

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA
DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI
PADA BALAI PENGKAJIAN TEKNOLOGI PERTANIAN
(B P T P) S U M A T E R A U T A R A**

T E S I S

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

Oleh:

MUHAMMAD FADLY
NPM : 1720030018



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
M E D A N
2 0 1 9**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : MUHAMMAD FADLY
Nomor Pokok Mahasiswa : 1720030018
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen/Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI,
LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI PADA
BALAI PENGAJIAN TEKNOLOGI
PERTANIAN (BPTP) SUMATERA UTARA

Disetujui untuk disampaikan Kepada

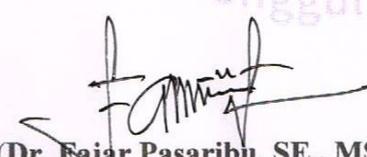
Panitia Ujian Tesis,

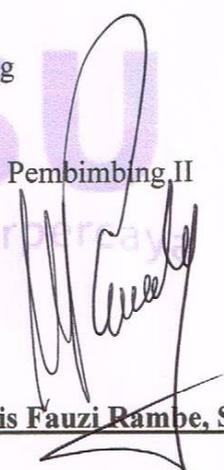
Medan, Maret 2019

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


(Dr. Fajar Pasaribu, SE., MSi)


(H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M)

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA
DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI
PADA BALAI PENGKAJIAN TEKNOLOGI PERTANIAN
(BPTP) SUMATERA UTARA

MUHAMMAD FADLY

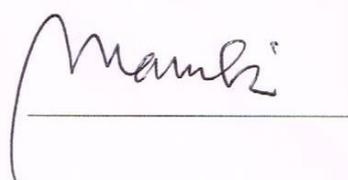
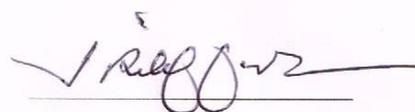
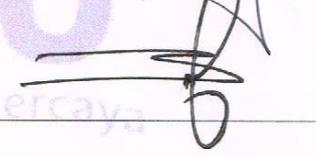
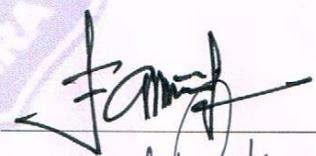
1720030018

Program Studi Magister Manajemen

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, 20 Maret 2019

Panitia Ujian,

1. Dr. Fajar Pasaribu, SE., Msi
Pembimbing I
2. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M.
Pembimbing II
3. Dr. Syaiful Bahri, M.AP.
Anggota
4. Dr. Sjahril Effendy P., M.Si., MA., M.Psi, MH.
Anggota
5. Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA.
Anggota



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI PADA
BALAI PENGAJIAN TEKNOLOGI PERTANIAN
(BPTP) SUMATERA UTARA**

ABSTRAK

Muhammad Fadly¹

Budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi pegawai demi keberhasilan instansi dalam menjalankan kegiatannya dan mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk memberhasilkan pekerjaan, manajemen harus dapat meningkatkan motivasi dari para pegawai, yaitu dengan cara mengelola faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai.

Penelitian ini bertujuan: 1) Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh budaya organisasi, terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara. 2) Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai pada BPTP Sumatera Utara. 3) Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada BPTP Sumatera Utara. 4) Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada BPTP Sumatera Utara.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Balai Pengkajian Teknologi Pertanian BPTP Sumatera Utara yang berjumlah 107 orang dan berdasarkan rumus Slovin maka jumlah sampel diperoleh sebanyak 52 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai pada BPTP Sumatera Utara, dengan nilai t-hitung untuk variabel budaya organisasi sebesar $2,186 > 2,011$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,034 < 0,05$. 2) Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai pada BPTP Sumatera Utara, dengan nilai t-hitung untuk variabel lingkungan kerja sebesar $3,051 > 2,011$ dengan tingkat signifikansi $0,004 < 0,05$. Semakin baik lingkungan kerja maka motivasi pegawai juga akan semakin tinggi. 3) Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai pada BPTP Sumatera Utara, dengan nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar $3,671 > 2,011$ dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$. 4) Variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi pegawai, dengan nilai F_{hitung} sebesar $149,305 > F_{tabel}$ sebesar $2,798$. Koefisien determinasi R^2 adalah sebesar $0,903$. Artinya, variasi motivasi pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan sebesar $90,30\%$, sedangkan sisanya $9,70\%$ lagi dijelaskan oleh faktor lain, yaitu seperti pelatihan, pengawasan dan faktor-faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi

¹ Mahasiswa Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK ENVIRONMENT
AND LEADERSHIP ON EMPLOYEE MOTIVATION IN ASSESSMENT
INSTITUTE FOR AGRICULTURAL TECHNOLOGY (AIAT)
NORTH SUMATRA**

ABSTRACT

Muhammad Fadly²

Organizational culture, work environment and leadership are factors that can increase employee motivation for the success of agencies in carrying out their activities and achieving expected goals. To produce work, management must be able to increase the motivation of employees, namely by managing factors that can affect employee motivation.

This study aims to determine the effect of: 1) To analyze and determine the influence of organizational culture, on the motivation of employees at the Assessment Institute for Agricultural Technology (AIAT) of North Sumatra. 2) To analyze and determine the effect of the work environment on employee motivation at the AIAT North Sumatra. 3) To analyze and determine the influence of leadership on employee motivation at the AIAT North Sumatra. 4) To analyze and determine the influence of organizational culture, work environment and leadership on employee motivation at the AIAT North Sumatra.

The population in this study were all employees of the AIAT North Sumatra, totaling 107 people and based on the Slovin formula, the number of samples was 52 people. Methods of collecting data using a questionnaire. Furthermore, the validity and reliability tests are carried out. The data analysis technique used is multiple linear regression.

