

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI STRUKTURAL
DI UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA**

TESIS



Nama : Ito Sumitro S
No. Pokok : 2004-02-005
Dosen Pembimbing : Prof.Dr.Payaman J Simanjuntak,APU.

**PROGRAM PASCASARJANA (S2)
UNIVERSITAS INDONUSA ESA UNGGUL**
Magister Administrasi Publik

LEMBAR PENGESAHAN

Nama Mahasiswa : **Ito Sumitro S**
No. Pokok : **2004-02-005**
Program Studi : **Magister Administrasi Publik**

Telah dinyatakan lulus sidang tesis pada tanggal 14 Maret 2009 dihadapan Pembimbing dan Penguji di bawah ini .

Pembimbing,

Prof.Dr. Payaman J Simanjuntak,APU.

Tim Penguji :

KETUA : Ir. Alirahman, MSc,Ph .D

ANGGOTA 1. Ir. Yahya Rachmana Hidayat,MSc,Ph.D

2. Leroy Samy Uguy,P.hD

3. Prof.Dr. Payaman J Simanjuntak,APU.

4. Dihin Sepyanto,SE.,ME

Jakarta, 14 Maret 2009

**UNIVERSITAS INDONUSA ESA UNGGUL
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

Direktur,

Ir. Alirahman, MSc,Ph.D

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI STRUKTURAL DI UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa salah satu perguruan tinggi dilingkungan Departemen Pendidikan Nasional yang merupakan institusi pendidikan tinggi dan salah satu program rencana pengembangannya adalah menerapkan suatu intitusi dan pengembangan *Total Quality Managemen* (TQM), sehingga terbentuk kesehatan organisasi, otonomi penuh, dan bermutu. Mengingat kinerja pegawai merupakan salah satu barometer yang turut berperan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, maka kinerja pegawai (yakni struktural) merupakan suatu hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawainya yang dapat dilihat dari bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaan serta menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai struktural di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Penelitian ini menggunakan metode *survey explanatory*, dengan pendekatan kuantitatif. Dengan teknik pengumpulan data primer melalui penyebaran angket/kuesioner sebagai instrumen utama. Untuk meneliti variabel Budaya organisasi, penulis menggunakan teori dari Robbins, sedangkan untuk meneliti variabel motivasi kerja dan kinerja pegawai digunakan teori Payaman J Simanjuntak. Berdasarkan pengamatan peneliti dan hasil analisis data kualitas pelayanan yang diberikan belum optimal. Selain itu disiplin untuk pegawai dalam hal ini waktu dan kehadiran juga harus diterapkan. Karena disiplin untuk pegawai yang penting bagi suksesnya pelaksanaan pekerjaan. Masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah rendahnya kinerja pegawai struktural yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi kerja dalam hal ini masih rendahnya inisiatip pegawai dan perilaku pegawai yang kurang disiplin.

Budaya organisasi yakni inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arahan, integritas, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi, serta motivasi kerja yakni merasa diperlukan oleh organisasi, mengetahui yang diharapkan organisasi, perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan, peluang untuk berkembang, tantangan yang menarik dan suasana kerja yang menyenangkan secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Semakin baik pegawai memahami nilai-nilai yang ada dan melaksanakan nilai-nilai yang terkandung di dalam organisasi tersebut maka akan semakin baik pula kinerja pegawainya. Adanya kesempatan yang dimiliki pegawai di dalam menjalankan aturan yang sudah ada, sehingga hasil kerja pegawai diharapkan semakin baik.

Kata kunci : budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai.

ABSTRACT

The Influence of Organization Culture and Work Motivation to the Employee (Structural Staff) Working Performance in Sultan Ageng Tirtayasa University

The Sultan Ageng Tirtayasa University is one of environmental collage, of National Education Department representing higher education institution, and one of the program is planning to implement and developed Total Quality Management autonomy and quality, so that formed by health organization, full of autonomous, and certifiable. Considering officer performance represent one of the barometer which partake to share to efficacy of organization in reaching target, hence officer performance representing a result of work, its officer able to be seen from how officer work and also finished work better. This research tries to find out the influence of organization culture to the employee working performance in Sultan Ageng Tirtayasa University.

This research used method of survey explanatory with quantitative approach. With data collecting technique of primary spreading of questionnaire as especial instrument. To check Cultural variable organization writer use theory from Robbins while to check motivation variable work and officer performance used by theory from Payaman J Simanjuntak. Pursuant to perception of result and researcher analyze data of quality of given service is has not been optimum yet. Moreover, employee discipline in time and presence should be implemented due to its significant contribution to the success of work. The matter in this research is low level of employee working performance which is related to existed culture, low level of employee initiation and disobedient employee.

Organization culture in this research varies from individual initiation, tolerance of risky action, guidance, integration, management support, control, identify, reward system, conflict tolerance, communication patterns in general to employee working performance in Sultan Ageng Tirtayasa University. Employee better understanding of existed organization values and better implementation of organization values will result in employee better working performance. In addition to employee better working performance is employee commitment to implement existed regulation.

Keyword : organization culture, work motivation, employee working performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, dan dengan rahmat serta karuniaNya Penuulis dapat menyelesaikan penelitian dalam rangka tugas tugas ini sebagai salah satu rangkaian penyusunan tugas akhir pada Program Magister Administrasi Publik, Universitas Indonusa Esa Unggul.

Tesis ini dapat penulis selesaikan dengan dukungan pembimbing dan berbagai pihak. Pada kesempatan ini Penulis haturkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr.Ir. Alirahman,M.Sc, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Indonusa Esa Unggul;
2. Bapak Ir.Yahya Hidayat Rahman,P.hD, selaku Ketua Bidang Studi Magister Administrasi Publik Universitas Indonusa Esa Unggul;
3. Bapak Prof. Dr. Payaman Simanjuntak,APU, selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan fikiran untuk membimbing penulisan tesis ini;
4. Para dosen dan staf non akademik di lingkungan Program Magister Administrasi Publik Universitas Indonusa Esa Unggul;
5. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Administrasi Publik Universitas Indonusa Esa Unggul.

Semoga proposal tesis ini dapat diterima dan sekaligus ditindak lanjuti dalam bentuk penelitian, serta penuh dengan kelancaran dan sesuai akan tahapan yang berlaku serta bermanfaat bagi perkembangan teori-teori pada umumnya.

Serang, Nopember 2008

Penulis,

DATAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABASTRAK	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A.Latar Belakang Penelitian	1
1. Identifikasi masalah	3
2. Batasan masalah	4
3. Rumusan masalah	4
B.Tujuan Penelitian	5
C.Manfaat Penelitian	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	6
A.Kajian Teori	6
1. Budaya organisasi	6
1.1. Budaya	6
1.2. Organisasi	7
2. Motivasi kerja	15
2.1. Motivasi	15
2.2. Motivasi dan Etos Kerja	16
3. Kinerja Pegawai	18
3.1. Kompetensi Individu	20
3.2. Dukungan Organisasi	21

3.3. Dukungan Manajemen	22
B. Hasil Penelitian yang Relevan	23
BAB III : METODE PENELITIAN	24
A. Kerangka Pemikiran	24
B. Hipotesis Penelitian	25
C. Definisi, Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel	26
D. Desain Penelitian	28
E. Jenis, Sumber dan Pengumpulan Data	28
F. Metode Analisis	30
G. Cara Kerja	32
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	34
4.2. Pembahasan	37
4.2.1 Analisis Deskriptif	37
A. Budaya organisasi	39
B. Motivasi kerja	52
C. Kinerja pegawai	58
4.2.2 Pengujian Hipotesa	63
A. Uji Validitas	63
B. Uji Rentabilitas	68
C. Uji Normalitas	69
D. Analisis Regresi Linier	70
E. Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	73

F. Uji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	74
G. Uji pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	75
4.2.3 Pembahasan hasil penelitian	75
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	78
5.2 Saran	
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

<u>Nomor</u>	<u>Teks</u>	<u>Hal.</u>
3.1.	Operasionalisasi Variabel Budaya Organisasi	26
3.2.	Operasionalisasi Variabel Motivasi kerja	26
3.3.	Operasionalisasi Variabel Kinerja Pegawai	28
3.4.	Data penelitian, sumber, jenis dan instrumen pengumpulan data	29
4.1.	Nilai interval	39
4.2.	Distribusi frekuensi skor budaya organisasi	40
4.3.	Skor rata-rata masing-masing indikator pada inisiatif individual	41
4.4.	Skor rata-rata masing-masing indikator pada toleransi terhadap tindakan berisiko	42
4.5.	Skor rata-rata masing-masing pada indikator arahan	44
4.6.	Skor rata-rata masing-masing pada indikator integritas	45
4.7.	Skor rata-rata masing-masing pada dukungan manajemen	46
4.8.	Skor rata-rata masing-masing pada kontrol	47
4.9.	Skor rata-rata masing-masing pada identitas	48
4.10.	Skor rata-rata masing-masing pada sistem imbalan	49
4.11.	Skor rata-rata masing-masing pada toleransi terhadap konflik	50
4.12.	Skor rata-rata masing-masing pada pola komunikasi	51
4.13.	Distribusi frekuensi skor motivasi kerja pegawai	53
4.14.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi merasda diperlukan oleh orang lain	53
4.15.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi mengetahui yang diharapkan organisasi	54
4.16.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi perlakuan adil antara pekerja dalam pemberian imbalan	55
4.17.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi peluan untuk berkembang	56
4.18.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi tantangan yang menarik	57

4.19.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi suasana kerja yang menyenangkan	57
4.20.	Distribusi frekuensi skor kinerja pegawai	58
4.21.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi kompetensi individu	59
4.22.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi dukungan organisasi	60
4.23.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi dukungan manajemen	62
4.24.	Validasi variabel budaya organisasi	65
4.25.	Validasi variabel motivasi kerja	66
4.26.	Validasi variabel kinerja pegawai	67
4.27.	Reliabilitas	68
4.28.	Uji kenormalan data	69
4.29.	Model Summary	70
4.30.	Tabel Anova	71

DAFTAR GAMBAR

<u>Nomor</u>	<u>Teks</u>	<u>Hal.</u>
3.1.	Kerangka Pemikiran	25
4.1.	Grafik profil responden berdasarkan unit kerja	37
4.2.	Grafik profil responden berdasarkan jenis kelamin	38
4.3.	Grafik profil berdasarkan tingkat pendidikan	38

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A.Latar Belakang Penelitian	1
1. Identifikasi masalah	3
2. Batasan masalah	4
3. Rumusan masalah	4
B.Tujuan Penelitian	5
C.Manfaat Penelitian	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	6
A.Kajian Teori	6
1. Budaya organisasi	6
1.1. Budaya	6
1.2. Organisasi	7
2. Motivasi kerja	15
2.1. Motivasi	15
2.2. Motivasi dan Etos Kerja	16
3. Kinerja Pegawai	18

3.1. Kompetensi Individu	20
3.2. Dukungan Organisasi	21
3.3. Dukungan Manajemen	22
B. Hasil Penelitian yang Relevan	23
BAB III : METODE PENELITIAN	24
A. Kerangka Pemikiran	24
B. Hipotesis Penelitian	25
C. Definisi, Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel	26
D. Desain Penelitian	28
E. Jenis, Sumber dan Pengumpulan Data	28
F. Metode Analisis	30
G. Cara Kerja	32
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	34
4.2. Pembahasan	37
4.2.1 Analisis Deskriptif	37
A. Budaya organisasi	39
B. Motivasi kerja	52
C. Kinerja pegawai	58
4.2.2 Pengujian Hipotesa	63
A. Uji Validitas	63
B. Uji Rentabilitas	68
C. Uji Normalitas	69
D. Analisis Regresi Linier	70
E. Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	73

F. Uji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	74
G. Uji pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	75
4.2.3 Pembahasan hasil penelitian	75
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	78
5.2 Saran	
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

<u>Nomor</u>	<u>Teks</u>	<u>Hal.</u>
3.1.	Kerangka Pemikiran	25
4.1.	Grafik profil responden berdasarkan unit kerja	37
4.2.	Grafik profil responden berdasarkan jenis kelamin	38
4.3.	Grafik profil berdasarkan tingkat pendidikan	38

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Hal.
3.1.	Operasionalisasi Variabel Budaya Organisasi	26
3.2.	Operasionalisasi Variabel Motivasi kerja	26
3.3.	Operasionalisasi Variabel Kinerja Pegawai	28
3.4.	Data penelitian, sumber, jenis dan instrumen pengumpulan data	29
4.1.	Nilai interval	39
4.2.	Distribusi frekuensi skor budaya organisasi	40
4.3.	Skor rata-rata masing-masing indikator pada inisiatif individual	41
4.4.	Skor rata-rata masing-masing indikator pada toleransi terhadap tindakan berisiko	42
4.5.	Skor rata-rata masing-masing pada indikator arahan	44
4.6.	Skor rata-rata masing-masing pada indikator integritas	45
4.7.	Skor rata-rata masing-masing pada dukungan manajemen	46
4.8.	Skor rata-rata masing-masing pada kontrol	47
4.9.	Skor rata-rata masing-masing pada identitas	48
4.10.	Skor rata-rata masing-masing pada sistem imbalan	49
4.11.	Skor rata-rata masing-masing pada toleransi terhadap konflik	50
4.12.	Skor rata-rata masing-masing pada pola komunikasi	51
4.13.	Distribusi frekuensi skor motivasi kerja pegawai	53
4.14.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi merasda diperlukan oleh orang lain	53
4.15.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi mengetahui yang diharapkan organisasi	54
4.16.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi perlakuan adil antara pekerja dalam pemberian imbalan	55
4.17.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi peluang untuk berkembang	56
4.18.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi tantangan yang menarik	57

4.19.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi suasana kerja yang menyenangkan	57
4.20.	Distribusi frekuensi skor kinerja pegawai	58
4.21.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi kompetensi individu	59
4.22.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi dukungan organisasi	60
4.23.	Skor rata-rata masing-masing pada dimensi dukungan manajemen	62
4.24.	Validasi variabel budaya organisasi	65
4.25.	Validasi variabel motivasi kerja	66
4.26.	Validasi variabel kinerja pegawai	67
4.27.	Reliabilitas	68
4.28.	Uji kenormalan data	69
4.29.	Model Summary	70
4.30.	Tabel Anova	71

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan suatu lembaga, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Sebagai ilustrasi misi dan tugas pokok satu departemen pemerintahan dibagi habis kedalam tugas pokok beberapa direktorat jenderal. Tugas pokok setiap direktorat jenderal dibagi habis menjadi tugas pokok beberapa direktorat, dan selanjutnya masing-masing dibagi habis oleh beberapa sub direktorat, kemudian beberapa seksi, dan tugas pokok setiap seksi dilakukan oleh beberapa orang pegawai. Setiap orang dalam satu unit kerja mempunyai sasaran dan uraian tugas tertentu, sebagai bagian dari unit kerja dimaksud.

