

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI
DI BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA IV BATAM**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

PANJI HADIANA

NIM. 530005439

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

ABSTRACT

**THE EFFECT OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND
WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE WORK PERFORMANCE IN
BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA IV BATAM**

Panji Hadiana
panjihadiana@gmail.com
Graduate Program
Universitas Terbuka

Human resource management has a very important role in an organization, therefore human resource management must be managed professionally. Professional management of employees should be done during employees' recruitment, selection, classification, placement based on their abilities, upgrading, and career development. Therefore, human resource management is needed to regulate and overcome problems related to staffing, in terms of administration, division of tasks, as well as in other human resource management activities. The objectives of this study are 1) To analyze the effect of leadership on employee performance in Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, 2) To analyze the effect of organizational culture on employee performance in Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, and 3) To analyze the effect of work motivation on employee performance in Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam. The population in this study are all civil servants in Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, totaling 39 people. The statistical analysis used is multiple linear regression analysis. The results showed that the leadership that had been running so far had an effect on improving the work performance of employees at Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, the organizational culture carried out so far had an effect on improving the work performance of employees at Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, and employee work motivation had an effect on increasing performance employee of the Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

Keywords : Work Performance, Leadership, Organizational Culture, Work Motivation

ABSTRAK**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI DI
BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA IV BATAM**

Panji Hadiana
panjihadiana@gmail.com
Program pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Peranan manajemen sumber daya manusia pada organisasi sangatlah penting, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia harus dikelola secara profesional. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan kariernya. Oleh karena itu, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, 2) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, dan 3) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam yang berjumlah 39 orang. Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang telah berjalan selama ini berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, budaya organisasi yang dijalankan selama ini berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, dan motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

Kata kunci : Prestasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja

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

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam 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.

Batam, 19 Pebruari 2020
Yang Menyatakan



(Panji Hadiana)
NIM. 530005439


PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam
 Penyusun TAPM : Panji Hadiana
 NIM : 530005439
 Program Studi : Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia
 Hari/Tanggal : Rabu / 11 Maret 2020

Menyetujui :

Pembimbing II

Pembimbing I




Dr. Fatia Fatimah, S.Si., M.Pd.
 NIP. 19800125 200912 2 002

Dr. Sri Langgeng Ratnasari, S.E., M.M.
 NIDN. 1002127301

Penguji Ahli,

(Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing,DEA)

Mengetahui,

Ketua Pasca Sarjana Ekonomi dan Bisnis
 dan Mengelola Program Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi



Amalia Kusuma Wardini S.E.,M.Com.,Ph.D
 NIP. 19700918 200501 2 001



Dr. Ali Muktiyanto, S.E.,M.Si.
 NIP. 19720824 200012 1 001

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

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Panji Hadiana
 NIM : 530005439
 Program Studi : 591 / Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Rabu / 11 Maret 2020

Waktu : 13.30 – 14.30

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Amalia Kusuma Wardini, S.E.,M.Com.,Ph.D

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis,MS, Dipl.Ing,DEA

Pembimbing I

Nama : Dr. Sri Langgeng Ratnasari,S.E.,M.M.

Pembimbing II

Nama : Dr. Fatia Fatimah, S.Si.,M.Pd

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmatNya, hidayah, kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam”**.

Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Terbuka.

Penyelesaian TAPM ini dapat terwujud atas dukungan berbagai pihak, oleh karena itu, mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya terkhusus kepada: kedua orang tua saya Bapak H. Dedy Sumarta dan Ibu Hj. Taty Sukaesih yang dengan penuh kasih sayang dan kesabaran serta penuh pengorbanan dalam mengasuh, membimbing, dan mendidik untuk senantiasa menjadi pribadi yang lebih baik.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Sri Langgeng Ratnasari, S.E., M.M., sebagai Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, ide-ide, saran, dan masukan yang membangun untuk kesempurnaan TAPM ini.
2. Ibu Dr. Fatia Fatimah, S.Si., M.Pd., sebagai Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya dalam membimbing, mengarahkan, memberikan motivasi serta kontribusi positif untuk perbaikan TAPM ini.

3. Bapak Eliaki Gulo, S.E.,M.M., sebagai Kepala UPBJJ Universitas Terbuka Batam atas pengarahan dan kerjasamanya.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka yang telah memberikan bekal ilmu kepada sehingga dapat terselesaikannya TAPM ini.
5. Kakakku Ritma Rospita, Puja Royani, Dita Wahyudin dan Keponakanku Jordy Indrawan Julianto, S.Sos atas doa, semangat, dan dorongan moril maupun materiil yang tak ternilai harganya.
6. Istriku Yuliana R. Agusta serta anak-anakku Aurelio Alva H.P dan Cevin Oka H.P atas segala perhatian, bantuan, doa, dan motivasi sehingga penyusunan TAPM ini dapat terlaksana.
7. Bapak Hernawanto, SE.,MM yang telah banyak meluangkan waktunya dan dengan penuh perhatian memberikan dorongan, bimbingan, saran dan masukan yang sangat penting.
8. Sahabat yang sudah bagaikan saudara yang tidak lelah memberi doa, berbagi suka dan duka, mengangkat kala penulis terjatuh, dan peringat kala salah melangkah Rik-rik Setiawan, salah satu yang mampu membangun semangat menyelesaikan TAPM ini.
9. Segenap Pimpinan dan Staf Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.
10. Kawan-Kawan Program Pascasarjana Angkatan 2018.1 yang telah banyak membantu dalam saling memberi dukungan yang tak tergantikan serta berbagi pengalaman.

11. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Mudah-mudahan segala jerih payah yang telah penulis sumbangkan dalam penyusunan TAPM ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan. Penulis menyadari penyusunan TAPM ini masih jauh dari sempurna karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan.

Batam, 30 Januari 2020
Penulis

Panji Hadiana
NIM. 530005439

RIWAYAT HIDUP

Nama : Panji Hadiana
 NIM : 530005439
 Program Studi : 591 / Manajemen Sumber Daya Manusia
 Tempat / Tgl. Lahir : Indramayu / 22 September 1974

Riwayat Pendidikan : - Lulus SD di Cirebon pada tahun 1986
 - Lulus SMP di Cirebon pada tahun 1989
 - Lulus SMA di Cirebon pada tahun 1993
 - Lulus S1 di Bandung pada tahun 2002

Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2002 s/d 2003 sebagai Supervisor Produksi CV. Bebi Alami di Cirebon
 - Tahun 2003 s/d 2006 sebagai Supervisor Produksi PT. JAVA di Cirebon
 - Tahun 2007 s/d 2008 sebagai Honorer di BBWS Cimanuk Cisanggarung Cirebon
 - Tahun 2008 s/d 2013 sebagai Staf Pelaksana Administrasi Bagian Keuangan dan Umum Setditjen SDA di Kementerian PU di Jakarta
 - Tahun 2013 s/d 2016 sebagai PPSPM BWS Sumatera IV di Batam
 - Tahun 2016 s/d 2020 sebagai PPSPM SNVT PJSA Sumatera IV di Batam
 - Tahun 2020 s/d Sekarang sebagai PPSPM SNVT PJPA Sumatera IV di Batam

Batam, 30 Januari 2020

Panji Hadiana
 NIM. 530005439

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Surat Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	10
1. Manfaat Teoritis	10
2. Manfaat Praktis	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	12
1. Prestasi Kerja	12
2. Motivasi Kerja	16
3. Kepemimpinan	27
4. Budaya Organisasi	35
B. Penelitian Terdahulu	43
C. Kerangka Pemikiran	46
D. Operasionalisasi Variabel	46
E. Hipotesis	51
1. Keterkaitan Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja	51
2. Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Prestasi Kerja	52
3. Keterkaitan Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja	53
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	55
B. Sumber Data	55
C. Instrumen Penelitian	57
D. Prosedur Pengumpulan Data	58
1. Lokasi Penelitian	58
2. Kuesioner	58
E. Metode Analisis Data	58
1. Analisis Deskriptif	58
2. Uji Validitas dan Reliabilitas	59
3. Uji Persyaratan Regresi Linear Berganda	64

4. Analisis Regresi Linear Berganda	66
5. Pengujian Hipotesis	66
6. Koefisien Determinasi	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	68
1. Karakteristik Responden.....	68
2. Gambaran Kepemimpinan.....	71
3. Gambaran Budaya Organisasi.....	73
4. Gambaran Motivasi Kerja.....	75
5. Gambaran Prestasi Kerja Pegawai.....	77
B. Hasil.....	79
1. Uji Asumsi Klasik.....	79
2. Persamaan Regresi Berganda.....	81
3. Koefisien Determinasi dan Korelasi	82
4. Hasil Pengujian Hipotesis.....	84
C. Pembahasan	87
1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam	87
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam	88
3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	93
B. Saran.....	93
DAFTAR PUSTAKA	96
LAMPIRAN	99
Lampiran I Kuesioner	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Persentase Rata-Rata Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam	6
Tabel 1.2 Rata-Rata Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja Pada Tiap Bagian Satuan Kerja di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam	7
Tabel 1.3 Hasil Pra Survey 30 Responden Mengenai Faktor Yang Menyebabkan Menurunnya Kinerja Pegawai di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	43
Tabel 2.2 Definisi Operasional	48
Tabel 3.1 Populasi Penelitian.....	56
Tabel 3.2 Hasil Penghitungan Validitas Variabel Kepemimpinan	61
Tabel 3.3 Hasil Penghitungan Validitas Variabel Budaya organisasi	61
Tabel 3.4 Hasil Penghitungan Validitas Variabel Motivasi kerja.....	62
Tabel 3.5 Hasil Penghitungan Validitas Variabel Prestasi kerja pegawai	62
Tabel 3.6 Hasil Penghitungan Reliabilitas.....	64
Tabel 4.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Tabel 4.2 Berdasarkan Usia	69
Tabel 4.3 Berdasarkan Lama Bekerja.....	70
Tabel 4.4 Berdasarkan Pangkat/Gol	71
Tabel 4.5 Gambaran Kepemimpinan	71
Tabel 4.6 Gambaran Budaya Organisasi	73
Tabel 4.7 Gambaran Motivasi Kerja.....	75
Tabel 4.8 Gambaran Prestasi Kerja Pegawai	77
Tabel 4.9 Uji Normalitas	79
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas	80
Tabel 4.11 Uji Heteroskedastisitas	81
Tabel 4.12 Model Regresi Linear Berganda	81
Tabel 4.13 Koefisien Korelasi dan Determinasi	83
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi Parsial	83
Tabel 4.15 Uji F	85
Tabel 4.16 Uji t	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan dari Maslow	18
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	46
Gambar 3.1 Garis Kontinum.....	59



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	99
Lampiran 2. Jawaban Kuesioner.....	105
Lampiran 3. <i>Output</i> SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas	109
Lampiran 4. <i>Output</i> SPSS Analisis Regresi Linier Berganda.....	113



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan suatu hal yang sangat penting bagi prestasi dan motivasi kerja seorang pegawai. Berbagai penelitian menunjukkan hasil bahwa agar prestasi dan motivasi kerja seorang pegawai senantiasa meningkat secara konsisten, membutuhkan sebuah kepemimpinan yang baik. Isu kepemimpinan menjadi suatu hal yang menarik bagi para peneliti khususnya dalam bidang sumber daya manusia karena peran pemimpin merupakan suatu hal yang sangat penting. Seorang pemimpin diharuskan memberikan perhatian yang intens dalam rangka pembinaan, penggerakan, pengarahan segala potensi yang berada dalam wilayahnya untuk mewujudkan volume dan beban kerja yang berorientasi pada tujuan secara berkelanjutan. Kedudukan pemimpin juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan tujuan kerja yang dijalankan karena pemimpin mendominasi semua aktifitas yang dilakukan.

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk memengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya (Sutikno, 2014). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi terhadap prestasi kerja pegawai. Kepemimpinan didefinisikan sebagai pola perilaku yang dilakukan seseorang pada waktu berusaha memengaruhi aktifitas orang lain. Sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran,

perasaan, sikap dan perilaku organisasi. Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2014).

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat.

Salah satu tugas yang dilaksanakan oleh dalam memberikan dorongan atau motivasi pada bawahannya. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami oleh sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi tersebut. Pengaruh kepemimpinan dapat memengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan dalam menjalankan pekerjaannya tidak akan selalu berjalan lancar, suatu saat karyawan pasti akan mengalami satu kejenuhan dan permasalahan yang membuat semangat kerjanya menurun. Disini peran pimpinan sangat menentukan agar dapat memberi dorongan sehingga karyawan mampu kembali produktif (Ghopal & Chowdhury, 2014).

Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan dan krusial dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja. Pemimpin yang berhasil

adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Prestasi kerja pegawai di suatu perusahaan, tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin umumnya terlihat dari prestasi kerja pegawainya. Dimana tinggi atau rendahnya prestasi kerja pegawai, umumnya menunjukkan efektif atau tidaknya gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin kepada pegawainya.

Terintegrasinya kebijakan pimpinan dan pekerjaan teknis operasional para pegawai sangat menentukan bagi pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan. Dengan hal ini diharapkan tujuan untuk memaksimalkan keuntungan dan efektivitas kerja dapat tercapai. Seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan dan arahan bagi bawahannya agar mampu bekerja secara optimal. Dorongan semacam ini biasa disebut sebagai motivasi. Seorang pegawai akan bekerja dengan lebih baik bila dia memperoleh motivasi baik berupa kompensasi maupun berupa sikap yang mampu mengarahkan dia untuk bekerja secara efektif dan efisien. Pemimpin yang cakap akan memberi motivasi tersendiri bagi bawahannya karena bagi bawahan, pemimpin adalah panutan dalam menjalankan pekerjaannya.

Kesesuaian antara individu dengan budaya baik organisasi maupun budaya setempat sangat penting. Individu merasa tidak nyaman dalam suatu lingkungan akan mengalami ketidakberdayaan, kekhawatiran. Sebaliknya jika ia merasa nyaman dengan lingkungannya ia akan memperlihatkan sifat positif dan memilih tinggal lebih lama dalam lingkungan tersebut. Kenyamanan dan kepuasan kerja

menjadi salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal, ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal (Badriyah, 2015).

Budaya organisasi merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali pembentuk sikap serta perilaku pegawai, maka sangat diperlukan adanya untuk membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ataukah sekedar praduga belaka dan teoritis organisasi (Andriani, 2017). Seluruh anggota organisasi memiliki persepsi umum tentang budaya organisasi, oleh karena itu setiap anggota organisasi memiliki nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan yang ditetapkan oleh organisasi.

Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sangat sulit berubah. Sedangkan norma perilaku kelompok dapat dilihat dan tergambar pada pola tingkah laku dan gaya tingkah organisasi relatif dapat berubah (Kotter dan Heskett, 2014). Semangat dan motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi akan dipengaruhi oleh lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif. Motivasi kerja pegawai akan meningkat karena kecocokan budaya organisasi dalam suatu perusahaan (Hendriawan, 2014). Sebelum seseorang memiliki motivasi, dalam kehidupan sehari-harinya akan didahului oleh motif yang melekat pada dirinya. Motivasi pegawai yang terpenuhi dengan baik, maka akan muncul kepuasan kerja dan pada gilirannya berdampak pada ketenangan dalam bekerja, hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan terhadap

kebutuhan motivasi tidak dapat terelakan bagi semua pegawai. Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik seorang pegawai tidak akan terlepas dari kebutuhan hidup seseorang dalam bekerja.

Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam merupakan unit pelaksana teknis dan bidang konservasi sumber daya alam, pengembangan sumber daya alam, Pendaayagunan sumber daya alam, dan pengendalian daya rusak air pada Wilayah Sungai Sumatera IV Batam yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Sumber Daya Air. Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan sumber daya air yang meliputi perencanaan, pelaksanaan konstruksi, operasi dan pemeliharaan dalam rangka konservasi sumber daya air, pendayagunaan sumber daya air dan pengendalian daya rusak air pada wilayah sungai. Penetapan Kinerja pada Satker/SNVT di lingkungan Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam merupakan Rencana Kinerja dari Satker/SNVT di lingkungan Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam Pada Tahun Anggaran 2017 yang diambil dari dokumen DIPA (dokumen anggaran) Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam yang memuat sasaran strategis, indikator kinerja output, dan target.

Menurunnya kinerja pegawai menjadi fenomena di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam dari tahun 2015 sampai dengan 2018. Dampak dari kinerja pegawai yang menurun secara tidak langsung akan memengaruhi kinerja Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam secara keseluruhan. Berikut ini

adalah data penilaian kinerja karyawan di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

Tabel 1.1
Persentase Rata-Rata Penilaian Kinerja
Pegawai di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam

Aspek Penilaian	Tahun			
	2015(%)	2016(%)	2017(%)	2018(%)
Orientasi pelayanan	82	80	79	77
Integritas	85	78	73	69
Komitmen	80	79	76	70
Disiplin	77	77	76	71
Kerjasama	75	70	68	66
Kepemimpinan	74	70	72	70
Ketepatan waktu	87	83	81	80

Sumber : Data diolah (2019)

Catatan :

41% - 50% = Kurang Sekali

51% - 60% = Kurang

61% - 70% = Sedang

71% - 80% = Cukup Baik

81% - 90% = Memuaskan

91% - 100% = Sangat Memuaskan

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja secara keseluruhan dari tahun ke tahun berikutnya. Penilaian kinerja karyawan di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam dengan aspek penilaian pada orientasi pelayanan dari tahun 2015 hingga tahun 2018 mengalami penurunan, pada tahun 2015 kinerja karyawan sudah memuaskan dengan nilai 82%, di tahun 2016 hingga 2018 menunjukkan penilaian cukup baik, dengan rata-rata 79% yang merupakan cukup baik. Aspek penilaian pada integritas dari tahun 2015 sudah memuaskan, namun menurun di tahun-tahun berikutnya hingga tahun 2018 dengan nilai 69% masih bernilai sedang, rata-rata 76% yang merupakan cukup baik. Kemudian pada komitmen menunjukkan 80% yaitu cukup baik dan menurun di tahun-tahun berikutnya, pada tahun 2018 menunjukkan 70% dengan kinerja masih sedang dengan rata-rata sebesar 76% yang merupakan cukup memuaskan.

