

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI DALAM ORGANISASI

Erni Sri Purnami, Didik Purwadi

Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Jl. Ahmad Yani, Tromol Pos 1 Pabelan Kartasura 57102

ABSTRACT

This research took the title “Analysis of factors Affecting The Performance Of Employee in Regional Office (KANREG) I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Province”. The main purpose of this research is to test whether there are significant influences between leadership, organizational culture, and motivation to employee performance in Regional Office (Kanreg) I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Province. This research used primary data, which are in the form of questionnaires an 100 respondents. The method used in this research is purposive sampling. The results of this research shows that leadership, organizational culture and motivation have significant influences to employee performance in Kanreg. I BKN DIY Province. The results obtained R^2 data analysis for 0.479, it means that the variables of leadership, organizational culture, and motivation may explain the performance of employee for the remaining 47,9% and 52,1% influenced by other variables outside from this research.

Keywords: *leadership, motivation, organizational culture, employee performance.*

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai bisa menjadi masalah yang sangat fundamental dalam suatu organisasi. Misalnya, masalah itu bisa menyangkut persoalan tenaga kerja. Bagaimana tenaga kerja menjadi suatu hambatan atau kendala untuk mencapai suatu pertumbuhan produktivitas kerja yang lebih tinggi. Sebab, pada prinsipnya dengan kinerja pegawai yang lebih tinggi dapat memungkinkan suatu organisasi membuat lebih banyak pilihan guna me-

muaskan kebutuhan manusia, mencapai kondisi kesehatan, pendidikan, dan hasil pertanian yang lebih baik.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi, dalam mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian ini memiliki sejumlah tujuan, yaitu *pertama*, manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi,

transfer, atau pun pemberhentian. *Kedua*, penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. *Ketiga*, penilaian kinerja dapat dijadikan kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan. *Keempat*, penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka. Dan *kelima*, penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan (Robbins: 2002).

Dalam organisasi pemerintahan, tuntutan akan pelayanan menjadi semakin besar bersamaan dengan perkembangan masyarakat. Aparatur pemerintah dalam lembaga birokrasi dituntut untuk mampu mengaktualisasikan dirinya sebagai sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini sangat diperlukan mengingat aparatur pemerintah adalah *abdi negara* dan *abdi masyarakat* yang diharapkan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Pimpinan organisasi harus dapat membuat program yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena peningkatan kinerja pegawai menjadi harapan baik bagi pimpinan unit organisasi.

Pegawai yang bekerja dengan motivasi tinggi merupakan harapan setiap organisasi. Pegawai yang bekerja dengan motivasi tinggi pada umumnya beranggapan bahwa bekerja hanya karena harus memenuhi kebutuhan yang vital bagi diri dan keluarganya. Hal inilah yang disebut dengan *motivasi ekstrinsik*. Pegawai dengan perilaku seperti ini tidak termotivasi untuk bekerja semaksimal mungkin dan memiliki *quality of work life* atau kinerja yang mempengaruhi kualitas kehidupannya. Dengan demikian yang

dibutuhkan organisasi adalah pegawai yang bekerja dengan motivasi yang tinggi yaitu merasa senang mendapat kepuasan dalam pekerjaannya. Dengan terciptanya kepuasan pegawai maka akan diharapkan menjadi peningkatan mutu pelayanan karena bila pegawai merasa puas dan senang dalam bekerja akan dapat melakukan tugasnya dengan baik dan tuntas dalam menjalankan apa yang menjadi kewajibannya. Selain itu, kepuasan kerja akan membawa dampak bagi *turnover*, absensi, kinerja pegawai, keterlambatan kerja dan waktu-waktu luang yang ada.

Berdasarkan pemikiran di atas, peneliti tertarik untuk melakukan kajian tentang kinerja pegawai pada Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Penelitian ini untuk menjawab apakah kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi pegawai mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)? Karya penelitian ini diberi judul "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dalam Organisasi."