Dengan demikian, pencapaian sasaran atau kinerja setiap departemen pemerintah adalah agregasi atau penjumlahan kinerja semua direktorat di lingkungan direktorat jenderal tersebut. Kinerja setiap direktorat adalah agregasi dari kinerja semua sub direktorat di lingkungan direktorat itu. Kinerja sub direktorat adalah penjumlahan atau agregasi semua seksi di lingkungan sub direktorat dan kinerja setiap seksi adalah penjumlahan kinerja setiap individu di lingkungan seksi tersebut. Oleh sebab itu, kinerja suatu lembaga atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata

lain, upaya peningkatan kinerja suatu lembaga adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu.

Sebagaimana diuraikan di atas, misi dan tugas pokok dari suatu lembaga atau organisasi diurai dan dibagi habis menjadi tugas pokok unit-unit yang lebih besar ke unit yang lebih kecil dalam bentuk kelompok kerja, sehingga menjadi tugas individu-individu dalam masing-masing kelompok atau unit kerja. Dalam contoh di atas, misi dan tugas pokok departemen dibagi habis oleh beberapa direktorat jenderal (Ditjen), kemudian oleh beberapa direktorat, selanjutnya oleh sub direktorat (Subdit) dan kemudian oleh beberapa seksi. Tugas pokok setiap seksi dibagi habis beberapa kelompok kerja atau langsung oleh sejumlah individu-individu. Organisasi dan sistem pembagian kerja diuraikan di atas.

Dengan demikian kinerja suatu lembaga sangat dipengaruhi oleh oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja di lembaga tersebut¹.

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (UNTIRTA) berdiri sejak tahun 1984, dan telah beralih statusnya menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional sesuai dengan Kepres No 32 tahun 2001. Universitas ini memiliki 6 Fakultas dan masih dalam tahap pengembangan, yaitu merencanakan menambah beberapa Fakultas baru serta Program Pascasarjana.

¹ Payaman J Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*; Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI, 2005; 3.

Pada tahun 2007, mahasiswa yang terdaftar dan aktif kuliah berjumlah sekitar 13.740 orang. Hingga tahun 2007, UNTIRTA telah meluluskan 9.077 orang sarjana yang sekarang telah tersebar di berbagai kota di Indonesia.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan di lingkungan UNTIRTA, pelayanan dan perkembangan kampus memang masih lamban dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Negeri yang seusianya, terutama dilihat dari segi kemampuan sumber daya manusia yang sangat minim pada tataran pegawai struktural (Non Fungsional / Dosen).

1. Identifikasi Masalah

Hasil Auditor Inspektorat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional yang menitik beratkan pada bagian umum dan kepegawaian tahun 2007-2008 menyebutkan beberapa permasalahan terhadap pegawai :

- a. Para pegawai belum sepenuhnya secara maksimal melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi.
- b. Pembagian tugas belum terbagi habis bagi para pegawai.
- c. Pimpinan kurang memberikan arahan, dorongan dan pengawasan pada bawahan.
- d. Inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan belum sepenuhnya terlaksana.

2. Batasan Masalah

Untuk memudahkan penulis, maka batasan dalam tulisan tesis ini adalah sebagai berikut :

- a. Dalam pelaksanaan penelitian ini, penelitian menetapkan sepuluh karakteristik utama dari sebuah budaya organisasi, enam karakteristik dari motivasi kerja dan tiga karakteristik dari kinerja pegawai.
- b. Responden yang ditetapkan 156 orang pegawai struktural di lingkungan Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

3. Rumusan Masalah

Sebagaimana diuraikan di atas, baik atau buruknya kinerja pegawai di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, diduga disebabkan oleh rendahnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi kerja yang terjadi di lingkungan tersebut. Oleh karena itu rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai ?.
- b. Variabel manakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai ?.

B. Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai struktural di lingkungan Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- b) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai struktural di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

C. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak sebagai berikut :

1. Manfaat bagi dunia pendidikan, untuk menambah khasanah penelitian dalam ilmu Administrasi Publik mengenai Tata Pengelolaan Kelembagaan Pendidikan Tinggi di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional.
2. Manfaat bagi pimpinan lembaga pendidikan tinggi, dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan perbaikan terhadap penerapan sistem kerja para pegawai.
3. Manfaat bagi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi seluruh pegawai, khususnya pimpinan dalam memahami dan menerapkan sistem kerja yang berbasis pada pelayanan prima dalam upaya penyelenggaraan pelayan publik yang diharapkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Budaya Organisasi

1.1. Budaya

Secara harfiah, pengertian budaya atau *culture* berasal dari kata latin *colere*, yang berarti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang². Pengertian yang semula agraris ini lebih lanjut diterapkan pada hal-hal yang bersifat rohani. Ashley Montagu dan Cristoper Dawson mengartikan kebudayaan sebagai *way of life*, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu dari suatu kelompok masyarakat atau bangsa.

Geert Hofstede dalam *Culture's Consequences* mendefinisikan budaya sebagai “*collective programming of the mind*,” atau *collective mental program*. Mental programming terdapat pada tiga level : (1) *universal level of mental programming*, yaitu sistem biologikal operasional manusia termasuk perilakunya yang bersifat universal, seperti senyum dan tangis yang terjadi di mana-mana sepanjang sejarah, (2) *universal level of mental programming*, misalnya bahasa, dan (3) *individual level of mental programming*, misalnya kepentingan individual.

² Gering Supriyadi, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, 2003; 4

Menurut Koenjaningrat, budaya adalah “keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar”. Selanjutnya dinyatakan bahwa kebudayaan memiliki tiga wujud yaitu :

1. Wujud kebudayaan sebagai suatu kelompok dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya.
2. Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas aktivitas kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat ; dan
3. Wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia.

1.2. Organisasi

Pengertian organisasi dalam arti statis adalah merupakan wadah yang berupa struktur/bagan organisasi, tempat berkumpulnya orang-orang/anggota yang melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan dalam arti dinamis organisasi merupakan suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan, pembatasan tugas dan tanggungjawab serta wewenang, hubungan kerja, sehingga memungkinkan orang-orang/anggota dapat berinteraksi dalam pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pada organisasi terdapat dua aspek yaitu :

1. Aspek struktur organisasi yang meliputi : pengelompokan orang secara formal dan bagian organisasi.

2. Aspek proses perilaku yang meliputi : komunikasi, pembuatan keputusan, motivasi dan kepemimpinan.

Istilah Budaya Organisasi dan Budaya Perusahaan dapat dipahami sebagai terjemahan dari istilah *Organizationnal Culture* dan *Corporate Culture*. Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) adalah aplikasi Budaya Organisasi (*Organizationnal Culture*) pada badan usaha (perusahaan). Istilah Budaya Perusahaan dikenal dengan Budaya Korporasi³. Definisi formal yang kini diterima sebagai definisi klasik tentang Budaya Organisasi adalah antara lain : “ Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bentukan, temuan atau pengembangan oleh suatu kelompok orang yang telah bekerja dengan cukup baik untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal, sehingga dianggap perlu untuk diajarkan juga kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berfikir dan merasa tentang masalah-masalah yang dihadapinya”⁴.

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi-organisasi lainnya. Untuk memperjelas kontruksi berfikir berikut dikemukakan beberapa konsep tentang budaya organisasi. Budaya organisasi adalah “ Suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi : suatu sistem dari makna bersama “⁵. Konsep ini menggambarkan adanya suatu pandangan yang sama yang menunjukkan suatu karakteristik dari suatu budaya organisasi. Sedangkan konsep lain menyebutkan demikian : Budaya organisasi adalah “ pola asumsi dalam

³ Terrece Deal dan Alloen Kennedy; dikutip Talaziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, 2003

⁴ Edgar H. Shein, *Organization Culture and Leadership*;-----

⁵ Stephen P Robbins, oleh Handayana Pujatmaka, Jakarta, PT. Prenhalindo, 2003

organisasi yang berguna untuk menghadapi lingkungan internal dan eksternal yang diajarkan kepada setiap anggota organisasi agar dapat mengindera, memikirkan, dan merasakan secara benar mengenai pekerjaannya”. Untuk mengukur variabel budaya organisasi, penulis menggunakan teori dari Stephen P Robbins⁶ dalam buku Perilaku Organisasi tentang sepuluh karakteristik utama dari sebuah budaya organisasi yaitu :

1. **Inisiatif individu.** Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu;
2. **Toleransi terhadap tindakan beresiko.** Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk agresif, inovatif dan berani mengambil resiko;
3. **Arahan.** Sejauhmana organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;
4. **Integrasi.** Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi di dorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. **Dukungan manajemen.** Tingkat sejauhmana para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. **Kontrol.** Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai;

⁶ Stephen P Robbins, *Organization Behaviour*, oleh Handayana Pujatmaka, Jakarta, PT. Prenhalindo, 2003

7. **Identitas.** Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;
8. **Sistem imbalan.** Tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih dan sebagainya.
9. **Toleransi terhadap konflik.** Tingkat sejauhmana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka;
10. **Pola-pola komunikasi.** Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan suatu kepercayaan dan keyakinan yang dimiliki oleh suatu kelompok masyarakat yang mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang bersangkutan dalam kehidupan sehari-hari.

Budaya merupakan perkembangan majemuk dari "budi daya" yang berarti "daya dari budi" yang berupa cipta, rasa dan karsa. Hal ini dikemukakan pula oleh Koentjaraningrat sebagai berikut :

"keseluruhan dari kelakuan dan hasil kelakuan manusia yang teratur oleh tata kelakuan yang harus didapatnya dengan belajar dan semuanya tersusun dalam kehidupan masyarakat"⁷ .

⁷ Koentjaraningrat, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Jakarta Lembaga Administrasi Negara, 2003

Pada tingkat lebih dalam, budaya merupakan nilai-nilai yang disumbang orang dalam suatu kelompok dan cenderung bertahan lama dalam kurun waktu yang cukup lama, meskipun anggota kelompoknya berubah. Engel, Blokwell dan Miniard sebagaimana dikutip oleh Suharyo dan Sofia mengemukakan definisi budaya sebagai berikut :

”budaya adalah nilai-nilai, gagasan-gagasan, arti dan simbol-simbol bermakna lainnya yang membantu individu dalam berkomunikasi, memberikan tafsiran suatu kelompok masyarakat”⁸ .

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan hasil karya dan cipta manusia yang merupakan totalitas dari nilai-nilai, norma, gagasan, pengetahuan, artifak, kesenian, moral, hukum, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan.

Budaya organisasi dikemukakan Stephen P Robbins, dalam bukunya Prilaku Organisasi sebagai berikut :

.....budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi⁹.

⁸ Suharyo , kutipan Yusuf,dkk ,Penelitian dosen,Serang,Untirta, 2007

⁹ Stephen P Robbins, *Organization Behaviour*, oleh Handayana Pujatmaka,Jakarta,PT.Prenhalindo,2003

Schermerhorn R John, Jr Hun G Jams., dan Osborne N Richard memberikan definisi tentang budaya organisasi sebagai berikut : *"Organizational culture the system of sheered beliefs and value that develops with in an organizational and guide as the behavior of its member, in the business setting this often referred to as corporate culture"*¹⁰. Budaya organisasi adalah sebagai sistem dari suatu bagian kepercayaan /keyakinan dan nilai yang dibangun dalam organisasi serta menjadi panduan perilaku bagi anggota organisasi. Sedangkan budaya organisasi juga dikemukakan oleh Cushway dengan perspektif lain mengatakan bahwa :

Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan dan beroperasi. Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Orang bisa saja sangat mampu dan efisien tanpa tergantung pada orang lain, tetapi perilakunya tidak sesuai dengan budaya organisasi¹¹.

Definisi di atas, menggambarkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembalikan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan serta diturunkan kepada setiap anggota baru. Kemudian nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota organisasi untuk bertindak dan sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

¹⁰ Schermerhorn R John, Jr Hun G Jam, dan Osborne N Richard, dikutip Yusuf dkk, Penelitian dosen, Serang, Untirta, 2007

¹¹ Cushway, -----

Kondisi budaya organisasi seperti itu akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.

Pendapat lain dikemukakan Hamdem dan Tuner yang menyatakan bahwa ” budaya dari suatu organisasi mencerminkan perilaku yang sesuai, yang mengikat dan memotivasi para anggotanya, dan memudahkan penetapan keputusan jika terdapat ketidakjelasan”¹². Budaya organisasi juga menggambarkan cara organisasi mengolah informasi, hubungan-hubungan internalnya, dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi.

Dari berbagai pernyataan mengenai pengertian budaya organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi bersumber dari filosofi dan merupakan pondasi bagi organisasi agar terus dapat berdiri dan bertahan serta diterima oleh lingkungannya.