Pada aspek penilaian disiplin pada tahun 2015 dan 2016 tidak ada perubahan dengan nilai 77% maka kinerja sudah cukup baik lalu menurun 1% di tahun 2017 dan masih bernilai cukup baik di tahun 2018 sehingga rata-ratanya 75% yaitu cukup baik. kerja sama menunjukkan 75% yaitu cukup, namun di tahun berikutnya tahun 2018 dengan 66% masih tergolong sedang dan rata-ratanya sebesar 70% = sedang. Begitu juga dengan aspek penilaian kepemimpinan dari tahun 2015 hingga 2018 menunjukkan penilaian yang cukup memuaskan dengan rata-rata 71%, serta ketepatan waktu menunjukkan 87% = memuaskan, namun menurun di tahun-tahun berikutnya hingga di tahun 2018 menunjukkan 80% yang merupakan cukup, rata-ratanya adalah 82% yakni sudah memuaskan, maka kinerja pegawai di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam menghasilkan rata-rata presentasi penilaian kinerja sebesar 75% yang berarti cukup memuaskan. Pada tahun 2016, orientasi pelayanan hasil kerja mengalami penurunan sebesar 2%, sedangkan pada tahun 2017 orientasi pelayanan hasil kerja mengalami penurunan sebesar 1%. Pada tahun 2016, aspek kerja sama mengalami penurunan sebesar 5%. Selanjutnya pada tahun 2016 aspek ketepatan waktu juga mengalami penurunan yaitu sebesar 4% sedangkan pada tahun 2017 aspek ketepatan waktu juga mengalami penurunan yaitu sebesar 2%.

Tabel 1.2

Rata-Rata Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja Pada Tiap Bagian Satuan Kerja di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam

No.	Bagian/Divisi	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja/tahun
1	Kepala Seksi/Sub. Bagian	S2	20
2	Pejabat Pembuat Komitmen	S2	10
3	PPSPM	S1	14
4	Bendahara	S1	16
5	Pengadministrasian Umum	D3, S1	12
6	Kearsipan	SMA	4
7	Kepegawaian	S1	7
8	Perencanaan Teknik	S1	12

9	Pelaksana Teknik	S1	12
---	------------------	----	----

Sumber : Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, data diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, rata-rata tingkat pendidikan dan masa kerja tiap bagian satuan kerja di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, pada bagian Kepala Seksi dan Pejabat Pembuat Komitmen dengan tingkat pendidikan S2, masa kerja 20 dan 10 tahun. PPSPM dan Bendahara dengan tingkat pendidikan S1, masa kerja 14 tahun dan 16 tahun, Pengadministrasian umum, dengan tingkat pendidikan D3 dan S1, dengan masa kerja 12 tahun, Kearsipan dengan tingkat pendidikan SMA dengan masa kerja 4 tahun. Kemudian bagian kepegawaian, perencanaan teknik dan pelaksana teknik, dengan tingkat pendidikan rata-rata S1 dengan masa kerja 7,12 dan 12 tahun.

Tabel 1.3.
Hasil Pra Survey 30 Responden Mengenai Faktor Yang Menyebabkan Menurunnya Kinerja Pegawai di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam

No	Faktor yang Menyebabkan Menurunnya Kinerja	Jumlah jawaban	Dalam persen (%)
1	Beban Kerja	5	16,67
2	Pembagian Unit Kerja (Rekan Kerja)	3	10,00
3	Penempatan Kerja	4	13,33
4	Promosi Jabatan	10	33,33
5	Latar Belakang Pendidikan	3	10,00
6	Kenyamanan kerja	3	10,00
7	Sudah Merasa Puas	2	6,67

Sumber: Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, data diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas, hasil pra survei kepada responden untuk mengetahui mengenai faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, peneliti memfokuskan penelitian kepada tingkat ketidakpuasan kerja dan faktor yang dianggap vital dalam tingkat kinerja responden sehingga responden yang ada dalam pra survey ini hanya diberikan 1 pilihan saja. Pra survey tersebut pada tabel

1.3 menunjukkan hasil bahwa 33,33% atau 4 jawaban yang mendominasi adalah faktor promosi jabatan. Sedangkan faktor beban kerja menempati urutan kedua dengan jumlah 16,67% atau sebanyak 5 jawaban. Peneliti mendapati hasil dalam pra survey bahwa dari sebanyak 30 responden yang diberikan kesempatan menjawab, hanya ada 6,67% atau 2 jawaban yang memilih sudah merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini menarik perhatian peneliti karena dari hasil pra survey tersebut dapat diketahui bahwa terdapat ketidaknyamanan dalam bekerja dari pegawai di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

B. Rumusan Masalah

Kualitas kinerja sumber daya manusia menjadi pendukung kemajuan perusahaan atau organisasi. Apabila seseorang itu melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka orang tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Seiring berjalannya zaman, organisasi yang tidak memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tidak dapat bersaing. Apabila organisasi mampu menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tersebut dapat bersaing dan menjadi organisasi yang maju.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana meningkatkan prestasi kerja Pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.,

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memahami penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain di lingkungan kerja.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan sumbangan pemikiran bagi pimpinan Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam sehingga dapat mengetahui bagaimana sikap pegawai terhadap pimpinan, serta permasalahan yang timbul sehubungan dengan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap prestasi kerja.
- b. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan bagi pimpinan terutama pada lembaga pendidikan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam kaitannya dengan peningkatan motivasi kerja dan prestasi kerja.
- c. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna mencapai motivasi kerja staf/pegawai sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.
- d. Bagi lembaga UT, penelitian dapat menjadi dokumen akademis bagi civitas akademika dalam rangka pencapaian program pendidikan Pasca Sarjana.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Prestasi Kerja

a. Pengertian Prestasi Kerja

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang ditampilkan seseorang dalam pekerjaannya. Dalam mencapai suatu tujuan perusahaan, kinerja pegawai adalah suatu hal yang sangat penting. Hasil atau penilaian suatu prestasi kerja seorang pegawai dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar perkembangan suatu perusahaan. Beberapa tokoh menjelaskan prestasi kerja sebagai berikut :

Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang diraih oleh seorang pekerja yang dilakukan dengan beban tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sedangkan menurut Gomes (2016) kinerja dapat didefinisikan sebagai *output*, efisiensi, serta efektifitas yang erat hubungannya dengan produktifitas.

Sutrisno (2017) mengartikan prestasi kerja sebagai capaian seorang pekerja dalam melaksanakan kegiatan pekerjaannya. Menurut Nurjaman (2014) yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah capaian seorang pekerja dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Berdasarkan beberapa pendapat tokoh-tokoh dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan suatu proses yang mencoba untuk mengevaluasi kemampuan

kerja daripada pegawai dengan cara seobyektif mungkin serta menggunakan standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya, peneliti memilih definisi prestasi kerja menurut Mangkunegara (2016) sebagai teori yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Penilaian Prestasi Kerja dan Tujuannya

Gaol (2014) memberikan penjelasan mengenai penilaian kerja, yakni suatu prosedur yang mencakup berbagai aspek, seperti:

- 1) Menentukan standar kerja.
- 2) Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai secara nyata dengan mengacu kepada dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
- 3) Memotivasi pegawai agar memperbaiki prestasi yang dibawah standar, serta meningkatkan prestasi yang sudah baik dengan cara memberikan *feedback* kepada mereka.

Adapun Nurjaman (2014), memberikan pendapat bahwa penilaian prestasi kerja pegawai memiliki tujuan-tujuan antara lain:

- 1) Memperoleh dasar pengambilan keputusan promosi, transfer, demosi atau penurunan pangkat, dan pemutusan hubungan kerja.
- 2) Kriteria bagi keahlian sarana-sarana seleksi dan program-program pelatihan.
- 3) Mengalokasikan imbalan-imbalan bagi para karyawan.
- 4) Meyakinkan umpan balik bagi perseorangan yang dapat menunjang pengembangan diri, karir, dan menjamin efektivitas perusahaan.

Suatu sistem penilaian harus memenuhi suatu syarat-syarat yang ditetapkan agar dapat digunakan dalam penilaian atas pelaksanaan kerja pegawai.

c. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Prestasi Kerja

Mangkunegara (2016), berpendapat bahwa faktor-faktor berpengaruh terhadap prestasi kerja seorang pekerja melingkupi 2 hal, yakni faktor kemampuan atau *ability* dan faktor motivasi, yang kemudian dirumuskan sebagai:

$$\text{Human performance} = \text{ability} + \text{motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{attitude} + \text{situation}$$

$$\text{Ability} = \text{knowledge} + \text{skill}$$

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *quality* (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *gifted*, dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan setidaknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud

meliputi berbagai hal seperti hubungan kerja, fasilitas dalam pekerjaan, iklim bekerja, kebijakan atasan, pola kepemimpinan kerja, serta kondisi kerja.

Mangkunegara (2016) mengutip suatu pendapat dari Mc Clelland yang menyatakan bahwa “Ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Agar dapat berprestasi dalam pekerjaannya diperlukan suatu motif prestasi atau dorongan dalam pribadi pekerja untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Mc Clelland juga menambahkan 6 karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Menjunjung tinggi nilai tanggung jawab.
- 2) Percaya diri dalam mengambil suatu langkah yang beresiko.
- 3) Memiliki orientasi tujuan yang jelas.
- 4) Merencanakan pekerjaan dan berjuang dengan giat untuk mewujudkannya.
- 5) Dapat memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dari pekerjaan yang dilakukannya.
- 6) Dapat mencari kesempatan untuk mewujudkan rencana yang telah diprogramkan.

Karyawan atau pegawai yang memiliki dorongan prestasi seperti yang disebutkan diatas akan mendapatkan hasil yang memuaskan. Apabila motivasi berprestasi tinggi tersebut senantiasa diterapkan didalam seorang pegawai, maka akan mengembangkan suatu kekuatan diri dan dapat meningkatkan pencapaian kinerjanya terlebih apabila ditunjang dengan situasi lingkungan kerja yang mendukung.

d. Dimensi dan Indikator Prestasi Kerja

Mangkunegara (2016), berpendapat tentang dimensi dan indikator prestasi kerja, yang menyatakan bahwa kinerja pegawai meliputi 2 aspek, yaitu::

1) Kuantitas Kerja

- a) Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
- b) Waktu yang dapat dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
- c) Jumlah banyaknya kesalahan-kesalahan didalam melaksanakan pekerjaan.
- d) Jumlah, jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

2) Kualitas Kerja

- a) Ketepatan dan kualitas dalam bekerja.
- b) Kemampuan pada pekerjaannya.
- c) Kemampuan dalam menganalisa data dan kemampuan untuk menggunakan peralatan.
- d) Kemampuan dalam mengevaluasi.

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari *motive* atau dengan prakata bahasa latinnya, yaitu *movere*, yang berarti dorongan atau daya penggerak seseorang untuk melakukan sesuatu. Dalam pengertian umum, motivasi diperlukan bagi pengembangan sumber daya manusia terlebih untuk bawahan khususnya. Motivasi merupakan faktor yang paling berpengaruh bagi seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Walaupun seseorang memiliki kemampuan yang ahli dan ditunjang dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak dilengkapi dengan motivasi

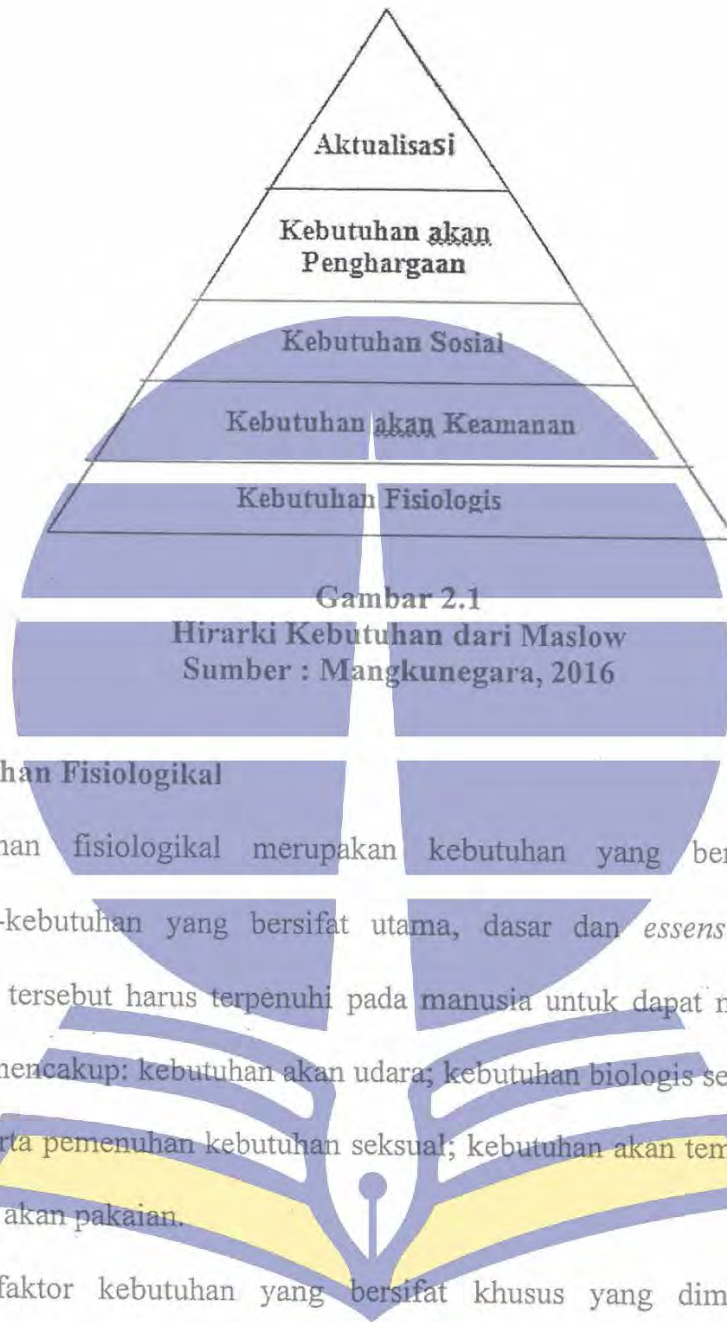
untuk bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan, maka pekerjaan tersebut tidak akan menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan rencana.

Para ahli telah menyatakan beberapa pendapatnya mengenai motivasi, seperti Winardi (2016) yang menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kemampuan yang ada di dalam diri manusia yang dapat dikembangkan baik oleh dirinya sendiri maupun dengan dorongan dari luar yang dapat memengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif.

Malayu (2015) menyatakan bawahan akan mengeluarkan semua kemampuan terbaiknya demi tercapainya tujuan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus dapat menciptakan gairah kerja karyawannya.

Berdasarkan penjelasan beberapa tokoh diatas dapat dipahami bahwa motivasi pegawai merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu tindakan baik dari dalam diri mereka sendiri maupun dari luar untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi.

Motivasi seseorang dapat didasarkan kepada dua aspek, yakni berkisar kepada kebutuhan seseorang atas apa yang sudah dimilikinya, serta kebutuhan seseorang atas suatu hal yang dianggap penting berdasarkan waktu, keadaan, dan pengalamannya. Robbins dan Coulter (2014) menjelaskan lima tingkat kebutuhan dalam hierarki Maslow (Mangkunegara, 2016) yaitu:



1) Kebutuhan Fisiologikal

Kebutuhan fisiologikal merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat utama, dasar dan *essensial* yang mana kebutuhan tersebut harus terpenuhi pada manusia untuk dapat mempertahankan diri yang mencakup: kebutuhan akan udara; kebutuhan biologis seperti makan dan minum, serta pemenuhan kebutuhan seksual; kebutuhan akan tempat tinggal; dan kebutuhan akan pakaian.

Faktor-faktor kebutuhan yang bersifat khusus yang dimisalkan seperti: pengondisian udara dan cahaya, gaji yang sama atau lebih dari UMR, penyediaan makanan dan minuman di kafetaria, dan lainnya. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal seperti yang telah disebutkan diatas memiliki karakteristik, yaitu:

- a) Mereka relatif independen satu sama lainnya.
- b) Di dalam banyak kasus, mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus didalam tubuh.

- c) Pada sebuah kultur berkecukupan (*an affluent culture*), kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator yang tidak biasa.
- d) Akhirnya dapat dikaitkan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat, agar dapat terpenuhi.

Apabila terjadi suatu keadaan dimana kebutuhan fisiologikal tidak terpenuhi, maka hal tersebut dapat memengaruhi seseorang melebihi dari pengaruh kebutuhan-kebutuhan yang lain diluar kebutuhan fisiologikal tersebut. Seseorang yang kebutuhan fisiologikalnya tidak terpenuhi, sangat mungkin untuk dapat termotivasi agar kebutuhan tersebut tercukupi.

2) Kebutuhan Akan Keamanan

Kebutuhan akan keamanan muncul setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi sebagai kebutuhan yang lebih tinggi dan akan mendominasi kebutuhan manusia. Dalam arti yang luas, kebutuhan keamanan tidak hanya keamanan fisik seseorang, namun juga keamanan dalam hal fisiologis serta adanya keadilan dalam suatu pekerjaan atau jabatan. Hal ini sebagai akibat bahwa pemuasan kebutuhan keamanan berkaitan erat dengan material seseorang, serta berkaitan juga dengan tugas-tugas seseorang dalam pekerjaannya.

Kebutuhan tersebut erat kaitannya dengan rasa aman serta perlindungan diri dari segala ancaman maupun gangguan yang berasal dari luar. Kebutuhan umum yang dimaksud melingkupi: keselamatan, keamanan, perlindungan, kompetensi, dan stabilitas. Adapun beberapa faktor kebutuhan khusus yang dibutuhkan meliputi: keselamatan kerja, kesejahteraan, kondisi kerja, dan peningkatan gaji dan upah. Pada organisasi modern, pemenuhan kebutuhan tersebut dinilai sangat

penting sehingga dapat diperkuat menggunakan pengawalan maupun alat-alat canggih.

3) Kebutuhan Sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan manusia untuk menjadi bagian dari suatu kelompok yang saling mencintai satu sama lain dan dapat bersahabat dengan manusia yang lain. Pada dasarnya, semua manusia selalu menginginkan suatu kehidupan berkelompok dan tidak seorangpun manusia ingin hidup menyendiri di suatu tempat yang terpencil. Oleh karena manusia adalah makhluk sosial, maka manusia membutuhkan beberapa kebutuhan-kebutuhan sosial seperti:

- a) Kebutuhan diterima sebagai anggota suatu kelompok.
- b) Kebutuhan ingin dihormati karena menganggap dirinya penting bagi suatu kelompok.
- c) Kebutuhan untuk maju dan benci akan suatu kegagalan.

