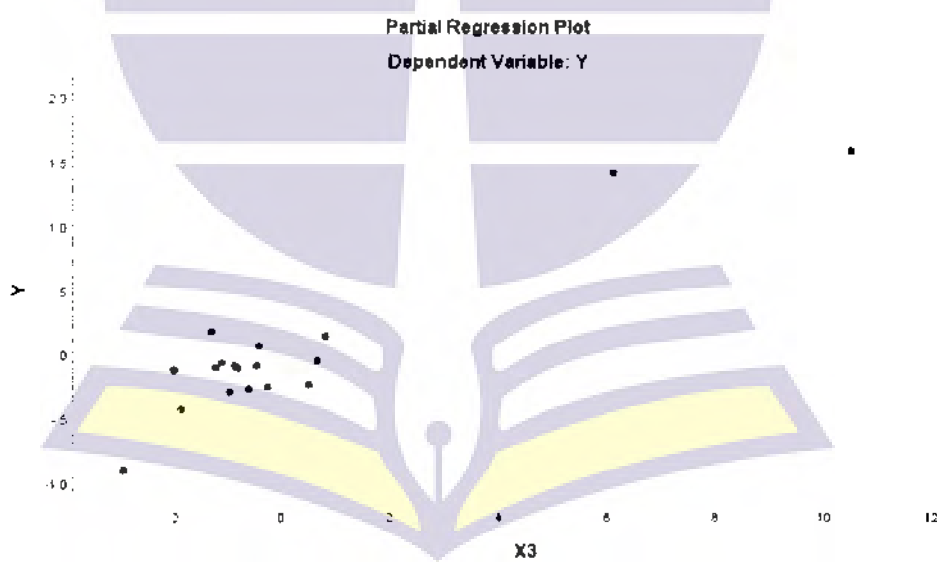
1. Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai



2. Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai



3. Variabel Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai



Lampiran 3.12.
Analisis Deskriptif Variabel Penelitian
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	24	45	90	69.46	13.667
Motivasi	24	25	50	38.87	7.804
Kepemimpinan	24	22	45	35.38	6.520
Kinerja Pegawai	24	20	40	31.13	6.017
Valid N (listwise)	24				

Lampiran 3.13.
Hasil Regresi Berganda

Variabel	B	Beta	T	Sig
Konstanta (α)	0,073		0,296	0,770
Budaya Organisasi (X_1)	0,103	0,234	2,800	0,011
Motivasi (X_2)	0,461	0,598	7,256	0,000
Kepemimpinan (X_3)	0,169	0,183	10,801	0,000
R	= 0,995			
R Square (R^2)	= 0,989			
Adjusted R Square	= 0,988			
F Hitung	= 6293,288			
Signifikansi F	= 0,000			
Tingkat = 5% (0,05)				

Lampiran 3.14.
Hasil Uji Parsial
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1							
	(Constant)	.073	.246	.296	.770		
	Budaya Organisasi	.103	.037	.234	2.800	.008	1.757
	Motivasi	.461	.064	.598	7.256	.000	5.218
	Kepemimpinan	.169	.016	.183	10.801	.000	8.454

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Lampiran 3.15.
Hasil Uji Simultan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	831.744	3	277.248	6293.288	.000 ^b
	Residual	.881	20	.044		
	Total	832.625	23			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi

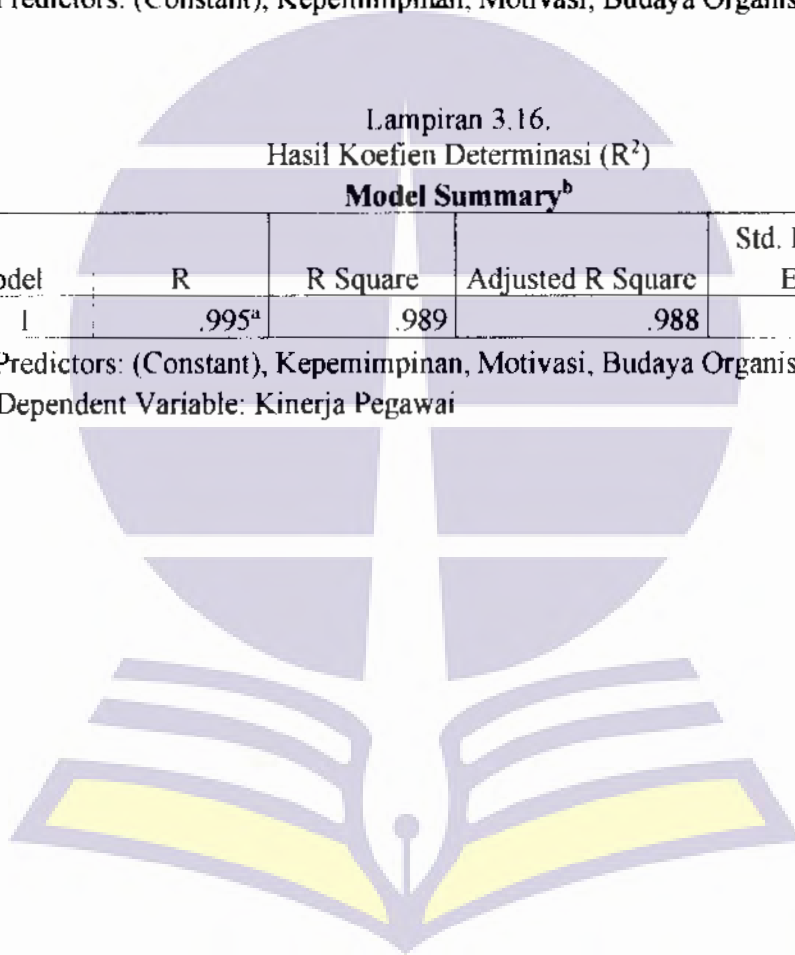
Lampiran 3.16.
Hasil Koefien Determinasi (R²)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.995 ^a	.989	.988	.210

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Lampiran 3.17.

Grafik Histogram Kinerja Pegawai