Pendapat lain seperti yang dilontarkan Luthans tentang budaya organisasi memiliki karakteristik, seperti yang dikemukakan oleh Rais sebagai berikut :

1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi, yaitu anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tatacara, istilah dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormat.

¹² Hamdem dan Tuner, Yusuf,dkk ,Penelitian dosen,Serang,Untirta, 2007

2. Norma-norma, yaitu suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebihan tetapi juga tidak kurang.
3. Nilai-nilai yang dominan, yaitu adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tertinggi, tingkat absensi rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. Kebijakan atau peraturan yang mengarahkan organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan pelanggan.
5. Aturan-aturan yaitu terdapat pedoman yang harus ditaati jika bergantung dengan organisasi. Anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut .
6. Iklim organisasi, yaitu kondisi mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara para anggota berinteraksi, dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

Karakteristik yang dikemukakan oleh Luthans di atas merupakan ciri utama dari budaya organisasi secara umum yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Artinya, unsur-unsur tersebut mencerminkan budaya yang berlaku dalam semua jenis organisasi, baik yang berorientasi pada pelayanan jasa atau organisasi yang menghasilkan produk.

2. Motivasi Kerja

2.1. Motivasi

Masalah laten mengapa beberapa karyawan bekerja lebih baik dari pada karyawan lain, merupakan pertanyaan yang terus-menerus muncul dan selalu dihadapi para manajer. Beberapa variabel penting dan menarik telah digunakan untuk menjelaskan perbedaan penampilan antara para karyawan. Misalnya, variabel seperti kemampuan, naluri, imbalan intinsik dan ekstrinsik, tingkat aspirasi, dan latar belakang orang menjelaskan mengapa beberapa karyawan berprestasi baik dan yang lain tidak.

Walaupun sudah jelas motivasi itu penting, tetapi kita sukar mendefinisikannya dan menganalisisnya dalam organisasi. Suatu definisi mengemukakan bahwa motivasi berhubungan dengan (1) arah perilaku; (2) kekuatan respon (yakni usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu; dan (3) ketahanan perilaku, atau berapa lama orang-orang itu terus-menerus berperilaku menurut cara tertentu¹³.

Pandangan lain menyarankan bahwa analisis tentang motivasi harus memuaskan perhatian pada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang. Seorang ahli teori menekankan segi terarahnya motivasi pada tujuan tertentu (*goal directedness aspect of motivation*)¹⁴. Tetapi ahli lain menyatakan bahwa motivasi adalah ” berhubungan erat dengan bagaimana perilaku

¹³ Gibson at all, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Stuktu Proses*, Jakarta, Erlangga, 1995

¹⁴ Ibid.

itu dimulai, dilakukan, disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subyektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung”.

Pemeriksaan yang seksama mengenai tiap-tiap pandangan ini menimbulkan sejumlah kesimpulan tentang motivasi :

1. Para ahli teori menyajikan penafsiran yang sedikit berbeda dan menekankan pada faktor yang berbeda-beda.
2. Motivasi berhubungan erat dengan perilaku dan prestasi kerja.
3. Motivasi diarahkan untuk mencapai suatu tujuan.
4. Perbedaan fisiologis, psikologis, dan lingkungan merupakan faktor-faktor penting yang perlu diperhatikan.

2.2. Motivasi dan Etos kerja

Motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dipengaruhi oleh latar belakangnya, sikap pribadi dan harapan-harapannya. Latar belakang kehidupan keluarga, bertetangga dan bermasyarakat dapat mempengaruhi kesiediaan seseorang untuk bekerja keras, bertanggungjawab, bekerjasama saling mendukung atau bekerja merasa terpaksa dan mau menang sendiri. Latar belakang kehidupan dapat mempengaruhi sikap pribadi seseorang menjadi penyebab atau bertempramen tinggi, pemaaf atau pendendam. Sikap-sikap seperti itu sangat mempengaruhi efektivitas membangun tim kerjasama.

Memotivasi bawahan berarti menjadikan mereka merasakan bahwa bekerja sebagian hidup yang dinikmati. Para pekerja umumnya akan siap bekerja keras bila mereka menghadapi beberapa kondisi berikut ini :

Pertama, para pekerja merasa diperlukan oleh dan di dalam organisasi. Dengan demikian mereka menyadari bahwa hasil kerjanya bermakna bagi lembaga dan akan dihargai.

Kedua, para pekerja mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi atau perusahaan dari mereka. Dengan demikian mereka dapat berupaya dengan sungguh-sungguh memenuhi harapan tersebut.

Ketiga, para pekerja merasa diperlakukan secara adil baik antar pekerja maupun dalam pemberian imbalan atau penghargaan. Perlakuan menganak emaskan seseorang dan menganak tirikan yang lain, atau membedakan yang satu dari yang lain atas dasar suka dan tidak suka, akan menurunkan semangat dan motivasi kerja secara keseluruhan. Demikian juga bila kontribusi pekerja tidak dihargai dengan imbalan yang seimbang, semangat kerja pekerja akan menurun, apalagi bila upah itu tidak cukup memenuhi hidup layak bagi pekerja dan keluarganya.

Keempat, para pekerja diberi peluang yang sama untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan, bahkan untuk membangun karier hingga mencapai karier yang paling tinggi di lingkungan organisasi atau lembaga.

Kelima, para pekerja diberi tantangan, baik dengan menciptakan pekerjaan yang menarik (*job enrichment*) maupun dengan memberikan kepercayaan (*trust*) untuk berkreasi dan berinovasi.

Keenam, para pekerja merasakan suasana kerja yang menyenangkan, termasuk hubungan dengan atasan dan bawahan secara komunikatif, serta hubungan dengan teman sekerja¹⁵.

3. Kinerja Pegawai

Seseorang yang mampu melaksanakan tugasnya serta dapat merealisasikan segala bentuk apa yang harus dilakukan sesuai dengan tugasnya dan pada akhir pelaksanaan tersebut orang disekelilingnya dapat dengan mudah menilai hasil-hasil yang telah dicapainya atau diselesaikannya, maka hasil yang telah dicapai itu demi prestasi yang diperlihatkan tersebut merupakan suatu kinerja seseorang.

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan/organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan/organisasi tersebut. Keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi tersebut merupakan manajemen kinerja, termasuk kinerja masing-masing individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi. Kinerja setiap orangpun dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan

¹⁵ Payaman J Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2005

pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Dalam proses pelaksanaan pada suatu perusahaan /organisasi ada enam hal penting yang perlu dipahami dalam penilaian kinerja yaitu :

- a). Kegunaan hasil penelitian kinerja,
- b). Unsur-unsur penilaian kinerja,
- c). Teknik penilaian kinerja masa lalu,
- d). Kiat melaksanakan penilaian kinerja yang berorientasi masa depan,
- e). Implikasi proses penilaian,
- f). Umpan balik bagi satuan kinerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasai.

Berbagai pihak dapat menarik manfaat dari penilaian kinerja para pegawai, kesemuanya dapat dikaitkan dengan keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja organisasi. Adapun kegunaan yang dapat diambil antara lain :

- a). Sebagai alat ukur memperbaiki kinerja para pegawai.
- b). Sebagai instrumen dalam melakukan penyesuaian imbalan yang dilakukan kepada para pegawai.
- c). Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan dan penyelenggraan kegiatan pelatihan.
- d). Sebagai bahan untuk membantu para pegawai dalam melakukan perencanaan dan pengembangan karier.

- e). Sebagai alat untuk mengkaji kegiatan pengadaan tenaga kerja terutama yang diarahkan pada kemungkinan terjadinya kelemahan di dalamnya.
- f). Mempelajari, apakah terdapat ketidak tepatan dalam sistem informasi sumber daya manusia.
- g). Untuk melihat, apakah terdapat kesalahan dalam rancang bangun pekerjaan.

Sebagaimana dikemukakan di atas, menurut Payaman J Simanjuntak, kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan dalam 3 golongan, yaitu :

1. Kompetensi individu,
2. Dukungan organisasi, dan
3. Dukungan manajemen.

3.1. Kompetensi Individu

Kompetensi seorang pegawai dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan kerjanya serta motivasi dan etos kerjanya. Kemampuan dan keterampilan kerja seseorang dipengaruhi oleh kebugaran fisiknya, latar belakang pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerja.

Sebagian besar pekerja Indonesia, terutama golongan pekerja kasar atau golongan rendah mempunyai kondisi kesehatan fisik yang relatif rendah, sehingga kurang mampu melakukan pekerjaan berat, cepat lelah, lamban dan menampilkan

kinerja rendah. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain karena tingkat upah yang rendah, sistem kerja yang melelahkan, lingkungan kerja yang kurang sehat, dan kelemahan pekerja sendiri dalam menjaga kesehatan tubuhnya.

3.2. Dukungan Organisasi

Kinerja setiap pekerja, dan dengan demikian juga kinerja unit-unit kerja dan kinerja lembaga ditingkatkan melalui dukungan organisasi, antarlain :

- a Struktur organisasi yang memuat pembagian tugas yang jelas, serta struktur kewenangan dan pelaporan pertanggung jawaban yang pasti;
- b Penyediaan sarana dan peralatan kerja yang lengkap, termasuk pilihan penggunaan teknologi yang tepat;
- c Penyediaan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sehat, didukung oleh penyediaan kelembagaan, peralatan dan sarana perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja;
- d Penyediaan kondisi dan syarat kerja termasuk pengupahan dan jaminan sosial yang di satu pihak dapat mendorong pertumbuhan perusahaan dan di pihak lain dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya;
- e Memberi peluang bagi pengusaha dan pekerja membangun hubungan industrial yang aman dan harmonis, termasuk kesempatan bernegosiasi untuk merumuskan perjanjian kerja bersama;

- f Menyediakan kecukupan anggaran yang dibutuhkan untuk setiap pelaksanaan tugas.

3.3. Dukungan Manajemen

Peranan manajemen sangat penting dan dominan dalam peningkatan kinerja karyawan, baik dalam peningkatan kompetensi dan motivasi kerja karyawan, maupun dalam membangun sistem kerja yang efektif dan menciptakan kondisi dan suasana kerja yang harmonis, aman dan menyenangkan.

Pertama, sebagaimana diuraikan di atas, manajemen dapat membuka kesempatan yang seluas-luasnya bagi para pekerja untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerjanya, baik melalui program pendidikan dan pelatihan, maupun melalui rotasi jabatan atau penugasan khusus.

Kedua, manajemen sebagai pemimpin harus mampu membangun dan meningkatkan motivasi kerja karyawan, baik melalui memberikan imbalan yang layak dan adil, maupun dengan membangun komunikasi yang efektif, demikian juga dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi pekerja dalam proses pengambilan keputusan dan membangun kariernya.

Ketiga, manajemen berperan menciptakan sistem kerja yang efektif, lingkungan dan kondisi kerja yang aman, nyaman dan harmonis, sehingga para pekerja dapat melakukan tugasnya dengan kerja yang tinggi.

Keempat, manajemen sebagai pemimpin harus mampu membangun kerjasama yang efektif antara pekerja dalam satu unit organisasi, dan antar unit organisasi.

Kelima, manajemen sebagai pemimpin harus mampu memberdayakan setiap pekerja, mengenali dan mengoptimalkan pendayagunaan potensi atau keunggulan setiap pekerja, serta mendukung kelemahan dan kekurangan pekerja¹⁶.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Berikut hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini :

1. Maulana Yusuf dkk, dalam tulisannya berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Staf Struktural*¹⁷. Menyatakan bahwa budaya organisasi (yakni 10 dimensi) secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Dany Sumirat K, dalam tulisannya yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Dewan Kelurahan Tegal Alur*¹⁸. Menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja Dewan Kelurahan di Kecamatan Kali Deres Jakarta Barat.

¹⁶ Payaman J Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2005

¹⁷ Maulana Yusuf dkk, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Staf Struktural*, Serang, Penelitian Dosen , Untirta ,2007

¹⁸ Dany Sumirat Kurniawan, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Dewan Kelurahan*, Jakarta, Tesis UIEU, 2007

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Kerangka Pemikiran

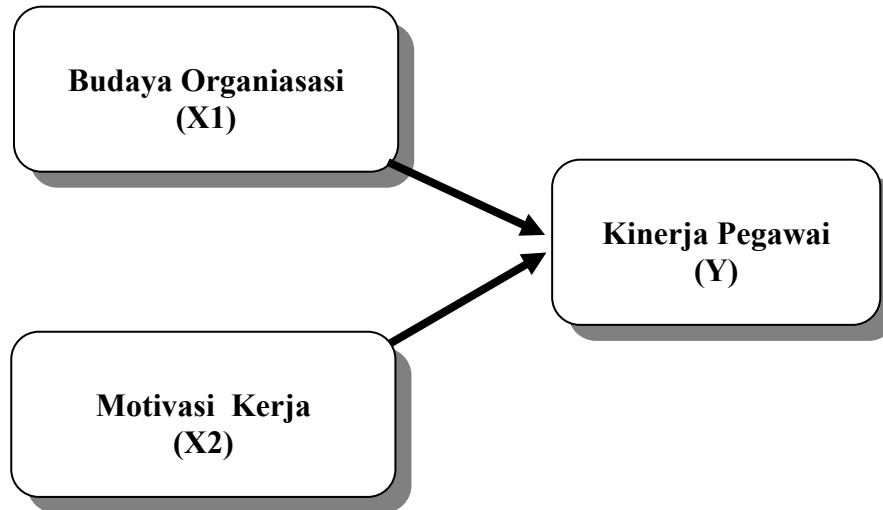
Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Berkaitan dengan hal tersebut, persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Budaya kuat tersebut adalah budaya dimana nilai-nilai inti dipegang secara intensif dan bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut.

Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa tingginya dukungan dan komitmen pada nilai-nilai organisasi menunjukkan kuatnya budaya organisasi, yang kemudian dapat dipengaruhi kepada tingginya kinerja organisasi dan kepuasan kerja pegawainya. Hal tersebut memberi gambaran bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Berdasarkan asumsi di atas, penulis menggambarkan kerangka pemikiran sebagai pedoman dalam rangka penelitian yang dilakukan, sebagaimana dituangkan pada gambar 3.1 di bawah ini :

Gambar 3.1.
Kerangka Pemikiran



Dimana :

X_1 = Budaya Organisasi (*independent variable*)

X_2 = Motivasi Kerja (*independent variable*)

Y = Kinerja Pegawai (*dependent variable*)

B. Hipotesis Penelitian

Dari kerangka pemikiran tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai struktural di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai struktural di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian yang telah didefinisikan dan tercantum dalam kerangka pemikiran di atas, selanjutnya akan dioperasionalkan dan diukur. Dalam hal operasionalisasi variabel, variabel-variabel tersebut menjadi indikator-indikator pentingnya. Pengukuran yang digunakan dalam bentuk skala interval akan diterapkan pada semua item pertanyaan yang terdiri dari beberapa pertanyaan alternatif, dimana nilai 1 untuk tingkat paling rendah dan nilai 5 untuk tingkat yang paling tinggi. Nilai 2 untuk nilai yang rendah, nilai 3 untuk tingkat cukup tinggi dan nilai 4 untuk tingkat yang tinggi.

Tabel 3.1. : Operasionalisasi Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi	Inisiatif Individu	Tingkat tanggung jawab	Interval
	Toleransi terhadap tindakan /Resiko	Tingkat pengambilan resiko	Interval
	Arahan	Kejelasan sasaran akan prestasi	Interval
	Integrasi	Tingkat koordinasi	Interval
	Dukungan Manajemen	Tingkat dukungan Mnj.	Interval
	Kontrol	Tingkat pengendalian	Interval
	Identitas	Pengakuan pada tugas	Interval

	Sistem imbalan	Tingkat alokasi imbalan	Interval
	Toleransi terhadap konflik	Tingkat pengemukaan konflik	Interval
	Pola Komunikasi	Tingkat komunikasi	Interval

Sumber : Stepen P Robbins (*Organizational Behaviour* 2003)

Tabel 3.2. : Operasionalisasi Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Motivasi Kerja	▶▶ Merasa diperlukan oleh Organisasi	Pengakuan hasil kerja	Interval
	▶▶ Mengetahui yang diharapkan Organisasi	Pemahaman	Interval
	▶▶ Perlakuan adil antar pekerja, dalam pemberian imbalan	Keseimbangan dlm perlakuan kerja	Interval
	▶▶ Peluang untuk berkembang	Pemberian kesempatan berkembang	Interval
	▶▶ Tantangan yang menarik	Tingkat Dorongan/motivasi	Interval
	▶▶ Suasana kerja yang menyenangkan	Keleluasaan berkomunikasi	Interval

Sumber : Payaman J Simanjuntak (*manajemen dan evaluasi kinerja*,2005)

Tabel 3.3 : Operasionalisasi Variabel Kinerja

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja	▶▶ Kompetensi Individu	Tingkat kemampuan dan keterampilan individu	Interval
	▶▶ Dukungan organisasi	Tingkat dukungannya	Interval
	▶▶ Dukungan manajemen	Tingkat hubungan. Industrial	Interval

Sumber : Payaman J Simanjuntak (manajemen dan evaluasi kinerja,2005)

D. Desain Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan pada Bab I, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruhnya budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, maka desain penelitian yang digunakan adalah desain penelitian deskriptif, dan desain kausal

E. Jenis, Sumber dan Pengumpulan Data.

Agar data yang diperlukan dapat dimiliki secara efektif dan efisien, maka perlu ditetapkan data apa saja yang dibutuhkan, jenis data apa saja yang perlu ditetapkan, dimana sumber data dan dengan teknik apa data dikumpulkan. Hasil penetapan terhadap data tersebut tertera pada tabel di bawah ini .

Tabel 3.4 : Data penelitian , sumber, jenis dan instrumen pengumpulan data.

Variabel	Sumber data	Jenis data	Instrumen pengumpulan data primer
1. Budaya organisasi 2. Motivasi kerja 3. Kinerja pegawai	Data diambil dari para pegawai struktural	Data bersekala interval dalam bentuk data irisan melintang (<i>cross section</i>)	Kuesioner

1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian dilakukan di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Jenis data yang akan dipergunakan dalam rangka penelitian ini berupa data primer yang sumbernya adalah para pegawai administrasi dan dosen dilingkungan Universitas Sultan Ageng Tirtayasa . Selain data primer dibutuhkan juga data sekunder yang terutama akan dipakai dalam paparan Bab. I dan IV.

2. Pengumpulan dan pengolahan data

Sugiono menjelaskan bahwa ”Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”¹⁹. Atas dasar pengertian definisi di atas, maka yang menjadi populasi adalah pegawai struktural berjumlah 156 responden di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

¹⁹ Sugiono, dikutip Husen Umar, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta, Gramedia, ,2005

F. Metode Analisis

Untuk menguji validitas dari alat ukur kuesioner ini, digunakan uji validitas konstruk prinsip dari konstruk ini semakin tinggi tingkat validitas konstruk, maka semakin lengkap komponen atribut penelitian yang diukur dengan alat penelitian.

Sebelum kuesioner disebarakan kepada seluruh responden, dilakukan uji coba kuesioner dengan menyebarkan kuesioner kepada 156 responden. Uji coba ini dilakukan dengan menguji tingkat validitas pernyataan-pernyataan yang dilakukan dalam penelitian. Butir pernyataan dikatakan valid jika angka r lebih besar dari 0,3²⁰.

Berdasarkan penelitian di atas, maka metode yang digunakan adalah skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Linkert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan²¹.

Untuk menguji hipotesa, digunakan analisis regresi berganda, yang berguna meramalkan nilai variabel terikat (Y) dalam hal ini kinerja pegawai terhadap variabel bebas dalam hal ini budaya organisasi. Persamaan regresi berganda dirumuskan :

²⁰ Moh. Nazir. *Metode Penelitian*, Jakarta. Ghalia Indonesia.2003

²¹ Sugiono, dikutip Husen Umar, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedi, Jakarta, 2005

$$Y = f(x)$$

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

dimana

- \hat{Y} = Variabel dependen (terikat)
- a = Konstanta nilai Y
- b_1 = Koefisien regresi dari X_1
- b_2 = Koefisien regresi dari X_2
- X_1 = Variabel Budaya Organisasi
- X_2 = Variabel Motivasi Kerja

Koefisien regresi (b) akan bernilai positif apabila nilai X berbanding lurus terhadap nilai Y, sebaliknya b akan bernilai negatif apabila nilai X berbanding terbalik terhadap nilai Y. Nilai a dan b dapat dicari dengan persamaan sebagai berikut :

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X) \cdot (\sum XY)}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \cdot \sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Selanjutnya, untuk pengujian signifikansi pada regresi maka dilakukan uji t dan uji F. Kita dapat menarik kesimpulan akan harga regresi tersebut melalui perbandingan nilai t hitung dan F hitung dengan t tabel dan F tabel pada taraf signifikansi 5 %.

Analisis statistik yang digunakan adalah uji validitas, uji regresi berganda, Uji-t dan Uji-f.

G. Cara Kerja

Penetapan pengumpulan data ini bertujuan agar dalam pencarian akan diperoleh data dengan cara seefisien dan seefektif mungkin. Pengumpulan data terdiri :

1. Studi Kepustakaan

Pengumpulan data yang dibutuhkan dengan cara membaca, menelaah, mempelajari, dan membuat analisa terhadap bahan-bahan bacaan dan dokumen yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas.

2. Dokumentasi

Penelaahan dan pencatatan benda-benda tertulis atau mempelajari dokumen-dokumen yang ada.

3. Studi Lapangan

a. Pengamatan /observasi

Yaitu pengumpulan data dengan mengambil langsung pada obyek penelitian sehingga diketahui keadaan yang sebenarnya guna memperoleh data yang valid.

b. Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung pada responden atau pihak yang menjadi obyek penelitian guna mencari data yang belum terjaring dalam kuesioner.

c. Kuesioner

Yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pernyataan yang sudah disediakan jawabannya untuk dipilih sesuai dengan kehendak responden.

Penelitian ini adalah penelitian survey di lapangan. Data yang diambil meliputi data primer dan data sekunder dengan metode wawancara kepada responden menggunakan kuesioner terstruktur dan observasi pada sebagian sampel terpilih secara lengkap. Penelitian dilakukan di lingkungan struktural Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa merupakan suatu institusi pendidikan di Provinsi Banten yang berdasarkan Keputusan Presiden nomor 32 tahun 2001 resmi menjadi Perguruan Tinggi Negeri dalam lingkungan Departemen Pendidikan Nasional. Pengelolaan perguruan tinggi ini semula di bawah naungan Yayasan Pendidikan Tirtayasa yang berdiri sejak tahun 1984.

Hingga tahun 2007 kampus ini telah memiliki enam Fakultas yaitu, Fakultas Hukum, Fakultas Teknik, Fakultas Pendidikan, Fakultas Pertanian, Fakultas Ekonomi dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Program studi yang tersedia sebanyak 20. Lokasi kampus berada di Jalan Raya Jakarta Km. 4 Pakupatan Serang dan di Jalan Raya Cilegon Merak untuk Fakultas Teknik .

Menyadari pentingnya peningkatan pelayanan pendidikan yang maksimal, sangat diperlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Menanggapi era otonomi daerah, maka diperlukan langkah yang tepat dalam mengambil kebijakan dibidang pendidikan. Keadaan ini sebenarnya merupakan tantangan dan peluang yang cukup baik bagi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dalam rangka meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Universitas Sultan Ageng Tirtayasa mempunyai fungsi yang dijabarkan melalui rencana pengembangan, rencana pengembangan tersebut yaitu :

1. Mengembangkan program dan jenjang studi yang dimiliki kompetensi dan budaya saing yang tinggi.
2. Mengembangkan penelitian terapan yang bermanfaat bagi pemerintah daerah dan industri.
3. Mengintegrasikan pengabdian masyarakat melalui pengamalan ilmu pengetahuan, teknologi seni dan budaya bagi kesejahteraan masyarakat luas.
4. Mewujudkan dan merencanakan pengembangan kawasan kampus terpadu Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
5. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi dalam dan luar negeri, instansi pemerintah, lembaga non pemerintah dan dunia usaha.
6. Mengembangkan Total Quality Manajemen (TQM) dan organisasi yang sehat sesuai peraturan yang berlaku.
7. Membangun sistem informasi manajemen perguruan tinggi.
8. Mengembangkan sistem monitoring, evaluasi dan pelaporan akuntabilitas.

Visi yang ingin dicapai melalui pembangunan pendidikan di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa adalah terwujudnya *Entrepreneurial University* yang memiliki keunggulan dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berguna untuk kemaslahatan umat manusia.

Misi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa adalah :

1. Meningkatkan kemampuan civitas akademika dalam melaksanakan berbagai program pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
2. Menambah, memelihara dan mendayagunakan fasilitas secara berkelanjutan.
3. Membangaun dan mengembangkan *networking* untuk mendorong percepatan peningkatan kualitas.
4. Membangun dan menerapkan sistem manajemen mutu menuju efisiensi dan profesionalisme.
5. Mengembangkan sistem teknologi informasi (ITS) yang dapat digunakan sebagai landasan pacu menuju *Entrepreneurial University*.

Adapun susunan organisasi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa terdiri dari :

1. Unsur pimpinan (Rektor dan Pembantu Rektor)
2. Senat Universitas
3. Unsur Fakultas
4. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM)
5. Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK)
6. Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi (BAAKPSI)
7. Unit Pelaksana Teknis (Perpustakaan, Pusdainfo dan Poliklinik)

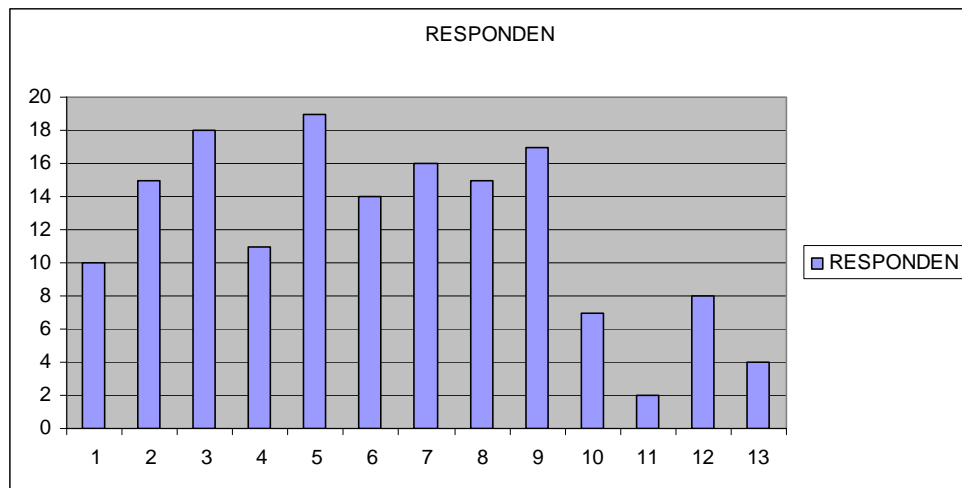
Jumlah pegawai yang berstatus struktural sampai akhir tahun 2007 di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa sebanyak 156 orang, dengan pangkat tertinggi IVE dan terendah IIa.

4.2. Pembahasan

4.2.1 Analisis Deskriptif

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 156 responden dengan subjek penelitian pegawai struktural di lingkungan Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Dari seluruh kuesioner seluruhnya memiliki jawaban yang lengkap dan layak untuk di analisa.

