

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PENGAWASAN DAN
PELAYANAN BEA DAN CUKAI BELAWAN**

T E S I S

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen (MM) Dalam Bidang Ilmu Manajemen*

Oleh :

ADI PURWANTO

NPM : 1620030046

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

MEDAN

2018

PERSETUJUAN PEMBIMBING

NAMA : **ADI PURWANTO**
NPM : 1620030046
PRODI / KONSENTRASI : **MAGISTER MANAJEMEN / SUMBER DAYA
MANUSIA**
JUDUL TESIS : **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI
KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PENGAWASAN
DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI BELAWAN**

Disetujui untuk disampaikan kepada

PANITIA UJIAN TESIS

Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, 9 Oktober 2018

Komisi Pembimbing

UMSU

Pembimbing 1

Pembimbing II

Dr. Sjahril Effendy P.,M.Si.,MA.,M.Psi.,MH

H. Muiz Fauzi Rambe, S.E., M.M

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI BELAWAN

ADI PURWANTO
1620030046

Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan panitia penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan lulus dalam ujian tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)

Pada Hari Rabu, Tanggal 17 Oktober 2018

PANITIA PENGUJI

1. **Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi.**
Ketua 1.....
2. **H. MUIZ FAUZI RAMBE, S.E., M.M..**
Sekretaris 2.....
3. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**
Anggota 3.....
4. **DR. HAZMANAN KHAIR PSB, MBA**
Anggota 4.....
5. **DR. HASRUDY TANJUNG, S.E, M.Si**
Anggota 5.....

ABSTRAK

ADI PURWANTO (1620030046), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Belawan. Tesis.2018

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peranan Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu karyawan / pegawai sebagai sumber tenaga kerja dalam suatu unit organisasi sangat dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, baik produk berupa barang ataupun produk yang berupa jasa. Produktivitas pegawai tersebut menjadi pusat perhatian dalam upaya untuk meningkatkan kinerja yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Belawan, pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Belawan, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Belawan. Dan menguji pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Belawan.

Populasi penelitian berjumlah 198 orang, adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *Slovin*, dengan jumlah sampel sebanyak 66 orang, dan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode penyebaran angket dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

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

ABSTRACT

ADI PURWANTO (1620030046), The Influence of Leadership, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance at the Office of Customs and Excise of Belawan Customs and Services. Thesis.2018

Performance is the work quality and quantity that can be achieved by an employee in carrying out the task in accordance with the responsibilities given to him. The role of Human Resources (HR), namely employees / employees as a source of labor in an organizational unit is needed to produce quality products, both products in the form of goods or products in the form of services. Employee productivity is the center of attention in an effort to improve performance that affects the efficiency and effectiveness of the organization.

This study was conducted to examine the influence of leadership on employee performance at the Office of Supervision and Service of Belawan Customs and Excise, the influence of motivation on employee performance at the Office of Supervision and Service of Belawan Customs and Excise, the influence of organizational culture on employee performance at the Belawan Customs and Excise Supervision and Service Office . And test the influence of Leadership, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance at the Office of Customs and Excise of Belawan Customs and Excise.

The study population counted 198 people, while the sampling technique used was the Slovin technique, with a sample of 66 people, and data collection techniques using questionnaire distribution method and using multiple linear regression analysis techniques.

Based on the test results it can be concluded that the leadership has a significant influence on employee performance. Work motivation has a significant effect on employee performance. Organizational Culture has a significant influence on Employee Performance. Leadership. Work Motivation and Organizational Culture simultaneously have a significant effect on Employee Performance.

Keywords: Leadership, Motivation, Organizational Culture and Employee Performance

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur Penulis ucapkan ke Hadhirat Allah SWT, yang senantiasa mencurahkan Kasih dan Karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Belawan”** yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat menyelesaikan pendidikan pada program studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terwujudnya Tesis ini tak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak untuk itu penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ayahanda Yadi dan Ibunda (Alm) Maimunah yang tercinta yang telah banyak berkorban dan memberi semangat kepada penulis baik moril maupun materil selama penulis mengikuti perkuliahan sampai dengan selesainya tesis ini.
2. Terima kasih kepada Istri tercinta Wahyuni Yati, S.Pd yang telah memberikan dorongan moril kepada penulis yang menjadi penyemangat penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Dr. Agussani, MA.P, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak. Dr. Syaiful Bahri,MAP selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan selaku Penguji I, yang telah banyak memberikan masukan dan bimbingan kepada penulis demi kesempurnaan tesis ini.
5. Bapak Dr. Sjahril Effendy P., M.Si. MA. M.Psi, M.H., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sekaligus selaku Pembimbing I tesis, yang telah banyak membantu penulis memberikan bimbingan dan arahan demi terselesaikannya penulis tesis.
6. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M. selaku Pembimbing II tesis, yang telah banyak membantu penulis memberikan bimbingan dan arahan demi terselesaikannya penulis tesis.
7. Bapak Dr. Hazmanan Khair Psb. MBA., selaku Penguji II, yang telah banyak memberikan masukan dan bimbingan kepada penulis demi kesempurnaan tesis ini
8. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E. M.Si., selaku Penguji III, yang telah banyak memberikan masukan dan bimbingan kepada penulis demi kesempurnaan tesis ini
9. Bapak dan Ibu dosen beserta pegawai Biro Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Haryo Limanseto selaku Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan yang telah berkenan memberikan izin

kepada penulis untuk melakukan riset dan memberikan data-data yang diperlukan dalam penyusunan tesis.

11. Terima kasih kepada bapak/ibu, rekan-rekan seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan yang telah berkenan menjawab questioner, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
12. Terimakasih kepada teman-teman penulis yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan dan memberikan kenangan dan semangat untuk menyelesaikan perkuliahan ini.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua, semoga Allah SWT senantiasa meridhoi kita semua. Amiin.

Medan, September 2018

Penulis

(ADI PURWANTO)

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah	8
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	9
BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	11
A. Kajian Teori	11
1. Kinerja Pegawai	11
a. Pengertian Kinerja	11
b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	12
c. Metode Penilaian Kinerja	15
e. Penilaian Kinerja	19
f. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	22
g. Indikator Kinerja	24
2. Kepemimpinan	29
a. Pengertian Kepemimpinan	29

b. Fungsi Dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi	30
c. Tugas-tugas Kepemimpinan	32
d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan	35
e. Indikator Kepemimpinan	36
3. Motivasi	38
a. Pengertian Motivasi	38
b. Tujuan dan Manfaat Motivasi	39
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	40
d. indikator Motivasi	43
4. Budaya Organisasi	45
a. Pengertian Budaya Organisasi	45
b. Tujuan dan Fungsi Budaya Organisasi	46
c. Dimensi Budaya Organisasi.....	47
d. Karakteristik Dalam Budaya Organisasi	48
e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	51
f. Indikator Budaya Organisasi	54
B. Kerangka Konseptual	61
C. Hipotesis	66
BAB III. METODE PENELITIAN	67
A. Pendekatan Penelitian	67
B. Defenisi Operasional Variabel	67
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	72
D. Populasi dan Sampel	74
E. Tehnik Pengumpulan Data	76
F. Jenis dan Sumber Data	77
G. Instrumen Penelitian	77

H. Uji Validitas dan Realibilitas.....	78
I. Analisa Data	82
1. Analisis Regresi Linier Berganda	82
2. Uji Hipotesis	85
3. Koefisien Determinasi (R^2)	88
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	89
A. Hasil Penelitian	89
1. Karakteristik Responden.....	89
2. Deskripsi Variabel Penelitian	89
a. Tabulasi Data Angket Variabel Kinerja Pegawai	91
b. Tabulasi Data Angket Variabel Kepemimpinan	93
c. Tabulasi Data Angket Variabel Motivasi Kerja	95
d. Tabulasi Data Angket Variabel Budaya Organisasi	97
3. Uji Kualitas Data	99
a. Uji Asumsi Klasik	101
4. Analisa Data	105
a. Analisis Regresi Berganda	105
b. Uji Hipotesis	106
1. Uji F	107
2. Uji t	108
3. Koefisien Determinasi (R -Square)	112
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	119
A. Kesimpulan	119
B. Saran	121
Daftar Pustaka	122
Lampiran	124

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasional Variabel Penelitian	70
Tabel 3.2	Pelaksanaan Waktu Penelitian	74
Tabel 3.3	Daftar Populasi	75
Tabel 3.4	Daftar Pegawai yang mewakili	77
Tabel 3.5	Instrumen Skala Likert	79
Tabel 3.6	Hasil Pengujian Validitas Kinerja Pegawai	80
Tabel 3.7	Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan.....	80
Tabel 3.8	Hasil Pengujian Validitas Motivasi Kerja.....	81
Tabel 3.9	Hasil Pengujian Validitas Budaya Organisasi.....	82
Tabel 3.10	Pengujian Reliabilitas Kinerja Pegawai	83
Tabel 3.11	Pengujian Reliabilitas Kepemimpinan	84
Tabel 3.12	Pengujian Reliabilitas Motivasi Kerja	84
Tabel 3.13	Pengujian Reliabilitas Budaya Organisasi.....	85
Tabel 4.1	Jenis Kelamin.....	90
Tabel 4.2	Usia	91
Tabel 4.3	Lama Bekerja.....	91
Tabel 4.4	Tabulasi Angket Kinerja Pegawai	92
Tabel 4.5	Tabulasi Angket Kepemimpinan	94
Tabel 4.6	Tabulasi Angket Motivasi Kerja	97
Tabel 4.7	Tabulasi Angket Budaya Organisasi	99
Tabel 4.8	Coefficient	106
Tabel 4.9	Regresi Linier Berganda	108
Tabel 4.10	Uji F	110
Tabel 4.11	Uji t	111
Tabel 4.12	Koefisien Determinasi	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	66
Gambar 3.1	Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji F)	87
Gambar 3.2	Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t)	88
Gambar 4.1	Normalitas	105
Gambar 4.2	Scatterplot	107
Gambar 4.3	Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji F)	111
Gambar 4.4	Kriteria Pengujian Hipotesis Kepemimpinan	112
Gambar 4.5	Kriteria Pengujian Hipotesis Motivasi kerja	113
Gambar 4.6	Kriteria Pengujian Hipotesis Budaya Organisasi	114

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peranan Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu karyawan / pegawai sebagai sumber tenaga kerja dalam suatu unit organisasi sangat dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, baik produk berupa barang ataupun produk yang berupa jasa. Produktivitas pegawai tersebut menjadi pusat perhatian dalam upaya untuk meningkatkan kinerja yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu pegawai berperan sangat strategis dalam suatu organisasi. Dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan, sebuah organisasi memerlukan perencanaan Sumber daya manusia yang efektif. Rivai (2013:76) menyatakan “Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan faktor kunci bagi jalannya perusahaan pada masa kini maupun pengembangan perusahaan pada masa depan yang merupakan salah satu faktor operasi disamping mesin, peralatan, bahan-bahan dan dana”.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (disingkat DJBC atau bea cukai) adalah sebuah instansi pemerintah yang melayani masyarakat di bidang kepabeanan dan cukai. Tugas dan fungsi DJBC adalah berkaitan erat dengan pengelolaan keuangan negara, antara lain memungut bea masuk berikut pajak dalam rangka impor (PDRI) meliputi (PPN Impor, PPh Pasal 22, PPnBM) dan cukai. Sebagaimana diketahui bahwa pemasukan terbesar

(sering disebut sisi penerimaan) ke dalam kas negara adalah dari sektor pajak dan termasuk di dalamnya adalah bea masuk dan cukai yang dikelola oleh DJBC. Selain itu, tugas dan fungsi DJBC adalah mengawasi kegiatan ekspor dan impor, mengawasi peredaran minuman yang mengandung alkohol atau etil alkohol, dan peredaran rokok atau barang hasil pengolahan tembakau lainnya. Seiring perkembangan zaman, DJBC bertambah fungsi dan tugasnya sebagai fasilitator perdagangan, yang berwenang melakukan penundaan atau bahkan pembebasan pajak dengan syarat-syarat tertentu. Selain itu DJBC juga mempunyai tugas yang lain yaitu menjalankan peraturan terkait ekspor dan impor yang diterbitkan oleh departemen atau instansi pemerintahan yang lain, seperti dari Departemen Perdagangan, Departemen Pertanian, Departemen Kesehatan, Badan Pengawas Obat dan Makanan, Departemen Pertahanan dan peraturan lembaga lainnya. Semua peraturan ini menjadi kewajiban bagi DJBC untuk melaksanakannya karena DJBC adalah instansi yang mengatur keluar masuknya barang di wilayah Indonesia. Esensi dari pelaksanaan peraturan-peraturan terkait tersebut adalah demi terwujudnya efisiensi dan efektivitas dalam pengawasan dan pelayanan, karena tidak mungkin jika setiap instansi yang berwenang tersebut melaksanakan sendiri setiap peraturan yang berkaitan dengan hal ekspor dan impor, tujuan utama dari pelaksanaan tersebut adalah untuk menghindari birokrasi panjang yang harus dilewati oleh setiap pengeksportir dan pengimpor dalam beraktivitas.

Dan penelitian ini dilakukan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan di Belawan, Medan – Sumatera Utara.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis dan Jackson (2010:78) “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh pegawai”. Dan menurut Mangkunegara (2013:67), “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Berdasarkan survey awal pada tempat penelitian ditemukan terdapat kecendrungan penurunan kinerja pegawai. Penurunan ditandai dengan mulai kurang kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas, hal ini dapat dilihat dengan kehadiran beberapa pegawai ke kantor tidak tepat waktu, berolah raga pada saat jam kerja di kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan.

Unsur yang cukup penting dalam sebuah organisasi adalah adanya pemimpin. Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi seringkali pula berkaitan dengan ilmu. Indrawijaya dan Suprati (2008:7) menyatakan, “keberhasilan suatu organisasi, baik secara keseluruhan maupun sebagian kelompok dalam organisasi sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan”. Sedangkan Sulistyani (2008:10) mengemukakan bahwa : “pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seseorang tersebut memberikan perintah – perintah”. Penulis mengamati beberapa yang menjadi persoalan kepemimpinan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan yaitu

kurangnya tegasnya pemimpin dalam mengenakan sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin. Hal ini membuat penurunan kinerja beberapa pegawai.

Dalam memberikan dukungan dan motivasi terhadap bawahannya seorang pemimpin mempunyai pengaruh terhadap bawahannya. Organisasi perlu untuk mengetahui apa yang menjadi motivasi para pegawainya, sebab hal tersebut dapat menjadi salah satu penentu jalan tidaknya pekerjaan yang diberikan. Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di Organisasi. Hasibuan (2013:143) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah “Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Penulis mengamati beberapa yang menjadi persoalan motivasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan yaitu selama ini Pegawai kurang termotivasi dikarenakan hasil yang diterima oleh pegawai yang rajin dengan pegawai yang bekerja secara biasa saja sama, tidak ada perbedaan penghasilan yang diterima, baik penghasilan pokok maupun penghasilan tunjangan tambahan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Tujuan budaya organisasi yang baik tentu saja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi dengan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku dan efektifitas kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan berjalan sesuai dengan budaya yang dianutnya dalam organisasi tersebut. Selain itu, penerapan budaya dalam suatu perusahaan juga akan membentuk karakter pegawai dengan sendirinya dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan dari perusahaan. Budaya Organisasi adalah sebuah karakteristik yang

dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain atau diartikan juga sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Menurut Effendy (2015:8) budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Penulis mengamati beberapa yang menjadi persoalan budaya organisasi di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan ialah mulai hilangnya budaya memberi hormat kepada para pegawai senior, terutama oleh pegawai-pegawai yang baru masuk.

Di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan masih terdapat perbedaan yang cukup besar antara kinerja pegawai yang satu dengan kinerja pegawai yang lainnya. Perbedaan tersebut bisa terjadi karena banyak pegawai dalam bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan standar minimal yang menjadi budayanya (hanya untuk memenuhi Indikator Kinerja Utama nya saja), sementara ada pegawai yang lainnya dapat bekerja secara aktif, antusias mengabdikan dirinya untuk kepentingan organisasi. Untuk menghasilkan kinerja yang produktif dari setiap pegawai tersebut maka seorang pemimpin perlu memberikan motivasi yang dapat mengarah terciptanya budaya organisasi yang kuat artinya setiap karyawan harus mampu secara mandiri,

kreatif dan dinamis dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan dapat di selesaikan tepat pada waktunya.

Atas dasar kondisi kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi dan kinerja yang belum optimal di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan, penulis akan melakukan penelitian untuk mengangkat masalah kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi terhadap kinerja karyawan dengan judul : “PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI BELAWAN”.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut, maka dapat diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain sebagai berikut :

1. Rendahnya kinerja beberapa pegawai, ditandai kurangnya tanggungjawab dan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas, hal ini dapat dilihat dengan kehadiran beberapa pegawai ke kantor tidak tepat waktu, berolah raga pada saat jam kerja.
2. Turunnya motivasi karena tidak ada perbedaan penghasilan antara Pegawai yang rajin dan pegawai yang malas pada pangkat dan golongan yang sama.
3. Kurang tegasnya pemimpin dalam mengenakan sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin.
4. Hilangnya budaya memberi hormat kepada para pegawai senior, terutama oleh pegawai-pegawai yang baru masuk.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang identifikasi masalah dan menyadari banyaknya variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka penelitian membatasi masalah pada penelitian ini hanya pada kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan?
2. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan?
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan.

Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Sebagai bahan referensi dan gambaran dalam melakukan penelitian khususnya yang berhubungan dengan kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan untuk pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan dalam peningkatan kemampuan, kesejahteraan pegawai dan kepemimpinan yang mampu diterima oleh pegawai dan organisasi.

3. Manfaat Penulis

Sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan serta pengalaman penulis mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan cukai Belawan dan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dalam Bidang Ilmu Manajemen.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler dan Porter dalam Sutrisno (2010:170) menyatakan bahwa ”kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas”. Menurut Miner dalam Sutrisno (2010:170), “kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya”. Lebih lanjut Robbins (2010:13) mendefinisikan “kinerja adalah fusi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi”. Menurut Mathis dan Jackson (2010:78) “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh pegawai”. Sedarmayanti (2014:260) mengungkapkan :

Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Dan menurut Mangkunegara (2013:67), “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Suwanto (2014:76) “kinerja ialah tentang perilaku atau apa yang dilakukan

karyawan, bukannya apa yang diproduksi atau apa hasil kerja mereka”. Sedangkan Abdullah (2014:3) menyatakan bahwa “kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi”.

b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik kepada pegawai tentang pekerjaan yang dilakukan secara keseluruhan sehingga akan bermanfaat bagi karyawan itu sendiri. Bagi Organisasi, penilaian kinerja memiliki berbagai tujuan dan manfaat. Menurut Werther dan Davis dalam Suwatno (2011:196), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilainya, antara lain:

- *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
- *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- *Career Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
- *Equal Employment Opportunity*. Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
- *External Challenges*. Tantangan-tantangan eksternal.

- *Feedback*. Umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.
- Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
- Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Dan menurut Fathoni (2010:242) manfaat dari penilaian prestasi kerja karyawan antara lain:

- Mendorong peningkatan prestasi kerja
- Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
- Untuk kepentingan mutasi pegawai
- Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan
- Membantu para pegawai menentukan rencana karir

Dari poin-poin diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Mendorong peningkatan prestasi kerja

Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.

- Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan

Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi anggotanya yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai

imbalan lainnya seperti bonus akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu dan bahkan juga banyak organisasi niaga pemilikan sejumlah saham perusahaan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

- Untuk kepentingan mutasi pegawai

Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.

- Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan

Untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.

- Membantu para pegawai menentukan rencana karir

Dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Dengan demikian, berdasarkan tujuan dan manfaat penilaian kinerja yang disebutkan diatas, maka dalam suatu organisasi sangat diperlukan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap para pegawai.

c. Metode Penilaian Kinerja

Ada beberapa metode dalam melakukan penilaian kinerja. Menurut Gomes (2003:137-145) bahwa terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, yaitu:

1. Metode Tradisional.
 - a) *Rating scale*
 - b) *Employee comparation*
 - c) *Check list*
 - d) *Freeform essay*
 - e) *Critical incident*
2. Metode Modern.
 - a) *Assessment centre*
 - b) *Mangement By Objective (MBO=MBS)*
 - c) *Human asset accounting*

Dari metode diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Metode Tradisional.

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale, employee comparation, check list, freefrom essay, dan critical incident.*

- a) *Rating scale*, merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

- b) *Employee comparison*, merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari:
- 1) *Alternation ranking*: yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.
 - 2) *Paired comparison*: yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai dengan relatif sedikit.
 - 3) *Forced comparison (grading)*: yaitu metode penilaian yang sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif banyak.
- c) *Check list*, merupakan metode penilaian yang hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
- d) *Freeform essay*, merupakan metode penilaian yang seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.
- e) *Critical incident*, merupakan metode penilaian yang seorang penilai diharuskan mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern.

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam prestasi kerja. Yang termasuk dalam metode modern ini adalah: *Assessment centre*, *Management By Objective (MBO=MBS)* dan *Human asset accounting*.

- a) *Assessment centre*, merupakan metode penilaian yang biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- b) *Management By Objective (MBO=MBS)*, merupakan metode penilaian yang mengikutsertakan pegawai langsung dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- c) *Human asset accounting*, merupakan metode penilaian dimana faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Sedangkan Sunyoto (2012:202) mengatakan bahwa dalam penilaian prestasi kerja ada macam-macam metodenya, antara lain:

1. *Rating Scale*
2. *Cheklis*
3. *Field review method*.
4. Tes dan observasi prestasi kerja.
5. Metode evaluasi kelompok.

Dari metode diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Rating Scale*

Penilaian prestasi kerja terhadap pegawai berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan menentukan parameterinya.

2. *Cheklis*

Penilaian yang dilakukan untuk mengurangi beban dinilai, dengan diminta laporan secara singkat mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai.

3. *Field review method.*

Penilaian prestasi kerja pegawai untuk mencapai penilai yang lebih standar. Dalam hal ini wakil ahli dari departemen personalia turun kelapangan membantu penilai dalam penilaian.

4. Tes dan observasi prestasi kerja.

Hal ini dimaksudkan untuk menguji keterampilan-keterampilan pegawai dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya.

5. Metode evaluasi kelompok.

Penilaian prestasi kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi pengetahuan pegawai dan kemampuan-kemampuan pegawai dan kemampuan-kemampuan pegawai dalam berbagai macam pekerjaan guna pengambilan keputusan.

Untuk mengukur elemen-elemen penilaian kinerja, diperlukan metode pengukuran yang sistematis dan efektif sehingga hasilnya dapat diterima oleh pegawai maupun organisasinya dan benar-benar dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

d. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah tinjauan formal dan evaluasi terhadap kinerja individu atau tugas tim. Menurut Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2010:179-180), ada enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- 3) *Timelines*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- 4) *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan Lopes dalam Sutrisno (2010:180) mengemukakan, bahwa standar prestasi kerja yaitu:

- 1) Kuantitas kerja.
- 2) Kualitas kerja.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan.
- 4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
- 5) Keputusan yang diambil.
- 6) Perencanaan pekerjaan.
- 7) Daerah organisasi kerja.

Demikian juga dengan Dessler dalam Sutrisno (2010:181), menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja disebutkan antara lain:

- 1) Keterampilan merencanakan
- 2) Keterampilan mengorganisasi
- 3) Keterampilan mengarahkan.
- 4) Keterampilan mengendalikan.
- 5) Menganalisis masalah.

Dari hal-hal diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Keterampilan merencanakan.

- Menilai dan menetapkan prioritas dari bidang hasil
- Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis.
- Merumuskan jadwal yang mungkin.
- Mengantisipasi masalah-masalah ke arah pencapaian hasil yang dituntut.

2) Keterampilan mengorganisasi

- Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber-sumber personel dalam rangka pencapaian tujuan.
- Secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang bawahan.
- Meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan dalam operasi kerja.

3) Keterampilan mengarahkan.

- Kemampuan untuk memandu dan menyelia.
- Menekankan proses motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan.

4) Keterampilan mengendalikan.

- Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuankerja bawahan.
- Mengidentifikasi simpangan dalam kemajuan tujuan kerja.
- Menyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah tercapai.

5) Menganalisis masalah.

- Menetapkan dana yang berhubungan dengan permasalahan.
- Membedakan fakta-fakta yang berarti dari yang kurang berarti.
- Menetapkan hubungan timbal balik.
- Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis.

Dengan demikian, Penilaian Kinerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi prestasi kerja. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai yang dinilai, penilai, dan departemen kepegawaian, serta organisasi. Setiap atasan dalam suatu departemen harus menilai kinerja pegawai yang berada dibawahnya untuk mendapatkan suatu gambaran hasil kerja nyata pegawai sehingga dari hasil penilaian kinerja, dapat ditentukan pembinaan, tindakan administratif dan keputusan-keputusan yang akan diambil berikutnya.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam suatu organisasi, tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Menurut Prawirosentono dalam Sutrisno (2010:176-178), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Efektivitas dan Efisiensi
- 2) Otoritas dan Tanggung Jawab
- 3) Disiplin.
- 4) Inisiatif.

Dari faktor-faktor diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas adalah bila tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi yaitu berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

- 2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut. Masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

Prawirosentono (2011:27) menyatakan :

Otoritas adalah sifat dari komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

3) Disiplin.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara organisasi dan pegawai. Menurut Prawirosentono (2011:27), “disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku”.

4) Inisiatif.

Inisiatif pegawai berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa:

“Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi”.

Dapat dijelaskan bahwa:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya, pegawai yang memiliki kemampuan potensi yang tinggi dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian, ada beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi seperti : Efektivitas dan Efisiensi ,Otoritas dan Tanggung Jawab, Disiplin., Inisiatif sehingga hal ini perlu lebih diperhatikan.

f. Indikator Kinerja.

Kinerja yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2013:75), Indikator kinerja meliputi:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Tanggung jawab
4. Kerjasama
5. Inisiatif

Dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan ketepatan waktu kerja, kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Dan menurut Prawirosentono (2008:236) dimensi kinerja meliputi:

- a. Jumlah pekerjaan
- b. Kualitas pekerjaan.
- c. Pengetahuan atas tugas
- d. Kerja sama
- e. Tanggung jawab
- f. Sikap kerja
- g. Inisiatif
- h. Keterampilan teknis

- i. Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.
- j. Kepemimpinan
- k. Administrasi
- l. Kreativitas

Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Jumlah pekerjaan

Tingkat produktivitas karyawan: Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

- b. Kualitas pekerjaan.

Pengecekan atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.

- c. Pengetahuan atas tugas

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

- d. Kerja sama

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (self confidence) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

- e. Tanggung jawab

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

f. Sikap kerja

Judgement atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

g. Inisiatif

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

h. Keterampilan teknis

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

i. Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan.

j. Kepemimpinan

Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

k. Administrasi

Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang-orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

1. Kreativitas

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Sedangkan menurut Dessler dalam Widodo (2015:136) faktor-faktor penilaian kinerja adalah:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, ketrampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu instansi pemerintahan, kepemimpinan merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu instansi, dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Wirawan (2013:9) menyatakan “pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya mempengaruhi para

pengikutnya secara langsung atau tidak langsung”. Dan menurut Sulistyani (2008:10) “pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seseorang tersebut memberikan perintah – perintah”. Sedangkan menurut Thoha (2011:9) “kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.” Demikian juga Rivai (2013:3) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

b. Fungsi Dan Peran Pemimpin Dalam Organisasi

Seorang pemimpin harus bisa mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, karena tujuan organisasi akan tercapai dengan baik apabila seorang pemimpin menjalankan fungsi dan perannya dengan baik. Dalam suatu organisasi, pemimpin memiliki beberapa peran dan fungsi. Menurut Sutrisno (2009:219-221), “peranan pemimpin dalam organisasi dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancah pengambilan keputusan”.

Dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Peranan yang bersifat Interpersonal.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai

pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah stakeholder, di dalam dan di luar organisasi.

2) Peranan yang bersifat Informasional.

Peran tersebut mengambil tiga bentuk, yaitu:

- Pertama, seorang manajer adalah pemantau arus informasional yang terjadi dari luar dan ke dalam organisasi.

Seorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan dari luar organisasi.

- Kedua, peran sebagai pembagi informasi

Berbagai informasi yang diterima mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerial, akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi.

- Ketiga, peran selaku juru bicara organisasi.

Yaitu peran untuk menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, tindakan, kebijaksanaan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi.

3) Peranan pengambilan keputusan.

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu:

- Sebagai Entrepreneur

Seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang

yang dapat dimanfaatkan meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.

- Peredam Gangguan

Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi.

- Pembagi sumber dana dan daya

Wewenang atau kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya, diantaranya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromisikan orang, atau menurunkan pangkat.

Sedangkan menurut Kartono (2017:61-62), fungsi pemimpin dalam organisasi adalah:

- Memprakarsai struktur organisasi
- Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
- Merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.
- Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
- Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan peran dan fungsinya.

c. Tugas-tugas Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi seorang pimpinan mempunyai beberapa tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Gerungan dalam Sutrisno (2010:219), tugas utama pemimpin adalah:

- 1) Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok.
- 2) Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok
- 3) Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

Sedangkan menurut Sutrisno (2010:228-233), tugas-tugas kepemimpinan ada 5 yang penting, yaitu:

- 1) Sebagai Konselor
- 2) Sebagai Instruktur
- 3) Memimpin Rapat
- 4) Mengambil Keputusan
- 5) Mendelegasikan Wewenang

Dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

Persyaratan yang perlu dimiliki seorang konselor, yaitu:

- Memiliki kesadaran diri yang tinggi
- Mempunyai sikap yang cocok antara kata dengan perbuatan
- Menghormati orang lain
- Bersikap jujur

2) Sebagai Instruktur

Yaitu sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada dibawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya.

3) Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada tingkat manapun perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Suatu rapat perlu diadakan karena:

- Untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam organisasi
- Untuk menentukan sasaran yang akan dicapai
- Untuk mengantisipasi adanya perubahan-perubahan yang sedang atau akan terjadi
- Untuk melakukan koordinasi suatu pelaksanaan rencana
- Untuk memudahkan pelaksanaan tugas
- Untuk menyusun sistem dan prosedur kerja

4) Mengambil Keputusan

Keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh ketrampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat kritis.

5) Mendelegasikan Wewenang

Tujuan pendelegasian wewenang yaitu:

- Agar pemimpin lebih dapat memusatkan pemikirannya pada tugas-tugas pokok saja.

- Agar tugas yang tepat dikerjakan oleh orang yang lebih tepat sesuai dengan keahliannya.
- Agar semua pekerjaan berjalan lancar, tanpa tergantung pada kehadiran pimpinan.
- Untuk lebih dapat mengembangkan potensi dan kemampuan para bawahan.
- Tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang waktu yang tepat, sehingga dapat ditangani lebih cepat.
- Dalam rangka mendidik dan melatih para bawahan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

Pemimpin organisasi mempunyai kekuasaan tertentu yang dilimpahkan kepadanya dalam menjalankan tugas kepemimpinannya agar tugas kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik dan dapat memberikan layanan terhadap organisasi dan bawahannya.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan seorang pemimpin. Menurut Setiawan dan Muhith (2013:31), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan.
4. Kebutuhan tugas.
5. Iklim dan kebijakan organisasi.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Sedangkan Keith Davis dalam Handoko (2007: 297) menyimpulkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi yaitu:

- 1) Kecerdasan
Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
- 2) Kedewasaan dan Keleluasan hubungan sosial
Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi
Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi,
Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepribadian, harapan, karakteristik, kebutuhan, kebijakan dan perilaku rekan dapat mempengaruhi kepemimpinan seorang pemimpin.

e. Indikator Kepemimpinan

Ada beberapa indikator untuk mengukur kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi menurut ahli. Menurut Kartono (2017:228-230), indikator yang dapat dijadikan petunjuk keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Meningkatnya hasil-hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi (aspek ekonomis dan teknis)
2. Semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen yang meliputi:
 - Pengelolaan sumber daya manusia, alam, dana, sarana dan waktu yang makin ekonomis dan efisien.

- *The right man in the right place*, dengan pendelegasian wewenang yang luas.
 - Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan ada integrasi dari semua bagian.
 - Target dan sasaran yang ingin dicapai selalu terpenuhi, sesuai dengan ketentuan jadwal waktu.
 - Organisasi dengan cepat dan tepat dapat menyesuaikan diri pada tuntutan perkembangan dan perubahan dari luar organisasi.
3. Semakin meningkatnya aktivitas-aktivitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih human sifatnya, antara lain berupa:
- Terdapat iklim psikis yang mantap, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja.
 - Ada disiplin kerja, disiplin diri, rasa tanggung jawab, dan moral yang tinggi dalam organisasi.
 - Terdapat suasana saling mempercayai, kerjasama kooperatif, dan etik kerja yang tinggi.
 - Komunikasi yang formal dan informal yang lancar dan akrab
 - Ada kegairahan kerja dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi
 - Tidak banyak terdapat penyelewengan dalam organisasi
 - Ada jaminan-jaminan sosial yang memuaskan.

Dan menurut Rivai (2013:53), indikator kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
 - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
 - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
 - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target

5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

Dengan demikian penulis memilih indikator berdasarkan teori Rivai untuk mengukur kepemimpinan dalam organisasi.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan mengarahkan perilaku. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di organisasi. Menurut Flippo dalam Hasibuan (2013:145), motivasi adalah “Suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”. Sedangkan menurut Hasibuan (2013:143) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah “Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Bernard Berelson dan Gary A.Sainer dalam Suwanto (2012:147), menyatakan bahwa:

Motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan/gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai suatu dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

b. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien. Menurut Hasibuan (2013:146) ada beberapa tujuan dan manfaat motivasi, yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut Sunyoto (2012: 17-18) tujuan dan manfaat motivasi adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan

6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Motivasi kerja sangatlah penting bagi manusia terutama pegawai atau pemimpin karena motivasi yang tinggi akan dapat menunjang pekerjaan yang di tugaskan sehingga dilakukan dengan penuh bersemangat dan bergairah yang nantinya akan dicapai hasil yang optimal yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai yang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Priansa (2014:220) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaitan dengan :

1. Keluarga dan Kebudayaan
2. Konsep Diri
3. Jenis Kelamin
4. Pengakuan dan Prestasi
5. Cita-cita dan Aspirasi
6. Kemampuan Belajar
7. Kondisi Pegawai
8. Kondisi Lingkungan
9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan
10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

Yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orangtua dan teman.

2. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya.

3. Jenis Kelamin

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.

4. Pengakuan dan Prestasi

Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan.

5. Cita-cita dan Aspirasi

Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.

6. Kemampuan Belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran.

7. Kondisi Pegawai

Kondisi fisik dan psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi pegawai.

8. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.

10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

Sedangkan menurut Sutrisno (2011:116) terdapat faktor intern dan ekstern yang dapat mempengaruhi motivasi, antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Intern

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e. Keinginan untuk berkuasa

2. Faktor Ekstern
 - a. Kondisi lingkungan kerja
 - b. Kompensasi yang memadai
 - c. Supervisi yang baik
 - d. Adanya jaminan pekerjaan
 - e. Status dan tanggung jawab
 - f. Peraturan yang fleksibel

Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri maupun luar diri individu untuk melakukan sesuatu yang diinginkan sehingga akan memberikan kepuasan tersendiri pada individu tersebut.

d. Indikator Motivasi

Ada beberapa indikator motivasi yang mempengaruhinya, dan semua indikator tersebut akan bisa dijadikan parameter dalam menilai apakah motivasi yang dimiliki oleh pegawai sudah sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Mc.Clelland dalam Hasibuan (2013:162), indikator motivasi yaitu :

1. Dimensi Kebutuhan akan prestasi, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu.
 - a. Mengembangkan kreativitas.
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi.
2. Dimensi Kebutuhan akan afiliasi, dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu.
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja.
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting .
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta.
3. Dimensi Kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu.
 - a. Memiliki kedudukan yang terbaik.
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.

Dan menurut Frederick Herzberg dalam Bangun (2012:318) indikator motivasi terdiri atas:

1. *Hygiene Factor* yang terdiri dari:
 - e. Kondisi kerja fisik.
 - f. Kebijakan organisasi.
 - g. Pengawasan.
 - h. Gaji.
2. *Motivator Factor* yang terbagi atas:
 - a. Prestasi kerja.
 - b. Pengakuan orang lain.
 - c. Tanggung jawab.
 - d. Potensi Perkembangan.

Sedangkan menurut Wibowo (2011:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi :
 - a. Target kerja
 - b. Kualitas kerja
 - c. Tanggung jawab
 - d. Resiko
2. Kebutuhan memperluas pergaulan
 - a. Komunikasi
 - b. Persahabatan
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan
 - a. Pemimpin
 - b. Duta perusahaan
 - c. Keteladanan

Dari poin-poin di atas dapat dijelaskan jika pegawai termotivasi melakukan pekerjaannya karena mengetahui bahwa tugas dan pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan sesuatu yang penting yaitu terkait dengan pencapaian tujuan dan sasaran individu maupun tujuan dan sasaran organisasi. Pegawai dimungkinkan untuk mengembangkan motivasi sehingga dapat mempengaruhi cara pandang terhadap proses penyelesaian pekerjaan.

4. Budaya Organisasi

a) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sedangkan menurut pendapat James A.F Stoner dan Peter F. Druiker dalam Riani (2011:7), menyatakan bahwa : "Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami,memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas". Dan menurut Effendy (2015:8) budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

b) Tujuan dan Fungsi Budaya Organisasi

Tujuan budaya organisasi yang baik tentu saja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai. Ada beberapa tujuan dan manfaat didalam budaya organisasi.

Menurut Usman (2011:183-185), Budaya organisasi bertujuan dan bermanfaat untuk :

1. Identitas organisasi, yang membedakan organisasi satu dengan lainnya:
2. Perekat kebersamaan seluruh Warga organisasi dalam hidup multikultural, juga mencegah konflik hidup bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara:
3. Sarana pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kesamaan pikiran, pendapat, gerak dan langkah:
4. Meningkatkan kesehatan (iklim) organisasi yang kondusif:
5. Meningkatkan mutu produk organisasi, baik jasa maupun barang:
6. Menjelaskan dinamika kultur dalam organisasi:
7. Memahami iptek baru yang memengaruhi dan dipengaruhi organisasi:
8. Memahami resistensi budaya terhadap perubahan yang terjadi seperti pembelajaran organisasional dan perubahan organisasi.

Dan menurut Robbins dalam Efeendy (2015:57) budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

- 1) Menentukan peran yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lain.
- 2) Menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kepentingan individu.
- 3) Menjaga stabilitas sosial perusahaan.
- 4) Meningkatkan identitas bagi anggota perusahaan.
- 5) Memberikan pengertian dan mekanisme kontrol yang memberi pedoman bagi sikap dan perilaku.

Sedangkan Gordon dalam Sutrisno (2010:11) menyatakan, “budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai”. Demikian juga menurut Robbins dalam Sutrisno (2010:27), manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi.

- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan dan fungsi budaya organisasi adalah sebagai suatu peran pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain, membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual dan meningkatkan kemantapan sistem sosial.

c) Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2011:34), “budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain, namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya”. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Robbins dalam Wibowo (2011:37) mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci
Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi pada hasil
Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil atau manfaat daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi pada orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang yang ada di dalam organisasi.

- e. Orientasi pada tim
Sejauh mana aktivitas kerja di organisir berdasarkan tim daripada individual.
- f. Agresivitas
Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas
Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa memahami budaya organisasi melalui dimensi-dimensinya dapat menggambarkan budaya organisasi dari suatu organisasi tersebut.

d) Karakteristik Dalam Budaya Organisasi

Didalam budaya organisasi terdapat berbagai karakteristik. Menurut Robbins dalam Sutrisno (2010:26), ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Member identity*
- 2) *Group emphasis*
- 3) *People focus*
- 4) *Unit integration*
- 5) *Control*
- 6) *Risk tolerance*
- 7) *Reward criteria*
- 8) *Conflict tolerance*
- 9) *Means-ends orientation*
- 10) *Open-sistem focus*

Dari keterangan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
- 2) *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
- 3) *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi.
- 4) *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit didalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama.
- 5) *Control*, yaitu seberapa banyak aturan, peraturan, dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 6) *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- 7) *Reward criteria*, yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau faktor bukan kinerja lainnya.
- 8) *Conflict tolerance*, yaitu seberapa besar karyawan didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
- 9) *Means-ends orientation*, yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.

10) *Open-sistem focus*, yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respons yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2011:37) bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, antara lain:

1. *Innovation* (inovasi)
2. *Stability* (stabilitas)
3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang)
4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil)
5. *Easygoingness* (bersikap tenang)
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail)
7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi)

Dari elemen-elemen diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Innovation* (inovasi)

Suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru

2. *Stability* (stabilitas)

Bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan

3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang)

Merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual

4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil)

Meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan

5. *Easygoingness* (bersikap tenang)

Suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai

6. *Attention to detail* (perhatian pada hal deteail)

Dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama

7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi)

Merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individu.

Budaya organisasi yang paling mungkin membentuk standar etis tinggi adalah budaya yang tinggi dalam mentolerir resiko rendah sampai sedang dalam keagresifan, dan berfokus pada sarana dan juga hasil.

e) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Banyak hal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi. Menurut Mondy dan Noe (2011:272), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Komunikasi
2. Motivasi
3. Karakteristik Organisasi
4. Proses-proses Administrasi
5. Struktur Organisasi

Dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

3. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

4. Proses-proses Administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

Sedangkan menurut Effendy (2015:68) untuk menentukan budaya perusahaan menjadi kuat ditentukan oleh dua faktor utama, yaitu:

1. Penyebaran nilai-nilai budaya, yang lebih efektif dijalankan dengan melakukan orientasi tugas dan penghargaan dan prestasi kerja yang dicapai sumber daya manusia, ditujukan agar seluruh sumber daya manusia yang ada di perusahaan mengetahui secara jelas nilai-nilai yang terkandung didalam budaya perusahaan tersebut.

2. Tingkat komitmen anggota organisasi terhadap inti dari nilai-nilai yang ada (core value). Kuat lemahnya budaya perusahaan ditentukan oleh dimensi intensitas, kristalisasi, homogenitas dan stabilitas.

Budaya suatu organisasi memberikan rangkaian contoh perilaku dari pemimpin instansi apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Kepemimpinan dalam instansi sangat mempengaruhi budaya organisasi pada instansi tersebut.

f) Indikator Budaya Organisasi

Terdapat beberapa indikator didalam budaya organisasi. Menurut Stephen P. Robbins dalam Tampubolon (2008:233) ada enam indikator budaya organisasi, antara lain:

- 1) Inovatif terhadap risiko.
- 2) Perhatian pada masalah secara detil
- 3) Berorientasi pada hasil
- 4) Berorientasi pada semua pegawai
- 5) Agresif bekerja
- 6) Menjaga stabilitas kerja

Yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Inovatif terhadap risiko.

Memperlihatkan norma dimana pegawai akan memberi perhatian terhadap permasalahan yang dapat membuat risiko kerugian bagi organisasi secara keseluruhan.

- 2) Perhatian pada masalah secara detil

Menggambarkan ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan tingkat kualitas pekerjaan yang tinggi.

3) Berorientasi pada hasil

Menggambarkan jika persepsi pegawai dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan di dalam melaksanakan tugas.

4) Berorientasi pada semua pegawai

Menggambarkan kerjasama antara pegawai t dilakukan dengan baik

5) Agresif bekerja

Dengan performa pegawai yang dapat memenuhi standar maka produktivitas yang tinggi juga dapat dihasilkan apabila

6) Menjaga stabilitas kerja

Dengan mempertahankan kesehatan karena kesehatan yang prima akan membentuk ketahanan fisik yang baik sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter dalam Ardana (2009:167), indikator budaya organisasi antara lain:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Kemantapan/stabilitas

Yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko,

yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

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

Adapun menurut Andrew brown dalam Wirawan (2010:129) mengemukakan indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan norma
- 2) Pelaksanaan nilai-nilai
- 3) Kepercayaan dan filsafat
- 4) Pelaksanaan kode etik
- 5) Pelaksanaan seremoni
- 6) Sejarah organisasi

Yang berdasarkan indikator budaya organisasi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pelaksanaan norma

Norma adalah perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang di anggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan di kontrol.

2) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.

3) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi , misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi.

4) Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

5) Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6) Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi.

Dan Umar (2010:207) menyebutkan ada 8 dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan indikator budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko
3. Arah.
4. Integrasi.
5. Kontrol.
6. Identitas.
7. Toleransi terhadap konflik
8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Inisiatif individual.

Sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

- a. Kebebasan mengemukakan pendapat.
- b. Kebebasan untuk berinisiatif dalam pekerjaan.

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.

- a. Kesempatan untuk bertindak aktif dalam bekerja.
- b. Kebebasan dalam berinovatif.

3. Arah.

Sejauhmana pimpinan menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang kegiatan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

- a. Kejelasan standar kerja pada organisasi.
- b. Kejelasan prestasi yang diharapkan.

4. Integrasi.

Sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

- a. Koordinasi antar unit organisasi.
- b. Tingkat kerjasama antar bagian dalam unit.

5. Kontrol.

Adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

- a. Sistem pengawasan dalam instansi.
- b. Ketegasan peraturan dalam instansi

6. Identitas.

Sejauhmana para pegawai mengidentifikasi dalam dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan para kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya.

- a. Kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya.
- b. Pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya di dalam organisasi.

7. Toleransi terhadap konflik

Sejauhmana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi.

- a. Penyelesaian konflik yang ada dikantor
- b. Kebebasan menyampaikan kritik.

8. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

- a. Komunikasi antara atasan dan bawahan
- b. Komunikasi antara sesama bawahan

Pada penelitian ini penulis menggunakan indikator kinerja menurut Wirawan (2010:129) sebagai dasar penelitian.

B. Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada uraian teori yang telah dikemukakan serta permasalahan yang ada, maka perlu dibuat suatu kerangka konseptual penelitian. Tujuannya adalah, untuk memberikan kemudahan dalam mengkaji kondisi yang diteliti.

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini :

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.

Peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan selalu memberikan bimbingan, masukan-masukan terhadap bawahan, mampu mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan, dan juga harus mempunyai sikap dan tanggung jawab di dalam perusahaan. Pemimpin mampu menunjukkan kapasitasnya untuk mendelegasikan tanggung jawab secara cermat serta menanamkan rasa memiliki organisasi yang kuat kepada pegawainya. Sutrisno (2011:213) mengemukakan “Faktor kepemimpinan memegang peran penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah”. Dengan kata lain, bahwa sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sami'ian, 2013) dan (inaray, dkk,2016) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Dengan demikian didapatkan hipotesis bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Motivasi merupakan suatu kekuatan, tenaga, daya atau suatu keadaan yang kompleks dan kesiapsediaan dalam diri individu untuk bergerak kearah tujuan tertentu, baik disadari maupun tanpa disadari. Hasibuan (2013:143) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah “Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yoyok, 2015) dan (inaray, dkk,2016) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian didapatkan hipotesis bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai seperti yang disebutkan Schein dalam Riani (2011:6) Budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Sedangkan menurut Robbins (2007 : 12) : “Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi, seperti aktivitas memberi perintah, dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota”.

Hasil penelitian (Yoyok, 2015) dan (Rizky, 2013) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian didapatkan hipotesis bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

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

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi swasta maupun pemerintah melakukan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen, salah satunya yang menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Fenomena perubahan berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan.

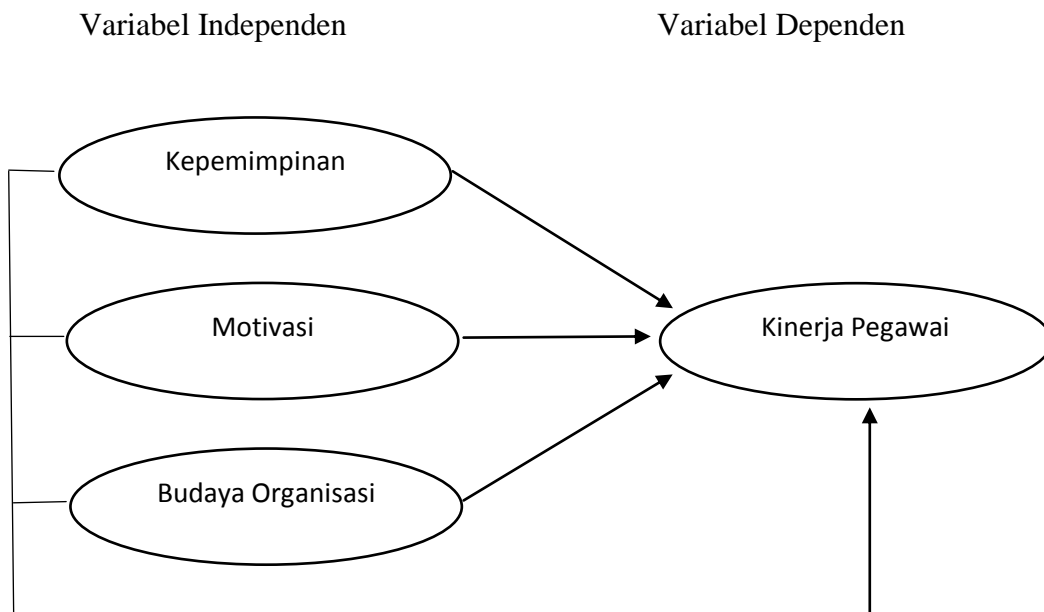
Untuk memenuhi kebutuhan tersebut diatas, peranan kepemimpinan menjadi sangat penting guna meningkatkan kinerja para pegawai sebagai aset sumber daya agar

dapat bekerja sesuai dengan arah dan kebijakan organisasi. Peran kepemimpinan yang secara efektif memerlukan tindakan yang benar-benar bisa diterima oleh pegawai sehingga mereka bisa dengan taat menjalankan pekerjaan yang ditugaskan.

Selain kepemimpinan, motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2005:95), bahwa dengan adanya perhatian perusahaan terhadap karyawan tentunya akan meningkatkan produktivitas karyawan, dimana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan adalah kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi. Kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi dapat memacu semangat kerja sehingga diharapkan meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 2.1

Sumber : Diolah oleh penulis

Berdasarkan gambar 2.1 diatas kerangka konseptual, dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan, variabel motivasi kerja, variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai.

C. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu rumusan masalah yang masih harus dibuktikan kebenarannya secara empiris. Kerangka pemikiran sebagaimana diuraikan diatas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dari penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Belawan.
2. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Belawan.
3. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Belawan.
4. Ada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Belawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.

Jenis penelitian ini adalah asosiatif, menurut Sugiyono (2008:11), penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas X terhadap variabel terikat Y dan seberapa eratnya pengaruh atau hubungan itu. Penelitian ini untuk melihat Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi dalam meningkatkan Kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan. Penelitian ini menggunakan metode sample populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data.

Berdasarkan jenis masalah yang diteliti, tempat dan waktu yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan dalam melakukan penelitian, maka pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif.

B. Definisi Operasional variabel.

Definisi operasional dalam penelitian ini yang diukur yaitu Kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan Budaya Organisasi (X3) sebagai variabel bebas dan Kinerja (Y) sebagai variabel terikat.

1. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Kepemimpinan. (X1)

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

3. Motivation (X2).

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara organisasi dapat mendorong gairah kerja para pegawai supaya mau bekerja dengan baik untuk memberikan semua kemampuan dan keterampilannya guna terwujudnya tujuan pegawai itu sendiri maupun tujuan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

4. Budaya Organisasi (X3).

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggota dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

Tabel 3.1,
Operasional variabel Penelitian

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Pertanyaan
1.	Kepemimpinan (Variabel X1)	Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. (Sutrisno 2011:213)	1) Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik 2) Kemampuan yang efektifitas 3) Kepemimpinan yang partisipatif 4) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu 5) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang	1) Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing 2) Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya 3) Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan 4) Menyelesaikan tugas tepat waktu 5) Hadir tepat waktu dan tidak terlambat 6) Pengambilan keputusan secara musyawarah 7) Dapat menyelesaikan masalah secara tepat 8) Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan 9) Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi 10) Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target 11) Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani

				sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok. 12) Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan
2.	Motivasi (Variabel X2)	Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. (Hasibuan 2013:143)	1. Keberhasilan 2. Penghargaan 3. Faktor pekerjaan itu sendiri 4. Rasa Tanggung Jawab 5. Adanya Peningkatan	1. Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik 2. Saya termotivasi untuk bekerja lebih baik 3. Perusahaan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi 4. Dengan adanya penghargaan memberikan peningkatan kinerja pada saya 5. Jika pekerjaan yang diberikan sangat banyak akan menurunkan semangat bekerja saya 6. Saya selalu berusaha melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan 7. Saya merasa harus melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya 8. Jika ada kesalahan dalam bekerja saya bertanggung jawab atas hal tersebut 9. Setiap hari saya melakukan evaluasi dalam peningkatan kinerja 10. Saya merasa terus meningkat bekerja di perusahaan ini

3	Budaya Organisasi (variabel X3)	Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. (Effendy 2015:8)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pelaksanaan norma 2) Pelaksanaan nilai-nilai 3) Kepercayaan dan filsafat 4) Pelaksanaan kode etik 5) Pelaksanaan seremoni 6) Sejarah organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya memahami segala aturan perusahaan dengan jelas 2) Aturan-aturan perusahaan mampu mengontrol perilaku saya 3) Saya memilih untuk mengikuti segala aturan yang telah ditetapkan organisasi 4) Dalam keadaan tertentu saya dapat mengambil keputusan tanpa menunggu aturan ditetapkan 5) Organisasi memberikan hukuman bagi pegawai yang tidak mentaati aturan 6) Saya merasa organisasi memiliki peranan penting dalam melakukan perbaikan kinerja melalui sumber daya manusia 7) Saya memegang teguh aturan yang telah lama ditetapkan secara turun temurun 8) Setiap memulai pekerjaan selalu diawali dengan doa bersama
4	Kinerja Pegawai (Variabel Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara 2013:67)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kualitas 2) Kuantitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Organisasi memberikan pekerjaan sesuai kemampuan saya 2) Saya mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan maksimal 3) Saya merasa senang jika dapat menyelesaikan pekerjaan yang banyak 4) Pekerjaan sebanyak apapun dapat saya kerjakan dengan baik

			3) Ketepatan waktu	5) Saya menerima dan melaksanakan tugasnya sesuai jadwal.
			4) Efektivitas	6) Saya bertanggung jawab atas hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan.
			5) Kemandirian	7) Saya bersedia untuk bekerjasama dengan pegawai atau unit yang lain.
				8) Saya mengerjakan tugas sesuai arahan dari atasan
				9) Saya melaksanakan pekerjaan dengan rencana yang di tetapkan di awal
				10) Saya dapat bekerja tanpa harus mendapatkan perintah

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan yang berada di jalan Anggada II No. 2 Belawan, Belawan I, Medan - Sumatera Utara. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan April 2018 sampai dengan Oktober 2018

Tabel 3.2
Pelaksanaan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan/ Tahun																													
		April 2018				Mei 2018				Juni 2018				Juli 2018				Agustus 2018				Septmber 2018				Oktober 2018					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Pra Riset	■	■	■	■																										
2	Pengajuan Judul					■	■																								
3	Pembuatan Proposal							■	■	■	■																				
4	Bimbingan Proposal											■	■																		
5	Seminar Proposal													■	■																
6	Pengumpulan Data															■	■	■	■												
7	Pengolahan Data																			■	■	■	■								
8	Bimbingan Tesis																					■	■								
9	Seminar Tesis																									■	■	■	■		

D. Populasi dan sampel

1. Populasi.

Menurut Sugiyono (2008:72), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Pada penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan yang berjumlah 200 orang dikurangi dengan 2 orang terdiri dari 1 orang Kepala Kantor dan 1 orang penulis sendiri karena merupakan salah seorang pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan tersebut. Jadi jumlah populasi di penelitian ini adalah 198 orang.

Tabel 3.3
Daftar Populasi Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan

No	Bagian	Jumlah Personal (orang)
1	Umum	25
2	Penindakan dan Penyidikan	45
3	Administrasi Manifest	10
4	Perbendaharaan	11
5	Pabean	77
6	Kepatuhan Internal	8
7	Pengolahan Data dan Administrasi Dokumen	15
8	Penyuluhan dan Layanan Informasi	7
	Total	198

2. Sampel.

Sampel adalah bagian dari jumlah yang mewakili responden yang ada didalam penelitian. Anggota sampel yang tepat digunakan menurut Sugiyono (2013:116) dalam penelitian tergantung pada tingkat kesalahan yang dikehendaki. Semakin besar jumlah sampel dari populasi yang diteliti, maka semakin kecil peluang kesalahan.

Dalam penelitian ini, peneliti mempersempit populasi dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin.

Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

E = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa di tolerir, $e = 0,1$

Jumlah populasi yang akan diteliti telah ditentukan dengan jumlah sebanyak 198 responden. Maka dari data tersebut didapatkan ukuran sampel dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{198}{1+198 (0,1)^2}$$

$$= 66 \text{ ORANG}$$

Jadi penelitian ini peneliti menggunakan sampel sebanyak 66 orang dengan tingkat kesalahan 10 %

Jumlah personal sampel per bagian diambil dengan rumus :

$$n = \frac{66}{198} \times \text{Jumlah personal bagian}$$

Tabel 3.4
Daftar Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai
Belawan yang mewakili populasi

No	Bagian	Jumlah Personal (orang)
1	Umum	9
2	Penindakan dan Penyidikan	15
3	Administrasi Manifest	3
4	Perbendaharaan	4
5	Pabean	25
6	Kepatuhan Internal	3
7	Pengolahan Data dan Administrasi Dokumen	5
8	Penyuluhan dan Layanan Informasi	2
	Total	66

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah:

Daftar pertanyaan (*questionnaire*), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Menurut Sugiyono (2008 :199), “Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Dalam hal ini responden adalah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan sebanyak 66 orang yang dijadikan sampel penelitian.

F. Jenis dan sumber Data

Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder.

1. Data primer, yakni data yang diperoleh secara langsung dari responden yang terpilih di lokasi penelitian. Data primer didapatkan secara langsung melalui wawancara langsung dan penyebaran angket.
2. Data sekunder, yakni data yang diperoleh melalui studi dokumentasi, baik dari buku, jurnal-jurnal penelitian, majalah, dan situs internet untuk mendukung penelitian ini.

G. Instrumen penelitian

Menurut Arikunto (2000:134), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Pada penelitian ini instrument penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diebri skor (Sugiyono,2008:86). Skala ordinal (Skala Likert) menggunakan lima tingkatan jawaban yang dapat berbentuk sebagai berikut:

Tabel 3.5
Instrumen Skala Likert

No	Skala	skor
1	Sangat Sejuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2008:86)

H. Uji Validitas Dan Realibitas

a. Uji Validitas.

Menurut Situmorang dan Lufti (2011:79), “Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur mengukur apa yang ingin diukur”. Dan menurut Sugiyono, 2008:172), “Valid artinya data-data yang diperoleh dengan penggunaan alat (instrument) dapat menjawab tujuan penelitian”.

a) Jika r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan dinyatakan valid

- b) Jika r hitung negatif dan r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan dinyatakan tidak valid
- c) R hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item – total correlation*.

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap variabel kualitas , maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3.6
Hasil Pengujian Validitas Kinerja Pegawai

Item Pertanyaan	$r_{hitung >}$	r_{tabel}	Keterangan
Item1	0,450	0,242	Valid
Item2	0,429	0,242	Valid
Item3	0,486	0,242	Valid
Item4	0,555	0,242	Valid
Item5	0,671	0,242	Valid
Item6	0,715	0,242	Valid
Item7	0,308	0,242	Valid
Item8	0,547	0,242	Valid
Item9	0,601	0,242	Valid
Item10	0,676	0,242	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Berdasarkan pada tabel 3.6 diatas, dari 10 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid. Dengan demikian 10 item pertanyaan dari variabel Kinerja Pegawai boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3.7
Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan

Item Pertanyaan	r_{hitung} >	r_{tabel}	Keterangan
Item1	0,701	0,242	Valid
Item2	0,596	0,242	Valid
Item3	0,695	0,242	Valid
Item4	0,670	0,242	Valid
Item5	0,712	0,242	Valid
Item6	0,679	0,242	Valid
Item7	0,665	0,242	Valid
Item8	0,469	0,242	Valid
Item9	0,458	0,242	Valid
Item10	0,406	0,242	Valid
Item11	0,324	0,242	Valid
Item12	0,353	0,242	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 12 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid. Dengan demikian 12 item boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3.8
Hasil Pengujian Validitas Motivasi Kerja

Item Pertanyaan	r_{hitung} >	r_{tabel}	Keterangan
Item1	0,741	0,242	Valid
Item2	0,703	0,242	Valid
Item3	0,661	0,242	Valid

Item4	0,729	0,242	Valid
Item5	0,461	0,242	Valid
Item6	0,460	0,242	Valid
Item7	0,439	0,242	Valid
Item8	0,393	0,242	Valid
Item9	0,521	0,242	Valid
Item10	0,301	0,242	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Berdasarkan pada tabel 3.8 diatas, dari 10 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid. Dengan demikian 10 item boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3.9
Hasil Pengujian Validitas Budaya Organisasi

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Item1	0,554	0,242	Valid
Item2	0,632	0,242	Valid
Item3	0,720	0,242	Valid
Item4	0,629	0,242	Valid
Item5	0,623	0,242	Valid
Item6	0,620	0,242	Valid
Item7	0,343	0,242	Valid
Item8	0,338	0,242	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Berdasarkan pada tabel 3.9 diatas, dari 8 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid. Dengan demikian 8 item boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Situmorang dan Lufti (2011:79). “Reabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan”. Butir pertanyaan yang sudah dinyatakan valid dalam ujian validitas ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Jika positif atau lebih besar dari a maka pertanyaan reliabel.
- b) Jika negatif atau lebih kecil dari a maka pertanyaan tidak reliabel.

Menurut Kuncoro dalam Situmorang (2011:40) suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach’s Alpha $> 0,80$ atau nilai Cronbach’s alpha $> 0,60$.

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini *reliabel*, atau sesuai standar yang ditetapkan sehingga bersifat normal. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas instrumen, maka di peroleh hasil sebagai berikut :

Tabel 3.10
Pengujian Reliabilitas Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,726	11

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Pada tabel 3.10 di atas terlihat nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,726 dan lebih besar dari standar yang ditetapkan, $0,726 > 0,600$, sehingga instrumen variabel Kinerja Pegawai dinyatakan reliabel.

Tabel 3.11
Pengujian Reliabilitas Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,667	13

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Pada tabel 3.11 di atas terlihat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,667 dan lebih besar dari standar yang ditetapkan, $0,667 > 0,600$, sehingga instrumen variabel Kepemimpinan dinyatakan reliabel.

Tabel 3.12
Pengujian Reliabilitas Motivasi Kerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	11

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Pada tabel 3.12 di atas terlihat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,721 dan lebih besar dari standar yang ditetapkan, $0,725 > 0,600$, sehingga instrumen variabel Motivasi Kerja dinyatakan reliabel.

Tabel 3.13
Pengujian Reliabilitas Budaya Organisasi
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,700	9

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Pada tabel 3.13 di atas terlihat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,700 dan lebih besar dari standar yang ditetapkan, $0,700 > 0,600$, sehingga instrumen variabel Budaya Organisasi dinyatakan reliabel.

I. Analisa Data

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linier berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh beberapa variabel independen (X) terhadap satu variabel tidak bebas atau dependen variabel (Y) secara bersama-sama. Persamaan regresi linier berganda adalah:

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

Dimana:

Y = Variabel dependen

X1, X2, X3 = kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Parameter koefisien masing-masing variabel

a = Konstanta

c = Error

Dalam Hubungan dengan penelitian ini, variabel dependen adalah kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan budaya organisasi (X3), sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y) sehingga persamaan regresi berganda estimasinya:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = kinerja pegawai

X1 = kepemimpinan

X2	= motivasi
X3	= budaya organisasi
β_1	= koefisien regresi dari variabel X1, kepemimpinan
β_2	= koefisien regresi dari variabel X2, motivasi
β_3	= koefisien regresi dari variabel X3, budaya organisasi
a	= Konstanta
ε	= Error

Penggunaan Model Regresi Linier Berganda harus asumsi klasik, antara lain:

a. Uji Normalitas.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, Ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisa grafik dan uji statistic. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot (Gozhali 2005).

b. Uji Multikolonieritas

Uji Multilinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel adalah variabel independen sama dengan nol. Multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya 92) variance inflation factor (VIF), kedua ukuran ini

menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya Ghozali (2005).

c. Uji Heteroskedasitas

Uji heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedasitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau terjadi heterokedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas yaitu dengan melihat grafik plot uji Glesjer (Ghozali 2005).

2. Uji Hipotesis

a. Uji Signifikan Simultan (Uji- F)

Uji ini pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model ini mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Bentuk pegujiannya:

$H_0 : H_1 = 0$, artinya semua variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

$H_a : H_1 \neq 0$, artinya semua variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dipenden.

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai (F hitung $<$ F tabel) maka H_0 diterima

Jika nilai (F hitung $>$ F tabel) maka H_0 ditolak

Rumus Uji F seperti yang di kemukakan oleh sugiyono (2008:57) sebagai berikut:

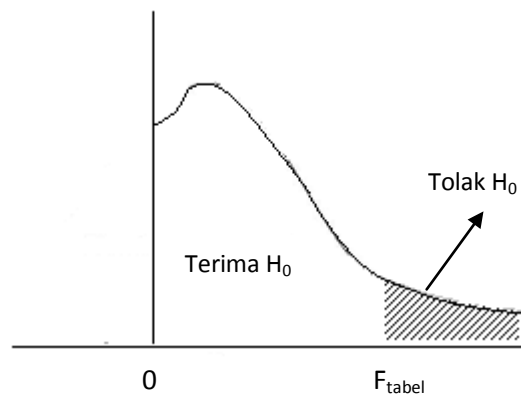
$$F = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Keterangan:

N = banyak sampel

m = banyak prediktor

R = Koefisien korelasi antara kriterium dengan prediktor



Gambar 3.1
Kriteria pengujian Hipotesis (Uji F)

b. Uji t

Uji statistik t disebut juga sebagai uji signifikansi individual. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Bentuk pengujiannya adalah:

$H_0: H_1 = 0$, artinya suatu variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen,

$H_a : H_1 \neq 0$, artinya suatu variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Menurut Sugiyono (2008:244), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika nilai ($t_{hitung} > t_{tabel}$) maka H_0 ditolak

Jika nilai ($t_{hitung} < t_{tabel}$) maka H_0 diterima

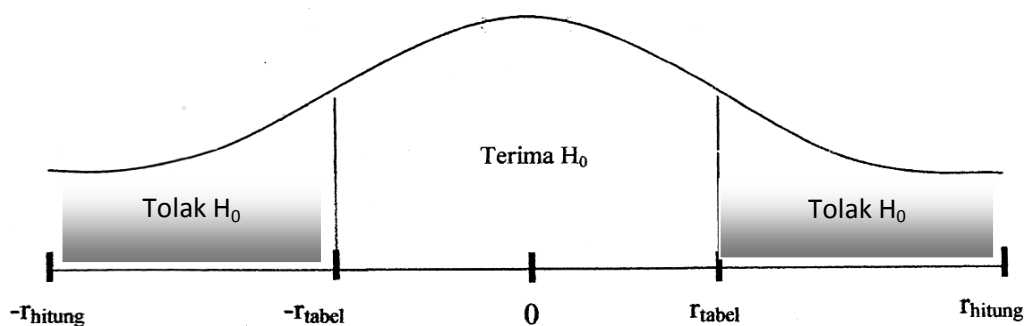
Rumus Uji t adalah sebagai berikut : (sugiyono, 2008:244)

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

Keterangan: t = nilai t hitung

r = nilai koefisien korelasi

n = jumlah sampel



Gambar 3.2

Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t)

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan kata lain nilai koefisien determinan digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel yang diteliti X dan Y sebagai variabel terikatnya. Semakin besar nilai koefisien determinasi maka semakin baik kemampuan variabel X menerangkan variabel Y. Jika determinasi (R^2) semakin besar (mendekati 1), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X adalah besar terhadap variabel Y. Rumus koefisien determinasinya adalah sebagai berikut:

$$D = R^2 \times 100\%$$

Hal ini menunjukkan model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Sebaliknya jika determinasi (R^2) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan semakin tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data responden, seperti jenis kelamin, usia dan lama bekerja responden agar dapat memberikan informasi mengenai karakteristik responden. Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti dari responden, berikut disajikan karakteristik responden yaitu :

1. Karakteristik Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden, peneliti memperoleh hasil dan dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	52	78,8	78,8	78,8
Valid Perempuan	14	21,2	21,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Dari tabel 4.1 di atas dapat dijelaskan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 52 orang, dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 14 orang.