4) Kebutuhan akan Penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan erat kaitannya dengan keinginan manusia yang senantiasa dihargai dan dihormati oleh orang lain yang sesuai dengan kemampuan dan status yang dimilikinya, namun hal itu tidak menjadi sebuah keniscayaan. Prestasi dan status dapat dimanifestasikan oleh banyak hal yang dapat digunakan sebagai simbol status. Kebutuhan akan penghargaan, pengakuan, status, penerimaan, kedudukan, perhatian, dan nama baik akan dapat menyelesaikan sesuatu, berarti suatu *respect* diri dan *respect* orang lain.

Faktor-faktor yang bersifat khusus yang sebaiknya diberikan perhatian oleh suatu organisasi meliputi: gelar/nama, kreatifitas, tugas, prestise dalam pekerjaan,

dan kemajuan dalam pekerjaan. Pada umumnya manusia memiliki sifat bersaing atau kompetitif untuk selalu lebih menonjol dan dapat melampaui orang lain. Apabila dimanfaatkan dengan maksimal, maka kebutuhan akan penghargaan ini dapat memaksimalkan kinerja anggota organisasi sehingga mendapatkan hasil yang luar biasa. Namun demikian, kebutuhan ini jarang sekali terpenuhi dengan sempurna mengingat bahwasanya kebutuhan ini kiranya tidak pernah dapat terpenuhi dan memuaskan seseorang.

5) Kebutuhan akan Aktualisasi Diri

Kebutuhan akan aktualisasi merupakan suatu kebutuhan untuk mencapai sebuah prestasi yang diinginkan dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal yang dapat melampaui prestasi orang lain. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan oleh organisasi, misalnya: kreatifitas, tugas yang menantang, prestasi dalam pekerjaan, dan kemajuan dalam organisasi.

Maslow berpendapat bahwa secara hirarkis, kelima kebutuhan yang telah disebutkan diatas merupakan kebutuhan dari tingkatan terbawah hingga tingkatan tertinggi. Hal ini berarti bahwa manusia akan memenuhi kebutuhan pada tingkat bawah terlebih dahulu dan apabila kebutuhan tersebut telah tercukupi, barulah ia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan dalam tingkatan yang lebih tinggi dan seterusnya. Apabila suatu tingkatan kebutuhan belum terpenuhi maka seseorang tersebut akan termotivasi dan fokus untuk memenuhi kebutuhan tersebut sehingga motivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lain tidak muncul.

Lima kebutuhan yang tersusun secara hirarki tersebut dibedakan menjadi dua kelompok tipe kebutuhan yaitu kebutuhan tingkat rendah (*lower order needs*) yang terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan sosial

dan kebutuhan tingkat tinggi (*higer order needs*) yang terdiri atas kebutuhan pengakuan dan aktualisasi diri. Kedua tingkatan ini memiliki perbedaan bahwa kebutuhan tingkat rendah dapat dipuaskan secara eksternal, sedangkan kebutuhan tingkat tinggi dapat dipuaskan secara internal.

Dengan demikian ada beberapa hal yang dapat dipahami, seperti yang pertama, hirarki tersebut didasarkan kepada kebutuhan, bukan keinginan. Kedua, adanya skala menaik yang berarti seseorang baru akan menemukan kebutuhan yang berada pada tingkat tinggi apabila kebutuhan pada tingkat rendah sudah terpenuhi. Ketiga, seseorang akan kembali memenuhi kebutuhan yang berada dalam tingkatan yang lebih rendah apabila menemani hambatan dalam memenuhi kebutuhan yang berada dalam tingkatan yang lebih tinggi (Robbins dan Coulter, 2014).

Teori ERG dari Clayton Alfeder pada kebutuhan manusia memiliki tiga hirarki, yaitu :

- *Existence* (eksistensi); kebutuhan akan pemberian persyaratan keberadaan materil dasar (kebutuhan psikologis dan keamanan).
- *Relatedness* (keterhubungan); hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar pribadi (kebutuhan dan penghargaan).
- *Growth* (pertumbuhan); hasrat kebutuhan intrinsik untuk perkembangan pribadi (kebutuhan aktualisasi diri).

Ia sependapat bahwa peningkatan kebutuhan atas seseorang adalah sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan yang ada pada tingkatan dibawahnya. Namun demikian, teori ERG ini tidak mengikuti adanya hirarki yang sifatnya kaku dimana

seseorang tidak bisa memenuhi kebutuhan yang ada pada tingkat atas sebelum tingkat bawah belum terpenuhi. Ada 3 kelompok kebutuhan yang utama apabila merujuk kepada teori ERG, yakni:

- a) Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*). kebutuhan ini erat kaitannya dengan kebutuhan fisiologis yang didalamnya meliputi kebutuhan makan dan minum, pakaian, perumahan serta keamanan.
- b) Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*). Kebutuhan ini menitikberatkan akan pentingnya hubungan antara personal dengan personal yang lain, dan juga dengan masyarakat dimana ia bekerja.
- c) Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan yang ada dalam diri seseorang untuk dapat senantiasa mencapai kemajuan.

b. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi kerja dalam perusahaan bila ditinjau dengan perannya ada dua jenis motivasi, yaitu:

1) Motivasi Positif

Motivasi yang menimbulkan hal yang sifatnya menguntungkan atau menggembirakan bagi kebanyakan pegawai, contohnya antara lain: gaji, tunjangan, fasilitas, karir, jaminan hari tua, jaminan keselamatan, jaminan kesehatan dan sebagainya.

2) Motivasi Negatif

Dorongan terhadap pegawai (atasan dan bawahan) yang biasanya berupa ancaman akan PHK, hukuman ataupun sanksi-sanksi dan sebagainya.

Winardi (2016) berpendapat : “masing-masing tipe (Motivasi) memiliki tempatnya sendiri di dalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang”.

c. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Malayu (2015) menyatakan beberapa tujuan dan manfaat sebuah motivasi karyawan, diantaranya sebagai berikut berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.
- 2) Meningkatkan daya produktif kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan stabilitas kerja karyawan perusahaan dan meningkatkan kedisiplinan pekerja.
- 4) Pengadaan pekerja menjadi efektif.
- 5) Menciptakan suatu iklim dan hubungan kerja yang menyenangkan.
- 6) Meningkatkan daya kreatif, ketaatan, dan daya keikutsertaan karyawan.
- 7) Meningkatkan tingkat kebahagiaan karyawan.
- 8) Meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 9) Meningkatkan ketepatan penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan paparan diatas, dapat dipahami bahwa tujuan adanya motivasi adalah untuk menggerakkan dan mengarahkan kemampuan dan tenaga kerja serta organisasi agar dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, baik keinginan yang berasal dari diri karyawan sendiri maupun dari organisasi.

d. Prinsip-prinsip dalam Motivasi Kerja

Syaiful dan Aswan (2013) menyatakan bahwa ada beberapa prinsip atau asas dalam motivasi kinerja karyawan, antara lain:

1) Prinsip Partisipasi

Dalam upaya mendorong kinerja karyawan, karyawan perlu diberikan suatu kesempatan untuk dapat ikut serta dalam menentukan tujuan yang hendak dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip Komunikasi

Pemimpin dapat mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi cara kerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin harus dapat mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kinerjanya.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan kewenangan kepada karyawan yang dibawahnya untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap semua pekerjaan yang telah dilakukannya tersebut dapat membuat karyawan yang bersangkutan akan menjadikan motivasi untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh pimpinan.

5) Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin akan memberikan semua perhatian terhadap apa yang sudah diinginkan oleh bawahannya, dan akan memberi motivasi karyawannya sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan.

Dari beberapa penjelasan menurut para tokoh diatas, dapat dipahami bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memberi motivasi kinerja karyawannya, seperti

prinsip-prinsip partisipasi, komunikasi, mengakui andil bawahan, pendelagasian wewenang dan pemberi perhatian.

e. Dimensi dan Indikator Motivasi

Berdasarkan Veithzal dan Basri (2016), dimensi dan indikator motivasi terkait dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

1. (*Need Achievement*), ada empat indikator dimensi kebutuhan akan prestasi, yaitu :
 - a) Kebutuhan untuk pengembangan kreatifitas
 - b) Kebutuhan untuk peningkatan kemampuan
 - c) Kebutuhan untuk pencapaian prestasi tertinggi
 - d) Kebutuhan untuk bekerja secara sefektif dan efisien
2. (*Need Affiliation*), ada tiga indikator dimensi kebutuhan akan afiliasi, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk diterima
 - b) Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan
 - c) Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama
3. (*Need For Power*), ada tiga indikator dimensi kebutuhan akan kekuasaan, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk memberikan pengaruh
 - b) Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab.
 - c) Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas, bahwa motivasi mempunyai tiga dimensi, yaitu kebutuhan akan prestasi, afiliasi dan kekuasaan dan memiliki 10 indikator.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan didalam sebuah instansi, merupakan suatu faktor yang sangat menentukan ketercapaian pada tujuan suatu instansi terkait yang mana melalui kepemimpinan yang baik, karena suatu proses manajemen akan dapat berjalan baik dan lancar dan pegawai dapat bersemangat didalam melaksanakan tugasnya yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini berarti apabila gaya kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin diterapkan dengan baik, akan mengakibatkan meningkatnya gairah kerja, produktifitas kerja, serta proses manajemen suatu instansi akan berjalan dengan lancar.

Kecakapan seorang pemimpin dalam menyelenggarakan kepemimpinannya dengan mengarahkan bawahannya akan berpengaruh terhadap kualitas suatu instansi dan ketercapaian tujuan instansi tersebut. Kecakapan pemimpin tersebut berpengaruh karena dapat mendorong gairah kinerja pegawai, kreatifitas, dan daya ikut serta ketaatan pada bawahannya untuk dapat merampungkan tugasnya secara tepat. Berkaitan dengan kepemimpinan tersebut, beberapa ahli telah menyatakan pendapatnya, antara lain:

Menurut Rivai (2015) menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Robbins dan Coulter (2016) menyampaikan bahwa:

“leadership is what leaders do. It's proces of leading a group and influencing that group to achiev it's goals” “Kepemimpinan adalah apa

yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan memengaruhi untuk mencapai tujuan”

Amirullah (2015) pemimpin adalah seseorang yang mempunyai suatu kewenangan tertentu dalam memberi tugas dan mampu memengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik dengan tujuan mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain dan dapat merubah tingkah laku mereka guna mencapai tujuan bersama di dalam suatu organisasi maupun kelompok.

b. Teori Kepemimpinan

Rivai dan Mulyadi (2014) menyatakan bahwa teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk mengenali karakteristik tertentu (fisik, mental, dan kepribadian) yang dihubungkan dengan keberhasilan seorang pemimpin. Ada tiga golongan pendekatan utama mengenai kepemimpinan, yaitu:

1) Pendekatan sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pribadi dari para pemimpin. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tidak berkurang, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan.

2) Pendekatan kepribadian perilaku

Universitas Michigan telah melakukan penelaahan terhadap karakteristik perilaku kepemimpinan yang kemudian dikaitkan dengan ukuran keefektifan

kinerja, yang kemudian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terdapat dua perbedaan, yaitu:

- a) Pemimpin mengacu kepada tugasnya yang dapat melakukan yang ketat agar bawahan dapat melakukan tugas-tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan.
 - b) Pemimpin yang berorientasi kepada bawahan yang mana ia memberikan hak pengambilan keputusan pada bawahannya yang membantu pengikutnya didalam memuaskan kebutuhannya yaitu dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang sangat mendukung. Pemimpin yang berpusat pada bawahannya ini memiliki perhatian terhadap kemajuannya, pertumbuhannya dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan seperti ini akan dapat memperkirakan dalam membentuk dan memajukan perkembangan suatu organisasi atau kelompoknya.
- 3) Pendekatan kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin dapat memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Dalam pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

c. Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Fungsi dan peran kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan kondisi sosial didalam kehidupan suatu instansi ataupun kelompok terkait, yang menandakan bahwa setiap pemimpin berada dalam lingkungan dan bukan diluar kondisi

tersebut. Rivai (2015) mengemukakan ada lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilakukan dengan cara memberikan kewenangan kepada salah seorang yang ditunjuk untuk membuat dan menetapkan suatu keputusan, baik

melalui persetujuan ataupun tanpa melalui persetujuan pemimpin. Fungsi berdasar kepada suatu kepercayaan. Para penerima delegasi tersebut harus dapat diyakini dapat membantu setiap pemimpin yang memiliki kesamaan asas, pandangan, dan pendapat dengan pemimpin tersebut.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif dapat dan mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian akan dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Didalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, seorang pimpinan memiliki beberapa tugas, yakni mengupayakan agar tujuan yang telah ditentukan didalam kelompoknya dapat diraih dengan baik melalui suatu kerja sama yang dibangun secara maksimal. Sutrisno (2017) menyatakan beberapa peran pemimpin antara lain:

1) Peran Interpersonal

Ada 3 peran yang termasuk dalam peran interpersonal, yaitu :

- a) Peran interaktif antara pemimpin dengan bawahan baik di dalam maupun diluar organisasi yang menunjukkan eksistensi sebuah organisasi tersebut.
- b) Peran pemberi motivasi dan arahan secara bertanggung jawab kepada para bawahan.
- c) Peran penghubung dan pemberi perhatian khusus kepada para pegawai yang dilakukan oleh seorang pimpinan.

2) Peran Informasional

Ada 3 peran yang termasuk dalam peran informasional, antara lain:

- a) Peran pemantau arus informasi baik yang terjadi didalam maupun diluar organisasi yang diperankan oleh seorang pimpinan.
- b) Peran sebagai pembina informasi.
- c) Peran selaku juru bicara organisasi.

3) Peran Pengambil Keputusan

Ada 3 peran yang termasuk dalam peran pengambil keputusan, yaitu:

- a) Peran pengkajian secara terus menerus yang diperankan oleh seorang *enterpreneur* tentang berbagai potensi yang timbul akibat berbagai situasi yang dialami oleh suatu organisasi.
- b) Peran pemikul tanggung jawab untuk bertindak korektif jika suatu organisasi mengalami gangguan tersebut dapat diredam.
- c) Peran distribusi sumber daya manusia melalui wewenanganya untuk menempatkan seorang peawai pada posisi tertentu dan menaikkan jabatan pegawai yang memiliki prestasi tinggi.

d. Tipe Kepemimpinan

Aktifitas kepemimpinan akan berlangsung apabila seorang pemimpin menjalankan fungsi-fungsinya dengan tepat. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang lain yang mana hal itu dapat diketahui dari ketercapaian tujuan kerja sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Ada tiga pola dasar gaya kepemimpinan menurut Rivai (2015), yaitu:

- 1) Pola seorang pemimpin yang mempunyai motivasi kuat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.
- 2) Pola seorang pemimpin yang lebih dominan untuk bekerja sama.
- 3) Pola seorang pemimpin yang mempunyai motif kuat dalam mencapai hasil yang maksimal

Bertitik tolak dari ketiga pola dasar diatas, terbentuk beberapa perilaku kepemimpinan. Dari tiga pokok kepemimpinan tersebut, yaitu:

1) Tipe kepemimpinan yang otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

2) Tipe kepemimpinan kendali bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

3) Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan

menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan diharga disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

e. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Rivai (2015) berpendapat bahwa penerapan kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsinya secara bertanggung jawab dalam suatu instansi atau organisasi yang dipimpinnya yang mana kepemimpinan tersebut, ada lima dimensi dan ada sembilan indikator, yaitu:

1. Mampu dalam membina hubungan dan kerjasama yang lebih baik
 - a) Membangun dan membina kerjasama dan relasi yang positif dengan bawahan dalam menjalankan tugas dan mampu mempertanggung jawabkan pekerjaannya masing-masing
 - b) Seorang pemimpin harus mampu dan bisa memberikan dorongan atau motivasi pada bawahannya
2. Kemampuan yang efektif
 - a. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya di luar tugas pokok yang diberikan
 - b. Mampu menyelesaikan sesuai target waktu
 - c. Mampu hadir tepat waktu dan tidak melebihi batas waktu kehadiran

3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Mampu mengambil keputusan dengan melibatkan semua pihak terkait
 - b. Dapat menyelesaikan inti dari permasalahan yang dihadapi
 - c. Mampu melihat masalah yang dihadapi dalam suatu organisasi
4. Mampu untuk mendelegasikan tugas dan waktu
 - a) Mampu mengarahkan urusan yang sifatnya pribadi dan organisasi kearah yang bersifat lebih luas dan dapat menggunakan waktu yang tersisa yang dimilikinya untuk kebutuhan pribadi
 - b) Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas sejalan sesuai rencana yang telah disusun
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - a) Kemampuan pemimpin dalam membagi mana tugas yang harus diselesaikan secara pribadi ataupun kelompok secara bertanggungjawab
 - b) Mampu membimbing dan melatih pegawai dalam mengambil keputusan

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan sebuah sistem yang terbangun pada suatu organisasi dalam setiap tindakan dan dalam mengatasi suatu masalah yang mana dapat membuat pegawai dapat menyesuaikan diri pada lingkungan dan menyatukan antar anggota dalam suatu organisasi. Oleh karena itu suatu cara yang benar dalam melakukan pengkajian, pemikiran, dan merasakan suatu masalah yang dihadapi harus diajarkan kepada semua anggota, terutama anggota baru.

Rivai dan Mulyadi (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu hal yang dirasakan oleh para pekerja yang menciptakan suatu pola keteladanan,

kepercayaan, sistem nilai, serta harapan. Budaya merupakan sebuah pola yang dianut berdasarkan suatu penerimaan dasar baik ditemukan maupun dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam rangka mengatasi permasalahan dari penggabungan internal dan penyesuaian eksternal yang telah bekerja cukup lancar sehingga dapat menciptakan pertimbangan yang sah. Oleh sebab itu dirasa penting dapat memberikan pelajaran pada anggota yang baru tentang cara yang benar untuk mengkaji, merasakan dan berfikir tentang permasalahan yang dihadapi.