Grafik 4.1
Profil responden berdasarkan unit kerja



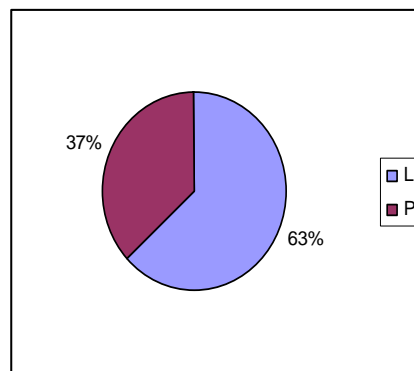
Sumber : BAUK Untirta 1997

1. Fak.Hukum	:	10	8. BAUK	:	15
2. Fak. KIP	:	15	9. BAAKPSI	:	17
3. Fak.Teknik	:	18	10. Pusedainfo	:	7
4. Fak.Pertanian	:	11	11. Pascasarjana	:	2
5. Fak.Ekonomi	:	19	12. Perpustakaan	:	8
6. Fak.Isip	:	14	13. Poliklinik	:	4
7. LPPM	:	16			

Dari grafik di atas terlihat bahwa responden terbanyak berasal dari unit kerja Fakultas Ekonomi, yaitu sebanyak 19 orang. jumlah terendah berasal dari unit kerja Pascasarjana, yaitu 2 orang.

Grafik 4.2

Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin

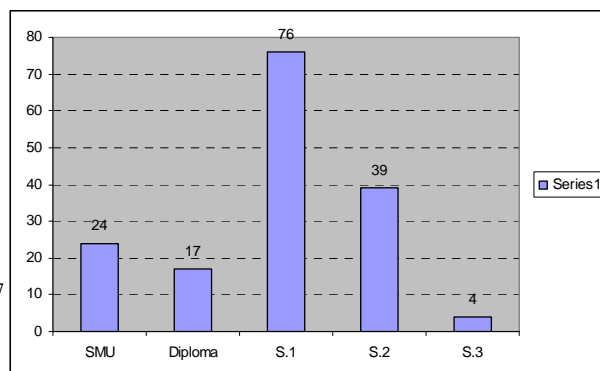


Sumber : BAUK Untirta 1997

Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden yang adalah laki-laki berjumlah 98 orang atau 63 % , dan perempuan 58 orang, atau 37 %.

Grafik 4.3

Profil Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber : BAUK Untirta 1997

Berdasarkan grafik terlihat, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan sarjana, yaitu 76 orang.

Berikut paparan analisis deskripsi yang bertujuan untuk mengetahui gambaran masing-masing variabel penelitian berdasarkan hasil distribusi frekuensi sesuai alternatif jawaban disajikan dalam tabel, kemudahan dalam memberikan interpretasi, maka digunakan interval yang ditetapkan seperti yang dimuat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1. Nilai Interval

No.	Interval nilai rata-rata	Keterangan
1	1,00 – 1,80	Sangat kurang setuju
2	1,81 – 2,61	Kurang setuju
3	2,62 – 3,42	Cukup setuju
4	3,43 – 4,23	Setuju
5	4,24 – 5,00	Sangat setuju

A. Budaya Organisasi

Setelah data terkumpul semua, langkah selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Untuk membuat tingkat persepsi mengenai budaya organisasi dan kinerja pegawai struktural, setiap butir pertanyaan berentang 1 sampai 5 dengan jumlah responden 156 orang, akan dihitung menggunakan interval. Rata-rata tertinggi adalah 5 dan terendah adalah 1.

Oleh karena itu, variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai struktural dikategorikan sebagai berikut :

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Skor Budaya Organisasi

Butir	Skor					Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4	5		
1	9	29	11	72	35	563	3,61
2	15	61	17	56	7	447	2,87
3	0	17	13	99	27	604	3,87
4	3	6	13	99	35	625	4,01
5	3	17	27	91	18	572	3,67
6	3	3	15	104	31	625	4,01
7	0	14	3	94	45	638	4,09
8	6	14	26	68	42	594	3,81
9	14	51	35	48	8	453	2,90
10	9	17	14	75	41	590	3,78
11	6	27	16	64	43	579	3,71
12	3	20	41	75	17	551	3,53
13	8	39	37	59	13	498	3,19
14	0	2	4	84	66	682	4,37
15	3	3	14	97	39	634	4,06
16	23	75	22	22	14	397	2,54
17	12	68	16	46	14	450	2,88
18	2	23	10	80	40	599	3,84
19	0	7	6	65	78	682	4,37
20	0	24	17	88	27	586	3,76
21	2	31	23	64	36	569	3,65
22	0	35	11	80	30	573	3,67
23	0	16	17	68	55	630	4,04
24	4	16	11	67	48	587	3,76
25	11	28	23	57	37	549	3,52
26	2	17	49	63	22	548	3,51
27	10	19	31	75	21	546	3,50
28	3	16	22	66	49	610	3,91
29	5	23	26	72	30	567	3,63
30	9	41	27	59	20	508	3,26
							3,64

Dalam budaya organisasi terdiri dari 30 aitem pernyataan terdiri dari 10 dimensi dan jawaban dari 156 responden atas kuesioner terhadap tanggapan responden berdasarkan jumlah skor tiap dimensi dan skor rata-rata tiap indikator.

1. Inisiatif Individual

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi inisiatif individu dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.3 Skor rata-rata masing-masing indikator pada Inisiatif Individual

Indikator dimensi inisiatif individual	Skor rata-rata
Wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus tergantung kepada orang lain.	3,61
Pekerjaan dapat diselesaikan sepenuhnya tanpa bantuan orang lain.	2,87
Lembaga memberikan kebebasan kepada pegawai untuk memilih tugas apa yang harus dikerjakan.	3,87
Jumlah skor rata-rata	3,45

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk indikator dimensi inisiatif individual, lembaga memberikan kebebasan kepada pegawai untuk memilih tugas apa yang harus dikerjakan, memiliki skor tertinggi yaitu 3,87 dibanding dengan indikator lain. Jumlah skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi inisiatif individual pada variabel budaya organisasi sebesar 3,45 berada pada kategori baik.

Indikator-indikator dari dimensi inisiatif individual pada variabel budaya organisasi menjadi acuan bagi pegawai karena masih berada pada kategori rendah. Berdasarkan hal tersebut inisiatif individual di dalam budaya organisasi di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa belum optimal. Indikator inisiatif dimana pegawai masih belum terbiasa melakukan inisiatif didalam melakukan suatu pekerjaanya. Sebagai organisasi pelayanan publik, universitas dituntut dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang diarahkan pada peningkatan kualitas kinerja

yang prima. Perwujudan kualitas kinerja yang prima kepada publik diharapkan lebih berorientasi kepada kepuasan masyarakat, melalui kinerja dalam hal pelayanan yang memiliki orientasi pelayanan lebih cepat, lebih baik, lebih murah. Selain itu menurut penulis pihak manajemen yang memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk mengembangkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Inisiatif individual yang juga bagian dari budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan adanya teori Robbins, menurut Robbins inisiatif individual pada umumnya lahir dari seorang baik dilakukan atas kehendak sendiri maupun rangsangan dari luar. Inisiatif individual yang tumbuh dan besar dari diri seseorang dikarenakan atas kemauannya akan berdampak positif pada lembaga/organisasi.

2. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi inisiatif individu dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.4 Skor Rata-rata Masing-masing Indikator pada Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Indikator Dimensi Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	Skor rata-rata
Lembaga memberi kebebasan mengenai cara pegawai menyelesaikan pekerjaan.	4,01
Dalam melaksanakan tugas, pegawai diberi wewenang cukup besar oleh lembaga.	3,67
Lembaga memberikan kepercayaan yang cukup besar untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai.	4,01
Tugas-tugas yang harus pegawai laksanakan menuntut tanggung jawab yang besar.	4,09
Lembaga mendorong pegawai untuk tanggap dalam memanfaatkan	3,81

waktu peluang-peluang yang ada demi kemajuan lembaga.	
Lembaga mendorong para pegawai untuk melaksanakan gagasan-gagasan baru walaupun resikonya cukup besar.	2,90
Jumlah skor rata-rata	3,75

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk indikator dimensi toleransi terhadap tindakan beresiko, indikator Tugas-tugas yang harus saya laksanakan menuntut tanggung jawab yang besar. memiliki skor tertinggi yaitu 4,09 dibanding dengan indikator lain jumlah skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi toleransi terhadap tindakan beresiko pada variabel budaya organisasi sebesar 3,75 berada pada kategori baik.

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor total untuk toleransi terhadap tindakan beresiko menjadi acuan bagi responden. Sehingga bisa dikatakan toleransi terhadap tindakan beresiko di dalam budaya organisasi di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa cukup optimal. Hal ini menunjukkan bahwa segala tugas yang dilakukan oleh setiap pegawai untuk semua jenjang akan menuntut tanggung jawab yang besar. Setiap penyelesaian pekerjaan jika didasari dengan tanggungjawab dan disiplin akan selalu membuahkan suatu keberhasilan yang optimal.

Hal ini diperkuat oleh Robbins, bahwa lemahnya tanggung jawab umumnya membuat seseorang sangat takut melakukan pekerjaan yang mengandung resiko, sebab akan membawa dampak yang luas pada dirinya.

3. Arahan

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi arahan dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.5 Skor rata-rata masing-masing indikator pada Arahan

Indikator Dimensi Arahan	Skor rata-rata
Lembaga mendorong pegawai untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan.	3,78
Lembaga mendorong pegawai untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman.	3,71
Menurut pegawai, tujuan lembaga ini kurang jelas diinformasikan kepada para pegawai.	3,53
Ukuran keberhasilan pekerjaan disampaikan dengan jelas kepada para pegawai.	3,19
Bila tidak dapat memecahkan masalah yang timbul dalam pelaksanaan pekerjaan, pegawai dengan mudah dapat menemui pimpinan untuk minta arahan.	4,37
Atasan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan segala aspek pekerjaan yang saya miliki.	4,06
pegawai diberi wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan pimpinan.	4,54
Lembaga memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengambil bidang pekerjaan apa yang harus pegawai kerjakan.	2,88
Jumlah skor rata-rata	3,51

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi arahan, indikator Saya diberi wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan pimpinan, memiliki skor tertinggi yaitu 4,54. Skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi arahan pada variabel budaya organisasi sebesar 3,51 berada pada kategori baik.

Arahan sangat penting untuk pegawai, karena hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Arahan penting dilakukan agar budaya didalam organisasi Universitas Sultan ageng Tirtayasa dapat tumbuh kuat. Lemahnya dorongan yang timbul dari organisasi akan membawa dampak pada kurang bergairahnya pegawai dalam bekerja. Hal ini diperparah jika

seseorang pimpinan tidak memiliki kemampuan manajerial dalam mengarahkan pegawai.

4. Integrasi

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi integrasi dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.6 Skor rata-rata masing-masing indikator pada integrasi

Indikator Dimensi Integrasi	Skor rata-rata
Lembaga didalam melaksanakan kegiatan operasinya berusaha untuk meningkatkan kerja sama antar bagian.	3,84
Di dalam melaksanakan tugas, pegawai berusaha untuk melakukan kerja sama dengan rekan sejawat.	4,37
Jumlah skor rata-rata	4,11

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi integritas, indikator Lembaga mendorong saya untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan memiliki skor tertinggi yaitu 4,37 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi integritas pada variabel budaya organisasi sebesar 4,11 berada pada kategori baik. Sehingga bisa dikatakan integrasi di dalam budaya organisasi di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dapat dikategorikan baik. Salah satu indikatornya yaitu sebagian besar pegawai sudah dapat bekerjasama secara individu dalam satu unit ataupun dalam unit lain.

Dimensi ini mencerminkan suatu kondisi organisasi dengan tata nilai baru yang mencerminkan kuatnya tingkat saling ketergantungan antar unit di dalamnya. Melalui integrasi ini menjadikan aspek koordinasi antar unit di dalam menjadi lebih penting, sehingga dapat menciptakan kinerja pegawai yang tinggi. Dengan demikian pihak

manajemen perlu mensosialisasikan bahwa unit-unit tersebut selain mandiri juga merupakan suatu kesatuan yang utuh dan tidak mungkin berdiri sendiri tanpa adanya kerjasama yang baik antar unit yang bersangkutan.

5. Dukungan Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi dukungan manajemen dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.7 Skor rata-rata masing-masing indikator pada dukungan manajemen

Indikator Dimensi dukungan manajemen	Skor rata-rata
Lembaga mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan secepat-cepatnya.	3,76
Jumlah skor rata-rata	3,76

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi dukungan manajemen, indikator lembaga mendorong pegawai untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman memiliki skor yaitu 3,76 skor sebesar 3,76 berada pada kategori baik. Sehingga dapat dikatakan dukungan manajemen dalam budaya organisasi di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa cukup optimal. Dalam artian yang baik indikator Lembaga mendorong untuk menyelesaikan pekerjaan dengan secepat-cepatnya sudah cukup optimal. Ini dilihat dengan adanya kesempatan yang telah diperoleh para pegawai, dalam hal ini dukungan moril dan materil serta perhatian/tanggungjawab dari pimpinan terhadap penyelesaian pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Sedangkan kita ketahui bahwa perhatian

manajemen terhadap bawahan (pegawai) sangat membantu kelancaran kinerja mereka. Di dalam sebuah organisasi peran sentral pimpinan sangat diperlukan untuk mencapai keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai kinerja secara maksimal.