The results showed that: 1) Variable of organizational culture has a positive and significant effect on employee motivation at the AIAT North Sumatra, with a calculated value for organizational culture variables of $2.186 > 2.011$ with a significance level of $0.034 < 0.05$, 2) Variable of work environment have a positive and significant effect on employee motivation at the AIAT North Sumatra, with a calculated value for the work environment variable of $3,051 > 2,011$ with a significant level of $0.004 < 0.05$. The better the work environment, the higher the motivation of employees, 3) Variable of leadership have a positive and significant effect on employee motivation at the AIAT North Sumatra, with a calculated value for leadership variables of $3.671 > 2.011$ with a significant level of $0.001 < 0.05$, 4) Variable of organizational culture, work environment and leadership simultaneously have a significant effect on employee motivation variables, with a calculated F_{value} of $149.305 > F_{table}$ of 2.798 . The coefficient of determination of R^2 is 0.903 . That is, variations in employee motivation can be explained by organizational culture, work environment and leadership by 90.30% , while the remaining 9.70% is explained by other factors, such as training, supervision and other factors not explained in this research model. .

Keywords: *Organizational Culture, Work Environment, Leadership and Motivation.*

² *Postgraduate Scholar Management Masters Program in North Sumatra Muhammadiyah University*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua terutama kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini, dan sholawat beriring salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat-sahabat Beliau.

Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Judul dari tesis ini adalah: **“Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara”**.

Dalam menyusun dan penulisan tesis ini penulis tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan tesis ini, untuk itu penulis berterima kasih kepada:

1. Teristimewa untuk Ayahanda Alm. Nazaruddin, Ibunda Hj. Rohani, istri tercinta Yenni Darwita dan yang tersayang anak-anakku Nahdha Alya, Nafiza Asyifa serta Muhammad Abidzar Fauzan, dan kedua kakak dan adik-adikku yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan dorongan moril kepada

penulis dan dengan doa restu yang sangat mempengaruhi dalam kehidupan penulis, kiranya Allah SWT membalasnya dengan segala berkah-Nya.

2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
4. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, SE, MSi., Dosen Pembimbing I yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan saya dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
5. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, SE, MM selaku dosen pembimbing II yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan saya dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
6. Bapak Dr. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak dan Ibu Dosen dan seluruh Staff Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Kepala BPTP Sumatera Utara Dr. Khadijah EL Ramija Lubis dan seluruh teman-teman yang ada di Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

10. Terima kasih juga kepada sahabat-sahabat terbaik di Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah yang telah memberikan semangat dan motivasinya kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Dengan rendah hati penulis mohon masukan dan saran yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Maret 2019

Penulis

Muhammad Fadly
NPM: 1720030018

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah	8
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Uraian Teoritis	11
1. Motivasi	11
a. Pengertian Motivasi	11
b. Tujuan Motivasi	12
c. Teori Motivasi	15
d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi	21
e. Indikator Motivasi	25
2. Budaya Organisasi	27
a. Pengertian Budaya Organisasi	27
b. Fungsi Budaya Organisasi	30
c. Jenis-Jenis Budaya Organisasi	33
d. Ciri-ciri Budaya Organisasi	35
e. Indikator Budaya Organisasi	36
3. Lingkungan Kerja	37
a. Pengertian Lingkungan Kerja	37
b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja	38
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja	40
d. Indikator Lingkungan Kerja	42
4. Kepemimpinan	48

	a. Pengertian Kepemimpinan	48
	b. Fungsi Kepemimpinan	49
	c. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan	51
	d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan	53
	e. Indikator Kepemimpinan	55
	B. Kerangka Konseptual	58
	C. Hipotesis	63
BAB III	METODE PENELITIAN	64
	A. Pendekatan Penelitian	64
	B. Definisi Operasional Variabel	64
	C. Tempat dan Waktu Penelitian	66
	D. Populasi dan Sampel	67
	E. Teknik Pengumpulan Data	68
	F. Uji Instrumen	69
	G. Uji Asumsi Klasik	74
	H. Teknik Analisa Data	76
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	81
	A. Hasil Penelitian	81
	1. Statistik Deskriptif	81
	2. Uji Asumsi Klasik	100
	a. Uji Normalitas	100
	b. Uji Heterokedastisitas	102
	c. Uji Multikolinearitas	103
	3. Analisa Data	104
	4. Uji Hipotesis	105
	a. Pengujian Secara Parsial (Uji t)	105
	b. Pengujian Secara Simultan (Uji F)	107
	c. Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)	109
	B. Pembahasan Hasil Penelitian	110
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	118
	A. Kesimpulan	118
	B. Saran.....	118
	DAFTAR PUSTAKA	120

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Definisi Operasional Variabel.....	65
Tabel 3.2.	Jadwal Pelaksanaan Penelitian	66
Tabel 3.3.	Distribusi Populasi Berdasarkan Fungsional	68
Tabel 3.4.	Skor Penilaian Angket	69
Tabel 3.5.	Uji Validitas Budaya Organisasi	70
Tabel 3.6.	Uji Validitas Lingkungan Kerja	71
Tabel 3.7.	Uji Validitas Kepemimpinan	72
Tabel 3.8.	Uji Validitas Motivasi	72
Tabel 3.9.	Hasil Uji Reabilitas	73
Tabel 4.1.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
Tabel 4.2.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	81
Tabel 4.3.	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	82
Tabel 4.4.	Tanggapan Responden terhadap Budaya Organisasi pada Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara...	83
Tabel 4.5.	Tanggapan Responden terhadap Lingkungan Kerja pada Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara	86
Tabel 4.6.	Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan pada Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara	93
Tabel 4.7.	Tanggapan Responden terhadap Motivasi pada Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara	97
Tabel 4.8.	Uji Multikolinieritas	104
Tabel 4.9.	Analisis Regresi Linier Berganda	104
Tabel 4.10.	Coefficients Uji t	105
Tabel 4.11.	ANOVA Uji F	108
Tabel 4.12.	R Square	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Berpikir	62
Gambar 3.1.	Kurva Pengujian Uji t	78
Gambar 3.2.	Kurva Pengujian Hipotesis uji F.....	79
Gambar 4.1.	Hasil Pengujian Normalitas	101
Gambar 4.2.	Histogram Normalitas	102
Gambar 4.3.	Hasil Pengujian Heteroskedasitas	103
Gambar 4.4.	Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Budaya Organisasi	106
Gambar 4.5.	Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Lingkungan Kerja	106
Gambar 4.6.	Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Kepemimpinan	107
Gambar 4.7.	Kurva Pengujian Hipotesis Uji F	108

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara merupakan institusi yang ada di Provinsi Sumatera Utara di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian Kementerian Pertanian. Pada tahun 1995 telah keluar SK Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor: 798/Kpts/OT.210/12/94 tentang terbentuknya BPTP. Terbentuknya BPTP di propinsi karena adanya tuntutan dari masing-masing daerah agar disetiap propinsi mempunyai Balai Penelitian dan Pengkajian yang tujuannya untuk mempercepat proses pembangunan pertanian di masing-masing daerah.