Rivai (2015) juga berpendapat bahwa disamping budaya menjadi konsep yang sangat baik, budaya organisasi juga dianggap sebagai sebuah pandangan untuk memahami perilaku individu dan kelompoknya yang berada dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Robbins (2015), budaya organisasi merupakan suatu pandangan bersama yang diikuti oleh anggota-anggota organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan budaya organisasi adalah sebuah contoh atau model yang berorientasi kepada sistem moral kebersamaan pada nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dan dapat dijadikan pedoman dalam melakukan aktifitas pekerjaannya.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Tika (2016) adalah:

1) Inisiatif individual

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan sepanjang menunjang perkembangan organisasi.

2) Toleransi pada tindakan yang beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko dari apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja secara terorganisasi. Kekompakan kerja dari setiap unit-unit tersebut akan menunjang berhasilnya suatu organisasi.

5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan serta dukungan yang jelas kepada bawahan, sehingga bawahan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai pada suatu perusahaan adalah norma-norma dan aturan-aturan yang diterapkan pada suatu perusahaan atau organisasi.

7) Identitas

Adalah suatu perasaan dimana para anggota merasa bahwa dirinya adalah suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8) Sistem Imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9) Toleransi terhadap Konflik

Dalam hal ini para pegawai dimotivasi untuk mau berpendapat dan menyatakan kritik serta mengemukakan masalah yang dialami secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan hal yang sudah lazim ditemukan dalam kehidupan suatu organisasi ataupun perusahaan, namun apabila suatu perbedaan pendapat tersebut kemudian dikelola dengan baik oleh manajemen suatu perusahaan, maka dampaknya adalah bervariasinya ide-ide dan masukan yang muncul dan bermanfaat baik bagi sebuah organisasi.

10) Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Tika (2016) berpendapat bahwa terdapat sepuluh fungsi dasar budaya organisasi, seperti:

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- 2) Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para

- pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
 - 4) Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
 - 5) Sebagai integrator, Budaya organisasi dapat dijadikan intregator karena adanya sub-sub budaya yang baru. Kondisi seperti ini biasanya di alami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
 - 6) Membentuk karakter anggota-anggota organisasi, yang mana anggota tersebut diharapkan dapat memahami tujuan organisasi yang telah ditentukan.
 - 7) Sebagai alat untuk menyelesaikan permasalahan organisasi yang utama. Permasalahan penyesuaian budaya organisasi dapat diatasi baik itu pada lingkungan luar maupun lingkungan dari dalam.
 - 8) Budaya organisasi bisa digunakan untuk dasar penentuan pada penyusunan perencanaan dalam memasarkan, stegmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
 - 9) Dapat menjadi alat komunikasi. Budaya organisasi mempunyai fungsi menjadi alat komunikasibaik itu antara atasan dan bawahan ataupun sebaliknya.

10) Dapat menghambat inovasi. Budaya organisasi dapat dan bisa menghambat perkembangan inovasi apabila pola tersebut diatas tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Hal ini dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki fungsi sebagai pemersatu antar anggota dan perekat hubungan sosial mereka dalam mencapai tujuan berorganisasi berdasarkan ketentuan dan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi juga bisa berfungsi sebagai kontrol atas tingkah laku anggota-anggota dalam suatu organisasi.

d. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk secara mandiri dan tiba-tiba. Namun ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan suatu budaya organisasi tersebut. Tika (2016), mengelompokkan unsur-unsur pembentuk budaya yang meliputi lima hal, meliputi:

1) Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Untuk itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi kondisi tersebut antara lain kebijakan menjual hasil penemuan yang baru, ataupun dapat mengelola biaya

dalam menghadapi kenyataan pasar yang tidak sama lengkungan tempat usahanya.

2) Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen untuk memperoleh kualitas pelayanan yang baik.

3) Panutan atau keteladanan

Panutan bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Panutan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

4) Ritual

Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai usaha organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya.

5) Jaringan Budaya

Jaringan budaya merupakan jaringan komunikasi secara tidak formal yang pada intinya merupakan saluran komunikasi primer. Jaringan budaya ini berguna sebagai penyalur informasi dan pemberi penafsiran terhadap suatu informasi. Melalui jaringan ini, prestasi suatu organisasi dapat diceritakan dari waktu ke waktu.

e. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Ada 7 dimensi budaya organisasi menurut Robbins & Coulter (2014), yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Inovation and risk taking*)

Adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian pada detail (*attention to detail*)

Adalah sejauh mana organisasi menginginkan karyawannya menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatiannya kepada hal-hal kecil yang bersifat detail.

3. Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*)

Adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.

4. Berorientasi kepada individu (*people orientation*)

Seberapa jauh suatu organisasi memberikan perhatiannya kepada setiap individu yang ada dalam suatu organisasi tersebut.

5. Berorientasi tim (*Team orientation*)

Adalah sejauh mana aktifitas kerja diatur sedemikian rupa agar berorientasi pada aktifitas kerja secara tim, dan bukan secara pribadi.

6. Sikap yang agresif (*Aggressiveness*)

Adalah sejauh mana setiap anggota pada suatu organisasi menunjukkan sikap agresif dan kompetitif dalam menerapkan budaya organisasi dengan sebaik-baiknya.

7. Stabilitas (*Stability*)

Adalah sejauh mana suatu organisasi dapat menekankan keutamaan status quo atau mempertahankan prestasi yang masih dianggap baik daripada keinginan untuk terus bertumbuh tanpa memperhatikan stabilitas kinerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang peneliti lakukan saat ini tidak dapat dilepaskan dari hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang berfungsi sebagai perbandingan dan bahan kajian bagi penelitian yang dilakukan saat ini. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan berhubungan dengan topik penelitian yakni berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	Miftahul Arifin (2018)	a. Budaya organisasi b. Kepemimpinan c. Motivasi d. Kinerja	Analisis regresi berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi atas

	Di SMPN 2 Paciran				kinerja tenaga pendidik
2	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemerintahan Desa Kabupaten Lumajang (PEMDES)	Profita, Surachman, dan Andarwati (2017)	a. Kepemimpinan b. Budaya organisasi c. Motivasi d. Kepuasan kerja e. Kinerja	Analisis Jalur (<i>path</i>)	Adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung baik secara parsial maupun simultan atas kepuasan kerja serta kinerja karyawan di Dinas Pemerintahan Desa Kabupaten Lumajang (PEMDES) oleh faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi
3	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong	Monce Brury (2016)	a. Kepemimpinan b. Budaya organisasi c. Motivasi d. Kepuasan kerja e. Kinerja	Analisis regresi berganda	Kinerja pegawai di Kantor SAR Sorong dipengaruhi secara signifikan oleh variabel budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja baik simultan maupun parsial
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Lembaga Masyarakat Kelas IIB Tegal	Setiawan dan Kartana (2016)	a. Gaya kepemimpinan b. Budaya organisasi c. Motivasi kerja d. Prestasi kerja	Analisis regresi berganda	Prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horiguchi Sinar Insani	Sasingkelo, Kojo dan Rumokoy (2016)	a. Gaya kepemimpinan b. Budaya organisasi c. Kinerja karyawan	Analisis regresi berganda	Peningkatan kinerja karyawan pada PT. Horiguchi Sinar Insani dipengaruhi oleh perbaikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi
6	Pengaruh Kepemimpinan	Marwansyah dan Oemar	a. Kepemimpinan b. Kompetensi	Metode <i>path analysis</i>	Variabel kepemimpinan

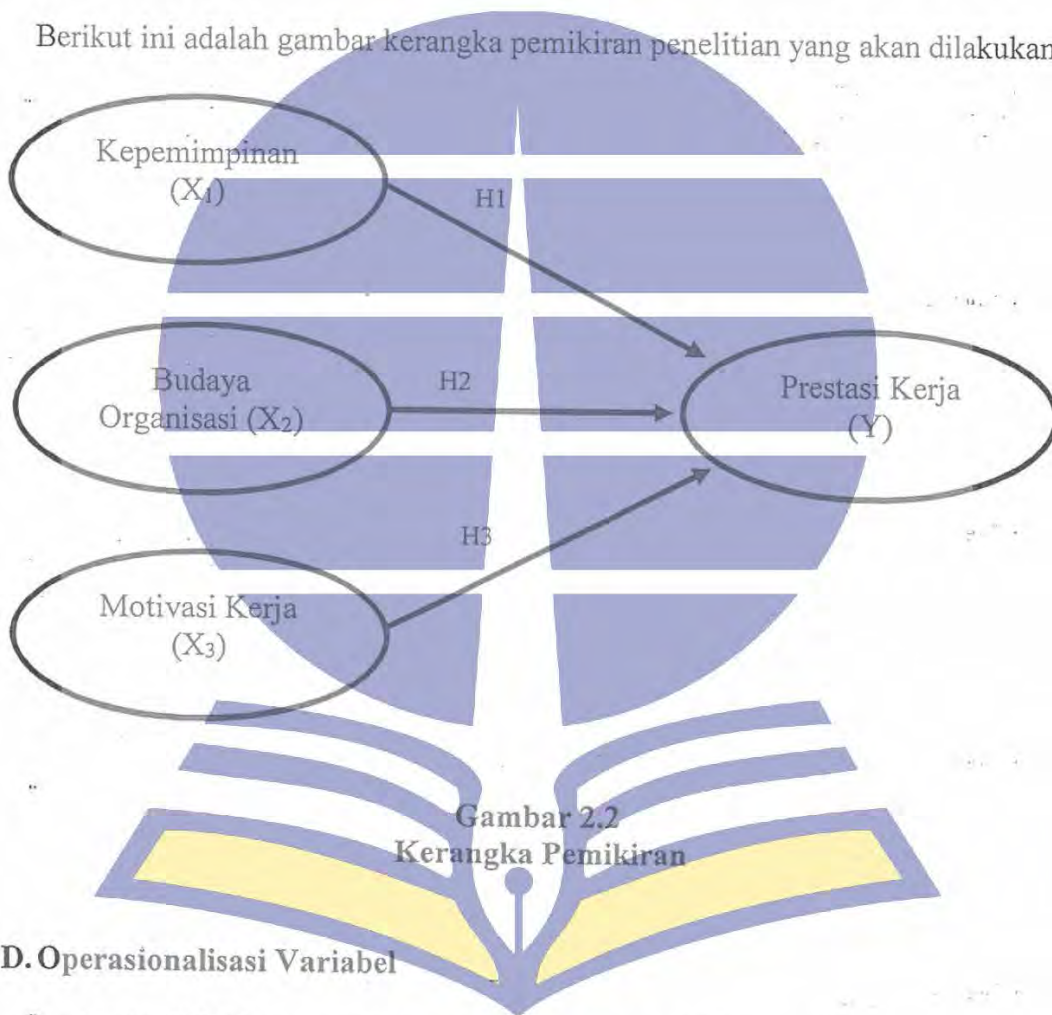
	dan Kompetensi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru	(2015)	c. Motivasi d. Kinerja Karyawan		dan kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung dan tidak secara langsung melalui motivasi kerja karyawan
7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Airnav Indonesia Kantor Cabang Aero Traffic Control Soekarno Hatta	Hidayati (2015)	a. Gaya Kepemimpinan b. Kinerja Karyawan c. Kepuasan Kerja	Analisis Deskriptif dan Analisis Jalur (<i>path</i>)	Kepuasan kerja karyawan yang meningkat oleh adanya pengaruh gaya kepemimpinan situasional berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan
8	Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan	Sri Langgeng Ratnasari (2019)	a. Kompensasi b. Promosi Jabatan	Analisis regresi berganda	Kompensasi dan promosi jabatan yang dilaksanakan di perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan
9	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi	Firmandari (2014)	a. Kompensasi b. Kinerja Karyawan c. Motivasi Kerja	<i>Moderated Regression Analysis / MRA</i>	Motivasi kerja pegawai dapat dijadikan variabel moderasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan oleh kompensasi
10	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk	Tampi (2014)	a. Gaya Kepemimpinan b. Motivasi c. Kinerja Karyawan	Analisis regresi berganda	Variabel gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara signifikan atas kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas, maka faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja antara lain budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepemimpinan, kepuasan kerja, kerjasama tim, dan motivasi kerja. Pada akhirnya, penelitian

sebelumnya yang akan memperkuat penelitian tersebut dimana kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja menjadi faktor-faktor yang akan memengaruhi tinggi dan rendahnya prestasi kerja pegawai.

C. Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah gambar kerangka pemikiran penelitian yang akan dilakukan.



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

D. Operasionalisasi Variabel

Arikunto (2013) mengartikan variabel sebagai objek penelitian atau apa yang menjadi perhatian suatu penelitian. Yang menjadi perhatian adalah ada 2 variabel model regresi yang menjadi perhatian yaitu variabel independen dan variabel dependen. Didalam penelitian ini, yang menjadi peran variabel independen adalah kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja, sedangkan yang berperan sebagai variabel dependen adalah prestasi kerja.

Definisi secara operasional dan pengukuran variabel dari masing-masing jenis variabel dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (X)

Kepemimpinan (X_1)

Kepemimpinan merupakan faktor penting didalam organisasi dan menjadi faktor penentu bagi keberhasilan organisasi. Akan tetapi berbagai studi menunjukkan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor dan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Ada 5 dimensi yang dapat diadopsi dari teori rivai (2015), yaitu: kemampuan untuk menjalin hubungan dan kerjasama, kemampuan yang efektifitas, kepemimpinan yang partisipatif, kemampuan untuk mendelegasikan kewenangan dan kemampuan untuk mendelegasikan tugas dan kewenangan.

Budaya Organisasi (X_2)

Budaya organisasi merupakan nilai dan system yang menjadi petunjuk para anggota organisasi bertindak melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Ada 7 dimensi yang dapat diadopsi dari teori Robbins & Coulter (2014), yaitu: inovasi dan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, sikap agresif, dan stabilitas.

Motivasi Kerja (X_3)

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya dan juga menjadi satu hal yang sangat penting diperhatikan dalam perusahaan, karena hal ini sangat memengaruhi kinerja organisasi.

yang ada dilingkungan perusahaan tersebut. Ada 3 dimensi yang dapat diadopsi dari teori Veithzal dan Basri (2016), yaitu: kebutuhan akan prestasi, afiliasi dan kekuasaan.

2. Variabel Tidak Bebas (Y)

Prestasi Kerja (Y)

Mangkunegara (2016) berpendapat bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ada 2 dimensi yang diadopsi dari teori Mangkunegara (2016), yaitu: kuantitas dan kualitas kerja.

Berikut penjelasan secara rinci tentang definisi dan pengukuran variabel yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.2 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Dimensi	Indikator.
Kepemimpinan	Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rivai (2015)	1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik	a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan b. Kemampuan memberikan memotivasi
		2. Kemampuan yang efektifitas	a. Mampu menyelesaikan tugas di luar kemampuan b. menyelesaikan tugas tepat waktu c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
		3. Kepemimpinan yang partisipatif	a. Pengambilan keputusan secara musyawarah b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat c. Mampu meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
		4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu	a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi

			dan organisasi. b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai target
		5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang	a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan b. Memberikan bimbingan dan pelatihan
Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Robbins (2015)	1. Inovasi dan risiko	a. Dorongan organisasi terhadap inovasi b. Dukungan organisasi terhadap pengambilan resiko
		2. Perhatian terhadap detail	a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan b. Perhatian terhadap detail
		3. Orientasi hasil	a. Dukungan organisasi terhadap hasil b. Orientasi pada semua kepentingan
		4. Orientasi individu	a. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja b. Perhatian organisasi terhadap rekreasi
		5. Orientasi tim	a. Kerjasama yang terjadi antar anggota organisasi b. Toleransi antar anggota organisasi
		6. Sikap agresif	a. Dukungan organisasi pada tingkat kompetitif b. Agresif dalam bekerja
		7. Stabilitas	a. Dukungan organisasi dalam mempertahankan status quo b. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja
Motivasi kerja	Motivasi merupakan soal bagaimana cara mendorong	1. Kebutuhan akan prestasi	a. Kebutuhan dalam pengembangan kreatifitas b. Kebutuhan dalam peningkatan

	gairah kerja pada bawahannya, agar mereka dapat bekerja keras dan dapat memberikan kemampuan dan keterampilannya agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Malayu (2015)		<p>kemampuan</p> <p>c. Kebutuhan dalam pencapaian prestasi paling tinggi</p> <p>d. Kebutuhan dalam bekerja secara efektif dan efisien</p>
		2. Kebutuhan akan afiliasi	<p>a. Kebutuhan untuk diterima</p> <p>b. Kebutuhan dalam menjalin hubungan baik</p> <p>c. Kebutuhan dalam keikutsertaan dan bekerja sama</p>
		3. Kebutuhan akan kekuasaan	<p>a. Kebutuhan dalam memberikan pengaruh</p> <p>b. Kebutuhan dalam pengembangan kekuasaan dan tanggung jawab</p> <p>c. Kebutuhan dalam memimpin dan bersaing</p>
Prestasi kerja	Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2016)	1. Kuantitas Kerja	<p>a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan</p> <p>b. Waktu yang akan digunakan dalam melaksanakan pekerjaan</p> <p>c. Jumlah kesalahan didalam pelaksanaan pekerjaan</p> <p>d. Jenis dan jumlah pemberian dalam pelayanan diperkerjaan</p>
		2. Kualitas Kerja	<p>a. Kualitas dan ketepatan kerja</p> <p>b. Mampu dalam pekerjaan</p> <p>c. Mampu dalam menganalisa dan juga mampu dalam mempergunakan perlatan</p> <p>d. Mampu dalam mengevaluasi pekerjaan</p>

E. Hipotesis

1. Keterkaitan Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja

Pengaruh seorang pemimpin merupakan faktor yang sangat penting dalam memengaruhi prestasi kerja karyawan karena pengaruh yang dimiliki oleh pimpinan merupakan aktivitas yang utama dimana tujuan organisasi dapat tercapai. Pada umumnya pengaruh kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pengaruh kepemimpinan yang dapat diterima oleh bawahan, membuat karyawan tidak jenuh dalam menjalankan pekerjaannya sehingga karyawan dapat bekerja lebih berprestasi dan mempercepat tercapainya sasaran lembaga atau perusahaan.

Kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan prestasi kerja karena keduanya berhubungan dengan manusia sebagai faktor yang menentukan berhasil tidaknya manajemen didalam suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Yukl (2015) bahwa hubungan kepemimpinan dengan prestasi kerja adalah suatu proses memberikan tujuan dalam (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya prestasi kerja untuk mencapai tujuan.

Prestasi kerja adalah capaian seorang pekerja selama kurun waktu tertentu yang dibandingkan dengan berbagai standar yang telah ditentukan, seperti target, sasaran dengan kondisi dan kriteria-kriteria tertentu. Sikap pimpinan yang dapat diterima oleh bawahan adalah pemimpin dengan sikap yang menyegarkan bagi pegawai sehingga tidak menimbulkan kebosanan serta meminimalisir timbulnya *miss* komunikasi sehingga kinerja pegawai akan senantiasa meningkat dan gangguan penghambat dalam aktifitas pekerjaan dapat diminimalisir yang

kemudian dapat menghasilkan *output* berupa prestasi kerja yang maksimal baik apabila dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas.

H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

2. Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Prestasi Kerja

Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi didalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak hanya didasari oleh penerapan beberapa fungsi-fungsi manajemen seperti *Planning, organizing, actuating, dan controlling* saja, terdapat faktor penentu yang lainnya seperti budaya organisasi.

Menurut Kaswan (2017), sebagaimana dikatakan pada teori budaya organisasi yang kuat atau *strong culture* dikatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan membawa pengaruh yang baik pada pekerjaan bisnisnya dikarenakan dengan adanya budaya yang kuat tersebut menandakan keselarasan nilai-nilai yang diyakini diantara perusahaan dan karyawan. Keselarasan ini akan membawa dampak berupa kenyamanan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerjanya dimana mereka merasa dihargai yang mana dampak tersebut akan membawa konsekuensi timbulnya motivasi kerja pegawai untuk menjadi setia terhadap perusahaan yang pada akhirnya juga mereka dapat meningkatkan prestasi dan motivasi kerja yang sesuai dengan perusahaan inginkan.

Dengan demikian pendapat diatas dikatakan bahwa budaya organisasi dapat membawa pengaruh pada kinerja yang dicapai oleh setiap pribadi pegawai dalam suatu organisasi perusahaan.

H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

3. Keterkaitan Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja

Seorang pimpinan diwajibkan mengetahui prestasi atau capaian kerja bawahannya agar keputusan yang diambilnya terutama yang menyangkut pegawainya dapat diambil secara tepat dan bijak. Berkaitan dengan semangat kerja pegawai dalam suatu perusahaan, seringkali ditemukan banyak pegawai yang memiliki tingkat semangat kerja yang tinggi, namun juga ada beberapa pegawai memiliki tingkat semangat kerja yang rendah. Dalam mencapai tujuannya, setiap perusahaan tidak hanya terpaku kepada pegawai yang memiliki kemampuan, kecakapan, atau keterampilan, namun yang terpenting adalah sifat bekerja keras dan giat serta berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan.

Dalam rangka meningkatkan prestasi kerja, salah satu cara yang dapat ditempuh perusahaan adalah melakukan suatu usaha pemberian motivasi. Motivasi merupakan suatu hal yang penting karena hal tersebut dapat membangkitkan semangat karyawan untuk bekerja dan menghasilkan suatu prestasi yang memuaskan. Motivasi merupakan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Judge, 2016). Mangkunegara (2016) berkesimpulan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan prestasi kerja dimana apabila seorang pekerja mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan memiliki kecenderungan untuk memiliki prestasi kerja yang tinggi pula, dan begitu pula sebaliknya.

Dibutuhkan suatu dorongan atau motivasi yang tinggi agar seorang pegawai dapat mencapai prestasi kerja yang baik. Apabila motivasi telah diberikan secara

baik dan tepat dalam segi keadilan dan kelayakannya, pada tahap selanjutnya adalah meningkatkan prestasi kinerja pegawai. Namun apabila rasa keadilan dan kelayakan yang dimaksud tidak dapat terpenuhi dengan memuaskan, maka timbullah suatu ketidakpuasan kerja dengan indikasi keluhan-keluhan yang dikeluarkan oleh pegawai sehingga menimbulkan akibat penurunan semangat yang kemudian membawa kepada penurunan prestasi kerja pegawai.

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan kuantitatif. Pendekatan deskriptif dilaksanakan untuk menganalisis secara menyeluruh tentang kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, sedangkan untuk mengumpulkan dan menganalisis bukti empiris (data) peneliti akan melakukan pendekatan kuantitatif dengan melakukan pengujian data secara statistik, serta dilakukan secara sistematis agar dapat memahami fenomena sosial yang sedang diteliti.

Dalam penelitian ini pendekatan kuantitatif digunakan secara khusus untuk dapat menganalisa kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam. Sedangkan, pendekatan verifikatif sendiri digunakan dengan maksud untuk dapat menerapkan analisis (data) yang lebih rinci dan mendalam.

B. Sumber Data

Sumber data yang menunjang dalam penelitian ini hanyalah berasal dari data primer. "Sumber primer merupakan data yang dapat diperoleh langsung dari lapangan termasuk laboratorium" (Nasution, 2014). Jadi, dapat dikatakan bahwa sumber primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya atau tanpa perantara, sumber data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang dijadikan obyek penelitian

atau orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data.

Yang dimaksud dengan populasi adalah sekumpulan data yang berkarakter sama dan menjadi objek inferensi. Statistika inferensi mendasarkan diri pada dua konsep pokok, yakni populasi sebagai keseluruhan data baik nyata maupun imajiner, dan sampel sebagai bagian dari populasi yang digunakan untuk melakukan penggambaran terhadap populasi tempatnya dimana sampel tersebut diambil. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai negeri sipil di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam yang berjumlah 39 orang.

Tabel 3.1
Populasi Penelitian

No	Bagian/Divisi	Jumlah
1	Kasubag T.U.	1
2	Kasi. Pelaksanaan	1
3	PPK	11
4	PPSPM	3
5	Bendahara	3
6	Kepegawaian	1
7	Pengadministrasi Umum	11
8	Kearsipan	1
9	Pelaksana Teknik	5
10	Kepala Satker	2
Jumlah Keseluruhan		39

Sumber : Data diolah (2019)

Pengertian sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul *representative* (mewakili). Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus*). Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Pada penelitian ini penetapan sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil, sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 39 orang.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan atau memperoleh data dalam melakukan suatu penelitian. Secara khusus, hal ini ini disebut variabel penelitian. Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Instrumen yang digunakan menggunakan kuesioner yang bersifat tertutup, yang mana responden tidak dapat menjawab diluar dari pilihan jawaban yang telah disediakan.
2. Indikator yang digunakan untuk variabel tersebut disajikan peneliti dalam bentuk pertanyaan sehingga hasil yang didapat berupa data kualitatif. Dengan menggunakan pendekatan analisis statistik, data kualitatif ini kemudian dirubah menjadi data kuantitatif.

Teknik dalam pemberian skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah secara umum adalah teknik skala *Likert*. Penggunaan skala *Likert* adalah “skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Menurut Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa “macam-macam skala pengukuran dapat berupa: skala nominal, skala ordinal, skala interval, dan skala rasio, dari skala pengukuran itu akan diperoleh data nominal, ordinal, interval, dan rasio”.

Penelitian ini menggunakan skala interval, menurut Irianto (2004), “Skala interval yaitu suatu skala yang mempunyai rentangan konstan antara tingkat satu dengan yang aslinya, tetapi tidak mempunyai angka 0 mutlak”.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu teknik atau cara-cara yang dapat dilakukan untuk mengumpulkan informasi dan keterangan-keterangan penunjang yang berguna bagi suatu penelitian terhadap suatu masalah yang sedang diteliti.

Adapun peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan survey secara langsung dengan objek penelitian Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam. Tujuan dari penelitian lapangan ini ialah agar mendapatkan data yang akurat.

2. Kuesioner

Pengumpulan data juga dilakukan menggunakan daftar pertanyaan atau yang biasa disebut dengan kuesioner yang dibuat oleh peneliti dan kemudian di sebarakan kepada responden secara langsung.

E. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Yang dimaksud analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah rata-rata (*mean*).

Setiap pilihan jawaban akan diberi skor, maka responden harus menggambarkan, mendukung pertanyaan (item positif) atau tidak mendukung pernyataan (item negatif). Setiap pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kedua variabel diatas (variabel bebas dan variabel terikat) dalam

operasionalisasi variabel ini semua variabel diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe skala *Likert*.

Untuk menganalisis setiap pertanyaan atau indikator, hitung frekuensi jawaban setiap kategori (pilihan jawaban) dan jumlahkan. Setelah setiap indikator mempunyai jumlah, selanjutnya peneliti membuat garis kontinum.

$$\text{NJI (Nilai Jenjang Interval)} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}}$$

Interpretasi hasil penelitian tiap variabel digambarkan dalam garis kontinum dengan perhitungan sebagai berikut:

- a. Minimum : 1
- b. Maksimum : 5
- c. Range : $5 - 1 = 4$
- d. Jarak kelas : $4 / 5 = 0,8$



Gambar 3.1
Garis Kontinum

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Menurut Sugiyono (2014) valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Cara yang dipakai dalam menguji tingkat validitas adalah dengan validitas internal, yaitu apakah terdapat kesesuaian antara bagian instrumen secara keseluruhan. Dalam penelitian ini,

pengujian validitas dengan cara melakukan korelasi antara skor butir dengan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas dihitung dengan rumus:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

dimana:

- r = koefisien validitas item yang dicari
- X = skor yang diperoleh subjek dalam setiap item
- Y = skor total yang diperoleh subjek dari seluruh item
- $\sum X$ = jumlah skor dalam distribusi X
- $\sum Y$ = jumlah skor dalam distribusi Y
- $\sum X^2$ = jumlah kuadrat masing-masing skor X
- $\sum Y^2$ = jumlah kuadrat masing-masing skor Y
- n = banyaknya responden

Sugiyono (2012) mengatakan bahwa:

Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid”.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Hasil pengujian validitas tercantum pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Hasil Penghitungan Validitas Variabel Kepemimpinan

Variabel	Item	Korelasi
Kepemimpinan	1	0,439
	2	0,482
	3	0,613
	4	0,697
	5	0,422
	6	0,378
	7	0,411
	8	0,496
	9	0,456
	10	0,443
	11	0,371
	12	0,323

Berdasarkan Tabel 3.2 diatas, karena nilai koefisien korelasi tiap butir item pernyataan kepemimpinan nilainya lebih besar dari 0,300, maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan kepemimpinan valid.

Tabel 3.3
Hasil Penghitungan Validitas Variabel Budaya organisasi

Variabel	Item	Korelasi
Budaya organisasi	1	0,449
	2	0,379
	3	0,372
	4	0,462
	5	0,642
	6	0,373
	7	0,499
	8	0,561
	9	0,462
	10	0,745
	11	0,603
	12	0,700
	13	0,578
	14	0,502

Berdasarkan Tabel 3.3 diatas, karena nilai koefisien korelasi tiap butir item pernyataan budaya organisasi nilainya lebih besar dari 0,300, maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan budaya organisasi valid.

Tabel 3.4
Hasil Penghitungan Validitas Variabel Motivasi kerja

Variabel	Item	Korelasi
Motivasi kerja	1	0,356
	2	0,427
	3	0,483
	4	0,476
	5	0,505
	6	0,318
	7	0,460
	8	0,591
	9	0,490
	10	0,622

Berdasarkan Tabel 3.4 diatas, karena nilai koefisien korelasi tiap butir item pernyataan motivasi kerja nilainya lebih besar dari 0,300, maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan motivasi kerja valid.

Tabel 3.5
Hasil Penghitungan Validitas Variabel Prestasi kerja pegawai

Variabel	Item	Korelasi
Prestasi kerja pegawai	1	0,612
	2	0,446
	3	0,650
	4	0,646
	5	0,678
	6	0,516
	7	0,493
	8	0,472

Berdasarkan Tabel 3.5 diatas, karena nilai koefisien korelasi tiap butir item pernyataan prestasi kerja pegawai nilainya lebih besar dari 0,300, maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan prestasi kerja pegawai valid.

Sugiyono (2014) menyatakan bahwa instrumen yang dapat dipercaya adalah instrumen yang menunjukkan hasil yang konsisten apabila dilakukan berkali-kali terhadap obyek yang sama. Konsistensi tersebut didapatkan dengan cara mengujikan suatu instrumen tersebut secara berulang pada sampel yang berbeda.

Uji reliabilitas dihitung dengan rumus:

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan :

α = Koefisien reliabilitas

r = Rata-rata korelasi antar butir

k = Jumlah butir

Usman (2012:112) mengatakan bahwa:

Jika koefisien reabilitas (*Alpha*) mendekati 1 sangat baik, jika berada diatas 0,6 baik, tetapi bila berada di bawah nilai 0,6 tidak baik. Artinya, bila nilai *Alpha* berada di bawah 0,6, maka dapat dikatakan bahwa pengukuran yang dilakukan tidak konsisten atau pengukuran kita tidak *reliable*".

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data tersebut menunjukkan tingkat ketetapan, tingkat keakuratan, kestabilan atau konsistensi dalam mengungkap gejala tertentu dari sekelompok individu walaupun dilaksanakan pada waktu yang berbeda. Hasil pengujian reliabilitas tercantum pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6
Hasil Penghitungan Reliabilitas

Variabel	Nilai r_{hitung}	Keterangan
Kepemimpinan	0,813	Reliabel
Budaya organisasi	0,867	Reliabel
Motivasi kerja	0,798	Reliabel
Prestasi kerja pegawai	0,836	Reliabel

Berdasarkan Tabel 3.6 diatas, terlihat bahwa nilai korelasi untuk variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan prestasi kerja pegawai lebih besar dari 0,600. Oleh karena itu, alat ukur variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan prestasi kerja pegawai reliabel.

3. Uji Persyaratan Regresi Linear Berganda

Apabila menggunakan model regresi berganda, maka pengujian hipotesis harus dilakukan dengan menghindari adanya pembelokan asumsi-asumsi klasik yang dianggap penting yang meliputi: uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas. Uji asumsi klasik dilakukan pertama kali sebelum melakukan pengujian hipotesis. Pengujian tersebut antara lain:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Apabila asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak *valid* untuk jumlah *sampel* kecil (Ghozali, 2018). Salah satu uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non-parametrik *Kolomogorov-Smirnov*. Apabila besarnya nilai *Kolomogorov-Smirnov* adalah lebih besar dibandingkan dengan nilai *asympt. Sig*, maka H_0 ditolak yang berarti data residual terdistribusi normal (Ghozali, 2018).

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi mempunyai korelasi (hubungan yang erat satu sama lain). Multikolinieritas menyebabkan informasi yang dihasilkan sangat mirip, sehingga sulit memisahkan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap sesama variabel independen.

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara variabel independen. Skala pengukurannya dapat dilihat dari nilai *variance inflation factor (VIF)*, dimana jika *tolerance* dan *VIF* mendekati 1 maka tidak terjadi multikolinieritas yang berarti data tersebut bias digunakan, sedangkan jika *tolerance* dan *VIF* menjauhi 1 maka terjadi multikolinieritas yang berarti datanya tidak layak digunakan (Ghozali, 2018).

c. Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2018) menyatakan bahwa 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 atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Model penelitian yang baik adalah yang bersifat homoskedastisitas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan uji *glejser*. Uji *glejser* mengusulkan untuk melihat keterkaitan hubungan antara nilai *absolute residual* terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan

probabilitas signifikansi dengan tingkat kepercayaan. Apabila probabilitas signifikansi di atas tingkat kepercayaan, dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas (Ghozali, 2018).

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Data yang diperoleh melalui kuesioner kemudian akan dianalisis melalui analisis regresi linear berganda. Regresi linear berganda seringkali digunakan untuk mengatasi permasalahan analisis regresi yang mengakibatkan hubungan dari dua atau lebih variabel bebas. Metode analisis ini menggunakan program SPSS (*Statistic Product and Service Solution*). Adapun model persamaan regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Prestasi Kerja

α = Konstanta

β = Koefisien regresi variabel independen

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Budaya organisasi

X_3 = Motivasi kerja

ε = Standar error

5. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan serta pengaruh antar variable bebas dengan variabel terikat baik secara simultan maupun secara parsial, maka dalam suatu penelitian perlu dilakukan pengujian, dalam hal ini melalui pengujian

hipotesis. Adapun pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan melalui Uji t. Pengujian t statistik bertujuan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat. Besarnya nilai t_{hitung} , dihitung dengan rumus yaitu:

$$t_i = \frac{P_{yx_i}}{\sqrt{\frac{(1-R^2_{y(x_1x_2)})CR_{y_i}}{n-k-1}}}; i=1,2$$

Menentukan kriteria pengujian:

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$: tolak H_0 dan terima H_1

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$: terima H_0 dan tolak H_1

$t_{tabel} \{t_{\alpha,k,(n-k-1)}\}$ diperoleh dari tabel distribusi *t-student* pada taraf kesalahan α untuk satu pihak dan derajat bebas $v = n - k - 1$.

Kriteria uji H_0 ditolak jika nilai t hitung lebih besar atau sama dengan nilai t tabel untuk derajat kebebasan ($df = n - k - 1$) dan $\alpha = 0,05$ atau nilai ρ (tingkat probabilitas membuat kesalahan) lebih kecil atau sama dengan tingkat $\alpha = 0,05$.

6. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh variabel eksogen yang terdapat dalam model struktural yang dianalisis. Menurut Gujarati (2012) Untuk melihat besar pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus berikut:

$$Kd = \text{Zero Order} \times \beta \times 100\%$$

Keterangan :

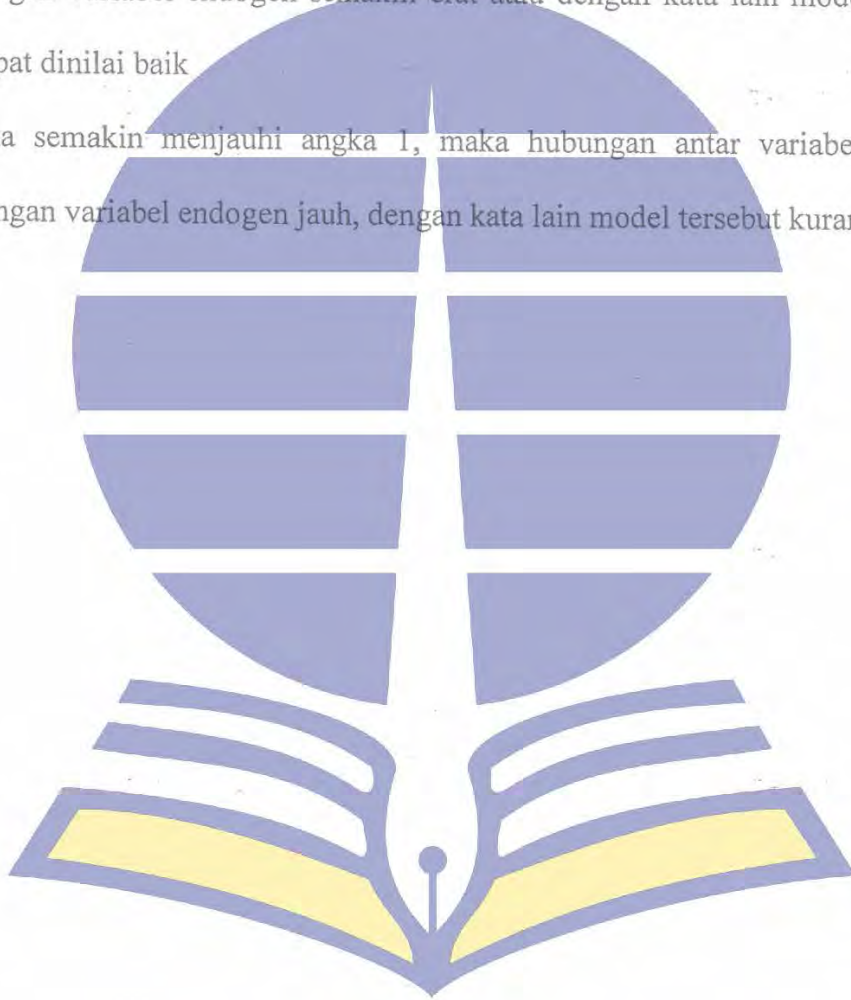
Kd = Koefisien determinasi

Zero Order = Koefisien korelasi

β = Koefisien β eta

Nilai (R^2) berkisar antara 0-1 ($0 < < 1$), dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika semakin mendekati angka 1 maka hubungan antar variabel eksogen dengan variabel endogen semakin erat atau dengan kata lain model tersebut dapat dinilai baik
- b. Jika semakin menjauhi angka 1, maka hubungan antar variabel eksogen dengan variabel endogen jauh, dengan kata lain model tersebut kurang baik.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam. Adapun karakteristik responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1
Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	28	71,79
Perempuan	11	28,21
Jumlah	39	100

Sumber: Kuesioner yang diedarkan, 2019

Dari Tabel 4.1 menunjukkan, bahwa responden laki-laki lebih banyak dari perempuan, yaitu untuk laki-laki sebanyak 28 responden atau 71,79%, dan responden perempuan sebanyak 11 orang atau 28,21%. Ini berarti bahwa dalam operasionalisasinya banyak dibutuhkan tenaga kerja laki-laki. Pegawai laki-laki lebih cakap dan tidak emosional serta berani turun ke lapangan dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

Tabel 4.2
Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 25 tahun	0	0,00
26-30 tahun	3	7,69
31-35 tahun	7	20,51
36-40 tahun	12	30,77
41-45 tahun	9	23,08
46-50 tahun	0	0,00
> 50 tahun	7	17,95

Jumlah	39	100
---------------	-----------	------------

Sumber: Kuesioner yang diedarkan, 2019

Dari Tabel 4.2 menunjukkan, bahwa mayoritas responden berusia 36-40 tahun yaitu 12 orang atau 30,77%, selanjutnya responden yang berusia 41-45 tahun sebanyak 9 orang atau 23,08%, responden yang berusia 31-35 tahun dan di atas 50 tahun sebanyak 7 orang atau 17,95%, dan responden yang berusia 26-30 tahun sebanyak 3 orang atau 7,69%.

Usia 36 – 40 tahun merupakan usia yang reproduktif bagi seseorang untuk dapat membudaya organisasi diri memperoleh pengetahuan yang sebanyak-banyaknya. Usia adalah umur individu yang dihitung mulai saat dilahirkan sampai saat berulang tahun. Jadi semakin matang usia seseorang, maka dalam memahami suatu masalah akan lebih mudah dan dapat menambah pengetahuan.

Tabel 4.3
Berdasarkan Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
≤ 10 tahun	20	51,28
11-15 tahun	14	35,90
16-20 tahun	5	12,82
21-25 tahun	0	0,00
> 25 tahun	0	0,00
Jumlah	39	100

Sumber: Kuesioner yang diedarkan, 2019

Dari Tabel 4.3 menunjukkan, bahwa responden dengan masa kerja ≤ 10 tahun sebanyak 20 orang atau 51,28%, selanjutnya berturut-turut responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 14 orang atau 35,90%, dan responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 5 orang atau 12,82%. Ini berarti bahwa para pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam belum bekerja cukup lama. Hal ini membuktikan bahwa kondisi kerja di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV cukup menunjang dan memadai.

Tabel 4.4
Berdasarkan Pangkat/Gol

No	Golongan	Pegawai	Persentase (%)
1.	II	7	17,95
2.	III	31	79,49
3.	IV	1	2,56
	Jumlah	39	100

Sumber: Kuesioner yang diedarkan, 2019

Pada Tabel 4.4 dilihat dari pangkat/golongan, mayoritas responden memiliki golongan III yaitu sebanyak 31 orang atau 79,49%, selanjutnya responden dengan golongan II sebanyak 7 orang atau 17,95 dan sisanya 1 orang atau 2,56% golongan IV. Jumlah gol. III yang lebih banyak seharusnya menunjukkan kinerja yang lebih baik sebab seluruh aparatur memiliki kesempatan untuk belajar dari aparat yang sudah banyak memiliki karir pekerjaan yang cukup mumpuni dalam status sebagai pamong bagi negara sehingga dapat menjadi panutan bagi aparat lainnya.

2. Gambaran Kepemimpinan

Tabel 4.5
Gambaran Kepemimpinan

Pernyataan	Skala					Rata2 Skor	Kriteria
	5	4	3	2	1		
1. Pimpinan mampu membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan	8	22	1	2	6	3,6	Baik
2. Pimpinan memiliki kemampuan memberikan memotivasi kepada bawahanya	13	13	0	5	8	3,5	Baik
3. Pimpinan mampu menyelesaikan tugas di luar kemampuan	11	11	0	4	13	3,1	Cukup Baik
4. Pimpinan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu	9	16	1	2	11	3,3	Cukup Baik
5. Pimpinan hadir tepat waktu dan tidak terlambat	10	15	0	5	9	3,3	Cukup Baik
6. Pimpinan dalam pengambilan keputusan secara musyawarah	4	18	2	6	9	3,1	Cukup Baik
7. Pimpinan dapat menyelesaikan	4	14	6	7	8	3,0	Cukup

masalah secara tepat								Baik
8. Pimpinan mampu meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan	8	17	3	2	9	3,3		Cukup Baik
9. Pimpinan bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi	12	13	1	3	10	3,4		Cukup Baik
10. Pimpinan mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai target	10	15	4	1	9	3,4		Cukup Baik
11. Pimpinan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan	5	18	2	5	9	3,1		Cukup Baik
12. Pimpinan memberikan bimbingan dan pelatihan kepada bawahan	4	10	0	8	17	2,4		Tidak Baik
Rata-rata Keseluruhan						3,2		Cukup Baik

Secara keseluruhan penilaian kepemimpinan diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,2. Berdasarkan kriteria penilaian variabel, maka kepemimpinan di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam termasuk dalam kriteria Cukup Baik. Hal ini dikarenakan pimpinan belum dapat menyelesaikan pekerjaan diluar kemampuannya, pimpinan belum mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, pimpinan tidak hadir tepat pada waktunya dan masih saja terlambat, pimpinan dalam mengambil keputusan tidak secara musyawarah, pimpinan belum dapat menyelesaikan permasalahan secara tepat, pimpinan belum dapat meneliti permasalahan yang terjadi pada pekerjaan, pimpinan belum bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi, pimpinan belum mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai target, pimpinan tidak bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, dan pimpinan belum memberikan bimbingan dan pelatihan kepada bawahan.

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagal perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif

apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian kepemimpinan yang sudah baik yaitu pimpinan mampu membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dan pimpinan memiliki kemampuan memberikan memotivasi kepada bawahannya.

3. Gambaran Budaya Organisasi

Tabel 4.6
Gambaran Budaya Organisasi

Pernyataan	Skala					Rata2 Skor	Kriteria
	5	4	3	2	1		
1. Adanya dorongan organisasi terhadap inovasi yang dilakukan oleh pegawai	12	12	0	6	9	3,3	Cukup Baik
2. Organisasi memberikan terhadap pengambilan resiko yang dilakukan oleh pegawainya	8	14	4	3	10	3,2	Cukup Baik
3. Pentingnya ketelitian dalam melakukan pekerjaan oleh setiap pegawai	7	13	10	3	6	3,3	Cukup Baik
4. Pegawai memberikan perhatian terhadap detail setiap pekerjaan yang ditugaskan	9	19	2	3	6	3,6	Baik
5. Adanya dukungan organisasi terhadap hasil kerja pegawai secara maksimal	12	14	2	3	8	3,5	Baik
6. Setiap pegawai memiliki orientasi pada semua kepentingan	10	13	3	3	10	3,3	Cukup Baik
7. Perhatian organisasi secara maksimal terhadap kenyamanan kerja pegawai	10	14	1	7	7	3,3	Cukup Baik
8. Perhatian organisasi terhadap rekreasi dalam rangka keakraban pegawai	11	12	1	0	15	3,1	Cukup Baik
9. Kerjasama yang terjadi antar anggota organisasi berjalan dengan harrmonis	9	16	0	2	12	3,2	Cukup Baik
10. Adanya toléransi antar anggota organisasi baik dengan atasan maupun dengan sesame	12	12	2	1	12	3,3	Cukup Baik

pegawai							
11. Organisasi memberikan dukungan yang optimal dalam rangka meningkatkan kompetitif pegawai	9	17	2	2	9	3,4	Cukup Baik
12. Setiap pegawai dituntut untuk bersemangat dalam bekerja	13	14	0	3	9	3,5	Baik
13. Dukungan organisasi dalam mempertahankan kinerja pegawai yang maksimal	11	15	2	2	9	3,4	Cukup Baik
14. Adanya tuntutan kepada setiap pegawai untuk mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja	15	17	2	0	5	3,9	Baik
Rata-rata Keseluruhan						3,4	Cukup Baik

Secara keseluruhan penilaian budaya organisasi diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,4. Berdasarkan kriteria penilaian variabel, maka budaya organisasi di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam termasuk dalam kriteria Cukup Baik. Hal ini terlihat dari pernyataan tentang adanya dorongan organisasi terhadap inovasi yang dilakukan oleh pegawai, organisasi memberikan terhadap pengambilan resiko yang dilakukan oleh pegawainya, pentingnya ketelitian dalam melakukan pekerjaan oleh setiap pegawai, setiap pegawai memiliki orientasi pada semua kepentingan, perhatian organisasi secara maksimal terhadap kenyamanan kerja pegawai, perhatian organisasi terhadap rekreasi dalam rangka keakraban pegawai, kerjasama yang terjadi antar anggota organisasi berjalan dengan harmonis, adanya toleransi antar anggota organisasi baik dengan atasan maupun dengan sesama pegawai, organisasi memberikan dukungan yang optimal dalam rangka meningkatkan kompetitif pegawai, dan dukungan organisasi dalam mempertahankan kinerja pegawai yang maksimal.

Budaya organisasi kerja merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan oleh seorang pegawai, semakin tinggi budaya organisasi kerja pegawai maka akan meningkatnya kinerja yang akan diberikan oleh pegawai tersebut kepada instansi tempat dimana mereka bekerja. Rendahnya budaya organisasi pegawai akan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Simamora (2011) menyatakan bahwa antara kinerja dan budaya organisasi terdapat suatu hubungan yang saling memengaruhi. Selain dari pada faktor budaya organisasi tersebut, juga terdapat faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja, diantaranya faktor psikologis, yang mana dalam faktor ini terdapat variabel budaya organisasi kerja terhadap pekerjaannya sendiri.

Namun demikian, terdapat penilaian budaya organisasi pegawai yang sudah baik yaitu pernyataan tentang pegawai memberikan perhatian terhadap detail setiap pekerjaan yang ditugaskan, adanya dukungan organisasi terhadap hasil kerja pegawai secara maksimal, dan adanya tuntutan kepada setiap pegawai untuk mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

4. Gambaran Motivasi Kerja

Tabel 4.7
Gambaran Motivasi Kerja

Pernyataan	Skala					Rata2 Skor	Kriteria
	5	4	3	2	1		
1. Pegawai memiliki kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas dalam bekerja	10	12	0	6	11	3,1	Cukup Baik
2. Adanya kebutuhan pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja	9	15	3	3	9	3,3	Cukup Baik
3. Setiap pegawai dituntut untuk mencapai prestasi setinggi-tingginya	9	13	9	3	5	3,5	Baik
4. Kebutuhan pegawai untuk	8	19	1	4	7	3,4	Cukup

bekerja secara efektif dan efisien							Baik
5. Pemenuhan kebutuhan pegawai untuk diterima dilingkungan kerjanya	8	14	3	4	10	3,2	Cukup Baik
6. Adanya pemenuhan kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai	8	13	3	4	11	3,1	Cukup Baik
7. Kebutuhan pegawai untuk ikut serta dan bekerja sama telah terpenuhi dengan baik	7	15	1	7	9	3,1	Cukup Baik
8. Adanya kebutuhan pegawai untuk memberikan pengaruh dalam lingkungan kerjanya	10	12	1	0	16	3,0	Cukup Baik
9. Kebutuhan pegawai untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab telah terpenuhi	8	16	0	2	13	3,1	Cukup Baik
10. Kebutuhan pegawai untuk memimpin dan bersaing dengan sesama pegawai	12	12	2	1	12	3,3	Cukup Baik
Rata-rata Keseluruhan						3,2	Cukup Baik

Secara keseluruhan penilaian motivasi kerja diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,2. Berdasarkan kriteria penilaian variabel, maka motivasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam termasuk dalam kriteria Cukup Baik. Terlihat bahwa seluruh pernyataan mendapat penilaian cukup baik, hanya satu pernyataan yang mendapatkan penilaian baik yaitu tentang setiap pegawai dituntut untuk mencapai prestasi setinggi-tingginya.

Motivasi adalah suatu dorongan baik dalam diri maupun dari luar seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan dan ingin dicapai. Motivasi bisa dikatakan sebagai faktor yang bersifat penting bagi seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Walaupun seorang pegawai memiliki kemampuan yang

baik dengan ditunjang berbagai sarana yang memadai, namun apabila pegawai tersebut tidak memiliki keinginan untuk memotivasi dirinya untuk bekerja sesuai dengan keinginan yang telah ditetapkan, maka pekerjaan yang dilakukan tidaklah mencerminkan tujuan organisasi. Masih Cukup Baiknya motivasi kerja di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam akan memengaruhi prestasi kerja pegawai. Hal ini didukung oleh pernyataan Rivai (2010) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan.

5. Gambaran Prestasi Kerja Pegawai

Tabel 4.8
Gambaran Prestasi Kerja Pegawai

Pernyataan	Skala					Rata2 Skor	Kriteria
	5	4	3	2	1		
1. Pegawai mampu menyelesaikan proses kerja dan kondisi pekerjaan dengan baik	10	15	0	2	12	3,2	Cukup Baik
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan	7	14	2	7	9	3,1	Cukup Baik
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dapat diminimalisir oleh setiap pegawai	10	12	2	0	15	3,1	Cukup Baik
4. Pemenuhan jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	8	16	1	2	12	3,2	Cukup Baik
5. Pegawai melaksanakan tugas dengan tepat dan sesuai dengan kualitas kerja yang ditetapkan	12	12	2	1	12	3,3	Cukup Baik
6. Kemampuan pegawai dalam bekerja sesuai dengan keahlian yang dimilikinya	9	17	2	2	9	3,4	Cukup Baik
7. Kemampuan pegawai dalam menganalisa data dan	12	14	0	3	10	3,4	Cukup Baik

kemampuan menggunakan peralatan tidak perlu diragukan lagi							
8. Pegawai telah memiliki kemampuan yang maksimal dalam mengevaluasi hasil kerjanya	10	15	3	2	9	3,4	Cukup Baik
Rata-rata Keseluruhan						3,2	Cukup Baik

Secara keseluruhan penilaian prestasi kerja pegawai diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,2. Berdasarkan kriteria penilaian variabel, maka prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam termasuk dalam kriteria Cukup Baik. Prestasi kerja pegawai sejalan dengan perkembangan organisasi atau perusahaan terkait dimana apabila sebuah perusahaan memiliki pekerja dengan prestasi yang baik maka perusahaan tersebut akan senantiasa berkembang. Prestasi kerja merupakan capaian seorang pekerja selama kurun waktu tertentu dengan mengacu kepada tugas dan peranannya yang kemudian dihubungkan dengan suatu sistem standar kerja tertentu yang telah ditetapkan oleh sebuah perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Karena itulah keberhasilan dan prestasi kerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta motivasi dirinya terhadap pekerjaan yang sedang ditekuninya.

Berdasarkan penilaian tersebut, maka akan dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Apakah faktor-faktor tersebut akan memengaruhi baik buruknya prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

B. Hasil

1. Uji Asumsi Klasik

a. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model persamaan jalur, variabel residual memiliki distribusi normal. Salah satu uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov*. Apabila besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov* adalah lebih besar dibandingkan dengan nilai *asymp. Sig*, maka H_0 ditolak yang berarti data residual terdistribusi normal.

Tabel 4.9
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		39
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0E-7
	Std. Deviation	3.65440728
Most Extreme Differences	Absolute	.099
	Positive	.086
	Negative	-.099
Kolmogorov-Smirnov Z		.620
Asymp. Sig. (2-tailed)		.837

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas, terlihat nilai *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dibandingkan dengan nilai *asymp. Sig* yaitu $0,821 > 0,05$, oleh karena itu data residual terdistribusi normal.

b. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Variabel orthogonal adalah variabel

bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Berikut hasil dari uji multikolinearitas.