Populasi dari penelitian ini yaitu Kantor Regional I BKN Propinsi DIY. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *teknik purposive random sampling*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang pegawai, Adapun kriteria yang dipakai peneliti untuk mendapatkan jumlah sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian, adalah antara lain Pegawai yang bekerja minimal 4 (empat) tahun, Pegawai yang memiliki golongan II dan III, Pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan minimal SLTA/SMA/SMK/SMEA dan maksimal Sarjana (S1), dan Pegawai yang berusia antara 30 tahun sampai dengan 59 tahun.

Penelitian ini merupakan penelitian

survei dengan menggunakan kuesioner. tipe struktur pertanyaan penelitian tertutup (*closed-ended question*). Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu, para pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY. Dengan menggunakan variabel dependen dan variabel independen. Variabel Dependen adalah kinerja pegawai sedangkan variabel independen yaitu, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi.

KAJIAN PUSTAKA

a. Kepemimpinan

Menurut Robbins (2002), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok untuk pencapaian tujuan. Menurut Yukl (2005), istilah kepemimpinan adalah kata yang diambil dari kata-kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang tidak didefinisikan kembali secara tepat. Oleh karena itu, Yukl (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki konotasi yang tidak didefinisikan kembali secara tepat, sehingga mempunyai arti yang selalu disesuaikan dengan perspektif individualnya.

b. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2002), budaya organisasi adalah kesepakatan luas yang merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Menurut Sunarto (2004), budaya organisasi adalah adanya kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu makna bersama

yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

c. Pengertian Motivasi

Menurut Ashar (2006), motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Robbins (2002), mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu.

Menurut Brantas (2009), motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Orang mau bekerja karena adanya keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan akan kekuasaan, dan keinginan akan adanya pengakuan. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan kerja atau pelataran kehidupan pada umumnya.

d. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67). Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok (organisasi) dalam waktu tertentu. Dalam beberapa literatur, istilah kinerja dikenal pula dengan istilah prestasi kerja. Simamora (1999: 416) mengatakan bahwa kinerja merupakan proses dengannya organisasi

mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Output yang dihasilkan sebagaimana yang dikatakan Simamora di atas dapat berupa fisik maupun non fisik. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan telah memenuhi standar atau tidak. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan, pihak badan usaha dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan oleh badan usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan, untuk lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri, serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

e. Kajian Penelitian Terdahulu

Usman (2010) meneliti tentang "*The effect of leadership on performance management, good governance, internal and external satisfaction in study programs*". Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap manajemen kinerja, tata pemerintahan yang baik, kepuasan internal dan eksternal dalam program studi di Fakultas Ekonomi yang terakreditasi di Propinsi Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap manajemen kinerja; 2) kepemimpinan mempengaruhi tata pemerintahan yang baik secara signifikan, 3) kepemimpinan mempengaruhi kepuasan internal.

Chen (2004) meneliti tentang "*Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen

organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di perusahaan kecil dan menengah Taiwan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di beberapa perusahaan kecil dan menengah di Taiwan.

Astuti dan Deyas (2010), dengan penelitiannya yang berjudul analisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi (Studi Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

a. Variabel dependen adalah Kinerja Pegawai.

Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara teoritis penilaian atau pengukuran kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan. Penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan

dan mengharapkan umpan balik mengenai kinerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya.

b. Variabel independen adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesepakatan luas yang merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membentuk karakter inovasi dan pengambilan resiko, kecermatan, orientasi hasil, orientasi orang, keagresifan dan kemantapan suatu organisasi.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan kerja atau pelataran kehidupan pada umumnya.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa angket atau kuisioner ialah merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pertanyaan atau pernyataan tersebut menggunakan skala bertingkat dengan 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu: Sangat

Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Agar data yang diperoleh berwujud data kuantitatif, maka setiap alternatif jawaban diberi skor, sebagai berikut:

1. Pernyataan atau pernyataan positif diberi skor: Sangat Setuju (SS) = 5; Setuju (S) = 4; Netral (N) = 3; Tidak Setuju (TS) = 2; dan Sangat Tidak Setuju (STS) = 1.
2. Pertanyaan atau pernyataan negatif diberi skor: Sangat Setuju (SS) = 1; Setuju (S) = 2; Netral (N) = 3; Tidak Setuju (TS) = 4; dan Sangat Tidak Setuju (STS) = 5.