Berdasarkan Permentan Nomor: 20 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja BPTP, Bab 1 Pasal 2 menyebutkan bahwa BPTP mempunyai tugas pengkajian, perakitan dan pengembangan teknologi pertanian tepat guna spesifik lokasi. Sementara fungsi BPTP adalah: 1) Pelaksanaan penyusunan program, rencana kerja, anggaran, evaluasi dan laporan pengkajian, perakitan dan pengembangan teknologi pertanian tepat guna spesifik lokasi; 2) Pelaksanaan inventarisasi dan identifikasi kebutuhan teknologi pertanian tepat guna spesifik lokasi; 3) Pelaksanaan penelitian, pengkajian dan perakitan teknologi pertanian tepat guna spesifik lokasi; 4) Pelaksanan pengembangan teknologi dan diseminasi hasil pengkajian serta perakitan materi penyuluhan; 5) Penyiapan kerjasama, informasi, dokumentasi serta penyebarluasan dan pendayagunaan hasil

pengkajian, perakitan dan pengembangan teknologi pertanian tepat guna spesifik lokasi; 6) Pemberian pelayanan teknik pengkajian, perakitan dan pengembangan teknologi pertanian tepat guna, dan 7) Pelaksanaan urusan kepegawaian, keuangan, rumah tangga dan perlengkapan BPTP.

Organisasi ataupun instansi publik mempunyai tujuan untuk mampu dengan segera menyelesaikan tugas pelayanan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya di tengah masyarakat. Tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui pegawai yang handal sebagai faktor penggerak sumber daya lainnya dalam organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penggerak yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. SDM merupakan kunci yang menentukan tingkat keberhasilan organisasi, sehingga sering dikatakan bahwa tenaga kerja atau pegawai sebagai SDM merupakan aset atau sumber daya yang paling berharga di dalam sebuah organisasi. SDM berupa tenaga kerja manusia berperan sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Pimpinan instansi akan berupaya memiliki pegawai yang handal dan selalu memberi dorongan kepada pegawai tersebut untuk menunjukkan kinerja yang tinggi dengan cara bekerja secara tepat waktu dengan hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, baik standar kuantitas maupun standar kualitas hasil kerja. Tetapi perlu disadari bahwa faktor utama yang sangat menentukan bagi tingkat kinerja tersebut adalah motivasi kerja dari pegawai. Motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan pegawai dapat bekerja dengan hasil kerja yang memuaskan.

Menurut Umar (2012:274), “Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya”. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya adalah faktor motivasi. Sebagian besar dari kinerja pegawai justru dipengaruhi oleh dorongan yang timbul dari dalam dirinya untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dibanding dorongan yang dipaksakan dari luar dirinya (Handoko, 2010:114). Keadaan tersebut disebabkan bahwa yang dimaksud dengan dorongan untuk bekerja adalah timbulnya kebutuhan-kebutuhan hidup terhadap berbagai hal, yang hanya dapat dipenuhi dengan melakukan pekerjaan secara berhasil. Artinya bahwa untuk memberhasikan pekerjaan, manajemen harus dapat meningkatkan motivasi kerja dari para pegawai, yaitu dengan cara mengelola faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja.

Secara teoritis, terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, diantaranya adalah budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan, kompensasi, pengembangan karir, promosi jabatan dan lain sebagainya. Tetapi faktor yang dibahas dalam penelitian ini adalah faktor budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan.

Budaya adalah kebiasaan yang terbentuk dalam berperilaku sehari-hari. Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana setiap individu dalam organisasi tersebut bertindak

dan berperilaku dalam melakukan setiap tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Jika organisasi memiliki budaya yang longgar terhadap pelaksanaan pekerjaan hasil kerja pegawai pada organisasi tersebut menjadi kurang maksimal, yang berarti kinerja pegawai menjadi tergolong rendah. Jika pegawai memiliki budaya atau kebiasaan melaksanakan pekerjaan hanya jika terpaksa maka waktu penyelesaian pekerjaan juga menjadi lebih lama, yang berarti kinerja pegawai juga menjadi rendah. Membentuk budaya organisasi akan menentukan keberhasilan suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang baik tercermin melalui kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan dan partisipasi pegawai. Budaya organisasi juga dianggap mempengaruhi hubungan dan suasana kerja ke arah yang lebih baik, serta mampu mempengaruhi hasil kerja dan kepuasan yang lebih baik pula. Keadaan tersebut disebabkan budaya organisasi yang baik akan mendorong pegawai memiliki energi positif untuk bekerja dengan motivasi tinggi.

Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara memiliki budaya organisasi seperti seragam kerja, kerja sama, jujur, berinovasi, fokus pada pelayanan kepada masyarakat. Selain itu ada juga 11 Budaya Malu yang terus ditumbuhkan dalam lingkungan kerja di BPTP, yaitu: 1) Malu datang terlambat, 2) Malu pulang terlalu cepat, 3) Malu sering izin tidak kerja, 4) Malu tidak berprestasi, 5) Malu melanggar peraturan, 6) Malu berpakaian tidak rapi, 7) Malu tidak menjalankan tugas dengan baik, 8) Malu tidak menjaga kebersihan, 9) Malu meninggalkan ruang kerja tanpa izin pada jam kerja, 10) Malu menuntut hak tapi lupa kewajiban dan 11) Malu berbicara dan berperilaku tidak sopan.