Dukungan manajemen ini berkaitan dengan budaya yang cenderung mendorong adanya keberpihakan atau dukungan pimpinan dan manajemen terhadap seluruh pegawai. Oleh karena itu, dalam sosialisasinya tidak hanya ditunjuk kepada pegawai saja, namun yang terpenting adalah memberikan bantuan dan memotivasi bawahan. Seperti dikatakan Robbins sejauhmana para manajer memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. Kontrol

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi kontrol dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.8 Skor rata-rata masing-masing indikator pada kontrol

Indikator Dimensi Kontrol	Skor rata-rata
Atasan melakukan pengawasan langsung terhadap perilaku kerja pegawai sebagai pegawai di lembaga ini.	3,65
Dalam melaksanakan pekerjaan, banyak peraturan dan ketentuan yang mengatur dan mengendalikan perilaku karyawan.	3,67
Jumlah skor rata-rata	3,66

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi kontrol, indikator Dalam melaksanakan pekerjaan, banyak peraturan dan ketentuan yang mengatur dan mengendalikan perilaku karyawan memiliki skor tertinggi yaitu 3,67 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi kontrol pada variabel budaya organisasi sebesar 3,66

berada pada kategori baik. Menurut Robbins, organisasi modern cenderung memiliki kebebasan yang relatif baik dibandingkan organisasi klasik. Namun demikian, agar kebebasan yang diberikan kepada anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya tersebut perlu disertai dengan sistem pengawasan yang fleksibel dalam mengendalikan perilaku pegawai dan lebih tegas dalam penerapan sanksi terhadap pelanggaran peraturan.

7. Identitas

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi identitas dari 156 responden sebagai berikut.

Tabel. 4.9 Skor rata-rata masing-masing indikator identitas

Indikator dimensi Identitas	Skor rata-rata
Lebih senang dikenal sebagai pegawai pada lembaga ini daripada dikenal karena jabatan atau pekerjaan.	4,04
Jumlah skor rata-rata	4,04

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi kontrol, indikator Saya lebih senang dikenal sebagai pegawai pada lembaga ini daripada dikenal karena jabatan atau pekerjaan saya, memiliki skor yaitu 4,04. dengan kategori sangat baik.

Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa senang akan pekerjaan yang digelutinya sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Berdasarkan hasil penelitian, pekerjaan yang terselesaikan akan disuguhkan untuk khalayak umum, serta pihak lainpun akan secara langsung merasakan dampak dari

hasil pekerjaan yang benar-benar baik. Jabatan bukan merupakan suatu tolok ukur untuk memberikan penilaian tinggi rendahnya seseorang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan namun kemampuan pegawailah yang dapat memberikan penilaian tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai.

Hal ini menurut Robbins, akan menciptakan kecenderungan tumbuhnya loyalitas terhadap organisasi, sehingga berpotensi untuk berusaha menjaga image organisasinya dengan melaksanakan tugas sebaik-baiknya.

Untuk lebih meningkatkan keberadaan dimensi budaya identitas ini, maka pihak manajemen dituntut untuk mensosialisasikan suatu komitmen manajemen yang mendorong terciptanya kebanggaan pegawai menjadi anggota organisasi

8. Sistem Imbalan

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi sistem Imbalan dari 156 responden sebagai berikut.

Tabel. 4.10 Skor rata-rata masing-masing indikator sistem imbalan

Indikator Dimensi Sistem Imbalan	Skor rata-rata
Kenaikan pangkat dan gaji selain didasari pada kenaikan pangkat otomatis juga didasarkan pada prestasi yang pegawai capai.	3,76
Peluang kenaikan pangkat dan gaji pegawai , tergantung pada prestasi yang dicapai dalam pekerjaan.	3,52
Jumlah skor rata-rata	3,64

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi Sistem Imbalan, indikator Kenaikan pangkat dan gaji selain didasari pada kenaikan pangkat otomatis

juga didasarkan pada prestasi pegawai yang dicapai, memiliki skor tertinggi yaitu 3,76 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi sistem imbalan pada variabel budaya organisasi sebesar 3,64 berada pada kategori baik.

Dengan demikian budaya organisasi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dari sudut pandang sistem imbalan dianggap cukup meningkatkan pegawai tersebut, seperti dikatakan Robbins bahwa, tujuan utama seseorang dalam bekerja adalah untuk memperoleh imbalan baik berupa gaji dan tunjangan lainnya. Seperti halnya pegawai telah mendapatkan gaji dan tunjangan dari negara disamping juga mendapatkan insentif dari kegiatan atau aktivitas-aktivitas lain sesuai yang dilakukan pegawai diluar tugas pokoknya.

9. Toleransi Terhadap Konflik

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi Toleransi terhadap konflik dari 156 responden sebagai berikut.

Tabel. 4.11 Skor rata-rata masing-masing indikator toleransi terhadap konflik

Indikator Dimensi Toleransi Terhadap Konflik	Skor rata-rata
Dalam proses pengambilan keputusan diperoleh terjadinya perbedaan pendapat antara pimpinan dengan anggota.	3,51
Lembaga memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para pegawai untuk menyampaikan kritik dan saran bila merasa tidak puas.	3,50
Jumlah skor rata-rata	3,51

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi toleransi terhadap konflik, indikator dalam proses pengambilan keputusan diperoleh terjadinya perbedaan pendapat antara pimpinan dengan anggota, memiliki skor tertinggi yaitu 3,51 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi Toleransi Terhadap Konflik pada variabel budaya organisasi sebesar 3,51 berada pada kategori baik.

Dalam dimensi toleransi terhadap konflik, perbedaan didalam wacana organisasi merupakan hal yang biasa terjadi terutama dalam udara demokratis kampus, asalkan didalam segala langkah aktivitas yang menimbulkan perbedaan tersebut yang perlu dicermati adalah, dengan segala perbedaan dari berbagai sudut pandang dapat memperkuat jalannya roda organisasi dan pendewasaan organisasi. Konflik dapat membuat organisasi menjadi meningkat kinerjanya, dapat terlihat jika konflik di dalam organisasi melahirkan persaingan yang sehat antara para pegawai untuk meningkatkan kinerja yang maksimal.

10. Pola Komunikasi

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi pola komunikasi dari 156 responden sebagai berikut.

Tabel. 4.12 Skor rata-rata masing-masing indikator pola komunikasi

Indikator Dimensi Pola Komunikasi	Skor rata-rata
Karena komunikasi yang baik, pegawai memahami apa yang diharapkan oleh pimpinan.	3,91
Karena komunikasi yang baik, pegawai memahami bagaimana prestasi yang dinilai oleh pimpinan.	3,63

Dalam berkomunikasi dengan pimpinan maupun dengan bagian lainnya di lembaga, dibatasi oleh hierarki/jenjang jabatan yang formal.	3,26
Jumlah skor rata-rata	3,60

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi Pola Komunikasi, indikator karena komunikasi yang baik, saya memahami apa yang diharapkan oleh pimpinan, memiliki skor tertinggi yaitu 3,91 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi Pola Komunikasi pada variabel budaya organisasi sebesar 3,60 berada pada kategori baik.

Ini berarti sebagian besar pegawai tidak mengalami kesulitan dalam berkomunikasi khususnya pada saat berkomunikasi yang sifatnya resmi, dimana pembicaraan lebih banyak didominasi oleh para atasan. Sedangkan sebagian pegawai tidak mengalami hambatan dalam berkomunikasi meskipun pada pertemuan yang sifatnya formal.

Seperti yang dikatakan Robbins, hal penting yang perlu disosialisasikan pihak manajemen berkaitan dengan pola komunikasi adalah pemahaman bahwa komunikasi yang efektif bukan hanya pada hierarki formal saja, melainkan lebih luas harus dikembangkan komunikasi secara informal (kekeluargaan).

B. Motivasi Pegawai

Indikator faktor motivasi kerja pegawai administrasi terdiri dari 15 item pernyataan terdiri dari 6 (enam) dimensi dan jawaban dari 156 responden atas kuesioner terhadap tanggapan responden.

Adapun rata-rata tertimbang dari variabel motivasi kerja yang didapat dari 156 responden, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja Pegawai

Butir	Skor					Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4	5		
1	0	0	6	49	101	719	4.61
2	0	0	13	81	62	673	4.31
3	0	35	26	75	20	548	3.51
4	0	40	51	60	5	498	3.19
5	0	20	41	93	2	545	3.49
6	0	10	47	90	9	566	3.63
7	0	11	29	100	16	589	3.78
8	0	15	38	95	8	564	3.62
9	0	34	75	41	6	487	3.12
10	0	12	31	92	21	590	3.78
11	0	8	32	103	13	589	3.78
12	0	3	33	114	6	591	3.79
13	0	17	68	69	2	524	3.36
14	0	9	42	103	2	566	3.63
15	0	19	61	74	2	527	3.38
Jumlah rata-rata :							3.66

hasil rekap kuesioner 1997

1. Merasa diperlukan oleh organisasi

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi Indikator dimensi merasa diperlukan oleh organisasi dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.14 Skor rata-rata masing-masing indikator dimensi merasa diperlukan oleh organisasi

Indikator dimensi merasa diperlukan oleh organisasi	Skor rata-rata
Lembaga sangat membutuhkan hasil karya para pegawai	4.61
Lembaga menghargai hasil karya bagi para pegawainya	4.31
Jumlah skor rata-rata	4.46

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk indikator dimensi merasa diperlukan oleh organisasi, indikator Lembaga sangat membutuhkan hasil karya para pegawai, memiliki skor tertinggi yaitu 4.61 skor rata-rata indikator dari dimensi dimensi merasa diperlukan oleh orgnanisasi pada variabel motivasi kerja sebesar 4.46 berada pada kategori sangat baik.

2. Mengetahui yang diharapkan organisasi

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi mengetahui yang diharapkan organisasi dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.15 Skor rata-rata masing-masing indikator pada dimensi mengetahui yang diharapkan organisasi

Indikator dimensi merasa mengetahui yang diharapkan organisasi	Skor rata-rata
Apa yang diharapkan oleh lembaga, dipahami dan dimengerti oleh para pegawai dengan jelas	3.51
Visi dan Misi Organisasi/Lembaga dipahami para pegawai	3.19
Jumlah skor rata-rata	3.35

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk indikator dimensi merasa diperlukan oleh organisasi, indikator Apa yang diharapkan oleh lembaga, dipahami dan dimengerti oleh para pegawai dengan jelas, memiliki skor tertinggi yaitu 3.51 skor rata-rata indikator dari dimensi mengetahui yang diharapkan organisasi pada variabel motivasi kerja sebesar 3.35 berada pada kategori baik.

3. Perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.16 Skor Rata-rata masing-masing indikator pada dimensi perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan

Indikator dimensi perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan	Skor rata-rata
Lembaga memberikan perlakuan yang adil pada pegawai dalam memberikan tugas dan pekerjaan rutin	3.49
Lembaga memperlakukan adil dalam pemberian imbalan dan penghargaan	3.63
Pemberian gaji pegawai layak dan memadai telah dilakukan oleh lembaga	3.78
Jumlah skor rata-rata	3.63

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk indikator dimensi perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan, indikator Pemberian gaji yang layak dan memadai telah dilakukan oleh lembaga, memiliki skor tertinggi yaitu 3.78 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan pada variabel motivasi kerja sebesar 3.63 berada pada kategori baik. Pegawai telah mendapatkan gaji sesuai dengan peraturan kepegawaian yang ditetapkan oleh pemerintah khususnya gaji Pegawai Negeri Sipil.

4. Peluang untuk berkembang

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi peluang untuk berkembang dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.17 Skor Rata-rata masing-masing indikator dimensi peluang untuk berkembang

Indikator dimensi peluang untuk berkembang	Skor rata-rata
Pihak lembaga memberikan peluang yang sama dalam pemberian kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan pegawai	3.62
Pengembangan karir yang jelas telah terlaksana	3.12
Jumlah skor rata-rata	3.37

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk indikator dimensi peluang untuk berkembang, indikator pihak lembaga memberikan peluang yang sama dalam pemberian kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan pegawai , memiliki skor tertinggi yaitu 3.62 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi peluang untuk berkembang pada variabel motivasi kerja sebesar 3.37 berada pada kategori baik. Pegawai cukup

5. Tantangan yang menarik

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi tantangan yang menarik dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.18 Skor rata-rata masing-masing indikator dimensi tantangan yang menarik

Indikator dimensi tantangan yang menarik	Skor rata-rata
Pegawai diberikan tantangan dalam berkerja	4.17
Memberikan pekerjaan yang menarik	3.78
Pimpinan telah memberikan kepercayaan kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan	3.79
Jumlah skor rata-rata	3.97

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk indikator dimensi tantangan yang menarik, indikator Pegawai diberikan tantangan dalam berkerja , memiliki skor tertinggi yaitu 4.17 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi tantangan yang menarik pada variabel motivasi kerja sebesar 3.97 berada pada kategori baik.

6. Suasana kerja yang menyenangkan

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi suasana kerja yang menyenangkan dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.19 Skor rata-rata masing-masing indikator dimensi suasana kerja yang menyenangkan

Indikator dimensi suasana kerja yang menyenangkan	Skor rata-rata
Suasana/lingkungan pekerjaan yang menyenangkan pada lembaga telah berlangsung	3.36
Komunikasi sesama pegawai, baik antar atasan dan bawahan berjalan baik	3.63

Suasana dan lingkungan tempat kerja bagi para pegawai telah nyaman	3.38
Jumlah skor rata-rata	3.46

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk indikator dimensi suasana kerja yang menyenangkan, indikator Komunikasi sesama pegawai, baik antar atasan dan bawahan berjalan baik, memiliki skor tertinggi yaitu 3,63 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi suasana kerja yang menyenangkan pada variabel motivasi kerja sebesar 3,46 berada pada kategori baik.

C. Kinerja Pegawai

Faktor kinerja pegawai struktural terdiri dari 27 item pernyataan terdiri dari 3 (tiga) dimensi dan jawaban dari 156 responden atas kuesioner terhadap tanggapan responden.