Pengujian Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan dalam dua tahap yaitu validitas kualitatif yang terdiri dari *face validity* dan *content validity*. Dalam penelitian ini, untuk menguji validitas kualitatif menggunakan pertimbangan dosen pembimbing tesis dan telah dari komunitas keilmuan. Sedangkan pengujian validitas konstruk menggunakan korelasi *Product Moment* dari *Pearson* sebagai berikut (Arikunto, 2002: 146).

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

Dimana:

- r_{xy} = Koefisien korelasi bagian total
n = Jumlah subjek
SX = Jumlah skor tes
SY = Jumlah skor total

Tes tersebut valid jika telah memenuhi kriteria hasil uji validitas yaitu mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} .

Tabel 1. Indikator Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	No. butir	Jumlah Pertanyaan Kuesioner
Kinerja	a. Kemampuan melaksanakan tugas-tugas	2, 7	20
	b. Kecakapan	1, 11, 16, 17, 18, 19, 20	
	c. Kesungguhan dalam melaksanakan tugas	3, 6, 8, 9, 15	
	d. Ketepatan Waktu dalam menyelesaikan tugas	5	
	e. Hasil kerja	4	
	f. Kemampuan bekerjasama	10, 12, 13, 14	
Kepemimpinan	a. Kharismatik	1, 2, 4	20
	b. Inspiratif	5, 6, 10, 17	
	c. Stimulasi Intelektual	3, 8, 11, 12, 13, 18, 19	
	d. Konsiderasi Individual	7, 9, 14, 15, 16, 20	
Budaya organisasi	a. Nilai-nilai dasar perusahaan	1, 6	20
	b. Aturan-aturan perusahaan	2, 3, 5, 7, 8, 9, 13, 15	
	c.		
	d. Iklim lingkungan kerja	10, 11, 12, 14, 20	
	e. Perilaku dalam interaksi sosial	4, 16, 17, 18, 19	
Motivasi	a. Tanggung jawab pribadi	1, 2, 3, 4, 5	20
	b. Mengharapkan umpan balik	6, 7, 8, 10	
	c. Memilih tugas yang mengandung tantangan moderat	9, 11, 13, 17	
	d. Kreatif dan melakukan sesuatu dengan cara baru	12, 14, 15, 16, 18, 19, 20	

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen digunakan rumus koefisien Alpha Cronbach karena data yang dipakai merupakan data interval yang skornya menggunakan rentangan 1 sampai dengan 5. Aturan main (*rule of thumb*) dari uji reabilitas disarankan *alpha* 0,7 atau > 0,7 untuk mengindikasikan adanya internal konsistensi (Hair, *et al*, 2006).

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

R_{11} = reliabilitas instrumen yang dicari

n = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

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

σ^2 = varians total (Arikunto, 2002: 109)

Pengujian Prasyarat Analisis

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data dari variabel berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas ini dilakukan dengan menggunakan rumus uji *Kolmogorov-Smirnov*, sebagai berikut:

$$D = \text{maksimum } [Sn_1(\mathbf{X}) - Sn_2(\mathbf{X})]$$

(Sugiyono, 2008:156)

Apabila probabilitas yang diperoleh melalui hasil perhitungan sama dengan atau lebih besar dari taraf signifikansi 5% berarti sebaran data variabel tersebut normal. Apabila probabilitas hasil perhitungan lebih kecil dari taraf signifikansi 5% berarti sebaran data untuk variabel tersebut tidak normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan dengan uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan meregresikan absolut residual dengan variabel independen. Model dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas jika probabilitas lebih besar dari taraf signifikansi 5% (Ghozali, 2009: 125). Perhitungan uji ini menggunakan bantuan komputer program *SPSS*.