Tetapi nilai-nilai budaya tersebut belum seluruhnya diterapkan oleh pegawai, dimana seragam kerja yang seharusnya dipakai setiap hari Senin dan Kamis terkadang diabaikan oleh sebahagian pegawai karena adanya keinginan untuk tampil lebih menarik dengan busana pilihan masing-masing pegawai. Disamping itu masih ada kurangnya kerja sama antar pegawai karena tingginya tingkat persaingan di dalam instansi. Hal ini mengakibatkan adanya ketidakpercayaan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tujuan bersama dengan semangat untuk menang semakin sulit tercapai.

Selain budaya organisasi, lingkungan kerja dalam suatu instansi juga sangat penting untuk diperhatikan manajemen dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu instansi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan kegiatan. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja, tetapi lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan motivasi kerja.

Lingkungan kerja merupakan faktor yang paling banyak mempengaruhi perilaku pegawai terutama dalam lingkungan pekerjaan yang secara tidak langsung maupun langsung mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Dekorasi ruangan dan suasana lingkungan tempat berkerja dapat menyebabkan pegawai menjadi tidak betah bahkan mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Kondisi demikian akan menurunkan semangat kerja yang berarti pula akan mengurangi motivasi kerja. Intinya bahwa suasana tempat kerja akan mempengaruhi pergerakan dan konsentrasi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga motivasi kerjanya menjadi lemah.

Terdapat beberapa unsur lingkungan kerja yang masih kurang pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara, yaitu suara bising dari luar gedung kantor dan getaran mekanis. Hal ini disebabkan oleh lokasi kantor berada di pinggir jalan lintas yang ramai akan kendaraan sehingga dapat menyebabkan pegawai merasa terganggu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kepemimpinan juga turut menentukan tingkat motivasi kerja pegawai. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan individu dan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapai tujuan tersebut. Jelas bahwa kepemimpinan merupakan cara seseorang untuk mencapai tujuan dengan cara memotivasi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan yang dimaksud. Artinya bahwa seorang pemimpin hanya dapat berhasil apabila dia dapat menggerakkan atau memotivasi orang lain untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, sehingga dapat dikatakan bahwa tugas utama dari seorang pemimpin adalah meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Di Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara masih ada kelemahan dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahannya. Pimpinan masih cenderung memberikan perintah secara langsung kepada pegawai tetapi wewenang dalam pelaksanaan tugas masih kurang diberikan kepada pegawai. Ini dapat dilihat dari masih kuatnya intervensi pimpinan dalam mengambil keputusan. Disamping itu kepemimpinan pada instansi masih kurang memberi kesempatan kepada pegawai untuk membuat kebijakan pada bidang masing-masing.

Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara merupakan instansi pemerintah yang berperan dalam pengembangan teknologi pertanian dengan mengkaji berbagai kemungkinan inovasi yang dapat digunakan untuk

meningkatkan produksi pertanian di Sumatera Utara. Tetapi dari pengamatan pendahuluan diketahui bahwa tingkat motivasi kerja pegawai BPTP Sumatera Utara masih perlu ditingkatkan lagi. Keadaan tersebut terlihat dari masih rendahnya tingkat disiplin kerja yang disertai dengan lamanya penyelesaian pekerjaan. Pimpinan pada instansi tersebut telah berupaya meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan menerapkan faktor-faktor harapan yang disertai dengan pemberian pujian bagi pegawai yang bekerja dengan baik, tetapi upaya tersebut masih tergolong belum berhasil meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Hendrianti (2012) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Badjatex Bandung. Peneliti Gutters (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste.

Oleh karena itu, penulis tertarik melakukan penelitian dengan meneliti faktor lain (budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan) terhadap motivasi kerja dengan judul: **Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Tingkat motivasi kerja pegawai BPTP Sumatera Utara masih belum maksimal.
2. Nilai-nilai budaya organisasi yang ada belum seluruhnya diterapkan oleh pegawai.

3. Masih ada kerja sama yang kurang baik antar pegawai karena tingginya tingkat persaingan di dalam instansi.
4. Suara bising dari luar gedung kantor dan getaran mekanis menyebabkan pegawai merasa terganggu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Pimpinan memberikan perintah secara langsung kepada bawahan namun wewenang yang diberikan belum maksimal.
6. Pegawai belum diberi kesempatan secara maksimal untuk membuat kebijakan pada bidang masing-masing.

C. Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas dapat digambarkan permasalahan yang begitu luas, untuk dengan menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan maka penulis memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus yakni bahwa dibatasi hanya budaya organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi. Selanjutnya masalah yang menjadi objek penelitian dibatasi hanya pada pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi, terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara?

2. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh budaya organisasi, terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
2. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
3. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
4. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

F. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini kiranya dapat membawa manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Bagi peneliti sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan serta pengalaman penulis mengenai pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap motivasi pegawai dan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

2. Manfaat praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah dapat bermanfaat bagi pemimpin instansi khususnya dalam rangka untuk mengatur dan memimpin pegawai yang ada dalam Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

3. Manfaat bagi peneliti

Manfaat bagi peneliti dari penelitian ini akan menambah pengetahuan peneliti khususnya dibidang budaya organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi pegawai.

4. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama di masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Pimpinan organisasi selalu berharap agar pegawainya dapat melaksanakan kegiatan yang dibebankan pada mereka dengan baik sesuai dengan yang diinginkan. Apabila tugas yang dibebankan tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, maka perlu diketahui sebab-sebabnya, apakah karena kurangnya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut atau kurangnya dorongan (motivasi) yang telah diberikan atasan kepada bawahannya.

Secara etimologi kata “motivasi” berasal dari kata motif. Terdapat beberapa definisi motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Mangkunegara (2013:94) mengatakan “Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Definisi ini mengartikan, seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Sedangkan Ranupandojo dan Husnan (2012:197) memberi pengertian motivasi, yaitu: “Motivasi merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan”.

Menurut Wahjosumidjo (2012:177) bahwa “Motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Selanjutnya Handoko (2010:252) menyebutkan bahwa “Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya”.