Berdasarkan usia responden, peneliti memperoleh hasil dan dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.2**Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<25 Tahun	8	12,1	12,1	12,1
25-30 Tahun	33	50,0	50,0	62,1
>30 Tahun	25	37,9	37,9	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Dari tabel 4.2 di atas dijelaskan usia responden dari 25-30 tahun sebanyak 33 orang, usia responden >30 tahun sebanyak 25 orang dan usia <25 tahun sebanyak 8 orang.

Berdasarkan lama bekerja responden, peneliti memperoleh hasil dan dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Tabel 4.3**Lama Bekerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<3 Tahun	14	21,2	21,2	21,2
3-8 Tahun	28	42,4	42,4	63,6
> 8 Tahun	24	36,4	36,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Dari tabel 4.3 di atas berdasarkan lama bekerja responden dijelaskan selama 3-8 tahun sebanyak 28 orang, selama >8 tahun sebanyak 24 orang dan selama <14 tahun sebanyak 14 orang.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

a) Tabulasi Data Angket Variabel Kinerja Pegawai

Penyebaran kuesioner kepada pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan untuk mengetahui Kinerja Pegawai melalui 10 item pertanyaan.

Berikut adalah tabel tabulasi angket untuk variabel Kinerja Pegawai :

Tabel 4.4
Tabulasi Angket Variabel Kinerja Pegawai
Alternatif Jawaban

No Pertanyaan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	44	66,7	22	33,3	0	0	0	0	66	100
2	3	4,5	45	68,2	18	27,3	0	0	0	0	66	100
3	2	3	42	63,6	22	33,3	0	0	0	0	66	100
4	14	21,2	66	48,5	20	30,3	0	0	0	0	66	100
5	6	9,1	40	60,6	19	28,8	1	1,5	0	0	66	100
6	8	12,1	45	68,2	13	19,7	0	0	0	0	66	100
7	0	0	46	69,7	17	25,8	3	4,5	0	0	66	100
8	10	15	41	62,1	15	22,7	0	0	0	0	66	100
9	5	7,6	37	56,1	24	36,4	0	0	0	0	66	100
10	9	13,6	50	75,8	7	10,6	0	0	0	0	66	100

Sumber : Data diolah (2018)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan tabulasi data angket hasil jawaban responden dalam variabel kinerja pegawai bahwa :

- 1) Sebanyak 44 orang menyatakan setuju bahwa perusahaan memberikan pekerjaan sesuai kemampuan pegawainya.
- 2) Sebanyak 45 orang menyatakan setuju bahwa pegawai mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan maksimal
- 3) Sebanyak 42 orang menyatakan setuju ada perasaan senang jika dapat menyelesaikan pekerjaan yang banyak
- 4) Sebanyak 66 orang menyatakan setuju dengan pernyataan tentang Pekerjaan sebanyak apapun dapat dikerjakan dengan baik oleh Saya
- 5) Sebanyak 40 orang menyatakan setuju dengan pernyataan tentang Saya melaksanakan tugasnya sesuai jadwal
- 6) Sebanyak 45 orang menyatakan setuju dengan pernyataan tentang Saya berlomba-lomba mengerjakan pekerjaan dengan tepat
- 7) Sebanyak 46 orang menyatakan setuju dengan pernyataan tentang Pekerjaan yang diberikan sesuai keterampilan Saya
- 8) Sebanyak 41 orang menyatakan setuju dengan pernyataan tentang Saya melaksanakan pekerjaan dengan rencana yang di tetapkan di awal
- 9) Sebanyak 37 orang menyatakan setuju dengan pernyataan tentang Saya mengerjakan tugas sesuai arahan dari atasan

10) Sebanyak 50 orang menyatakan setuju dengan pernyataan tentang Saya dapat bekerja tanpa harus mendapatkan perintah.

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan menyatakan bahwa pekerjaan sebanyak apapun dapat dikerjakan dengan baik oleh mereka dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan rencana yang di tetapkan di awal.

b) Tabulasi Data Angket Variabel Kepemimpinan

Penyebaran kuesioner kepada pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan untuk mengetahui item variabel Kepemimpinan melalui 12 item pertanyaan. Berikut adalah tabel tabulasi angket untuk variabel Kepemimpinan :

Tabel 4.5
Tabulasi Angket Variabel Kepemimpinan
Alternatif Jawaban

No Pertanyaan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	19,7	46	69,7	6	9,1	1	1,5	0	0	66	100
2	15	22,7	40	60,6	11	16,7	0	0	0	0	66	100
3	7	10,6	44	66,7	13	19,7	2	3	0	0	66	100
4	9	13,6	51	77,3	6	9,1	0	0	0	0	66	100
5	6	9,1	47	71,2	10	15,2	3	4,5	0	0	66	100
6	10	15,2	41	62,1	14	21,2	1	1,5	0	0	66	100
7	2	3	45	68,2	17	25,8	2	3	0	0	66	100
8	0	0	49	74,2	16	24,2	1	1,5	0	0	66	100
9	0	0	49	74,2	17	25,8	0	0	0	0	66	100
10	10	15	41	62,1	11	16,7	4	6,1	0	0	66	100
11	2	3	37	56,1	24	36,4	3	4,5	0	0	66	100
12	0	0	45	68,2	21	31,8	0	0	0	0	66	100

Sumber : Data diolah (2018)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan tabulasi data angket hasil jawaban responden dalam variabel kepemimpinan bahwa :

- 1) Sebanyak 46 orang setuju dengan pernyataan tentang Atasan saya memiliki kerjasama dan hubungan baik kepada bawahannya
- 2) Sebanyak 40 orang setuju dengan pernyataan tentang Atasan saya mampu memberikan motivasi kepada bawahannya
- 3) Sebanyak 44 orang setuju dengan pernyataan tentang Kami memiliki pemimpin yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik

- 4) Sebanyak 51 orang setuju dengan pernyataan tentang Kami memiliki pemimpin yang dapat menyelesaikan tugas tepat waktu
- 5) Sebanyak 47 orang setuju dengan pernyataan tentang Atasan saya selalu hadir tepat waktu saat bertugas
- 6) Sebanyak 41 orang setuju dengan pernyataan tentang Dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah
- 7) Sebanyak 45 orang setuju dengan pernyataan tentang Atasan saya mampu menyelesaikan masalah dengan tepat
- 8) Sebanyak 49 orang setuju dengan pernyataan tentang Kemampuan atasan dalam meneliti masalah sangat baik
- 9) Sebanyak 49 orang setuju dengan pernyataan tentang Kepentingan pribadi dan organisasi tidak menjadi halangan atasan untuk meentingkan hal yang lebih luas
- 10) Sebanyak 41 orang setuju dengan pernyataan tentang Target dapat selalu dicapai oleh atasan
- 11) Sebanyak 37 orang setuju dengan pernyataan tentang Atasan kami memiliki tanggung jawab yang baik
- 12) Sebanyak 45 orang setuju dengan pernyataan tentang Bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan sering dilakukan atasan kepada bawahan

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan menyatakan bahwa

Atasan mereka mampu memberikan motivasi kepada bawahannya dan memiliki kerjasama dan hubungan baik kepada bawahannya

c) Tabulasi Data Angket Variabel Motivasi Kerja

Penyebaran kuesioner kepada pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan untuk mengetahui Motivasi Kerja melalui 10 item pertanyaan. Berikut adalah tabel tabulasi angket untuk variabel Motivasi Kerja :

Tabel 4.6
Tabulasi Angket Variabel Motivasi Kerja
Alternatif Jawaban

No Pertanyaan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6	9,1	49	74,2	10	15	1	1,5	0	0	66	100
2	7	10,6	49	74,2	9	13,6	1	1,5	0	0	66	100
3	8	12,1	40	60,6	16	24,2	2	3	0	0	66	100
4	12	18,2	42	63,6	11	16,7	1	1,5	0	0	66	100
5	7	10,6	25	37,9	28	42,4	6	9,1	0	0	66	100
6	4	6,1	44	66,7	18	27,3	0	0	0	0	66	100
7	5	7,6	50	75,8	11	16,7	0	0	0	0	66	100
8	2	3	46	69,7	18	27,3	0	0	0	0	66	100
9	5	7,6	49	74,2	11	16,7	1	1,5	0	0	66	100
10	5	7,6	40	60,6	21	31,8	0	0	0	0	66	100

Sumber : Data diolah (2018)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan tabulasi data angket hasil jawaban responden dalam variabel motivasi kerja bahwa :

- 1) Sebanyak 49 orang setuju dengan pernyataan tentang Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik
- 2) Sebanyak 49 orang setuju dengan pernyataan tentang Motivasi dari dalam diri memberikan kepercayaan diri untuk bekerja lebih baik
- 3) Sebanyak 40 orang setuju dengan pernyataan tentang Perusahaan memberikan penghargaan kepada Saya bila berprestasi
- 4) Sebanyak 42 orang setuju dengan pernyataan tentang Dengan adanya penghargaan memberikan peningkatan kinerja pada saya
- 5) Sebanyak 28 orang kurang setuju dengan pernyataan tentang Jika pekerjaan yang diberikan sangat banyak akan menurunkan semangat bekerja
- 6) Sebanyak 44 orang setuju dengan pernyataan tentang Saya selalu berusaha melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan
- 7) Sebanyak 50 orang setuju dengan pernyataan tentang Saya merasa harus melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya
- 8) Sebanyak 46 orang setuju dengan pernyataan tentang Jika ada kesalahan dalam bekerja saya bertanggung jawab atas hal tersebut
- 9) Sebanyak 49 orang setuju dengan pernyataan tentang Setiap hari saya melakukan evaluasi dalam peningkatn kinerja
- 10) Sebanyak 40 orang setuju dengan pernyataan tentang Saya merasa terus meningkat bekerja di perusahaan ini

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan menyatakan bahwa dengan adanya penghargaan memberikan peningkatan kinerja pada pegawai dan perusahaan memberikan penghargaan kepada pegawai bila berprestasi.

d) Tabulasi Data Angket Variabel Budaya Organisasi

Penyebaran kuesioner kepada pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan untuk mengetahui Kinerja Pegawai melalui 8 item pertanyaan. Berikut adalah tabel tabulasi angket untuk variabel Budaya Organisasi :

Tabel 4.7
Tabulasi Angket Variabel Budaya Organisasi
Alternatif Jawaban

No Pertanyaan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	12,1	42	63,6	15	22,7	1	1,5	0	0	66	100
2	4	6,1	48	72,7	12	18,2	2	3	0	0	66	100
3	4	6,1	46	69,7	15	22,7	1	1,5	0	0	66	100
4	9	13,6	47	71,2	8	12,1	2	3	0	0	66	100
5	4	6,1	46	69,7	15	22,7	1	1,5	0	0	66	100
6	4	6,1	48	72,7	14	21,2	0	0	0	0	66	100
7	4	6,1	46	69,7	16	24,2	0	0	0	0	66	100
8	4	6,1	32	48,5	30	45,5	0	0	0	0	66	100

Sumber : Data diolah (2018)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan tabulasi data angket hasil jawaban responden dalam variabel Budaya Organisasi bahwa :

- 1) Sebanyak 42 orang setuju dengan pernyataan tentang Saya memberi hormat kepada pegawai yang lebih senior pada saat bertemu.
- 2) Sebanyak 48 orang setuju dengan pernyataan tentang Aturan-aturan perusahaan mampu mengontrol perilaku Saya
- 3) Sebanyak 46 orang setuju dengan pernyataan tentang Saya memilih untuk mengikuti segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan
- 4) Sebanyak 47 orang setuju dengan pernyataan tentang Dalam keadaan tertentu Saya dapat mengambil keputusan tanpa menunggu aturan ditetapkan
- 5) Sebanyak 46 orang setuju dengan pernyataan tentang Perusahaan memberikan hukuman bagi pegawai yang tidak mentaati aturan
- 6) Sebanyak 48 orang setuju dengan pernyataan tentang Saya merasa perusahaan memiliki peranan penting dalam melakukan perbaikan kinerja melalui sumber daya manusia
- 7) Sebanyak 46 orang setuju dengan pernyataan tentang Saya memegang teguh aturan yang telah lama ditetapkan secara turun temurun
- 8) Sebanyak 32 orang setuju dengan pernyataan tentang Setiap memulai pekerjaan selalu diawali dengan doa bersama

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan menyatakan bahwa

dalam keadaan tertentu pegawai dapat mengambil keputusan tanpa menunggu aturan yang ditetapkan dan telah memahami segala aturan perusahaan dengan jelas.

3. Uji Kualitas Data

Program yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument adalah *software statistic* SPSS versi 21.0. dari 66 kuesioner yang dijawab dan dikembalikan responden, penulis menginput nilai-nilainya untuk bahan pengujian.

Uji validitas berguna untuk menguji apakah instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur yang tepat atau benar untuk mengukur variable. Jika hasilnya valid, berarti instrument yang digunakan adalah instrument yang tepat atau benar, sehinggalah data yang dikumpulkan dari instrument tersebut juga merupakan data yang tepat sebagai bahan analisis data selanjutnya.

Pengujian validitas tiap instrument bebas dengan cara mengkorelasikan tiap butir pertanyaan tersebut. Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak valid dengan membandingkan r_{hitung} terhadap $r_{tabel} = 0,242$ (lihat r tabel untuk $N=66$), dimana $r_{hitung} > r_{tabel}$.

1) Uji Asumsi Klasik

Bagian ini adalah menganalisis data yang berasal dari data-data yang telah dideskripsikan dari subbab sebelumnya (subbab deskripsi data). Data-data yang telah dianalisis dimulai dari asumsi-asumsi yang digunakan untuk suatu statistic tertentu, dilanjutkan dengan melakukan pengujian hipotesis untuk penarikan kesimpulan.

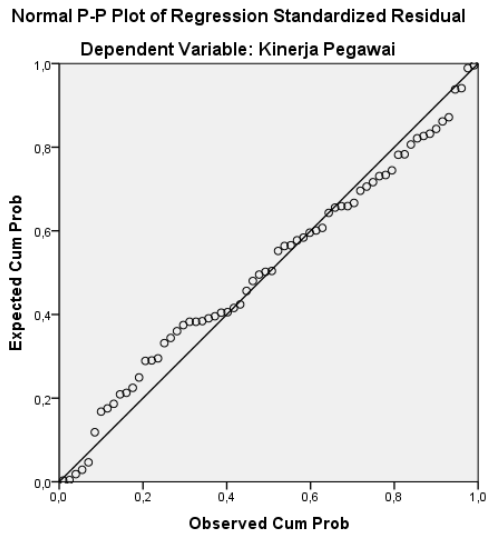
Dalam regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga dengan BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah model regresi merupakan model yang baik atau tidak.

Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yaitu :

- a. Normalitas
- b. Multikolinieritas
- c. Heteroskedastisitas

a. Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Gambar 4.1 Normalitas

Gambar di atas mengindikasikan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi ini cenderung normal.

b. Multikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variable independent.

Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi barian (*Variance Inflasi Factor/VIf*), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel 4.12
Coefficient
Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1		
Kepemimpinan	.913	1.095
Motivasi Kerja	.826	1.211
Budaya Organisasi	.883	1.133

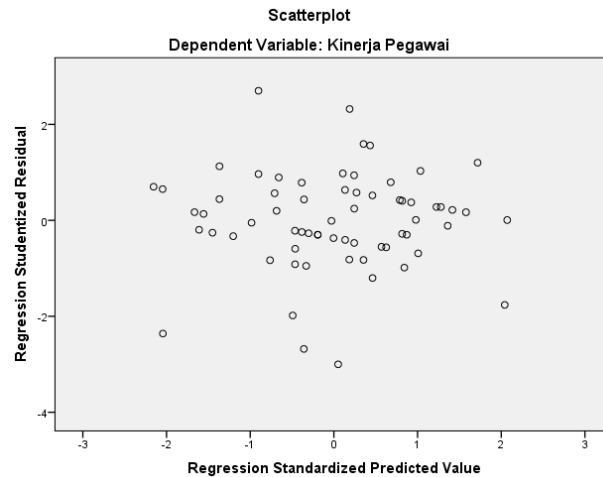
Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Dari table 4.12 di atas dapat dilihat bahwa variabel independent yaitu X_1 , X_2 dan X_3 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak terjadi multikolonieritas dalam variabel independen penelitian ini.

c. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dasar pengambilan keputusan adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu, maka terjadi heteroskedastisitas. Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik (point-point) menyebar di bawah dan di atas 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Gambar 4.2 Scatterplot

Gambar 4.2 diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, secara tersebar baik diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian “tidak terjadi heteroskedastisitas” pada model regresi.

4. Analisa Data

1. Analisis Regresi Berganda

Adapun regresi linear berganda bertujuan untuk melihat hubungan dan arah hubungan antar variabel independen terhadap variabel dependen dalam bentuk persamaan.