Adapun rata-rata tertimbang dari variabel kinerja pegawai administrasi yang didapat dari 156 responden, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.20 Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Pegawai

Butir	Skor					Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4	5		
1	2	9	21	86	38	617	3,96
2	0	22	37	68	19	522	3,58
3	6	24	24	89	13	547	3,51
4	3	17	24	90	22	579	3,71
5	22	62	22	42	8	420	2,69
6	14	14	20	86	22	556	3,56
7	11	45	26	57	17	492	3,15
8	14	37	53	38	14	469	3,01
9	8	23	37	66	22	539	3,46
10	8	34	42	63	9	499	3,20
11	6	25	48	74	3	511	3,28
12	3	31	47	64	11	517	3,31
13	6	15	50	65	20	546	3,50

14	6	14	26	89	21	573	3,67
15	9	21	19	96	55	547	3,51
16	9	33	33	68	13	511	3,28
17	8	41	36	63	8	490	3,14
18	8	14	25	81	28	575	3,69
19	3	13	31	79	30	588	3,77
20	11	16	27	80	22	554	3,55
21	9	15	33	86	13	547	3,51
22	14	20	28	73	21	535	3,43
23	11	36	39	64	6	486	3,12
24	6	9	50	82	9	547	3,51
25	9	39	40	54	14	493	3,16
26	9	43	41	45	18	488	3,13
27	8	53	27	68	0	467	2,99
Jml. Rata-rata							3,38

hasil rekap kuesioner 1997

1. Kompetensi Individu

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi kompetensi individu dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.21 Skor Rata-rata Masing-masing indikator Kompetensi Individu

Indikator Dimensi Kompetensi Individu	Skor rata-rata
Atasan/pimpinan memberikan pekerjaan telah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	3,96
Bagaimana Keterampilan pada umumnya pegawai di Untirta memiliki keterampilan yang cukup dalam melakukan dan menyelesaikan tugasnya	3,53
dalam melakukan pekerjaan, selalu mendapatkan motivasi dari pimpinan	3,51
Cukup mendapatkan pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan rutin	3,71
Dalam aktifitas kerja lembaga, telah memberikan, menyediakan serta memfasilitasi dalam hal kebugaran fisik bagi para pegawai	2,69
Pekerjaan rutin yang pegawai tekuni saat ini, telah sesuai dengan latar belakang pendidikan/keterampilan	3,56
Untuk menunjang kemampuan para pegawai, pihak lembaga secara rutin memberikan pelatihan dan pendidikan bagi seluruh pegawai, sesuai dengan bidangnya	3,15

Bagi pegawai yang mendapatkan pelatihan dan pendidikan sudah terimplementasikan/diterapkan pada pekerjaan rutin di kantornya	3,01
Jumlah skor rata-rata	3,39

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi Kompetensi Individu, indikator atasan/pimpinan memberikan pekerjaan telah sesuai dengan kemampuan yang saya miliki, memiliki skor tertinggi yaitu 3,96 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi kompetensi individu pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 3,39 berada pada kategori baik.

Pegawai cukup mampu untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, walaupun ada beberapa pegawai yang belum menjalankan pekerjaannya sesuai dengan ilmu yang dimilikinya, namun lambat laun kekurangan tersebut dapat diselesaikan dengan pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan oleh pihak manajemen. Kekurangan pegawai dalam bidang ilmu dapat tertanggulangi.

2. Dukungan Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi dukungan organisasi dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.22 Skor rata-rata masing-masing indikator dukungan organisasi

Indikator Dimensi Dukungan Organisasi	Skor rata-rata
Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia cukup membuat pegawai dapat bekerja dengan nyaman	3,46
Program pemilihan serta alih teknologi yang di rancang oleh lembaga, dapat diterapkan dan dijalankan serta dipahami oleh oleh seluruh pegawai.	3,20
Suasana kenyamanan, ketertiban dan keamanan lingkungan kampus berjalan dengan baik	3,28

Sarana keselamatan kerja dilingkungan kampus berjalan baik	3,31
Pelayanan, sarana dan fasilitas poliklinik yang tersedia cukup baik dikelola oleh dokter dan para perawat	3,50
Suasana kerja sudah kondusif dengan rutinitas pekerjaan	3,67
Pembagian kerja bagi para pegawai telah tersosialisasikan dengan jelas	3,51
Buku petunjuk kerja telah diterbitkan, dipelajari serta dipahami oleh saya untuk dilaksanakan	3,28
Lembaga secara rutin memberikan bimbingan kepada pegawai yang menghadapi kesulitan kerja	3,14
Jumlah skor rata-rata	3,37

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi dukungan organisasi, indikator Suasana kerja pada unit saya sudah kondusif dengan rutinitas pekerjaan, memiliki skor tertinggi yaitu 3,67 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi dukungan organisasi pada variabel kinerja pegawai sebesar 3,37 berada pada kategori baik.

Dalam roda organisasi, pegawai akan lebih maksimal untuk menjalankan berbagai aktivitasnya jika beberapa aspek selalu menunjang tugasnya, terlebih pihak manajemen selalu memperhatikan akan peran serta pegawai. Dukungan organisasi tersebut untuk melancarkan harapan yang dituju. Beberapa fasilitas kerja, meningkatkan bimbingan serta pemberian arahan kepada pegawai, fasilitas kenyamanan kerjapun salah satu faktor yang dominan bagi pegawai.

3. Dukungan Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif diperoleh data skor rata-rata terhadap indikator dimensi dukungan manajemen dari 156 responden sebagai berikut :

Tabel. 4.23 Skor rata-rata masing-masing dimensi dukungan manajemen

Indikator Dimensi Dukungan Manajemen	Skor rata-rata
Merasa cukup jelas dalam menjalankan tugas ,wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan	3,69
Kondisi keharmonisan hubungan sesama pegawai baik bawahan dan atasan, berlangsung cukup baik	3,77
Gaji, tunjangan dan insentif yang diberikan oleh pihak lembaga sesuai dengan pekerjaan yang ditekuni	3,55
Asuransi kesehatan, tunjangan pensiun sudah sesuai diterapkan oleh pihak lembaga bagi pegawai	3,51
Pihak lembaga telah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk belajar dan memperdalam kemampuannya serta pengalamannya dalam meningkatkan prestasi kerja	3,43
Pihak lembaga telah memberikan motivasi dan etos kerja kepada pegawai	3,12
Lembaga melakukan rotasi jabatan sesuai kompetensi dan kebutuhan pegawai	3,51
Lembaga selalu mengevaluasi kerja para pegawai baik itu per semester maupun pertahun	3,16
Lembaga memberikan sanksi kepada pegawai yang lalai	3,13
Sanksi yang diberikan lembaga berdampak pada pegawai yang lain	2,99
Jumlah skor rata-rata	3,38

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor rata-rata untuk dimensi dukungan manajemen, indikator kondisi keharmonisan hubungan sesama pegawai baik bawahan dan atasan, berlangsung cukup baik, memiliki skor tertinggi yaitu 3,77 skor rata-rata indikator-indikator dari dimensi dukungan manajemen pada variabel kinerja pegawai sebesar 3,38 berada pada kategori baik.

Dalam pengertian indikator kejelasan wewenang, harmonisasi hubungan antar pegawai, perhatian terhadap kesejahteraan pegawai serta kesempatan yang diberikan oleh manajemen pada pegawai untuk mengikuti pendidikan serta latihan demi meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai, merupakan bagian yang penting bagi dukungan lembaga dalam meningkatkan profesionalisme pegawai.

Dukungan manajemen dalam berbagai hal akan berdampak kepada para pegawai menjadi lebih disiplin, terutama penerapan sanksi bagi pegawai yang lalai dalam menjalankan tugasnya agar tidak berdampak pada pegawai yang lainnya dalam bekerja. Seperti apa yang di sampaikan oleh Prawirosentono bahwa, kedisiplinan pegawai merupakan ketaatan seseorang dalam menghormati perjanjian kerja dengan lembaga dimana dia bekerja.

4.2.2. Pengujian Hipotesa

A. Uji Validitas

Sebelum dilakukan analisis regresi linier, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan normalitas terhadap variabel yang diteliti, variabel (budaya organisasi), (motivasi kerja) dan variabel (kinerja pegawai).

Sebelum kuesioner disebarakan kepada seluruh responden, dilakukan uji coba kuesioner dengan menyebarkan kuesioner kepada 156 responden. Uji coba ini dilakukan dengan menguji tingkat validitas pernyataan-pernyataan yang dilakukan dalam penelitian. Butir pernyataan dikatakan valid jika angka r lebih besar dari 0,3²².

²² Moh. Nazir. *Metode Penelitian*, Jakarta. Ghalia Indonesia. 2003

Untuk menguji validitas setiap butir, maka skor-skor yang ada pada butir yang dimaksud dikorelasikan dengan skor total. Skor butir dipandang sebagai nilai X dan skor total dipandang sebagai Y, dengan diperolehnya indeks validitas setiap butir dapat diketahui dengan pasti butir-butir dimaksud. Bagi peneliti yang menginginkan, pengujian terhadap butir dapat dilakukan dengan mengorelasikan butir dengan skor total pada faktor.

Butir yang mempunyai korelasi positif dengan skor total serta korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa butir tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah jika $r = 0,3$. jadi jika korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir instrumen tersebut tidak valid²³. Butir dapat dipakai jika nilai koefisien korelasinya positif. Oleh karena skor yang diperoleh dilapangan tingkat pengukurannya ordinal, maka koefisien korelasi. Hasil penelitian dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, hasil penelitian itu tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian instrumen pada penelitian ini adalah kuesioner sehingga data yang diperoleh dari responden akan diuji kualitas datanya dengan menggunakan uji validitas.

²³ Masri Singarimbun , dikutip Yusuf dkk ,*Penelitian Dosen Muda*, Serang,Untirta, 2007

Validasi variabel budaya organisasi

Tabel 4.24 Validasi Variabel Budaya Organisasi

No.	R hitung	R kritis	Sig	Valid
1	0,418	0,300	0,000	Valid
3	0,445	0,300	0,000	Valid
4	0,364	0,300	0,000	Valid
5	0,514	0,300	0,000	Valid
6	0,399	0,300	0,000	Valid
7	0,355	0,300	0,000	Valid
8	0,569	0,300	0,000	Valid
9	0,566	0,300	0,000	Valid
10	0,605	0,300	0,000	Valid
11	0,605	0,300	0,000	Valid
13	0,485	0,300	0,000	Valid
14	0,515	0,300	0,000	Valid
15	0,585	0,300	0,000	Valid
17	0,392	0,300	0,000	Valid
18	0,531	0,300	0,000	Valid
20	0,540	0,300	0,000	Valid
21	0,474	0,300	0,000	Valid
23	0,350	0,300	0,000	Valid
24	0,499	0,300	0,000	Valid
26	0,301	0,300	0,000	Valid
28	0,615	0,300	0,000	Valid
29	0,635	0,300	0,000	Valid

hasil olah data penelitian

Dari tabel di atas dapat diketahui validitas ke 30 pernyataan setelah diuji terdapat 22 dengan hasil valid, untuk variabel budaya organisasi karena nilai r hitungnya lebih besar dari nilai r kritis = 0,300, dan terdapat 8 item yang tidak valid yaitu No : 2,12,16,19,22,25, 27 dan 30 . Hal tersebut disebabkan karena r hitung lebih kecil dari nilai r kritis sehingga pada penelitian ini, seluruh item pertanyaan yang berjumlah 30 pertanyaan dari 10 dimensi budaya organisasi yakni inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arahan, integritas, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi hanya diikutsertakan 22 pertanyaan saja dalam kuesioner yang diolah/diregresikan, karena merupakan pernyataan responden yang valid.

Tabel 4.25 Validasi Variabel Motivasi Kerja

No.	R hitung	R kritis	Sig	Valid
3	0,530	0,300	0,00	Valid
4	0,492	0,300	0,00	Valid
5	0,432	0,300	0,00	Valid
13	0,309	0,300	0,00	Valid
15	0,375	0,300	0,00	Valid

hasil olah data penelitian

$$R \text{ kritis} = 0,300$$

Valid jika $r \text{ hitung} \geq 0,300$ dan taraf signifikansi $(\alpha) < 0,05$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 15 pernyataan sebagian valid, karena nilai r hitungnya lebih besar dari nilai r kritis = 0,300 terkecuali untuk poin 1,6,7,8,9,11,12 dan 14 yang tidak valid, karena r hitungnya lebih kecil dari r kritis. Variabel motivasi kerja, serta untuk poin (2 dan 10) untuk tidak dimasukkan dalam kelanjutan proses regresi data tersebut, dan pernyataan-pernyataan tersebut dapat diikutsertakan dalam penelitian. Sehingga dalam penelitian ini, seluruh item pernyataan yang berjumlah 15 pertanyaan, dari 6 dimensi motivasi kerja yakni dimensi merasa diperlukan oleh organisasi, mengetahui yang diharapkan organisasi, perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan, peluang untuk berkembang, tantangan yang menarik dan suasana kerja yang menyenangkan, sehingga pada kuesioner penelitian ini item pernyataan yang ada untuk variabel motivasi kerja adalah berjumlah 5 pernyataan saja yang di olah/diregresikan yaitu untuk poin : (3,4,5,13 dan 15).