Definisi yang telah dikemukakan di atas pada hakekatnya adalah sama, sebab semuanya mengandung unsur dorongan dan keinginan, maksud dan tujuan serta ditunjukkan dengan tingkah laku tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau tindakan secara optimal untuk mencapai apa yang menjadi sasaran dan tujuan organisasi.

b. Tujuan Motivasi

Dalam menjalankan pekerjaan, pegawai membutuhkan motivasi dari pemimpin, namun setiap motivasi yang diberikan diperlukan adanya pengawasan kerja yang baik. Pengawasan diperlukan untuk mengontrol atau memonitor apakah pegawai atau bawahan melaksanakan tugas sesuai dengan yang di perintahkan dan apakah pegawai sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan

dari organisasi tersebut. Pertanyaan ini dapat dijawab dengan pengawasan yang baik dan membutuhkan waktu yang lama.

Adapun tujuan motivasi menurut salah seorang ahli yaitu Saydam dalam Kadarisman (2013:291-296):

Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para pegawai adalah untuk: a) mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan organisasi; b) meningkatkan gairah dan semangat kerja; c) meningkatkan disiplin kerja d) meningkatkan prestasi kerja e) meningkatkan rasa tanggung jawab; f) meningkatkan produktivitas dan efisiensi; dan g) menumbuhkan loyalitas pegawai pada organisasi.

Dapat dikemukakan bahwa dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan dan kekurangan-kekurangannya.

Sedangkan tujuan meningkatkan gairah dan semangat kerja dalam kaitan ini dapat dikemukakan, bahwa persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

Meningkatkan disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan dengan motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga mau bekerja dengan baik. Apa yang mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tempat kerjanya.

Meningkatkan prestasi kerja, dapat dikemukakan bahwa pada pegawai sebagai manusia, biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

Meningkatkan rasa tanggung jawab, dalam kaitan ini dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada suatu waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

Meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja di tempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.

Menumbuhkan loyalitas pegawai, dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

Tujuan pemberian motivasi kerja menurut Hasibuan (2010:221) 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 perusahaan
- 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
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Tujuan dari motivasi di atas menjelaskan bahwa motivasi pegawai sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan tercapainya tujuan organisasi. Jika tujuan dari motivasi ini telah tercapai oleh para pegawai maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut semakin dekat dengan keberhasilan atau tujuan organisasi.

c. Teori Motivasi

Motivasi ini merupakan persoalan yang sangat sulit, karena pimpinan sangat sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu. Orang-orang mau bekerja untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan (fisik dan mental), maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*). Dalam memotivasi ini pimpinan hanya berdasarkan perkiraan-perkiraan. Suatu teori motivasi yang telah mendapat banyak perhatian pada masa lalu dikembangkan oleh Abraham Maslow dalam Robbins dan Coulter (2011:131) dikenal dengan teori motivasi A. H Maslow mencoba untuk menjelaskan kekuatan dari kebutuhan-kebutuhan manusia.

Teori Maslow dalam Robbins dan Coulter (2011:132) ini ”mempertimbangkan beberapa kebutuhan untuk menjelaskan perilaku manusia, dan mengemukakan bahwa kebutuhan ini mempunyai hierarki”. Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Artinya, jika

kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan yang kelima.

Menurut Maslow dalam Gomes (2010:188), manusia itu mempunyai tingkat-tingkat kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisik (*physical needs*)
Kebutuhan fisik merupakan kebutuhan dasar manusia, yang terdiri dari pangan, sandang, dan papan.
- 2) Kebutuhan rasa aman dan selamat (*safety needs*)
Kebutuhan memiliki sarana yang dapat melindungi diri sehingga merasa aman.
- 3) Kebutuhan yang bersifat sosial (*Social needs*)
Kebutuhan untuk mencintai dan dicintai orang merupakan kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial.
- 4) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*)
Yakni usaha agar dapat melakukan apa saja yang dikehendaki mengingat kebutuhan lainnya telah terpenuhi.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self realization needs*)
Yakni usaha agar dapat melakukan apa saja yang dikehendaki mengingat kebutuhan lainnya telah terpenuhi.

Konsep yang diutamakan oleh Abraham Maslow dalam Gomes (2010:188) di atas adalah salah satu teori motivasi yang paling populer. Maslow mempertimbangkan beberapa kebutuhan untuk menjelaskan perilaku manusia, dan mengemukakan bahwa kebutuhan ini mempunyai hierarki, dimana beberapa kebutuhan berada di jenjang yang lebih rendah dari kebutuhan lainnya. Menurut Maslow dalam Gomes (2010:189), "kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya tidak akan berfungsi sebagai alat untuk memotivasi apabila kebutuhan yang tingkatnya lebih rendah belum terpenuhi". Konsep yang diutarakan oleh Abraham Maslow mengenai hierarki kebutuhan, merupakan suatu kenyataan yang bersifat perorangan, sebagai akibat dari banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi diri

seseorang. Faktor sosial, faktor ekonomi, pendidikan dan keluarga. Faktor ini menyebabkan terjadinya perbedaan untuk setiap orang.

Ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan dikalangan pegawai didalam bekerja pada suatu organisasi, yaitu: 1) Kebijakan dan administrasi organisasi; 2) Pengawasan; 3) Hubungan dengan pengawas; 4) Gaji; 5) Hubungan dengan rekan kerja; 6) Kehidupan pribadi; dan 7) Status dan kenyamanan.

Beberapa faktor yang sering memberikan kepuasan kepada pegawai, yaitu:

- 1) Tercapainya tujuan.
- 2) Pengakuan dari pegawai itu sendiri.
- 3) Pekerjaan itu sendiri.
- 4) Pertanggungjawaban.
- 5) Peningkatan.
- 6) Pengembangan.