Persamaan Regresi Berganda sebagai berikut :

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + e$$

Tabel 4.13
Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.469	4.642		-.101	.920
Kepemimpinan	.467	.065	.595	7.130	.000
Motivasi Kerja	.212	.078	.239	2.720	.008
Budaya Organisasi	.282	.116	.207	2.440	.018

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Berdasarkan tabel 4.13 di atas hasil dari proses yang menggunakan program software SPSS sebagai penghitungan, maka hasilnya sebagai berikut :

$$Y = 25,469 + 0,467 X_1 + 0,212X_2 + 0,282X_3$$

1. Konstanta mempunyai nilai regresi sebesar 25,469, artinya jika variabel Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi dianggap nol, maka ada kenaikan Kinerja Pegawai sebesar 25,469.
2. Kepemimpinan (X_1) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,467 dengan arah positif, artinya bahwa setiap kenaikan variabel Kepemimpinan sebesar 1%, maka akan terjadi peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 46,7%
3. Motivasi Kerja (X_2) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,212 dengan arah positif, artinya bahwa setiap kenaikan variabel Motivasi Kerja sebesar 1%, maka akan terjadi peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 21,2 %.
4. Budaya Organisasi (X_3) mempunyai koefisien regresi sebesar 0,282 dengan arah positif, artinya bahwa setiap kenaikan variabel Budaya Organisasi sebesar 1%, maka akan terjadi peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 28,2 %.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara simultan maupun secara parsial.

a. Uji F

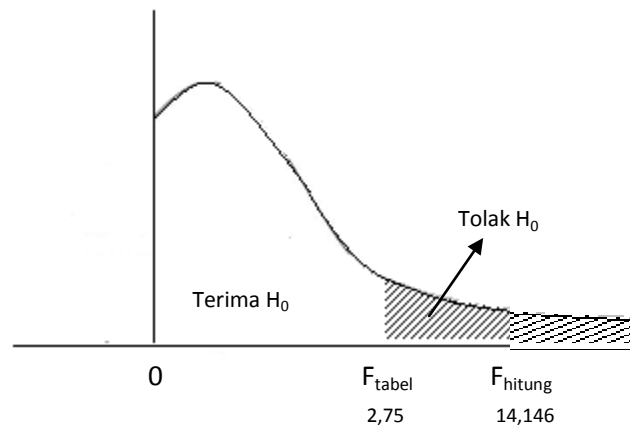
Uji F dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Hasil perhitungan Uji F disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.14
Uji F
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	56,036	3	18,679	14,146	,000
Residual	539,722	62	8,705		
Total	595,758	65			

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Dari hasil pengolahan data di atas terlihat bahwa nilai Fhitung = 14,146 > dari F tabel = 2,75 (lihat tabel F untuk df1: N-k-1 = 62 dan df2 = 3 Variabel bebas) dengan nilai probabilitas yakni sig adalah sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.



Gambar 4.3 Kriteria Pengujian Hipotesis

b. Uji t

Tujuan dari Uji t adalah untuk melihat apakah ada hubungan yang signifikan atau tidak dalam hubungan antara variabel X_1 dan X_2 terhadap Y . data tersaji pada tabel di bawah ini, adapun t tabel = 1,669 (lihat tabel t untuk $N=66$).

Tabel 4.15

Uji t

Coefficients^a

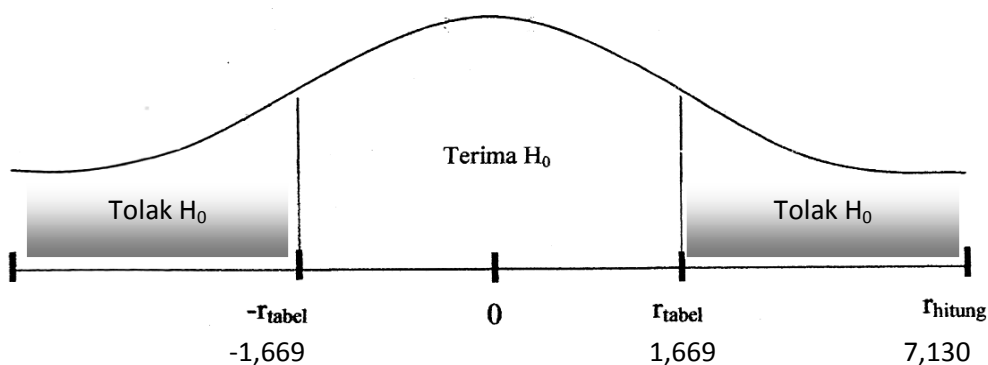
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.469	4.642		-.101	.920
Kepemimpinan	.467	.065	.595	7.130	.000
Motivasi Kerja	.212	.078	.239	2.720	.008
Budaya Organisasi	.282	.116	.207	2.440	.018

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel Kepemimpinan menunjukkan nilai t hitung $=7,130 > t$ tabel $= 1,669$ dengan nilai signifikansi sebesar $=0,000 < 0,05$ yang berarti menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut berarti bahwa kepemimpinan (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika kepemimpinan terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan.

Berdasarkan hasil diatas dapat dinyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, dimana H_0 ditolak dan H_a Diterima. Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.

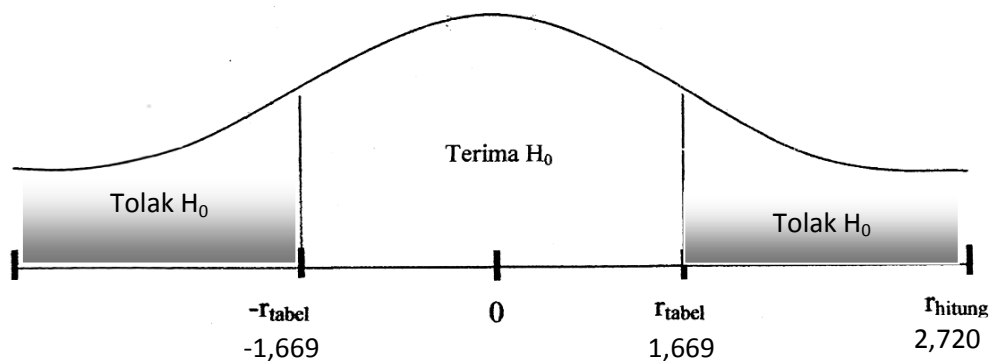


Gambar 4.4 Kriteria Pengujian Hipotesis

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai t hitung = $2,720 > t$ tabel = $1,669$ dengan nilai signifikansi sebesar $= 0,008 < 0,05$ dengan demikian berarti Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut berarti bahwa Motivasi Kerja (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika motivasi kerja terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan.

Berdasarkan hasil diatas dapat dinyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, dimana H_0 ditolak dan H_a Diterima. Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.

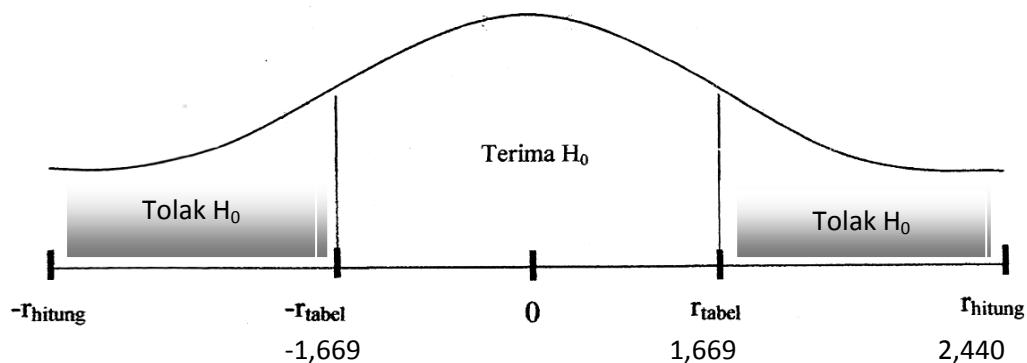


Gambar 4.5 Kriteria Pengujian Hipotesis

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel Budaya Organisasi menunjukkan nilai t hitung = 2,440 > t tabel = 1,669 dengan nilai signifikansi sebesar = 0,018 < 0,05 dengan demikian berarti Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut berarti bahwa Budaya Organisasi (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Dengan demikian dapat diartikan bahwa jika Budaya Organisasi terus ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan.

Berdasarkan hasil diatas dapat dinyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, dimana H_0 ditolak dan H_a Diterima. Adapun daerah penerimaan hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 4.6 Kriteria Pengujian Hipotesis

3. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *R square*.

Tabel 4.16
Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.778 ^a	.606	.587	2.41017	.606	31.754	3

Sumber : Pengolahan Data SPSS 21

Dari hasil pengolahan data di atas terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (*R Square*) sebesar 0,606, hal ini berarti Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara bersama-sama hanya mempunyai berpengaruh sebesar 60,6% terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan sisanya 39,4% Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti melakukan pembahasan tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan.

Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Kepemimpinan mempunyai berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan. Dengan demikian akan muncul sebuah kerjasama dan hubungan baik antara bawahan dengan atasan, pemimpin mampu memberikan motivasi kepada pegawainya untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan, yang mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa peran seorang pemimpin merupakan implementasi atau penjabaran dari fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu di antara peran administrator dalam rangka mempengaruhi orang lain atau para bawahan agar mau dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan pegawai pada Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Cukai Belawan menurut hasil kuesioner yang telah disebar secara umum sudah baik, para atasan telah mampu memberikan kesan positif kepada bawahannya, dengan menjadi teladan yang disiplin, kemampuan dalam menyelesaikan masalah yang baik, keikhlasan dalam memimpin dan memiliki tanggung jawab yang baik. Hal ini yang memberikan sebuah semangat bagi pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Namun berdasarkan jawaban responden juga diketahui bahwa kemampuan pimpinan dalam meneliti masalah belum sangat baik.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan, artinya jika kepemimpinan pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sami'ian, 2013) dan (inaray, dkk,2016), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan.

Motivasi berarti pemberian suatu motif dalam menggerakkan seseorang atau yang dapat menimbulkan dorongan atau keadaan. Jadi dapat pula dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak secara sederhana. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan / kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa : “manusia (seseorang) hanya melakukan kegiatan yang menyenangkan untuk dilakukan.” Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya.

Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien. Hal ini berarti juga yang menjadi prinsip utama dari segi psikologis, bagi manajemen dimuka bumi adalah menciptakan kondisi yang mampu mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas. Dengan kata lain manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien, jika para pekerja mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung

jawabnya. Untuk memberikan dorongan dan menggerakkan orang-orang agar bersedia bekerja semaksimal mungkin, perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran serta dari semua pihak yang bersangkutan.

Motivasi menunjukkan agar pimpinan mengetahui bagaimana memberikan informasi yang tepat kepada bawahannya agar mereka menyediakan waktunya guna melakukan usaha yang diperlukan untuk memperoleh saransaran dan rekomendasi-rekomendasi mengenai masalah yang dihadapi. Untuk itu diperlukan keahlian pimpinan untuk memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan.

Motivasi pegawai pada Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Cukai Belawan menurut hasil kuesioner yang telah secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dengan disebar pemberian penghargaan atas kinerja, motivasi dalam diri yang tinggi dan rasa tanggung jawab masing-masing pegawai telah dilakukan dengan baik. Namun berdasarkan jawaban responden juga diketahui bahwa jika ada kesalahan dalam bekerja pegawai tidak bertanggung jawab terhadap hal tersebut.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan, artinya jika motivasi pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Yoyok, 2015) dan (inaray, dkk,2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan.

Sebagai sebuah kantor pelayanan publik, peningkatan kinerja didasarkan atas peningkatan pelayanan kepada konsumen dan masyarakat. Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Cukai Belawan telah lama berdiri dan berganti-ganti kepemimpinan, namun budaya organisasi berdasarkan sejarah dan tentunya aturan-aturan yang berlaku yang telah dibawa turun temurun pasti masih membudaya dalam perusahaan.

Aturan-aturan dan norma juga pasti ada yang berubah seiring proses regenerasi kepemimpinan, penyesuaian yang dilakukan oleh pegawai akan memberikan dampak positif terhadap jalannya roda organisasi. Budaya organisasi akan memberikan keberhasilan dalam peningkatan kinerja jika struktur organisasi yang terlibat mampu menjalankan dan menciptakan suasana kondusif dan positif dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Budaya Organisasi pada Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Cukai Belawan menurut hasil kuesioner yang telah disebar secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan norma dan nilai, kepercayaan dan kode etik, pemahaman atas sejarah organisasi yang menjadi budaya organisasi telah dijalankan dengan baik oleh pegawainya. Namun berdasarkan jawaban responden juga diketahui bahwa

tidak pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan memberi hormat kepada pegawai yang lebih senior pada saat bertemu.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan, artinya jika budaya organisasi pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Yoyok, 2015) dan (Rizky, 2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2010:78) “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan oleh pegawai”. Sedarmayanti (2014:260) mengungkapkan : Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwasannya kinerja karyawan merupakan sebuah penilaian atas capaian pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan apakah telah mencapai target atau tidak. Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja para pegawainya.

Kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari pegawai dapat mengerjakan pekerjaan yang banyak dengan baik. Namun berdasarkan jawaban responden juga diketahui bahwa pegawai diberikan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuannya.

Hasil pengujian statistik menunjukkan kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan. Kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan, artinya jika kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,606, hal ini berarti Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara bersama-sama hanya mempunyai berpengaruh sebesar 60,6 % terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan sisanya 39,4 % Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan pada penelitian ini, didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan, artinya jika kepemimpinan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.
2. Motivasi Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan, artinya jika motivasi pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.
3. Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan, artinya jika budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

4. Secara simultan, variabel Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan. Kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan, artinya jika kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

B. Saran

Adapun saran-saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan agar meningkatkan kemampuan pimpinan dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.
2. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan agar meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dengan cara pegawai harus selalu berusaha melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.
3. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan agar meningkatkan Budaya Organisasi dengan melakukan memberi penghormatan atau memberi salam kepada pegawai yang lebih senior pada saat bertemu.
4. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Belawan agar meningkatkan hal-hal yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai terkait dengan Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Budaya Organisasi, yaitu dengan cara pegawai diberikan pekerjaan harus sesuai dengan kemampuannya.
5. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya menambahkan variabel-variabel independen lain serta menambah sampel penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

Daftar Pustaka

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Fathoni, A. (2010). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, T. H. (2007). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia "Edisi Revisi"*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jackson, M. d. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, penterjemah Jimmy dan Bayu*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy R. Wayne, N. R. (2011). *Human Resource Management, Tenth Edition, Jilid I, Penerjemah Bayu Airlangga*. Jakarta: Erlangga.
- Muhith, B. S. (2013). *Transformational Leadership*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Ndraha, T. (2007). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pasaribu, S. E. (2015). *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Organisasi*. Medan: USU Press.
- Prawirosentono, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFF.
- Priansa, S. d. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Riani, A. L. (2011). *Perspektif Kompensasi*. Surakarta: Yuma Pustaka.
- Rivai, P. D. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktek*. Bandung: Rajagrafindo persada.
- Rosidah, S. &. (2008). *Manajemen Penempatan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Subagiyono, Y. H. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wearnes Education Center. *JIBEKA*, 70 - 76.
- Sulistiyani, A. T. (2008). *Kepemimpinan Profesional: Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prendamedia Group.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suwanto. (2012). *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press.
- Suwarto. (2014). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Cahaya Atma Pustaka.
- Suwatno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, A. (2011). *Pendidikan Kewirausahaan (Konsep dan Strategi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2013). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

Kepemimpinan (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik						
1	Pemimpin saya memiliki kerjasama dan hubungan baik kepada bawahannya					
2	Pemimpin saya mampu memberikan motivasi kepada bawahannya					
Kemampuan yang efektivitas						
3	Saya memiliki pemimpin yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik					
4	Saya memiliki pemimpin yang dapat menyelesaikan tugas tepat waktu					
5	Pemimpin saya selalu hadir tepat waktu saat bertugas					
Kepemimpinan yang partisipatif						
6	Pemimpin saya melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan.					
7	Pemimpin saya mampu menyelesaikan masalah dengan tepat					
8	Kemampuan Pemimpin saya dalam meneliti masalah sangat baik					
Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu						
9	Kepentingan pribadi tidak menjadi halangan pemimpin saya untuk mementingkan hal yang lebih luas					
10	Target dapat selalu dicapai oleh pemimpin saya					
Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang						
11	Pimpinan saya memiliki tanggung jawab yang baik					
12	Pimpinan saya sering melakukan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan kepada bawahan					

Motivasi (X₁)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
		5	4	3	2	1
Keberhasilan						
1	Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik					
2	Motivasi dari dalam diri saya memberikan kepercayaan diri untuk bekerja lebih baik					
Penghargaan						
3	Organisasi memberikan penghargaan kepada yang berprestasi					
4	Dengan adanya penghargaan memberikan peningkatan kinerja pada saya					

Faktor Pekerjaan Itu Sendiri						
5	Jika pekerjaan yang diberikan sangat banyak akan menurunkan semangat kerja saya					
6	Saya selalu berusaha melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan					
Rasa Tanggung Jawab						
7	Saya merasa harus melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya					
8	Jika ada kesalahan dalam bekerja saya bertanggung jawab atas hal tersebut					
Adanya Peningkatan						
9	Setiap hari saya melakukan evaluasi dalam peningkatn kinerja					
10	Saya merasa terus meningkat bekerja di perusahaan ini					