c. Uji Autokorelasi

Untuk menguji keberadaan autokorelasi dalam penelitian ini digunakan metode Durbin-Watson. Angka-angka yang diperlukan dalam metode tersebut adalah DW-hitung (d), nilai bawah DW-tabel (d_L), dan nilai atas DW-tabel (d_U) (Ghozali, 2009: 99).

d. Uji Linieritas

Pengujian linieritas dalam penelitian ini digunakan taraf signifikansi 5%

dengan derajat kebebasan (db) untuk regresi harga f adalah 1 lawan $N-2$. Apabila F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka hubungan antar variabel bebas dan terikat dikatakan tidak linier. Sebaliknya, jika nilai F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} , maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dikatakan linier. Adapun rumus yang digunakan untuk melakukan pengujian linieritas adalah sebagai berikut:

$$F_{reg} = \frac{RK_{reg}}{RK_{res}}$$

Keterangan:

F_{reg} : rerata garis nilai F untuk garis regresi

RK_{reg} : rerata kuadrat garis regresi

RK_{res} : rerata kuadrat garis residu

(Hadi, 2004: 13)

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan bantuan program *SPSS versi 13,0 For Windows* untuk perhitungan uji linieritas dengan melihat p -value pada *Deviation from Linearity*. Apabila p -value lebih dari 0,05 maka hubungan variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dinyatakan linier.

e. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui terjadinya hubungan antar variabel bebas atau variabel independen. Uji multikolinieritas dilakukan dengan cara mencari harga interkorelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan bantuan program *SPSS versi 13,0 For Windows*. Apabila diperoleh nilai $tolerance < 0,1$ dan nilai $VIF > 10$ maka antar variabel bebas atau independen tidak terjadi hubungan yang sempurna (multikolinieritas), dengan demikian analisis regresi dapat dilanjutkan.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan analisis regresi. Analisis regresi digunakan untuk melakukan pengujian pengaruh antara variabel dependen (tergantung) dengan satu atau beberapa variabel independen (bebas). Analisis regresi menggunakan program SPSS for windows. Langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis regresi adalah:

1. Menyusun persamaan garis regresi
Persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana:

- Y = Kinerja Pegawai
- X₁ = Kepemimpinan
- X₂ = Budaya organisasi
- X₃ = Motivasi kerja
- a = Intersep (konstanta)
- b₁, b₂, b₃ = Koefisien variabel bebas
- e = error

2. Untuk menguji apakah korelasi parsial signifikan atau tidak digunakan rumus uji t sebagai berikut:

$$t = \frac{rp\sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r^2p}}$$

Dimana :

- t = t hitung
- rp = Nilai koefisien parsial
- n = Jumlah sampel

Dari t hitung yang diperoleh, dikonsultasikan dengan t tabel dengan dk = n - 1 pada taraf signifikansi 5%, apabila t hitung lebih besar dari t tabel maka koefisien korelasi yang ditemukan itu adalah signifikan yaitu dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi dimana sampel diambil. (Sugiyono, 2008 : 250).

3. Mencari koefisien korelasi antar kriterium Y dengan X1, X2 dan X3 menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R_{y(1,2,3)} = \sqrt{\frac{a_1 \sum X_1^Y + a_2 \sum X_2^Y + a_3 \sum X_3^Y}{\sum Y^2}}$$

Dimana:

- R_{y(1,2)} = koefisien antara Y dengan X1 dan X2
- a₁ = koefisien prediktor X1
- a₂ = koefisien prediktor X2
- ∑_{x₁y} = jumlah produk antara X1 dan Y
- ∑_{x₂y} = jumlah produk antara X2 dan Y
- ∑_{y²} = jumlah kuadrat kriterium Y (Sugiyono, 2008 : 256).