Dari pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa seseorang akan bekerja dengan segala upaya daya apabila adanya dorongan dari individu yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan, yang tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Sedangkan Douglas Mc. Gregor dalam Robbins dan Coulter (2011:132) terkenal dengan teori X dan teori Y, terkait dengan pandangannya tentang sifat manusia. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa "Teory X berasumsi bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu, dan teory Y berasumsi bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu". Perilaku manusia itu dapat

diklarifikasikan ke dalam dua kategori, seperti yang disimpulkan dalam teorinya, yaitu:

Asumsi teori X:

- 1) Pegawai pada dasarnya tidak suka bekerja, dan harus dipaksa, bila memungkinkan dia akan menghindari pekerjaan itu.
- 2) Karena pegawai tidak suka bekerja dan dipaksa, dikendalikan serta diberi sanksi yang keras untuk dapat menyelesaikan tugasnya.
- 3) Pegawai akan menghindar dari tanggung jawab dan hanya akan menerima perintah secara langsung (dipaksa) sedapat mungkin.
- 4) Pegawai mengharapkan keamanan penuh dari organisasi didalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki sedikit ambisi.

Asumsi teori Y:

- 1) Kegiatan usaha fisik dan mental dalam pekerjaan adalah bersifat alamiah, baik dalam waktu bekerja maupun dalam waktu istirahat.
- 2) Pengendalian dari luar dengan ancaman hukuman atau sanksi, bukanlah satu-satunya cara untuk mendorong usaha untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Kesanggupan terhadap tujuan adalah fungsi penghargaan yang terpadu dengan segala upaya untuk mencapainya.
- 4) Pada umumnya, manusia dalam lingkungan nyata tidak hanya untuk menerima tetapi juga mengambil tanggung jawab.
- 5) Kemampuan untuk melakukan secara relatif imajinasi sesuai dengan tingkatannya sampai tingkat yang paling tinggi.

6) Dalam suatu lingkungan bisnis modern, potensi intelektual manusia pada umumnya digunakan sebahagian saja.

Menurut teori X para pegawai umumnya berusaha bekerja sedikit mungkin, tidak mempunyai ambisi untuk maju, tidak menyenangi tanggungjawab, mengutamakan imbalan materi dan bekerja berdasarkan perintah.

Sedangkan menurut teori Y, para pegawai senang bekerja, memiliki tanggungjawab yang besar, disiplin, dan penuh pengabdian. Para pegawai lebih senang mengarahkan diri sendiri sehingga pengarahan yang dilakukan lebih bersifat mengikuti, cara pimpinan demokratis, dan banyak mengikut sertakan bawahan dalam pembuatan keputusan.

Teori motivasi menurut Fredrick Herzberg dalam Robbins dan Coulter (2011:134) motivasi menyangkut reaksi berantai dimulai dari kebutuhan yang dirasakan (*the need*), lalu timbul keinginan atau sasaran yang hendak dicapai (*want*), kemudian menyebabkan usaha-usaha mencapai sasaran/tujuan yang berakhir dengan pemuasan (*satisfaction*) ataupun ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

Menurut Fredrick dalam Robbins dan Coulter (2011:133), “Disebutkan bahwa faktor instristik terkait dengan kepuasan dan motivasi kerja, sedangkan faktor ekstristik terkait dengan ketidakpuasan kerja”.

Agar dapat memotivasi (pegawai) perlu adanya kesempatan untuk memenuhi kebutuhan. Faktor-faktor kepuasan atau instriksi atau pendorong (*motivasional*) ini meliputi:

- 1) Prestasi (*achievement*)
- 2) Pengakuan (*recognition*)

- 3) Tanggungjawab (*responsibility*)
- 4) Kemajuan (*advancement*)
- 5) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- 6) Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Disinilah faktor-faktor motivasional mulai bekerja, faktor-faktor tersebut merupakan aspek-aspek tugas atau pekerjaan itu sendiri. Namun teori tersebut dihubungkan dengan konsepsi, kepuasan pekerjaan (*job content*) berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor motivasional timbul dari hubungan pekerjaan-pekerjaan, sehingga mereka dimasukkan dalam kepuasan pekerjaan (orang yang biasanya disebut istilah instrinsik disebabkan oleh karena faktor-faktor motivasional) tersebut timbul daripada pekerjaan itu sendiri, dan pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan keadaan pekerjaan (*job context*) mencakup faktor-faktor rasa tidak puas (*dissatisfiers*) atau faktor kesehatan (*hygiene factor*) ekstrinsik, karena faktor-faktor keadaan pekerjaan itu sendiri dan pekerjaan yang bersangkutan.

Teori tentang motivasi oleh Mc Clelland's Achievement Motivation Theory dalam Robbins dan Coulter (2011:135) yang mengatakan bahwa "pegawai mempunyai cadangan potensi dalam dirinya". Hal-hal yang memotivasi pegawai menurut Mc Clelland's, antara lain:

- 1) Kebutuhan akan berprestasi

Kebutuhan akan berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena prestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan kemampuan yang dimilikinya. Seseorang

menyadari bahwa hanya mencapai prestasi kerja yang tinggi, akan meningkatkan pendapatan yang besar.

2) **Kebutuhan akan afiasi**

Kebutuhan akan afiasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang. Seseorang karena kebutuhan akan afiasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya, serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas tugasnya.

3) **Kebutuhan akan kekuasaan**

Kekuasaan akan mendorong dan merangsang gairah kerja pegawai serta menggerakkan semua kemampuan yang dimilikinya, untuk mencapai kekuasaan yang lebih tinggi. Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya membuat tumbuhnya persaingan antara pegawai. Persaingan seharusnya ditumbuhkan dan dikelola secara sehat oleh manajer, agar kemampuan yang dimiliki oleh pegawai bisa dikeluarkan, sehingga menunjang kinerja yang mereka miliki.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Handoko (2010:225), secara garis besar motivasi dapat dibagi atas dua jenis, yaitu:

- 1) Motivasi positif
- 2) Motivasi negatif

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1). Motivasi positif

Motivasi positif adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan penghargaan.

Ada banyak faktor yang dapat dianggap sebagai motivasi positif. Berikut ini ada beberapa faktor yang dapat dipertimbangkan sebagai alat motivasi, yaitu:

- a. Penghargaan para pegawai senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.