Budaya Organisasi (X₃)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
5 4 3 2 1						
Pelaksanaan Norma dan Nilai						
1	Saya memberi hormat kepada pegawai yang lebih senior pada saat bertemu.					
2	Aturan-aturan perusahaan mampu mengontrol perilaku Saya					
Kepercayaan dan Kode Etik						
3	Saya memilih untuk mengikuti segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan					
4	Dalam keadaan tertentu Saya dapat mengambil keputusan tanpa menunggu aturan ditetapkan					
Pelaksanaan Seremoni						
5	Organisasi memberikan hukuman bagi pegawai yang tidak mentaati aturan					
6	Saya merasa perusahaan memiliki peranan penting dalam melakukan perbaikan kinerja melalui sumber daya manusia					
Sejarah Organisasi						
7	Saya memegang teguh aturan yang telah lama ditetapkan					
8	Setiap memulai pekerjaan selalu diawali dengan doa bersama					

Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas						
1	Organisasi memberikan pekerjaan sesuai kemampuan Saya					
2	Saya mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan maksimal					
Kuantitas						
3	Saya merasa senang jika dapat menyelesaikan pekerjaan yang banyak					
4	Pekerjaan sebanyak apapun dapat saya kerjakan dengan baik					
Ketepatan Waktu						
5	Saya melaksanakan tugas sesuai jadwal					
6	Saya berlomba-lomba mengerjakan pekerjaan dengan tepat					
Efektivitas						
7	Pekerjaan yang diberikan sesuai keterampilan Saya					
8	Saya melaksanakan pekerjaan dengan rencana yang di tetapkan di awal					
Kemandirian						
9	Saya mengerjakan tugas sesuai arahan dari atasan					
10	Saya dapat bekerja tanpa harus mendapatkan perintah					

Statistics

		Jenis Kelamin	Usia	Laba Bekerja
N	Valid	66	66	66
	Missing	0	0	0

Frequency Table**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	52	78,8	78,8	78,8
	Perempuan	14	21,2	21,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25 Tahun	8	12,1	12,1	12,1
	25-30 Tahun	33	50,0	50,0	62,1
	>30 Tahun	25	37,9	37,9	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<3 Tahun	14	21,2	21,2	21,2
	3-8 Tahun	28	42,4	42,4	63,6
	> 8 Tahun	24	36,4	36,4	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Statistics

		k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		k8	k9	k10	k11	k12	Kepemimpinan
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		p8	p9	p10	Motivasi	pk1	pk2	pk3
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		pk4	pk5	pk6	pk7	pk8	Budaya Organisasi
N	Valid	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		mk1	mk2	mk3	mk4	mk5	mk6	mk7
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		mk8	mk9	mk10	Kinerja Pegawai
N	Valid	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

k1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Kurang Setuju	6	9,1	9,1	10,6
Valid Setuju	46	69,7	69,7	80,3
Sangat Setuju	13	19,7	19,7	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang Setuju	11	16,7	16,7	16,7
Valid Setuju	40	60,6	60,6	77,3
Sangat Setuju	15	22,7	22,7	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	2	3,0	3,0	3,0
Kurang Setuju	13	19,7	19,7	22,7
Valid Setuju	44	66,7	66,7	89,4
Sangat Setuju	7	10,6	10,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang Setuju	6	9,1	9,1	9,1
Valid Setuju	51	77,3	77,3	86,4
Sangat Setuju	9	13,6	13,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	3	4,5	4,5	4,5
Kurang Setuju	10	15,2	15,2	19,7
Valid Setuju	47	71,2	71,2	90,9
Sangat Setuju	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Kurang Setuju	14	21,2	21,2	22,7
Valid Setuju	41	62,1	62,1	84,8
Sangat Setuju	10	15,2	15,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	2	3,0	3,0	3,0
Kurang Setuju	17	25,8	25,8	28,8
Valid Setuju	45	68,2	68,2	97,0
Sangat Setuju	2	3,0	3,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Kurang Setuju	16	24,2	24,2	25,8
Valid Setuju	49	74,2	74,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	17	25,8	25,8	25,8
Valid Setuju	49	74,2	74,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	6,1	6,1	6,1
Valid Kurang Setuju	11	16,7	16,7	22,7
Valid Setuju	41	62,1	62,1	84,8
Valid Sangat Setuju	10	15,2	15,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	4,5	4,5	4,5
Valid Kurang Setuju	24	36,4	36,4	40,9
Valid Setuju	37	56,1	56,1	97,0
Valid Sangat Setuju	2	3,0	3,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

k12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	21	31,8	31,8	31,8
Valid Setuju	45	68,2	68,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Kepemimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
39,00	1	1,5	1,5	1,5
40,00	1	1,5	1,5	3,0
41,00	1	1,5	1,5	4,5
42,00	1	1,5	1,5	6,1
43,00	8	12,1	12,1	18,2
44,00	4	6,1	6,1	24,2
45,00	11	16,7	16,7	40,9
Valid 46,00	10	15,2	15,2	56,1
47,00	12	18,2	18,2	74,2
48,00	8	12,1	12,1	86,4
49,00	3	4,5	4,5	90,9
50,00	2	3,0	3,0	93,9
51,00	1	1,5	1,5	95,5
53,00	3	4,5	4,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

p1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Kurang Setuju	10	15,2	15,2	16,7
Valid Setuju	49	74,2	74,2	90,9
Sangat Setuju	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

p2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Kurang Setuju	9	13,6	13,6	15,2
Valid Setuju	49	74,2	74,2	89,4
Sangat Setuju	7	10,6	10,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

p3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	2	3,0	3,0	3,0
Kurang Setuju	16	24,2	24,2	27,3
Valid Setuju	40	60,6	60,6	87,9
Sangat Setuju	8	12,1	12,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

p4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Kurang Setuju	11	16,7	16,7	18,2
Valid Setuju	42	63,6	63,6	81,8
Sangat Setuju	12	18,2	18,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

p5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	6	9,1	9,1	9,1
Kurang Setuju	28	42,4	42,4	51,5
Valid Setuju	25	37,9	37,9	89,4
Sangat Setuju	7	10,6	10,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

p6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	18	27,3	27,3	27,3
Valid Setuju	44	66,7	66,7	93,9
Valid Sangat Setuju	4	6,1	6,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

p7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	11	16,7	16,7	16,7
Valid Setuju	50	75,8	75,8	92,4
Valid Sangat Setuju	5	7,6	7,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

p8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	18	27,3	27,3	27,3
Valid Setuju	46	69,7	69,7	97,0
Valid Sangat Setuju	2	3,0	3,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

p9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Valid Kurang Setuju	11	16,7	16,7	18,2
Valid Setuju	49	74,2	74,2	92,4
Valid Sangat Setuju	5	7,6	7,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

p10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	21	31,8	31,8	31,8
Valid Setuju	40	60,6	60,6	92,4
Valid Sangat Setuju	5	7,6	7,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Motivasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 28,00	1	1,5	1,5	1,5
Valid 30,00	1	1,5	1,5	3,0
Valid 33,00	2	3,0	3,0	6,1
Valid 34,00	1	1,5	1,5	7,6
Valid 35,00	2	3,0	3,0	10,6
Valid 36,00	10	15,2	15,2	25,8
Valid 37,00	5	7,6	7,6	33,3
Valid 38,00	15	22,7	22,7	56,1
Valid 39,00	11	16,7	16,7	72,7
Valid 40,00	4	6,1	6,1	78,8
Valid 41,00	5	7,6	7,6	86,4
Valid 42,00	6	9,1	9,1	95,5
Valid 44,00	1	1,5	1,5	97,0
Valid 45,00	1	1,5	1,5	98,5
Valid 46,00	1	1,5	1,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

pk1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Kurang Setuju	15	22,7	22,7	24,2
Valid Setuju	42	63,6	63,6	87,9
Sangat Setuju	8	12,1	12,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

pk2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	2	3,0	3,0	3,0
Kurang Setuju	12	18,2	18,2	21,2
Valid Setuju	48	72,7	72,7	93,9
Sangat Setuju	4	6,1	6,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

pk3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Kurang Setuju	15	22,7	22,7	24,2
Valid Setuju	46	69,7	69,7	93,9
Sangat Setuju	4	6,1	6,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

pk4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	2	3,0	3,0	3,0
Kurang Setuju	8	12,1	12,1	15,2
Valid Setuju	47	71,2	71,2	86,4
Sangat Setuju	9	13,6	13,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

pk5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Kurang Setuju	15	22,7	22,7	24,2
Valid Setuju	46	69,7	69,7	93,9
Sangat Setuju	4	6,1	6,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

pk6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang Setuju	14	21,2	21,2	21,2
Valid Setuju	48	72,7	72,7	93,9
Sangat Setuju	4	6,1	6,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

pk7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang Setuju	16	24,2	24,2	24,2
Valid Setuju	46	69,7	69,7	93,9
Sangat Setuju	4	6,1	6,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

pk8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang Setuju	30	45,5	45,5	45,5
Valid Setuju	32	48,5	48,5	93,9
Sangat Setuju	4	6,1	6,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Budaya Organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
24,00	1	1,5	1,5	1,5
25,00	1	1,5	1,5	3,0
26,00	1	1,5	1,5	4,5
27,00	5	7,6	7,6	12,1
28,00	4	6,1	6,1	18,2
29,00	6	9,1	9,1	27,3
Valid 30,00	12	18,2	18,2	45,5
31,00	11	16,7	16,7	62,1
32,00	14	21,2	21,2	83,3
33,00	6	9,1	9,1	92,4
34,00	4	6,1	6,1	98,5
35,00	1	1,5	1,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

mk1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang Setuju	22	33,3	33,3	33,3
Valid Setuju	44	66,7	66,7	100,0
Total	66	100,0	100,0	

mk2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang Setuju	18	27,3	27,3	27,3
Valid Setuju	45	68,2	68,2	95,5
Sangat Setuju	3	4,5	4,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

mk3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	22	33,3	33,3	33,3
Valid Setuju	42	63,6	63,6	97,0
Valid Sangat Setuju	2	3,0	3,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

mk4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	20	30,3	30,3	30,3
Valid Setuju	32	48,5	48,5	78,8
Valid Sangat Setuju	14	21,2	21,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

mk5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1,5	1,5	1,5
Valid Kurang Setuju	19	28,8	28,8	30,3
Valid Setuju	40	60,6	60,6	90,9
Valid Sangat Setuju	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

mk6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	13	19,7	19,7	19,7
Valid Setuju	45	68,2	68,2	87,9
Valid Sangat Setuju	8	12,1	12,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

mk7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	4,5	4,5	4,5
Valid Kurang Setuju	17	25,8	25,8	30,3
Valid Setuju	46	69,7	69,7	100,0
Total	66	100,0	100,0	

mk8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	15	22,7	22,7	22,7
Valid Setuju	41	62,1	62,1	84,8
Valid Sangat Setuju	10	15,2	15,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

mk9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	24	36,4	36,4	36,4
Valid Setuju	37	56,1	56,1	92,4
Valid Sangat Setuju	5	7,6	7,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

mk10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	7	10,6	10,6	10,6
Valid Setuju	50	75,8	75,8	86,4
Valid Sangat Setuju	9	13,6	13,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Kinerja Pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30,00	3	4,5	4,5	4,5
32,00	1	1,5	1,5	6,1
35,00	5	7,6	7,6	13,6
36,00	7	10,6	10,6	24,2
37,00	14	21,2	21,2	45,5
38,00	7	10,6	10,6	56,1
Valid 39,00	5	7,6	7,6	63,6
40,00	15	22,7	22,7	86,4
41,00	3	4,5	4,5	90,9
42,00	1	1,5	1,5	92,4
43,00	3	4,5	4,5	97,0
45,00	2	3,0	3,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Correlations

		k1	k2	k3	k4	k5	k6
k1	Pearson Correlation	1	,650**	,562**	,424**	,439**	,420**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
k2	Pearson Correlation	,650**	1	,521**	,400**	,329**	,465**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,007	,000
	N	66	66	66	66	66	66
k3	Pearson Correlation	,562**	,521**	1	,527**	,396**	,560**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000
	N	66	66	66	66	66	66
k4	Pearson Correlation	,424**	,400**	,527**	1	,477**	,509**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
k5	Pearson Correlation	,439**	,329**	,396**	,477**	1	,485**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,001	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66

k6	Pearson Correlation	,420**	,465**	,560**	,509**	,485**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66
k7	Pearson Correlation	-,025	-,206	-,079	-,175	,005	-,030
	Sig. (2-tailed)	,840	,097	,530	,159	,968	,812
	N	66	66	66	66	66	66
k8	Pearson Correlation	,182	,055	-,036	-,079	,014	,165
	Sig. (2-tailed)	,143	,659	,772	,529	,913	,185
	N	66	66	66	66	66	66
k9	Pearson Correlation	-,101	-,109	,078	,056	,023	-,083
	Sig. (2-tailed)	,418	,383	,534	,653	,853	,507
	N	66	66	66	66	66	66
k10	Pearson Correlation	-,152	-,147	-,337**	-,156	-,109	-,377**
	Sig. (2-tailed)	,224	,240	,006	,212	,382	,002
	N	66	66	66	66	66	66
k11	Pearson Correlation	-,077	-,166	,105	,166	,105	,129
	Sig. (2-tailed)	,537	,183	,402	,183	,402	,302
	N	66	66	66	66	66	66
k12	Pearson Correlation	-,078	-,090	-,061	,065	,145	-,096
	Sig. (2-tailed)	,532	,473	,628	,602	,246	,442
	N	66	66	66	66	66	66
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,701**	,596**	,695**	,670**	,712**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66

Correlations

		k7	k8	k9	k10	k11	k12
k1	Pearson Correlation	-,025	,182**	-,101**	-,152**	-,077**	-,078**
	Sig. (2-tailed)	,840	,143	,418	,224	,537	,532
	N	66	66	66	66	66	66
k2	Pearson Correlation	-,206**	,055	-,109**	-,147**	-,166**	-,090**
	Sig. (2-tailed)	,097	,659	,383	,240	,183	,473
	N	66	66	66	66	66	66
k3	Pearson Correlation	-,079**	-,036**	,078	-,337**	,105**	-,061**
	Sig. (2-tailed)	,530	,772	,534	,006	,402	,628
	N	66	66	66	66	66	66

k4	Pearson Correlation	-,175**	-,079**	,056**	-,156	,166**	,065**
	Sig. (2-tailed)	,159	,529	,653	,212	,183	,602
	N	66	66	66	66	66	66
k5	Pearson Correlation	,005**	,014**	,023**	-,109**	,105	,145**
	Sig. (2-tailed)	,968	,913	,853	,382	,402	,246
	N	66	66	66	66	66	66
k6	Pearson Correlation	-,030**	,165**	-,083**	-,377**	,129**	-,096
	Sig. (2-tailed)	,812	,185	,507	,002	,302	,442
	N	66	66	66	66	66	66
k7	Pearson Correlation	1	,156	-,176	-,057	,040	-,173
	Sig. (2-tailed)		,210	,159	,648	,752	,164
	N	66	66	66	66	66	66
k8	Pearson Correlation	,156	1	-,191	-,020	-,183	-,186
	Sig. (2-tailed)	,210		,124	,876	,141	,136
	N	66	66	66	66	66	66
k9	Pearson Correlation	-,176	-,191	1	,079	,154	,267
	Sig. (2-tailed)	,159	,124		,528	,218	,030
	N	66	66	66	66	66	66
k10	Pearson Correlation	-,057	-,020	,079**	1	-,354	-,038**
	Sig. (2-tailed)	,648	,876	,528		,004	,761
	N	66	66	66	66	66	66
k11	Pearson Correlation	,040	-,183	,154	-,354	1	,212
	Sig. (2-tailed)	,752	,141	,218	,004		,088
	N	66	66	66	66	66	66
k12	Pearson Correlation	-,173	-,186	,267	-,038	,212	1
	Sig. (2-tailed)	,164	,136	,030	,761	,088	
	N	66	66	66	66	66	66
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,665**	,469**	,458**	,406**	,324**	,353**
	Sig. (2-tailed)	,605	,176	,205	,397	,071	,221
	N	66	66	66	66	66	66

Correlations

		Kepemimpinan
k1	Pearson Correlation	,701
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
k2	Pearson Correlation	,596**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
k3	Pearson Correlation	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
k4	Pearson Correlation	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
k5	Pearson Correlation	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
k6	Pearson Correlation	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
k7	Pearson Correlation	,065
	Sig. (2-tailed)	,605
	N	66
k8	Pearson Correlation	,169
	Sig. (2-tailed)	,176
	N	66
k9	Pearson Correlation	,158
	Sig. (2-tailed)	,205
	N	66
k10	Pearson Correlation	-,106
	Sig. (2-tailed)	,397
	N	66
k11	Pearson Correlation	,224
	Sig. (2-tailed)	,071
	N	66
k12	Pearson Correlation	,153
	Sig. (2-tailed)	,221