4. Menguji apakah korelasi signifikan atau tidak menggunakan rumus uji F seperti sebagai berikut :

$$F_{reg} = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Dimana:

- F_{reg} = harga F garis regresi
- N = cacah kasus
- m = cacah prediktor
- R = koefisien korelasi antara kriterium dengan prediktor

Hasil dari F_{hitung} selanjutnya dibandingkan dengan harga F_{tabel} dengan dk pembilang = k dan dk penyebut = (n - k - 1). Jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka koefisien korelasi ganda signifikan (dapat diberlakukan untuk populasi dimana sampel diambil). (Sugiyono, 2008 : 267).

5. Koefisien determinasi (R²)
Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengetahui persentase variabel

independen secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Jika koefisien determinasi (R^2) = 1, artinya variabel-variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Jika koefisien determinasi (R^2) = 0, artinya variabel independen tidak mampu menjelaskan variasi-variabel dependen.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

a. Analisis Data

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian pra syarat yang meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, uji linieritas dan uji multi-kolinieritas yang dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 13 for Windows. Hasil analisis keseluruhan prasyarat menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi prasyarat.

Hasil analisis regresi untuk variabel kepemimpinan diperoleh t hitung sebesar 6,196 dengan $P = 0,000$. Oleh karena $P < 0,05$, maka hipotesis diterima. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY dapat diterima.

Hasil analisis regresi untuk variabel budaya organisasi diperoleh t hitung sebesar 1,460 dengan $P = 0,148$. Oleh karena $P > 0,05$, maka hipotesis ditolak. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY ditolak.

Hasil analisis regresi untuk variabel motivasi kerja diperoleh t hitung sebesar 3,021 dengan $P = 0,003$. Oleh karena $P < 0,05$, maka hipotesis diterima. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY dapat diterima.

Tabel 1.
Hasil Analisis Regresi

Variabel	b	T _{hitung}	Sig.
a (Constant)	52,313	14,902	0.000
Kepemimpinan (X_1)	0,178	6,196	0,000
Budaya Organisasi (X_2)	0,47	1,460	0,148
Motivasi (X_3)	0,139	3,021	0,003

$$T_{\text{tabel}} = 1,980$$

$$R^2 = 0,479$$

$$F_{\text{hitung}} = 29,474$$

$$F_{\text{tabel}} = 2,70$$

Sumber: Data diolah, 2010

Dari hasil analisis diperoleh besarnya koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,479. Ini berarti bahwa 47,9 % variasi kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama. Sedangkan 52,1 % sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Pembahasan

Analisis data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian telah dilakukan pengujian terhadap keempat hipotesis yang diajukan pada penelitian ini.

Penelitian ini berhasil memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi semangat atau dorongan kerja pegawai untuk bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Peran pemimpin dalam organisasi sangat penting karena menjadi ujung tombak bagi aktivitas pencapaian tujuan. Pemimpin tidak hanya mempengaruhi individu tetapi harus memiliki visi yang kuat sehingga organisasi bisa berjalan dan langgeng. Keberhasilan tersebut sangat ditentukan oleh gaya yang diterapkan dalam melaksanakan pengembangan organisasi. Pemimpin tidak bisa terpaku pada satu gaya tetapi bisa menggunakan beragam gaya sesuai dengan situasi yang berkembang dalam organisasi dan lingkungan. Semakin tepat gaya kepemim-

pinan yang diterapkan oleh pemimpin, semakin tinggi dampaknya bagi peningkatan kinerja pegawai.