Berdiam diri saja tidak cukup, terutama pekerjaan yang diselesaikan dengan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan jelek mendapat teguran. Bagaimanapun penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan pegawai tersebut. Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan, hadiah, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, pemberian pelatihan dan sebagainya.

- b. Informasi

Kebanyakan orang ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan. Hal ini diabaikan para manajer dalam praktek sehari-hari. Para manajer cenderung berfikir hanya imbalan atau upah yang pantas diberikan kepada pegawai. Pemberian informasi yang akan sangat berguna untuk menghindari adanya gossip, desas-desus dan sebagainya.

- c. Pemberian perhatian yang tulus kepada pegawai sebagai seorang individu.

Pemberian perhatian yang tulus sukar dilakukan oleh seseorang secara asal saja. Para pegawai bisa merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak.

d. Persaingan

Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini bisa dimanfaatkan oleh pimpinan dengan memberikan rangsangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan.

e. Partisipasi

Partisipasi artinya mengikutsertakan pihak lain. Seorang pimpinan dalam melaksanakan tugasnya akan lebih berhasil bila mampu meningkatkan partisipasi pegawai. Berarti bawahan diikutsertakan dalam pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan. Dalam hal ini bawahan akan merasa dihargai sehingga dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja serta rasa tanggung jawab.

f. Kebanggaan

Penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, apabila pekerjaan tersebut sudah disepakati bersama.

g. Uang

Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi pegawai. Meskipun demikian sebenarnya pegawai bisa dimotivasi dengan alat motivasi yang lain.

2) Motivasi negatif

Motivasi negatif ialah proses untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang dilakukan adalah lewat ketakutan-ketakutan. Motivasi negatif diperlukan agar pegawai berusaha untuk menghindarinya. Dengan demikian menimbulkan dorongan dalam dirinya

untuk bekerja dengan sebaik-baiknya agar terhindar dari ancaman hukuman. Tetapi hendaknya pemberian motivasi negatif itu harus wajar dan tepat.

Jenis motivasi yang negatif adalah berupa teguran dan hukuman. Teguran disini termasuk juga peringatan yang diberikan oleh atasan. Teguran dari atasan menurut cara penyampaiannya dapat dibedakan atas dua jenis, yaitu teguran secara lisan dan teguran tertulis. Teguran ini adalah bentuk motivasi negatif yang paling lunak. Apabila teguran yang berkali-kali tidak juga merubah keadaan, maka tindakan berikutnya ialah dengan menjatuhkan hukuman.

Ada bermacam-macam tindakan hukuman antara lain yaitu dihilangkan sebagian haknya, didenda, *schorsing*, *demotion* (penurunan pangkat) dan dipecat.

Sampai seberapa jauh penggunaan motivasi positif dan motivasi negatif diterapkan dan kepada siapa serta kapan penggunaannya yang paling tepat? Tidak ada peraturan yang definitif tentang hal itu. Jadi disinilah seni dari manajemen diterapkan. Sebab keseimbangan penerapan kedua jenis motivasi ini sifatnya adalah subjektif.

Menurut Wahdjosumidjo (2012:92) bahwa:

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor ekstern dan intern. Faktor ekstern antara lain adalah kebijakan yang telah ditetapkan, budaya organisasi, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, tersedianya sarana dan prasarana serta lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan kepemimpinan terhadap bawahannya. Sedangkan faktor intern adalah kemampuan bekerja, semangat kerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok, prestasi serta produktivitas kerja.

Tetapi secara umum dapat digambarkan bahwa pegawai yang memiliki *skill* atau tingkat pendidikan yang tinggi, tidak akan efektif bila didorong motivasi

negatif. Sebab pada umumnya mereka tidak suka bekerja pada organisasi yang penuh ancaman dan hukuman. Mereka akan lebih suka bekerja pada organisasi yang lebih bersifat persuasif atau lebih suka pada motivasi positif.

Sebaliknya kepada pegawai yang kurang mempunyai *skill* atau tingkat pendidikannya rendah motivasi positif harus diimbangi dengan motivasi negatif. Secara psikologis pegawai yang termasuk golongan ini, kurang mempunyai kesadaran di dalam melaksanakan instruksi atasannya bila tidak disertai dengan ancaman hukuman ketika ia tidak melaksanakannya.

Jadi secara umum dapat dikatakan bahwa pegawai yang memiliki *skill* atau tingkat pendidikan yang tinggi, penekanan pemberian motivasinya adalah dititik beratkan pada motivasi positif. Sedangkan bagi pegawai yang kurang memiliki *skill* atau pendidikan yang tinggi, pemberian motivasi negatif masih perlu ditekankan untuk mengimbangi motivasi positif yang diberikan.

e. Indikator Motivasi

Motivasi akan tinggi apabila usaha untuk menghasilkan sesuatu melebihi harapan, dan motivasi akan menjadi rendah apabila usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan. Indikator motivasi menurut Ranupandojo dan Husnan (2012:210) yaitu:

- 1) Imbalan yang diterima dalam bentuk gaji.
- 2) Tunjangan dan jenis penerimaan pegawai.
- 3) Penghargaan.
- 4) Kompensasi peningkatan kemampuan.
- 5) Pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai.

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Imbalan yang diterima dalam bentuk gaji.

Gaji jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi pegawai. Meskipun demikian sebenarnya pegawai bisa dimotivasi dengan alat motivasi yang lain.

2) Tunjangan dan jenis penerimaan pegawai.

Tunjangan pegawai bertujuan untuk memenuhi dan meningkatkan kesejahteraan keluarga.

3) Penghargaan.

Pegawai senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Berdiam diri saja tidak cukup, terutama pekerjaan yang diselesaikan dengan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan jelek mendapat teguran.

4) Kompensasi peningkatan kemampuan.

Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

5) Pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai.

Pegawai yang melakukan kesalahan dalam tugasnya akan mendapat teguran dan hukuman. Teguran disini termasuk juga peringatan yang diberikan oleh atasan. Teguran dari atasan menurut cara penyampaiannya dapat dibedakan atas dua jenis, yaitu teguran secara lisan dan teguran tertulis. Teguran ini adalah bentuk motivasi negatif yang paling lunak. Apabila teguran yang

berkali-kali tidak juga merubah keadaan, maka tindakan berikutnya ialah dengan menjatuhkan hukuman.