	N	66
	Pearson Correlation	1**
Kepemimpinan	Sig. (2-tailed)	
	N	66

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

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

Correlations

		p1	p2	p3	p4	p5	p6
p1	Pearson Correlation	1	,645**	,536**	,651**	,417**	,142
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,256
	N	66	66	66	66	66	66
p2	Pearson Correlation	,645**	1	,464**	,604**	,276*	,266*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,025	,031
	N	66	66	66	66	66	66
p3	Pearson Correlation	,536**	,464**	1	,452**	,225	,061
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,070	,626
	N	66	66	66	66	66	66
p4	Pearson Correlation	,651**	,604**	,452**	1	,281*	,255*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,023	,038
	N	66	66	66	66	66	66
p5	Pearson Correlation	,417**	,276*	,225	,281*	1	,105
	Sig. (2-tailed)	,000	,025	,070	,023		,399
	N	66	66	66	66	66	66
p6	Pearson Correlation	,142	,266*	,061	,255*	,105	1
	Sig. (2-tailed)	,256	,031	,626	,038	,399	
	N	66	66	66	66	66	66
p7	Pearson Correlation	-,031	-,021	,042	-,151	-,351**	,042
	Sig. (2-tailed)	,802	,868	,736	,225	,004	,735
	N	66	66	66	66	66	66
p8	Pearson Correlation	,144	,170	,187	,228	,000	,149
	Sig. (2-tailed)	,250	,173	,134	,065	1,000	,233
	N	66	66	66	66	66	66
p9	Pearson Correlation	,274*	,336**	,233	,215	-,070	,279*
	Sig. (2-tailed)	,026	,006	,060	,083	,575	,023
	N	66	66	66	66	66	66
p10	Pearson Correlation	-,070	-,142	,081	,113	,065	,176

	Sig. (2-tailed)	,576	,255	,516	,367	,603	,158
	N	66	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,741**	,703**	,661**	,729**	,461**	,460**
Motivasi	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66

Correlations

		p7	p8	p9	p10	Motivasi
p1	Pearson Correlation	-,031	,144**	,274**	-,070**	,741**
	Sig. (2-tailed)	,802	,250	,026	,576	,000
	N	66	66	66	66	66
p2	Pearson Correlation	-,021**	,170	,336**	-,142**	,703*
	Sig. (2-tailed)	,868	,173	,006	,255	,000
	N	66	66	66	66	66
p3	Pearson Correlation	,042**	,187**	,233	,081**	,661
	Sig. (2-tailed)	,736	,134	,060	,516	,000
	N	66	66	66	66	66
p4	Pearson Correlation	-,151**	,228**	,215**	,113	,729*
	Sig. (2-tailed)	,225	,065	,083	,367	,000
	N	66	66	66	66	66
p5	Pearson Correlation	-,351**	,000*	-,070	,065*	,461
	Sig. (2-tailed)	,004	1,000	,575	,603	,000
	N	66	66	66	66	66
p6	Pearson Correlation	,042	,149*	,279	,176*	,460
	Sig. (2-tailed)	,735	,233	,023	,158	,000
	N	66	66	66	66	66
p7	Pearson Correlation	1	,098	,366	,084	,139**
	Sig. (2-tailed)		,434	,003	,505	,266
	N	66	66	66	66	66
p8	Pearson Correlation	,098	1	,118	,112	,393
	Sig. (2-tailed)	,434		,347	,369	,001
	N	66	66	66	66	66
p9	Pearson Correlation	,366*	,118**	1	,149	,521
	Sig. (2-tailed)	,003	,347		,232	,000
	N	66	66	66	66	66
p10	Pearson Correlation	,084	,112	,149	1	,301
	Sig. (2-tailed)	,505	,369	,232		,014

	N	66	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,439**	,393**	,521**	,301**	1**
Motivasi	Sig. (2-tailed)	,266	,001	,000	,014	
	N	66	66	66	66	66

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

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

Correlations

		pk1	pk2	pk3	pk4	pk5
pk1	Pearson Correlation	1	,353**	,315*	,339**	,228
	Sig. (2-tailed)		,004	,010	,005	,066
	N	66	66	66	66	66
pk2	Pearson Correlation	,353**	1	,456**	,062	,504**
	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,618	,000
	N	66	66	66	66	66
pk3	Pearson Correlation	,315*	,456**	1	,550**	,462**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
pk4	Pearson Correlation	,339**	,062	,550**	1	,329**
	Sig. (2-tailed)	,005	,618	,000		,007
	N	66	66	66	66	66
pk5	Pearson Correlation	,228	,504**	,462**	,329**	1
	Sig. (2-tailed)	,066	,000	,000	,007	
	N	66	66	66	66	66
pk6	Pearson Correlation	-,115	,010	-,107	,027	-,107
	Sig. (2-tailed)	,359	,939	,391	,830	,391
	N	66	66	66	66	66
pk7	Pearson Correlation	,110	,092	,191	,164	-,019
	Sig. (2-tailed)	,378	,461	,125	,188	,879
	N	66	66	66	66	66
pk8	Pearson Correlation	-,143	,012	-,051	-,049	,040
	Sig. (2-tailed)	,251	,924	,685	,698	,751
	N	66	66	66	66	66
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,554**	,632**	,720**	,629**	,623**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66

Correlations

		pk6	pk7	pk8	Budaya Organisasi
pk1	Pearson Correlation	-,115	,110**	-,143*	,554**
	Sig. (2-tailed)	,359	,378	,251	,000
	N	66	66	66	66
pk2	Pearson Correlation	,010**	,092	,012**	,632
	Sig. (2-tailed)	,939	,461	,924	,000
	N	66	66	66	66
pk3	Pearson Correlation	-,107*	,191**	-,051	,720**
	Sig. (2-tailed)	,391	,125	,685	,000
	N	66	66	66	66
pk4	Pearson Correlation	,027**	,164	-,049**	,629
	Sig. (2-tailed)	,830	,188	,698	,000
	N	66	66	66	66
pk5	Pearson Correlation	-,107	-,019**	,040**	,623**
	Sig. (2-tailed)	,391	,879	,751	,000
	N	66	66	66	66
pk6	Pearson Correlation	1	,186	,205	,244
	Sig. (2-tailed)		,136	,098	,049
	N	66	66	66	66
pk7	Pearson Correlation	,186	1	-,278	,338
	Sig. (2-tailed)	,136		,024	,005
	N	66	66	66	66
pk8	Pearson Correlation	,205	-,278	1	,195
	Sig. (2-tailed)	,098	,024		,118
	N	66	66	66	66
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,344**	,338**	,195**	1**
	Sig. (2-tailed)	,049	,005	,118	
	N	66	66	66	66

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

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=mk1 mk2 mk3 mk4 mk5 mk6 mk7 mk8 mk9 mk10 Y

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		mk1	mk2	mk3	mk4	mk5
mk1	Pearson Correlation	1	-,062	,021	-,226	,103
	Sig. (2-tailed)		,619	,870	,068	,409
	N	66	66	66	66	66
mk2	Pearson Correlation	-,062	1	,138	,191	,358**
	Sig. (2-tailed)	,619		,269	,124	,003
	N	66	66	66	66	66
mk3	Pearson Correlation	,021	,138	1	,171	,068
	Sig. (2-tailed)	,870	,269		,171	,588
	N	66	66	66	66	66
mk4	Pearson Correlation	-,226	,191	,171	1	,432**
	Sig. (2-tailed)	,068	,124	,171		,000
	N	66	66	66	66	66
mk5	Pearson Correlation	,103	,358**	,068	,432**	1
	Sig. (2-tailed)	,409	,003	,588	,000	
	N	66	66	66	66	66
mk6	Pearson Correlation	,134	,308*	,337**	,287*	,429**
	Sig. (2-tailed)	,283	,012	,006	,019	,000
	N	66	66	66	66	66
mk7	Pearson Correlation	,304*	-,064	-,050	-,079	,033
	Sig. (2-tailed)	,013	,610	,690	,529	,790
	N	66	66	66	66	66
mk8	Pearson Correlation	-,140	,138	,261*	,507**	,234
	Sig. (2-tailed)	,261	,271	,034	,000	,059
	N	66	66	66	66	66
mk9	Pearson Correlation	-,018	,132	,304*	,224	,395**
	Sig. (2-tailed)	,886	,291	,013	,071	,001
	N	66	66	66	66	66
mk10	Pearson Correlation	,501**	,147	,391**	,094	,369**
	Sig. (2-tailed)	,000	,240	,001	,450	,002
	N	66	66	66	66	66
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,450*	,429**	,486**	,555**	,671**
	Sig. (2-tailed)	,043	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66

Correlations

		mk6	mk7	mk8	mk9	mk10
mk1	Pearson Correlation	,134	,304	-,140	-,018	,501
	Sig. (2-tailed)	,283	,013	,261	,886	,000
	N	66	66	66	66	66
mk2	Pearson Correlation	,308	-,064	,138	,132	,147**
	Sig. (2-tailed)	,012	,610	,271	,291	,240
	N	66	66	66	66	66
mk3	Pearson Correlation	,337	-,050	,261	,304	,391
	Sig. (2-tailed)	,006	,690	,034	,013	,001
	N	66	66	66	66	66
mk4	Pearson Correlation	,287	-,079	,507	,224	,094**
	Sig. (2-tailed)	,019	,529	,000	,071	,450
	N	66	66	66	66	66
mk5	Pearson Correlation	,429	,033**	,234	,395**	,369
	Sig. (2-tailed)	,000	,790	,059	,001	,002
	N	66	66	66	66	66
mk6	Pearson Correlation	1	,205*	,338**	,298*	,450**
	Sig. (2-tailed)		,099	,005	,015	,000
	N	66	66	66	66	66
mk7	Pearson Correlation	,205*	1	-,033	,197	,202
	Sig. (2-tailed)	,099		,795	,113	,104
	N	66	66	66	66	66
mk8	Pearson Correlation	,338	-,033	1*	,189**	,210
	Sig. (2-tailed)	,005	,795		,128	,091
	N	66	66	66	66	66
mk9	Pearson Correlation	,298	,197	,189*	1	,391**
	Sig. (2-tailed)	,015	,113	,128		,001
	N	66	66	66	66	66
mk10	Pearson Correlation	,450**	,202	,210**	,391	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,104	,091	,001	
	N	66	66	66	66	66
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,715*	,308**	,547**	,601**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66

Correlations		Kinerja Pegawai
mk1	Pearson Correlation	,250
	Sig. (2-tailed)	,043
	N	66
mk2	Pearson Correlation	,429
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
mk3	Pearson Correlation	,486
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
mk4	Pearson Correlation	,555
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
mk5	Pearson Correlation	,671
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
mk6	Pearson Correlation	,715
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
mk7	Pearson Correlation	,308 [*]
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	66
mk8	Pearson Correlation	,547
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
mk9	Pearson Correlation	,601
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
mk10	Pearson Correlation	,676 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	66
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	1 [*]
	Sig. (2-tailed)	
	N	66

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

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

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	40.3788	3.74891	66
Kepemimpinan	47.5303	4.77886	66
Motivasi Kerja	42.5606	4.22494	66
Budaya Organisasi	34.1667	2.74889	66

Correlations

		Kinerja	Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Budaya Organisasi
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.694	.482	.374
	Kepemimpinan	.694	1.000	.291	.145
	Motivasi Kerja	.482	.291	1.000	.339
	Budaya Organisasi	.374	.145	.339	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.001
	Kepemimpinan	.000	.	.009	.122
	Motivasi Kerja	.000	.009	.	.003
	Budaya Organisasi	.001	.122	.003	.
N	Kinerja	66	66	66	66
	Kepemimpinan	66	66	66	66
	Motivasi Kerja	66	66	66	66
	Budaya Organisasi	66	66	66	66

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.778 ^a	.606	.587	2.41017	.606	31.754	3

Model Summary^b

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	62 ^a	.000	1.972

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

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	553.378	3	184.459	31.754	.000 ^b
	Residual	360.153	62	5.809		
	Total	913.530	65			

a. Dependent Variable: Kinerja

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	25.469	4.642		1.101	.920
	Kepemimpinan	.467	.065	.595	7.130	.000
	Motivasi Kerja	.212	.078	.239	2.720	.008
	Budaya Organisasi	.282	.116	.207	2.440	.018

Coefficients^a

Model	Correlations			Collinearity Statistics		
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)					
	Kepemimpinan	.694	.671	.569	.913	1.095
	Motivasi Kerja	.482	.326	.217	.826	1.211
	Budaya Organisasi	.374	.296	.195	.883	1.133

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficient Correlations^a

Model		Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Motivasi Kerja	
1	Correlations	Budaya Organisasi	1.000	-.052	-.313
		Kepemimpinan	-.052	1.000	-.259
		Motivasi Kerja	-.313	-.259	1.000
	Covariances	Budaya Organisasi	.013	.000	-.003
		Kepemimpinan	.000	.004	-.001
		Motivasi Kerja	-.003	-.001	.006

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Motivasi Kerja
1	1	3.984	1.000	.00	.00	.00
	2	.007	23.072	.00	.84	.13
	3	.006	26.354	.07	.00	.87
	4	.003	37.480	.92	.16	.00

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions	
		Budaya Organisasi	
1	1		.00
	2		.13
	3		.26
	4		.61

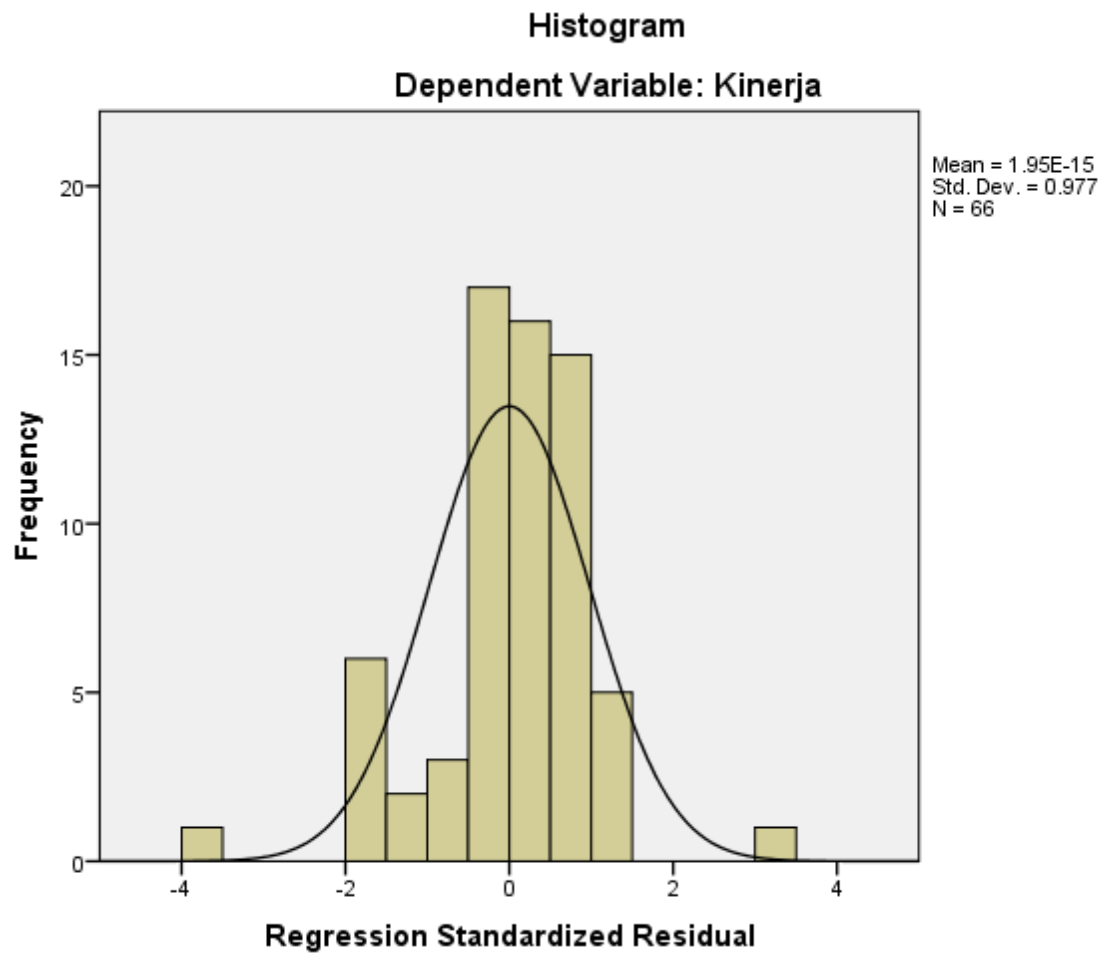
a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31.7910	46.1864	40.3788	2.91779	66
Std. Predicted Value	-2.943	1.990	.000	1.000	66
Standard Error of Predicted Value	.302	1.196	.565	.182	66
Adjusted Predicted Value	33.2702	46.4316	40.4140	2.87799	66
Residual	-8.55438	7.24632	.00000	2.35389	66
Std. Residual	-3.549	3.007	.000	.977	66
Stud. Residual	-3.681	3.033	-.007	1.013	66
Deleted Residual	-9.20183	7.37407	-.03518	2.53903	66
Stud. Deleted Residual	-4.131	3.260	-.014	1.057	66
Mahal. Distance	.039	15.026	2.955	2.834	66
Cook's Distance	.000	.399	.020	.059	66
Centered Leverage Value	.001	.231	.045	.044	66

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: Kinerja**