Tabel 4.10
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	x1	.400	2.503
	x2	.227	4.400
	x3	.260	3.852

a. Dependent Variable: y

Dari hasil uji multikolinearitas diperoleh hasil bahwa semua variabel independen dari modal regresi tidak terdapat multikolinearitas yang ditunjukkan oleh nilai VIF dibawah 10 dan nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,1. Ini menunjukkan bahwa model regresi ini layak digunakan karena tidak terdapat variabel yang mengalami multikolinearitas.

c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk 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 yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 4.11
Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.289	1.402		2.346	.025
	x1	-.066	.053	-.324	-1.244	.222
	x2	.002	.056	.013	.039	.969
	x3	.065	.073	.287	.889	.380

a. Dependent Variable: RES2

Berdasarkan data hasil uji glejser di atas dapat diartikan bahwa didalam analisis jalur tidak terdapat gejala heteroskedastisitas, menunjukkan nilai signifikansi (*p-value*) variabel penelitian memiliki nilai probabilitas diatas 0,05 atau 5%. Dengan demikian tidak terjadi problem heteroskedastisitas.

2. Persamaan Regresi Berganda

Persamaan regresi merupakan persamaan matematik yang dapat digunakan untuk meramalkan nilai-nilai suatu variabel tak bebas dari nilai-nilai satu atau lebih variabel bebas. Variabel tak bebas yang merupakan fungsi persamaan dari variabel bebas dilambangkan dengan Y, sedangkan variabel bebasnya dilambangkan dengan X. hasil analisis jalur yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS sebagai berikut:

Tabel 4.12
Model Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.744	2.508		-1.892	.067
	x1	.207	.095	.245	2.188	.035
	x2	.290	.100	.431	2.900	.006
	x3	.282	.131	.300	2.158	.038

a. Dependent Variable: y

Berdasarkan tabel 4.12 diatas, maka akan diperoleh model regresi linear berganda, yaitu: $Y = -4,744 + 0,207 X_1 + 0,290 X_2 + 0,282 X_3$

Mengacu pada persamaan regresi linear berganda tersebut, nilai konstanta diperoleh sebesar - 4,744 yang artinya jika tidak ada kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja, maka besarnya prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam akan menurun sebesar 4,744 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi untuk kepemimpinan adalah 0,207, yang artinya bahwa setiap peningkatan kepemimpinan 1 satuan, akan meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam sebesar 0,207 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi untuk budaya organisasi adalah 0,290, artinya bahwa setiap peningkatan budaya organisasi 1 satuan, akan meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam sebesar 0,290 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi untuk motivasi kerja adalah 0,282, artinya bahwa setiap peningkatan motivasi kerja 1 satuan, akan meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam sebesar 0,282 satuan.

3. Koefisien Determinasi dan Korelasi

Koefisien korelasi berfungsi untuk melihat tingkat keeratan antara variabel independen dengan variabel dependen, sedangkan koefisien determinasi mengukur seberapa dekatkah garis regresi yang terestimasi dengan data sesungguhnya. Nilai koefisien determinasi (R^2) mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X.

Tabel 4.13
Koefisien Korelasi dan Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 ^a	.824	.809	3.80781

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

b. Dependent Variable: y

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,908. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja dengan prestasi kerja pegawai. Adapun nilai koefisien determinasi sebesar 0,824 atau 82,4% menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam sebesar 82,4% sedangkan sisanya sebesar 17,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja yang tidak diteliti.

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi Parsial
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Correlations
		B	Std. Error	Beta	Zero-order
1	(Constant)	-4.744	2.508		
	x1	.207	.095	.245	.791
	x2	.290	.100	.431	.874
	x3	.282	.131	.300	.845

a. Dependent Variable: y

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, perhitungan koefisien determinasi parsial sebagai berikut:

a. Kepemimpinan

$$Kd = \text{Zero Order} \times \beta \times 100\%$$

$$= 0,245 \times 0,791$$

$$= 0,194 (19,4\%)$$

b. Budaya organisasi

$$Kd = \text{Zero Order} \times \beta \times 100\%$$

$$= 0,431 \times 0,874$$

$$= 0,377 (37,7\%)$$

c. Motivasi kerja

$$Kd = \text{Zero Order} \times \beta \times 100\%$$

$$= 0,300 \times 0,845$$

$$= 0,254 (25,4\%)$$

Berdasarkan hasil perhitungan, terlihat bahwa pengaruh prestasi kerja didalam budaya organisasi tersebut pegawai mempunyai pengaruh yang paling tinggi yaitu 37,7% dibandingkan variabel lainnya, untuk variabel motivasi kerja sebesar 25,4% dan untuk variabel kepemimpinan sebesar 19,4%.

3. Hasil Pengujian Hipotesis

a. Uji F

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai secara simultan, penulis menggunakan pengujian uji-F. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pegawai

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.

Tabel 4.15
Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2380.419	3	793.473	54.725	.000 ^b
	Residual	507.478	35	14.499		
	Total	2887.897	38			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Berdasarkan Tabel 4.14, didapat $F_{hitung} = 54,725$ kemudian dibandingkan dengan F_{tabel} , dimana untuk mencari F_{tabel} diperlukan tabel nilai distribusi F yang dapat dilihat pada lampiran, dengan rumus $df1 = k = 3$ dan $df2 = n - k - 1 = 39 - 3 - 1 = 35$, tingkat signifikan $\alpha = 0,05$, maka diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 2,874. Oleh karena nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($54,725 > 2,874$) maka H_0 ditolak. Artinya, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

b. Uji t

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai secara parsial, penulis menggunakan pengujian uji-t. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1) Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai

$H_0 : \beta_1 = 0$ Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai

$H_a : \beta_1 \neq 0$ Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai

2) Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai

$H_0 : \beta_2 = 0$ Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai

$H_a : \beta_2 \neq 0$ Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai

3) Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai

$H_0 : \beta_3 = 0$ Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai

$H_a : \beta_3 \neq 0$ Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai

Tabel 4.16

Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.744	2.508		-1.892	.067
	x1	.207	.095	.245	2.188	.035
	x2	.290	.100	.431	2.900	.006
	x3	.282	.131	.300	2.158	.038

a. Dependent Variable: y

Berdasarkan Tabel 4.15, untuk variabel kepemimpinan didapat $t_{hitung} = 2,188$, untuk variabel budaya organisasi didapat $t_{hitung} = 2,900$, dan untuk variabel motivasi kerja didapat $t_{hitung} = 2,158$. Kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} , dimana untuk mencari t_{tabel} diperlukan tabel nilai distribusi t yang dapat dilihat pada lampiran, dengan rumus $df = n-2 = 39-2 = 37$, tingkat signifikan α untuk uji dua pihak (*two tailed test*) = 0.05, maka diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,0262. Karena nilai t_{hitung} untuk masing-masing variabel lebih besar dari t_{tabel} (2,188,

2,900 dan $2,158 > 2,0262$) maka H_0 ditolak. Artinya, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 19,4%. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di perusahaan dapat menciptakan kegairahan kerja pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal. Menurut Thoha (2011), ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah. Dalam penjelasan ini yang harus digaris bawahi adalah sejauh mana pemimpin mengetahui perilaku dari pengikutnya atau pegawainya. Dengan mengetahui kemampuan dari para pengikutnya, tentunya akan memudahkan pemimpin untuk memberikan tugas dan menjalankan aktivitas kepemimpinannya. Kemudian diperkuat oleh pernyataan Yukl (2015) bahwa hubungan kepemimpinan dengan prestasi kerja adalah suatu proses memberikan tujuan

dalam (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya prestasi kerja untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan pemimpin adalah pada saat bawahan atau karyawannya memiliki rasa mau dan mampu menjalankan setiap tugas yang diberikan sehingga tujuan dari organisasi atau instansi dapat tercapai. Sikap pimpinan yang dapat diterima oleh bawahan adalah pemimpin dengan sikap yang menyegarkan bagi pegawai sehingga tidak menimbulkan kebosanan serta meminimalisir timbulnya *miss* komunikasi sehingga kinerja pegawai akan senantiasa meningkat dan gangguan penghambat dalam aktifitas pekerjaan dapat diminimalisir yang kemudian dapat menghasilkan *output* berupa prestasi kerja yang maksimal baik apabila dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 37,7%. Hal ini didukung oleh pernyataan tentang adanya suatu hubungan antara budaya organisasi kerja dan kinerja dikemukakan oleh McClelland (dalam Mangkunegara, 2011) bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasi kerja dengan pencapaian prestasi kerja atau kinerja; “Dimana jika seorang manajer atau pimpinan yang mempunyai budaya organisasi kerja tinggi cenderung memiliki prestasi kerja atau kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena budaya organisasi kerjanya rendah”. Hal ini kembali diperkuat oleh pendapat Kotter dan Haslet (2017), didalam teori *strong culture* dikatakan bahwa kuatnya budaya organisasi dapat membawa pengaruh yang baik terhadap kinerja bisnisnya karena dengan

adanya budaya yang kuat tersebut menandakan keselarasan nilai-nilai yang diyakini diantara perusahaan dan karyawan. Keselarasan ini akan membawa dampak berupa kenyamanan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerjanya dimana mereka merasa dihargai yang mana dampak tersebut akan membawa konsekuensi timbulnya semangat pegawai untuk menjadi patuh pada perusahaan yang pada akhirnya mereka dapat meningkatkan prestasi kerja sesuai dengan harapan perusahaannya.

Apabila seorang karyawan memiliki budaya organisasi yang tinggi, namun yang dicapai tidak sesuai dengan harapan, maka karyawan tersebut secara sukarela akan membenahi aktivitasnya untuk mencapai apa yang diharapkan, begitu pula sebaliknya apabila seorang karyawan memiliki budaya organisasi rendah, namun yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka karyawan tersebut beranggapan bahwa itulah kemampuan yang dia miliki. Dengan demikian jika seorang karyawan memiliki budaya organisasi yang tinggi, maka kinerja yang dicapai akan semakin tinggi pula.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh pengaruh variabel motivasi kerja sebesar 25,4%. Hal ini didukung oleh pernyataan Rivai (2010) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan. Kemudian pendapat McClelland dalam Mangkunegara (2016) berkesimpulan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan prestasi kerja dimana apabila seorang pekerja mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan memiliki

kecenderungan untuk memiliki prestasi kerja yang tinggi pula, dan begitu pula sebaliknya.

Dibutuhkan suatu dorongan atau motivasi yang tinggi agar seorang pegawai dapat mencapai prestasi kerja yang baik. Apabila motivasi telah diberikan secara benar dalam segi keadilan dan kelayakannya maka tahap selanjutnya adalah dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Namun apabila rasa keadilan dan kelayakan yang dimaksud tidak dapat terpenuhi dengan memuaskan, maka timbullah suatu ketidakpuasan kerja dengan indikasi keluhan-keluhan yang dikeluarkan oleh pekerja sehingga menimbulkan akibat penurunan semangat yang kemudian membawa kepada penurunan prestasi kerja pegawai.

D. Implikasi Manajerial

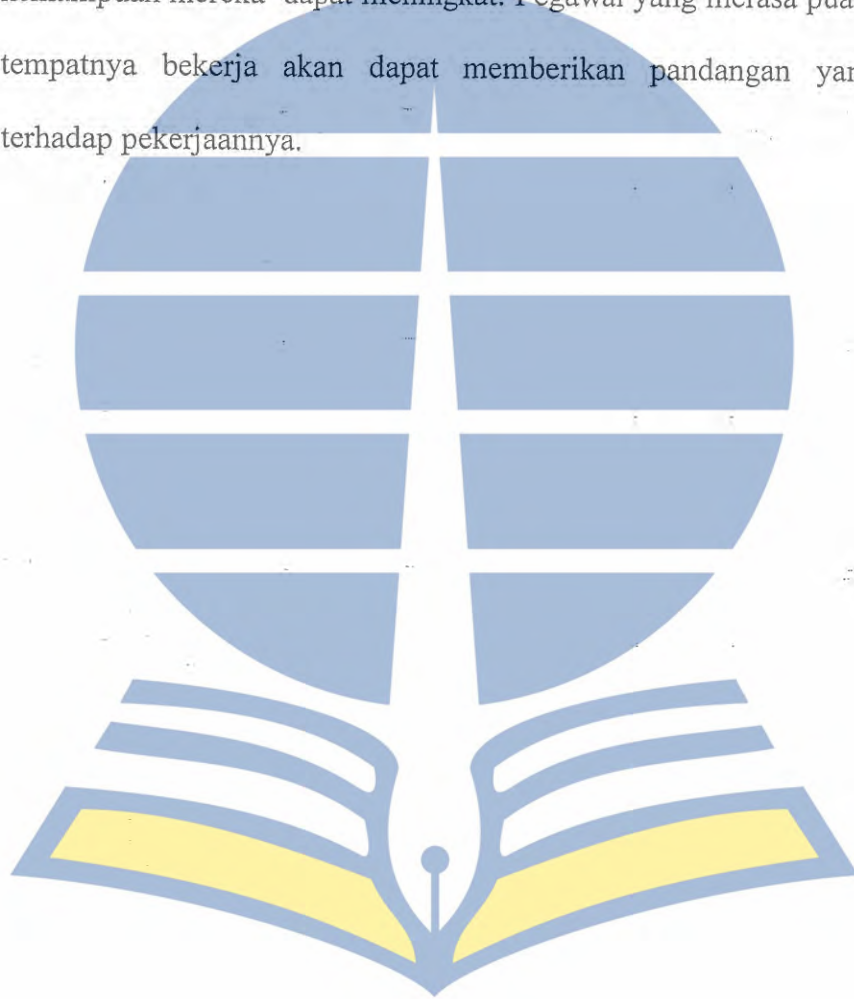
Setiap instansi ingin kinerja pegawai yang baik demi kemajuan instansinya. Demikian juga harapan pada Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, semakin baiknya pelaksanaan kepemimpinan, budaya organisasi dan semakin tingginya motivasi kerja pegawai, maka prestasi kerja pegawai juga akan lebih baik. Pelaksanaan budaya organisasi selama ini menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi prestasi kerja pegawai dibandingkan dengan variabel motivasi kerja dan untuk variabel kepemimpinan.

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis selanjutnya perlu dikembangkan kebijakan manajerial yang dapat diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi kebijakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil analisis pengaruh antar variabel penelitian. Atas dasar tersebut, maka implikasi kebijakan yang ditujukan bagi

Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam adalah meningkatkan prestasi kerja pegawai melalui:

1. Faktor kepemimpinan harus lebih ditingkatkan peran pemimpin didalam kegiatan instansi terutama pada kemampuan pemimpin dalam kemampuan mereka berkomunikasi dua arah dengan bawahan. Pemimpin mencoba mulai melibatkan bawahan dalam menyusun program kerja unit, menerima masukan dan saran dari bawahan untuk perbaikan kinerja unit sehingga hubungan antara pimpinan dan bawahan dapat terjalin dengan baik.
2. Faktor budaya organisasi yang ada saat ini dapat dan terus dikembangkan kearah yang dapat memaksimalkan kinerja SDM terutama yang berhubungan dengan sistem birokrasi yang berjalan saat ini. Untuk dapat menjaga kinerja instansi tetap baik, disarankan agar instansi memikirkan bentuk organisasi dengan struktur yang lebih horizontal dengan hirarkinya tidak terlalu banyak sehingga dapat cepat dalam pengambilan suatu keputusan, penyampaian informasi, dan sebagainya. Pada akhirnya instansi dapat bergerak cepat dalam mengambil peluang-peluang pasar yang ada.
3. Faktor motivasi kerja pegawai saat ini yang harus lebih dikembangkan adalah keinginan untuk berprestasi. Untuk menumbuhkan perasaan tersebut maka instansi harus mendinamiskan fungsi pegawai misalnya dengan pengayaan pekerjaan, mutasi, dan rotasi, serta jenjang karir yang tepat. Selain itu pemberian kompensasi atau imbalan yang sesuai dengan kontribusi pegawai kepada organisasi, kondisi kerja yang kondusif, system administrasi dan kebijakan organisasi yang sesuai, pengawasan dan membina hubungan kerja yang baik didalam instansi tanpa membeda-

bedakan pegawai serta pembagian kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai. Selain itu dapat juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan keterampilan khusus sesuai kebutuhan agar kemampuan mereka dapat meningkat. Pegawai yang merasa puas terhadap tempatnya bekerja akan dapat memberikan pandangan yang positif terhadap pekerjaannya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan dalam bab IV, dapat diambil beberapa kesimpulan:

1. Kepemimpinan yang diterapkan memberikan pengaruh terhadap perubahan prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, artinya semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula prestasi kerja terhadap instansi.
2. Budaya organisasi yang sudah berjalan selama ini berpengaruh terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula prestasi kerja terhadap instansi.
3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, artinya semakin baik motivasi kerja maka semakin baik pula prestasi kerja terhadap instansi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan di atas, maka yang menjadi saran diantaranya adalah:

1. Bagi Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam

Hendaknya Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai menitikberatkan pada faktor kepemimpinan, budaya

organisasi dan motivasi kerja, karena memiliki pengaruh yang relatif tinggi yaitu 82,4%.

Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai yang berhubungan dengan kepemimpinan, yaitu pimpinan saat ini diharapkan dapat memberikan bimbingan dan pelatihan kepada bawahan. Peningkatan peran kepemimpinan terutama dalam hal tugas dan tanggung jawab pimpinan sehingga dapat memotivasi para bawahannya. Variabel yang berhubungan dengan budaya organisasi diharapkan adanya perhatian organisasi terhadap rekreasi dalam rangka keakraban pegawai sehingga meningkatkan semangat kerja pegawai, dan yang berhubungan dengan motivasi kerja yaitu memberikan kebutuhan pegawai untuk memberikan pengaruh dalam lingkungan kerjanya misalnya dengan memberikan reward baik secara finansial maupun non finansial.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Terdapat beberapa variabel yang belum diteliti dalam penelitian ini sehingga penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat melengkapi dan menambahkan variabel yang lebih lengkap, sehingga variabel yang dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai dapat diketahui dan sebuah instansi dapat menentukan skala prioritas dalam mereformasi birokrasi terhadap variabel yang vital dan berpengaruh penting bagi prestasi kerja pegawai.

Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam, Pimpinan harus dengan seksama memperhatikan variabel- variabel dalam penelitian ini. Adapun dimensi-dimensi variabel kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja diantaranya adalah kemampuan untuk membina

kerjasama dan hubungan yang baik, kemampuan yang efektifitas, kepemimpinan yang partisipatif, kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu, dan kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang. Untuk variabel budaya organisasi yang berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai adalah inovasi dan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, sikap agresif, dan stabilitas. Untuk variabel motivasi kerja yang berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Arikunto. S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Brury Monce. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada kantor SAR Sorong*, *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol 4, No. 1, 2016 : 1-16.
- Bryan Johannes Tampi. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk, *Journal "Acta Diurna" Volume III. No. 4 Tahun 2014*.
- Chowdhury, R. G and Gopal, R. (2014). Leadership Styles and Employee Motivation: An Empirical Investigation in Leading Oil Company in India. *International Journal of Research in Business Management*. Vol. 2, No. 5, 1-10
- Davis, Keith dan Newstrom. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga, Jakarta
- Gaol, CHR. Jimmy L. (2014). *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program. IBM SPSS 23*. (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, P.S. Malayu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Hidayati Siti, Utami Hamidah Nayati, dan Prasetya Adik. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Airnav Indonesia Kantor Cabang Aero Traffic Control Soekarno Hatta*, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 26 No. 1 September 2015.
- Kaswan (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Cetakan 1, Bandung: Alfabeta
- Kotter, Jhon P dan Heskett James L. (2014). *Budaya Korporat dan Kinerja*. Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Miftahul Arifin. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di SMPN 2 Paciran*, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya.
- Mila Badriyah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Nasution. (2014). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Nuraini Firmandari. (2014). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi*, EKBISI, Vol. IX, No. 1, Desember 2014, Hal. 25-34, ISSN: 1907-9109.
- Nurjaman. (2014). *Manajemen Proyek*. Bandung: CV Pustaka. Setia
- Oemar dan Marwansyah. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru*, Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol 7 No. 2.
- Profita Dihan, Surachman, dan Andarwati. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Dinas Pemerintahan Desa Kabupaten Lumajang*, PEMDES, Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol.4 No. 2, Juni 2017, p 142-152, p-ISSN : 1829-7528, e-ISSN : 2581-1584.
- Ratnasari, Sri Langgeng. (2019). *Kinerja Karyawan : Kompensasi dan Promosi Jabatan*, Journal of Business Administration Vol 3, No 2, September 2019, Hal. 219-227 e-ISSN: 2548-9909.
- Rivai, Veithzal dan Basti. (2016). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veitzhal. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi ke-7. Depok: PT Rajagrafindo
- Robbins, P. S., & Judge, A. T. (2016). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi*. (Terjemahan). Jakarta: PT. Gramedia
- Robbins, Stephen P & Coulter Mary. (2016). *Management*. New Jersey: Pearson Education

- Sasingkelo Rani, Kojo Christoffel dan Rumokoy Farlane S. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horiguchi Sinar Insani*, Jurnal EMBA Vol. 4 No. 4 Desember 2016, Hal. 2107 -2114, ISSN 2303-1174.
- Setiawan Fajar dan Kartana Tri Jaka. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Tegal*, MULTIPLIER – Vol.I No. 1 November 2016.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutikno, Sobry M. (2014). *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Lombok: Holistica
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-9. Jakarta: Kencana.
- Tika, Moh. Pabundu. (2016). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Veithzal Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi ke 6. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Winardi. (2016). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media
- Yukl, Gary. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. (Edisi 7). Jakarta: Indeks

Lampiran 1**KUESIONER PENELITIAN**

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Balai Wilayah Sungai Sumatera IV Batam” dan merupakan syarat untuk mendapat gelar Magister Manajemen di Universitas Terbuka.

Saya mengharapkan kesediaan Saudara menjadi responden dalam penelitian ini dengan mengisi pertanyaan-pertanyaan yang ada didalam kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan kepihak luar, dan kerahasiaan jawaban saudara akan terjamin sepenuhnya. Atas kesediaan, kerjasama dan kepercayaannya saya ucapkan terima kasih.

Salam

Panji Hadiana
NIM. 530005439

Data Responden:

Nama :

Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan

Usia :

Lama Bekerja :

Pangkat/Gol :

Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda centang (√) pada tempat yang telah tersedia sesuai dengan jawaban anda. Penilaian dilakukan berdasarkan skala berikut :

a. Sangat Setuju (SS)	= 5
b. Setuju (S)	= 4
c. Netral (N)	= 3
d. Tidak Setuju (TS)	= 2
e. Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenar-benarnya karena tidak akan mempengaruhi pada pekerjaan Saudara.
4. Setelah mengisi kuesioner mohon Bapak/Ibu berikan kepada yang menyerahkan kuesioner.
5. Terimakasih atas partisipasi Saudara.

Jawablah pertanyaan dibawah ini menggunakan tanda \checkmark untuk jawaban yang anda anggap benar

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
A	KEPEMIMPINAN					
	1. Pimpinan mampu membina kerjasama yang baik dengan bawahan					
	2. Pimpinan memiliki kemampuan memberikan memotivasi kepada bawahannya					
	3. Pimpinan mampu menyelesaikan tugas di luar kemampuan					
	4. Pimpinan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu					
	5. Pimpinan hadir tepat waktu					
	6. Pimpinan dalam pengambilan keputusan secara musyawarah					
	7. Pimpinan dapat menyelesaikan masalah secara tepat					
	8. Pimpinan mampu meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan					
	9. Pimpinan bersedia untuk membawa kepentingan organisasi					
	10. Pimpinan mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai target					
	11. Pimpinan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan					
	12. Pimpinan memberikan bimbingan kepada bawahan					

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	SIS
B	BUDAYA ORGANISASI					
	1. Adanya dorongan organisasi terhadap inovasi yang dilakukan oleh pegawai					
	2. Pentingnya ketelitian dalam melakukan pekerjaan oleh setiap pegawai					
	3. Pegawai memberikan perhatian terhadap detail setiap pekerjaan yang ditugaskan					
	4. Adanya dukungan organisasi terhadap hasil kerja pegawai secara maksimal					
	5. Setiap pegawai memiliki orientasi pada semua kepentingan					
	6. Perhatian organisasi secara maksimal terhadap kenyamanan kerja pegawai					
	7. Perhatian organisasi terhadap rekreasi dalam rangka keakraban pegawai					
	8. Kerjasama yang terjadi antar anggota organisasi berjalan dengan harmonis					
	9. Adanya toleransi antar anggota organisasi baik dengan atasan maupun dengan sesama pegawai					
	10. Organisasi memberikan dukungan yang optimal dalam rangka meningkatkan kompetitif pegawai					
	11. Setiap pegawai dituntut untuk bersemangat dalam bekerja					
	12. Dukungan organisasi dalam mempertahankan kinerja pegawai yang maksimal					
	13. Adanya tuntutan kepada setiap pegawai untuk mempertahankan stabilitas kerja					

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
C	MOTIVASI KERJA					
	1. Pegawai memiliki kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas dalam bekerja					
	2. Adanya kebutuhan pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja					
	3. Setiap pegawai dituntut untuk mencapai prestasi setinggi-tingginya					
	4. Kebutuhan pegawai untuk bekerja secara efektif					
	5. Pemenuhan kebutuhan pegawai untuk diterima dilingkungan kerjanya					
	6. Adanya pemenuhan kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai					
	7. Kebutuhan pegawai untuk bekerja sama telah terpenuhi dengan baik					
	8. Adanya kebutuhan pegawai untuk memberikan pengaruh dalam lingkungan kerjanya					
	9. Kebutuhan pegawai untuk mengembangkan tanggung jawab telah terpenuhi					
	10. Kebutuhan pegawai untuk memimpin					

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
D	PRESTASI KERJA					
	1. Pegawai mampu menyelesaikan proses kerja dengan baik					
	2. Waktu yang dipergunakan melaksanakan pekerjaan yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan					
	3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan dapat diminimalisir oleh setiap pegawai					
	4. Pemenuhan jumlah pemberian pelayanan dalam bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan					
	5. Pegawai melaksanakan tugas dengan tepat sesuai dengan kualitas kerja yang ditetapkan					
	6. Kemampuan pegawai dalam bekerja sesuai dengan keahlian yang dimilikinya					
	7. Kemampuan pegawai dalam menggunakan peralatan tidak perlu diragukan lagi					
	8. Pegawai telah memiliki kemampuan yang maksimal dalam mengevaluasi hasil kerjanya					

Lampiran 2

JAWABAN KUESIONER

No Resp	Kepemimpinan											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	1	1	4	3	2	4	4	4	3	1
3	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	1	1
4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1
5	1	1	1	1	1	4	1	2	2	5	4	1
6	4	5	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4
7	4	5	5	4	5	4	4	1	4	4	4	2
8	4	1	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4
9	4	4	2	2	1	1	4	1	4	4	1	5
10	4	4	5	4	4	1	2	4	1	4	1	1
11	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
12	4	5	5	5	1	4	5	5	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
14	4	2	2	4	4	2	3	1	1	1	2	1
15	4	5	4	5	5	1	3	4	5	5	1	1
16	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	3	4
17	4	4	1	1	1	2	4	4	4	4	2	1
18	4	5	5	5	5	2	1	5	5	5	2	2
19	4	1	1	1	4	4	1	1	4	1	4	2
20	4	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	1
21	5	2	1	1	5	2	1	5	3	4	5	5
22	2	2	1	1	2	1	3	3	1	1	1	2
23	5	2	1	4	2	1	5	5	5	5	1	2
24	4	5	2	4	5	4	2	4	5	3	4	2
25	1	1	1	1	4	1	2	4	4	4	1	4
26	2	4	1	2	1	4	2	1	1	1	4	1
27	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
28	1	4	1	4	4	4	4	1	1	1	4	1
29	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
30	3	4	1	1	4	2	3	4	5	2	2	2
31	1	2	4	4	4	4	1	1	1	1	4	1
32	4	1	2	5	1	4	4	5	5	5	4	1
33	5	5	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1
34	4	4	5	4	4	4	3	1	1	4	4	4
35	5	1	5	1	1	1	2	3	2	1	1	2
36	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	1	1
37	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1
38	1	1	1	1	1	4	1	2	2	5	4	1
39	4	5	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4

No Resp	Budaya Organisasi														
	1	3	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	2	3	2	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	1	1	2	3	4	1	1	1	1	2	2	5	5	5
6	5	4	5	1	1	1	4	4	5	5	4	1	3	5	5
7	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
8	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
9	4	1	4	4	5	4	4	1	1	5	1	4	4	4	4
10	2	4	2	1	1	3	4	1	4	2	4	1	4	4	4
11	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	5	2	4	4
12	2	5	4	4	4	2	2	5	4	5	5	4	4	5	5
13	5	1	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5
14	5	2	1	5	4	1	5	5	5	1	1	1	1	3	3
15	4	4	3	1	4	1	4	3	1	4	4	5	5	4	4
16	5	2	3	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	5	4	1	1	4	4	4	4	4	4
18	4	5	4	1	2	1	4	5	4	1	5	5	5	5	1
19	1	4	1	4	4	3	2	1	1	1	1	4	1	1	1
20	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5
22	4	4	3	3	3	4	2	1	1	1	5	1	1	5	5
23	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5
24	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5
25	1	1	4	4	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4
26	1	4	4	1	1	1	5	1	4	1	1	1	1	1	1
27	1	3	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
28	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
29	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
30	4	4	3	4	5	1	2	4	1	4	4	5	2	4	4
31	1	2	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	5
32	4	5	4	4	4	4	2	1	5	5	5	5	5	5	5
33	1	1	5	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	5	4	3	5	1	2	1	5	5	5	1	1	4	4	4
35	5	1	2	2	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	1
36	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	2	2	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5

No Resp	Motivasi									
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	2	3	2	4	2	4	3	4	4	3
2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	1	1	2	3	4	1	1	1	1
6	5	4	5	1	1	1	4	4	5	5
7	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4
8	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	1	4	4	5	4	4	1	1	5
10	2	4	2	1	1	3	4	1	4	2
11	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4
12	2	5	4	4	4	2	2	5	4	5
13	5	1	5	5	5	5	5	1	1	5
14	5	2	1	5	4	1	5	5	5	1
15	4	4	3	1	4	1	4	3	1	4
16	5	2	3	4	4	4	5	4	5	5
17	4	4	4	4	4	5	4	1	1	4
18	4	5	4	1	2	1	4	5	4	1
19	1	4	1	4	4	3	2	1	1	1
20	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3
22	4	4	3	3	3	4	2	1	1	1
23	5	5	5	5	4	5	1	1	1	1
24	1	3	4	4	2	4	1	1	1	5
25	1	1	4	4	2	1	5	4	4	4
26	1	4	4	1	1	1	5	1	4	1
27	1	5	5	5	5	5	4	5	4	4
28	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1
29	1	5	4	4	1	4	1	5	4	5
30	4	4	3	4	5	1	2	4	1	4
31	1	2	4	1	1	1	1	1	2	1
32	4	5	4	4	4	4	2	1	5	5
33	5	1	5	2	1	5	1	1	1	1
34	5	4	3	5	1	2	1	5	5	5
35	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1
36	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
37	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1
39	5	4	5	1	1	1	4	4	5	5

No Resp	Prestasi							
	37	38	39	40	41	42	43	44
1	4	3	4	4	3	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	1	1	1	1	2	2	5
6	5	4	4	5	5	4	1	3
7	4	4	4	4	4	1	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	1
9	1	4	1	1	5	1	4	4
10	4	4	1	4	2	4	1	4
11	4	4	5	4	4	4	5	2
12	4	2	5	4	5	5	4	4
13	1	5	1	1	5	5	5	5
14	5	5	5	5	1	1	1	1
15	1	4	3	1	4	4	5	5
16	5	5	4	5	5	3	5	5
17	1	4	1	1	4	4	4	4
18	4	4	5	4	1	5	5	5
19	1	2	1	1	1	1	4	1
20	4	2	4	4	4	4	5	4
21	1	1	5	4	3	5	4	4
22	1	2	1	1	1	5	1	1
23	5	1	1	1	1	5	5	5
24	5	3	3	3	5	4	5	3
25	4	5	4	4	4	4	4	4
26	4	5	1	4	1	1	1	1
27	4	4	5	4	4	4	4	4
28	1	1	1	1	1	1	1	1
29	4	1	5	4	5	4	4	4
30	1	2	4	1	4	4	5	2
31	2	1	1	2	1	1	1	1
32	5	2	1	5	5	5	5	5
33	1	1	1	1	1	1	1	1
34	5	1	5	5	5	1	1	4
35	2	2	1	2	1	3	2	1
36	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5
38	1	1	1	1	1	2	2	5
39	5	4	4	5	5	4	1	3

Lampiran 3

Output SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	34.7436	94.038	.439	.801
VAR00002	34.8974	90.094	.482	.798
VAR00003	35.2821	84.734	.613	.784
VAR00004	35.1026	84.147	.697	.777
VAR00005	35.0513	91.892	.422	.803
VAR00006	35.3077	94.534	.378	.806
VAR00007	35.3846	94.348	.411	.804
VAR00008	35.0256	90.815	.496	.796
VAR00009	35.0000	90.316	.456	.800
VAR00010	34.9487	91.945	.443	.801
VAR00011	35.2308	94.498	.371	.807
VAR00012	35.9744	95.078	.323	.811

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00013	43.9744	147.552	.449	.863
VAR00014	44.1026	151.200	.379	.866
VAR00015	43.9744	153.973	.372	.866
VAR00016	43.7179	150.524	.462	.862
VAR00017	43.7949	142.115	.642	.852
VAR00018	44.0256	150.868	.373	.867
VAR00019	43.9487	147.366	.499	.860
VAR00020	44.1795	141.362	.561	.857
VAR00021	44.0769	146.862	.462	.862
VAR00022	44.0000	135.895	.745	.845
VAR00023	43.8974	143.779	.603	.854
VAR00024	43.7949	138.957	.700	.849
VAR00025	43.8462	144.028	.578	.856
VAR00026	43.3333	150.333	.502	.860

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00027	28.9231	73.231	.356	.795
VAR00028	28.7179	72.629	.427	.786
VAR00029	28.5641	73.463	.483	.781
VAR00030	28.5897	72.459	.476	.781
VAR00031	28.8718	70.536	.505	.777
VAR00032	28.9487	74.839	.318	.799
VAR00033	28.9231	71.915	.460	.782
VAR00034	29.0256	66.026	.591	.765
VAR00035	28.9231	69.810	.490	.779
VAR00036	28.7436	66.196	.622	.762

Lampiran 4

Output SPSS Analisis Regresi Linier Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2 ^b		Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 ^a	.824	.809	3.80781

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

b. Dependent Variable: y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
...	Regression	2380.419	3	793.473	54.725	.000 ^b
1	Residual	507.478	35	14.499		
	Total	2887.897	38			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
...	(Constant)	-4.744	2.508		-1.892	.067		
1	x1	.207	.095	.245	2.188	.035	.400	2.503
	x2	.290	.100	.431	2.900	.006	.227	4.400
	x3	.282	.131	.300	2.158	.038	.260	3.852

a. Dependent Variable: y

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00037	22.7179	57.945	.612	.811
VAR00038	22.8718	63.167	.446	.832
VAR00039	22.8974	56.305	.650	.805
VAR00040	22.7949	57.746	.646	.807
VAR00041	22.6667	56.228	.678	.802
VAR00042	22.5641	61.621	.516	.823
VAR00043	22.5641	60.937	.493	.827
VAR00044	22.5641	62.410	.472	.829

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		39
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3.65440728
Most Extreme Differences	Absolute Positive	.099
	Negative	.086
Kolmogorov-Smirnov Z		-.099
Asymp. Sig. (2-tailed)		.620
		.837

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x3, x1, x2 ^b		Enter

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.230 ^a	.053	-.028	2.12902

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.890	3	2.963	.654	.586 ^b
	Residual	158.645	35	4.533		
	Total	167.535	38			

a. Dependent Variable: RES2

b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.289	1.402		2.346	.025
	x1	-.066	.053	-.324	-1.244	.222
	x2	.002	.056	.013	.039	.969
	x3	.065	.073	.287	.889	.380

a. Dependent Variable: RES2