Tabel 4.26 Validasi Variabel Kinerja Pegawai

No.	R hitung	R kritis	Sig	Valid
1	0,385	0,300	0,000	Valid
3	0,739	0,300	0,000	Valid
4	0,618	0,300	0,000	Valid
5	0,725	0,300	0,000	Valid
6	0,516	0,300	0,000	Valid
7	0,756	0,300	0,000	Valid
8	0,655	0,300	0,000	Valid
9	0,346	0,300	0,000	Valid
10	0,707	0,300	0,000	Valid
11	0,486	0,300	0,000	Valid
12	0,348	0,300	0,000	Valid
14	0,388	0,300	0,000	Valid
15	0,624	0,300	0,000	Valid
16	0,624	0,300	0,000	Valid
17	0,736	0,300	0,000	Valid
18	0,775	0,300	0,000	Valid
19	0,485	0,300	0,000	Valid
20	0,657	0,300	0,000	Valid
21	0,641	0,300	0,000	Valid
22	0,749	0,300	0,000	Valid
23	0,696	0,300	0,000	Valid
25	0,500	0,300	0,000	Valid
26	0,439	0,300	0,000	Valid
27	0,348	0,300	0,000	Valid

hasil olah data penelitian

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 27 pernyataan umumnya valid, karena nilai r hitungnya lebih kecil dari nilai r kritis = 0,300, dan terdapat 3 item yang tidak valid yaitu : No. 2,13 dan 24 yang tidak valid, karena r hitungnya lebih kecil dari r kritis. Variabel kinerja pegawai struktural, dan pernyataan-pernyataan tersebut dapat diikutsertakan dalam penelitian. Sehingga dalam penelitian ini, seluruh item pertanyaan yang berjumlah 27 pertanyaan, dari 3 dimensi kinerja pegawai struktural yakni dimensi kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen dapat diikutsertakan dalam kuesioner yang disusun, sehingga pada kuesioner penelitian ini item pernyataan yang ada untuk variabel kinerja pegawai struktural adalah berjumlah 24 pernyataan saja (valid).

B. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur terpercaya (*reliable*). Walau secara teoritis besarnya koefisien reabilitas sekitar 0,00 s.d. 1,00, akan tetapi pada kenyataannya koefisien sebesar 1,00 tidak pernah tercapai dalam pengukuran, karena manusia sebagai subjek penelitian merupakan sumber error yang potensial. Dari pengolahan data diketahui bahwa :

Tabel 4.27 Reliabilitas

No.	Variabel dan sub Variabel	Alpha
A	Budaya Organisasi	0,79
B	Motivasi Kerja	0,60
C	Kinerja pegawai	0,94

Sumber hasil olah data penelitian (SPSS)

Nilai reliabilitas dari variabel tersebut di atas memberikan indikasi bahwa keandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur termasuk pada kategori berkorelasi kuat untuk tiap variabel tersebut. Uji reliabilitas ini memberikan indikasi bahwa keandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur untuk tiap variabel termasuk pada kategori berkorelasi tinggi dan diterima. Karena setiap nilai alpha melebihi nilai cut off yaitu 0,6 maka semua dimensi adalah reliable.

C. Uji Normalitas

Uji kenormalan data di bawah ini dilakukan dengan menggunakan rumus kolomogrov smirnov, yang perhitungannya menggunakan software SPSS 10.

Tabel 4.28 Uji Kenormalan Data

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja
N		156	156	156
Normal Parameters	Mean	3.7305	3.1332	3.4391
	Std. Deviation	.4960	.4901	.4939
Most Extreme Differences	Absolute	.097	.096	.072
	Positive	.048	.036	.059
	Negative	-.097	-.088	-.072
Kolmogorov-Smirnov Z		1.208	1.152	.894
Asymp. Sig. (2-tailed)		.108	.126	.401

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Berdasarkan hasil uji one sampel KS di atas, diperoleh nilai Asym. Sig untuk variabel budaya organisasi 0,108, motivasi kerja 0,126 dan kinerja sebesar 0,401. Jadi probabilitas ($\text{sig} > 0,05$). Karena semua nilai K-S hitung $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini terbukti menyebar normal. Dalam hal ini semua karakteristik contoh dapat dapat digunakan untuk memprediksi sifat-sifat populasi, khususnya yang menyangkut perilaku variabel-variabel penelitian. Dengan demikian model regresi dapat digunakan untuk memprediksi perilaku populasi.

D. Analisis Regresi Liner Berganda

Regresi antara variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai dapat digambarkan dalam rumus berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

dimana

- \hat{Y} = Variabel dependen (terikat)
- a = Konstanta nilai Y
- b_1 = Koefisien regresi dari X_1
- b_2 = Koefisien regresi dari X_2
- X_1 = Variabel Budaya Organisasi
- X_2 = Variabel Motivasi Kerja

Dari pengolahan data dengan *software* SPSS versi 10. (tabel 4.29 – 4.33 dapat dilakukan analisis sebagai berikut :

Tabel 4.29 Nilai R dan R²

Model Summary^b

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Model				
1	,685	,469	,462	,3622

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi, motivasi kerja
b. Dependen variable : Produktif

Pada tampilan model summary R = 0,685 (tabel.4.29) adalah merupakan gabungan korelasi budaya organisasi dan motivasi kerja. Dengan demikian hubungan antara variabel independen dan dependen positif dan kuat, artinya bila variabel independen dinaikan, maka diikuti oleh variabel dependen, nilai R² (koefisien determinasi) sebesar 0,469. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya variabel yang memberikan pengaruh bersama-sama antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja

pegawai sebesar 46,9 %, atau sisanya 53,1 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Tabel 4.30 Tabel Anova

Anova^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regresi	17,728	2	8,864	67,555	,000
	Residua	20,075	153	,131		
	Total	37,803	155			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi Kerja
 b. Dependen Variabel: Produktif

Ada tidaknya pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

H₀ : Tidak terdapat pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai.

H_a : Terdapat pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai.

Dari uji Anova atau F tes, didapat F hitung adalah 67,555 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena nilai Sig < 0,05 maka H₀ ditolak atau H_a diterima. Dengan demikian ditarik kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.31 Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefisients		Standardized Coefisients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,686	,242		2,834	,005
X1	,587	,064	,590	9,240	,000
X2	,170	,058	,188	2,953	,004

a. Dependent Variable: Produktif

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, persamaan regresi linier berganda dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y = 0,686 + 0,587X_1 + 0,170X_2$$

Nilai 0,686 merupakan nilai konstanta (a) yang menunjukkan bahwa jika nilai budaya organisasi dan motivasi kerja sebesar 0 (nol), maka nilai kinerja pegawai sebesar 0,686; nilai 0,587 merupakan koefisien regresi budaya organisasi, yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,587; Nilai 0,170 merupakan koefisien regresi motivasi kerja, yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Setiap kenaikan satu satuan variabel motivasi kerja, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,170.

Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen.

H₀ : Koefisien regresi tidak signifikan,

H_a : Koefisien regresi signifikan.

Dari perhitungan didapatkan nilai signifikan untuk variabel budaya organisasi adalah $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan demikian ditarik kesimpulan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari perhitungan didapatkan nilai signifikansi untuk variabel motivasi kerja adalah $0,004 < 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima. Dengan demikian ditarik kesimpulan variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh, maka digunakan koefisien beta (*beta coefficients*), dimana nilai beta dari budaya organisasi 0,590 dan motivasi kerja 0,188. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai beta yang paling besar, maka variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap variabel kinerja pegawai dibandingkan dengan variabel motivasi kerja.

E. Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan keluaran data komputer di bawah ini diketahui bahwa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dicerminkan dari besar nilai beta, yaitu sebesar 0,622 besar pengaruh ini adalah signifikan. Untuk mengetahui persamaan regresi yang berguna untuk memprediksi nilai kinerja berdasarkan nilai budaya organisasi dapat digunakan persamaan regresi : $Y = 0,979 + 0,660 X_1$

Y merupakan kinerja pegawai sedangkan X merupakan nilai budaya organisasi yang ditetapkan sebelumnya. Angka-angka 0,979 dan 0,660 diambil dari keluaran komputer di bawah ini :

Tabel 4.32 Nilai-nilai koefisien budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefisients		Standardized Coefisients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,979	,226		4,327	,000
X1	,660	,060	,622	10,971	,000

a. Dependent Variable: KP

F. Uji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan keluaran data komputer di bawah ini diketahui bahwa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dicerminkan dari besar nilai beta, yaitu sebesar 0,35 besar pengaruh ini adalah tidak signifikan. Untuk mengetahui persamaan regresi yang berguna untuk memprediksi nilai kinerja berdasarkan nilai motivasi kerja dapat digunakan persamaan regresi :

$$Y = 2,199 + 0,376X_2$$

Y merupakan kinerja pegawai sedangkan X merupakan nilai motivasi kerja yang ditetapkan sebelumnya. Angka-angka 2,199 dan 0,376 diambil dari keluaran komputer di bawah ini.

Tabel 4.33 Nilai-nilai koefisien motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefisients		Standardized Coefisients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,199	,222		9,923	,000
X2	,376	,066	,415	5,669	,000

a. Dependent Variable

G. Uji pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan dua keluaran data komputer (tabel 4.29), ini diketahui bahwa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dicerminkan dari besar nilai beta, yaitu masing-masing sebesar 0,188 dan 0,590 sedangkan besar korelasi keduanya terhadap kinerja pegawai dilihat dari besar nilai R yang bernilai 0,469, menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 46,9 %.

Untuk mengetahui persamaan regresi yang berguna untuk memprediksi nilai kinerja pegawai berdasarkan nilai budaya organisasi dan motivasi kerja dapat digunakan persamaan regresi adalah : $Y = 0,686 + 0,587X_1 + 0,170X_2$

4.2.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil analisis statistik untuk menguji hipotesis penelitian, diketahui bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik tingkat budaya organisasi dan motivasi

kerja yang berjalan pada lembaga akan meningkatkan kinerja pegawai, sebaliknya apabila tingkat budaya organisasi dan motivasi kerja yang berjalan pada suatu lembaga buruk maka akan menurunkan tingkat kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai korelasi 0,685 dan nilai koefisien determinasi 46,9%. Hal ini sesuai dengan acuan teoritis yang diungkapkan oleh Cushway (2005) menyatakan bahwa Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Orang bisa saja sangat mampu dan efisien tanpa tergantung pada orang lain, tetapi perilakunya tidak sesuai dengan budaya organisasi.

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh motivasi terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Dany Sumirat K, dalam tulisannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Dewan Kelurahan Tegal Alur. Menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja Dewan Kelurahan di Kecamatan Kali Deres Jakarta Barat. Sesuai dengan pendapat Payaman J Simanjuntak (2005) yang menyatakan bahwa Motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dipengaruhi oleh latar belakangnya, sikap pribadi dan harapan-harapannya. Latar belakang kehidupan keluarga, bertetangga dan bermasyarakat dapat mempengaruhi kesediaan seseorang untuk bekerja keras, bertanggungjawab, bekerjasama saling mendukung atau bekerja merasa terpaksa dan mau menang sendiri. Latar belakang kehidupan dapat mempengaruhi sikap pribadi

seseorang menjadi penyebab atau bertempramen tinggi, pemaaf atau pendendam.

Sikap-sikap seperti itu sangat mempengaruhi efektifitas membangun tim kerjasama.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

1. Analisis deskriptif terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa tugas-tugas yang harus pegawai laksanakan menuntut tanggung jawab yang besar, arahan dari pimpinan dalam pemecahan masalah dan kerja sama dengan rekan sejawat dinilai cukup baik dan memiliki nilai dominan.
2. Pada variabel motivasi kerja hasil karya pegawai, tantangan dalam bekerja dan kepercayaan pimpinan memiliki nilai dominan.
3. Variabel kinerja pegawai dalam hal pemberian pekerjaan sesuai kemampuan dan hubungan industrial dinilai cukup baik.
4. Keberanian dalam pengambilan keputusan, kebebasan dalam mengambil bidang pekerjaan serta sanksi pegawai yang lalai dinilai kurang baik.

5.2. SARAN

Dari hasil penelitian ini beberapa hal menjadi masukan bagi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa diantaranya :

1. Mengupayakan dan meyakinkan para pegawai untuk percaya diri dalam menyelesaikan tugas. Pekerjaan dapat terselesaikan sepenuhnya dengan

kerjasama antar pegawai. Karya dan inovasi dari para pegawai perlu dimotori oleh para pimpinan.

2. Pemberian pemahaman dan penjelasan akan visi dan misi organisasi/lembaga kepada para pegawai, dengan tujuan para pegawai mengetahui arah dan tujuan dari lembaga. Untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja suasana kerja perlu penataan ruangan yang baik dalam penempatan pegawai maupun tataletak ruang.
3. Walau terbatasnya sarana/fasilitas untuk melakukan kebugaran fisik, para pegawai harus tetap termotivasi dan diupayakan oleh pimpinan, karena akan meningkatkan motivasi kerja, baik kondisi fisik maupun jiwa pegawai akan menunjang capaian kinerja yang maksimal. Diperlukan keteladanan untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai dan adanya sanksi tegas bagi pegawai yang lalai. Selain itu dilakukan penilaian kinerja pegawai secara berkala sesuai dengan tupoksi masing-masing. Pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai ternyata belum berdampak pada peningkatan mutu kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson ,Ivancevich, Donnely, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Stuktur Proses*, Erlangga,Jakarta,1997
- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005.
- Nazir,Moh, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia,Jakarta,2003.
- Ndraha, Taliziduhu, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2003.
- Riduan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2002
- Robbins, Stephen P, *Organizationnal Behaviour*, dialih bahasakan oleh Handayana Pujatmaka, PT. Prenhalindo, Jakarta,2003.
- Siagian, Sondang P, *Kiat Meningkatkan Produktivita Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002.
- Simanjuntak, Payaman J, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2005.
- Sumirat, Dany K, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Dewan Pascasarjana UIEU*, Jakarta,2007
- Supriyadi, Gering, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta,2003
- Thoha, Miftah, *Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa dan Intervensi*, Raja Grafindo Perkasa, Jakarta, 2003
- , *Prilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Perkasa, Jakarta, 2003

Umar, Husein, *Metode Riset Ilmu Administrasi, Ilmu Administrasi Negara, Pembangunan dan Niaga*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004.

-----, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005.

Yusup, Maulana,Rina,Riny, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Staf Struktural*, Lppm Untirta ,Serang, 2007