Pimpinan yang baik adalah seorang pimpinan yang tidak hanya memberi contoh saja, tetapi pimpinan yang bisa menjadi suri teladan bagi anak buahnya. Gaya kepemimpinan yang demikian secara otomatis akan menimbulkan motivasi kerja bagi anak buahnya. Pemimpin yang mempunyai jiwa yang bijaksana dan tidak main perintah saja tetapi juga memperhatikan usulan dari karyawan bawahannya, dapat menumbuhkan motivasi, budaya kerja, sikap, dan disiplin pada karyawan dalam melaksanakan tugas layanannya. Pimpinan yang bisa menjadi teladan sebenarnya pada anak buah, akan memotivasi kerja yang baik dan bersedia belajar secara terus menerus serta bergaul akrab dengan bawahan tanpa membedakan akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi juga bagi anak buahnya. Sebagaimana yang ditunjukkan dalam hasil analisis deskriptif, rata-rata skor variabel kepemimpinan adalah sebesar 3,903. Hal ini berarti bahwa sebagian besar pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY menganggap kepemimpinan di Kantor Regional I BKN Propinsi DIY telah dijalankan dengan cukup baik oleh pimpinan di instansi tersebut.

Seorang pemimpin juga harus mampu memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan maksimal. Motivasi kerja dalam penelitian ini terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka akan semakin tinggi kinerja yang dicapai pegawai. Motivasi kerja menjadi penting karena merupakan pemacu atau dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan

baik agar mampu mencapai prestasi kerja dengan maksimal.

Dengan adanya motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi merupakan salah satu faktor yang memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya motivasi yang tinggi berarti pula karyawan tersebut mempunyai minat yang tinggi dalam menjalankan rutinitas kerja sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan adanya minat yang tinggi, karyawan akan bekerja dengan perasaan senang. Perasaan senang inilah yang mampu memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi ditunjukkan dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaan. Sikap positif lainnya adalah merasa memiliki instansi dan mempunyai frekuensi kehadiran yang tinggi. Sikap tersebut memberikan kontribusi yang berarti terhadap efektivitas dan kinerja pegawai yang dihasilkan.

Penelitian ini belum berhasil membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan karena objek yang diteliti adalah pegawai negeri sipil yang dalam melaksanakan pekerjaannya telah memiliki aturan dan petunjuk yang jelas tentang tugas pokok dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi bukan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Regional I BKN Propinsi DIY. Penjelasan lain yang dapat diberikan terkait budaya organisasi yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional I BKN Propinsi DIY. Hal ini menjadi tantangan yang cukup kompleks untuk merubah budaya organisasi yang sudah tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi baru pada seluruh

pegawai atas keinginan sendiri secara sukarela serta partisipasi pegawai. Seseorang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah dan hanya akan berubah jika seseorang tersebut menginginkan perubahan ke arah yang lebih baik secara suka rela dan sadar. Seseorang yang bersedia meninggalkan cara lama jumlahnya sangat sedikit. Kenyataan selama ini banyak para pemimpin dan aparatur negara bukan hanya sulit untuk berubah tetapi juga sering mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya organisasi aparatur negara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY. Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY adalah sebesar 47,9%, sedangkan sisanya sebesar 52,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan tersebut di atas, maka hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor regional I BKN propinsi DIY. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pegawai, semakin tinggi produktivitas kerja pegawai kantor regional I BKN propinsi DIY.
- b. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor regional I BKN propinsi DIY. Budaya yang selama ini berlangsung

di instansi pemerintah pada umumnya adalah budaya santai. Hal ini menjadi tantangan yang cukup kompleks untuk mengubah budaya organisasi lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya organisasi baru pada seluruh pegawai atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai.

- c. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY. Motivasi kerja merupakan penentu seseorang untuk bekerja lebih giat dan meningkatkan kinerjanya sehingga efektivitas sebagai pegawai yang berfungsi sebagai pelayan masyarakat dapat tercapai.
- d. Secara keseluruhan kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY, besarnya pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I BKN Propinsi DIY adalah sebesar 47,9%.

Saran-Saran

Dari hasil penelitian ini peneliti memberikan saran-saran kepada pembaca sebagai berikut:

- a. Dalam hal kepemimpinan di lingkungan Kantor Regional I BKN propinsi DIY, pimpinan hendaknya memahami betul karakteristik dari para bawahan yang dipimpinnya dan beberapa variabel situasional misalnya kebutuhan-kebutuhan bawahan, struktur tugas, *position power*, dan kepercayaan bawahan kepada pemimpin.
- b. Perlunya penanganan secara komprehensif terhadap faktor motivasi pegawai, mengingat terbukti faktor motivasi dalam penelitian ini mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikandung maksud agar para pegawai khususnya di Kantor Regional I BKN Propinsi DIY dapat terus termotivasi sehingga tugas utama mereka memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public service*) dapat terlaksana dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Ishfaq, et all. (2010). *Effect of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan*. International Journal of Business and Management Volume 5 No. 3, Maret 2010.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ashar, S.M. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Astuti dan Deyas. (2010). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang)*. Tesis UNISSULA.
- Bernardin dan Russel A. (1993), "Human resource management: An experimental approach". Singapore: McGraw Hill.

- Brantas. (2009). *Dasar-dasar manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Chen, Li Yueh. (2004). *Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan*. Journal of American Academy of Business, Cambridge; Hollywood. Volume 5 edisi ½. September 2004.
- Cooper R. Donald and Sneider, S. Pamela (2006). *Business Research Methods*, 9th ed., Irwin/McGraw-Hill, New York.
- Cordoso, F. Gomes. (2000). “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Andi Yogyakarta.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. (2005). *Analisis Multivariate Aplikasi SPSS*. Semarang: BP UNDIP.
- Hadi, Sutrisno. (2004). *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babim, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed. Pearson International, New York.
- Handoko, T. Hani. (2001). “*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*”, Yogyakarta: BPFE.
- Istiningsih. (2006). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan STMIK Amikom Yogyakarta, Jurnal Ilmiah Manajerial, VOL. 2. NO. 1. MARET 2006*.
- Koesmono, H. Teman (2005) *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN, VOL. 7, NO. 2, SEPTEMBER 2005: 171-188*.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. (1995). *Organizational Behavior*. Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Kuncoro, Mudrajad. (2007). *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegoro, Anwar Prabu. (2001). “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*”. Bandung: Reska Karya.
- Miao, Rentao & Kim, Heung-Gil. (2010). *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study*. Journal Service Science & Management. 2010, 3, 257-264.
- Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Neuman, W.L. (2006), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*, 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.

- Parlinda dan Wahyuddin. (2001). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta*. Thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Pennington, G. Randy. (2003). *Change performance to change the culture*. Industrial and Commercial Training. 35, 6/7, ABI/INFORM Global. 2003.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). "*Kebijakan Kinerja Karyawan*". Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, P. Stephen. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi. Edisi Indonesia Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks Gramedia Grup.
- . (2003). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. diterjemahkan oleh Halida dan Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga.
- Simamora H. (1999). "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) YKPN.
- Soedjono (2005), *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya*. JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN, VOL. 7, NO. 1, MARET 2005: 22- 47.
- Sugiyono. (2008). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto. (2004). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: AMUS.
- Suprihanto, John, Th. Agung M. Harsiwi, & Prakosa Hadi. (2003). *Perilaku organisasional*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Tim Penyusun Kamus. (1991). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Tim Penyusun Renja. (2009). *Rencana Kinerja: Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara (BKN) Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)*. Yogyakarta: Kantor Regional I BKN.
- Undang-Undang Dasar (UUD) 1945. *Pembukaan: alenia ke-4*.
- Undang-Undang Nomor 25. (2004). *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*.
- Undang-Undang Nomor 32. (2004). *Tentang: Pemerintah Daerah*.
- Usman, Indrianawati. (2010). *The effect of leadership on performance management, good governance, internal and external satisfaction in study programs*. China.USA Business Review Journal, Volume 9 No. 5, May 2010 (serial No. 83). ISSN 1537-1514,USA.
- Xiaohua, Li. (2008). *An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China*. Canadian Social Science. Volume 4 No. 2. April 2008.
- Yukl, Gary. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.