Menurut Newstrom dalam Wibowo (2015:110) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) *Engagement*. *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- 2) *Commitmen*. Komitmen adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.
- 3) *Satisfaction*. Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
- 4) *Turnover*. *Turnover* merupakan kehilangan pekerjaan yang di hargai.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas maka indikator yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah imbalan yang diterima dalam bentuk gaji, tunjangan dan jenis penerimaan pegawai, penghargaan, kompensasi peningkatan kemampuan dan pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan bermasyarakat dan menjalani kehidupan sehari-hari sangat erat kaitannya dengan budaya yang menaungi kehidupan tersebut. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, berorganisasi, berbisnis ataupun kehidupan berbangsa dan bernegara. Menurut Triguno (2012:5) bahwa “Budaya membedakan masyarakat yang satu dengan yang lainnya dalam cara bertindak dan berinteraksi”. Seiring dengan perkembangan zaman, budaya juga terbentuk dalam kehidupan berorganisasi dan

dapat dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektifitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana setiap individu dalam organisasi tersebut bertindak dan berperilaku dalam melakukan setiap tugas dan pekerjaan. Nilai dalam budaya organisasi adalah apa yang diyakini orang-orang untuk berperilaku dalam organisasi tersebut. Sedangkan norma adalah aturan yang tidak tertulis yang menjadi acuan individu untuk berperilaku.

Menurut Triguno (2012:6);

Tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta mengembirakan.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:46) bahwa "Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku".

Menurut Sutrisno (2010:2) bahwa:

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi

mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah dan apa yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Creemers dan Reynolds (dalam Soetopo, 2010:122) menyatakan bahwa "Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi". Sedangkan Greenberg dan Baron (dalam Soetopo, 2010:122) menekankan "Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi".

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaiknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (pegawai organisasi). Budaya yang kuat

dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi, karena menimbulkan antara lain sebagai berikut (Sutrisno, 2010:3):

- 1) Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
- 2) Perilaku-perilaku pegawai secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
- 3) Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
- 4) Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap pegawai.
- 5) Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
- 6) Para pegawai merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
- 7) Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan organisasi.
- 8) Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
- 9) Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap organisasi yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif, dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas. Delapan butir nilai-nilai budaya itu disebut sebagai asas, yaitu: asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas prestasi, asas kesatuan, asas empiri, asas keakraban, dan asas integritas.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam suatu organisasi diperlukan suatu acuan baku sehingga pegawai dapat diberdayakan secara optimal. Acuan baku tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya organisasi untuk menuntun pegawai untuk meningkatkan

komitmen kerjanya dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian budaya organisasi memegang fungsi yang strategis dalam operasional organisasi.

Menurut Sutrisno (2010:51), fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.
5. Sebagai integrator.
6. Membentuk perilaku bagi para pegawai.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi.
9. Sebagai alat komunikasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi.

Penjelasannya adalah sebagai berikut

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari pegawai. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau instansi. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasinya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya pegawai oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini dialami oleh adanya organisasi-organisasi besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi para pegawai. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para pegawai dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi pokok organisasi. Masalah utamanya yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi. Fungsi organisasi adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, menentukan positioning yang akan dikuasai organisasi tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak

mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Selanjutnya menurut Schein dalam Tika (2012:13) mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu:

1. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
2. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
3. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan keamanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Dengan demikian fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Hal tersebut dapat juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku pegawai.

c. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Pihak manajemen kini menyadari bahwa keberadaan budaya organisasi sangat penting, karena pemahaman akan norma, nilai-nilai, kebijaksanaan, dan aturan-aturan bisa menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Menurut Robert E. Quinn dan Michael R. Mcgrath (Tika, 2012:7) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

1. Budaya rasional. Dalam budaya ini, proses informasi individual diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, keuntungan atau dampak).
2. Budaya ideologis. Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi.
3. Budaya konsensus. Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).
4. Budaya hierarkis. Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

Sedangkan menurut Budi Paramita budaya kerja dapat dibagi menjadi

(Ndraha, 2012:81):

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan pekerjaan dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya karena untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang tinggi untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Jenis budaya organisasi dapat dibedakan atas sikap dan perilaku seseorang dalam menyikapi pekerjaannya. Dari persepsi yang berbeda-beda setiap anggota organisasi itulah, sehingga menimbulkan beragam pola asumsi yang kemudian terbagi-bagi menjadi beberapa kelompok membentuk jenis budaya organisasi.

d. Ciri-ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (dalam Munandar, 2012:267-268) menemukan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*): Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktik-praktik formal.
2. Stabilitas dan keamanan (*stability and security*): Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
3. Penghargaan kepada orang (*respect for people*): Memperllihatkan toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain.
4. Orientasi hasil (*outcome orientation*): Memiliki perhatian dan harapan tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan.
5. Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*): Bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.
6. Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*): Mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi persaingan.

Robbins (2010:352) menyatakan hasil-hasil penelitian yang mutakhir menetapkan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang, secara keseluruhan mencakup esensi dari budaya organisasi. Ketujuh ciri-ciri tersebut adalah:

- 1) Inovasi dan pengembangan risiko. Sejumlah karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisa dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi ke keluaran. Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.

- 4) Orientasi ke orang. Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawannya.
- 5) Orientasi team. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok (team) daripada seputar perorangan.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.
- 7) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Kalau diperhatikan kedua ciri-ciri di atas tidak dapat disimpulkan mana yang lebih tepat mencerminkan budaya organisasi perusahaannya. Sehingga tidak setuju untuk memakai kuesioner untuk mengetahui budaya organisasi satu perusahaan. Dan yang dapat dikumpulkan melalui kuesioner tidak mungkin lengkap dan dapat menggambarkan kekhasan dari budaya organisasinya. Ia menyarankan untuk menggunakan rancangan diagnosis klinis.

e. Indikator Budaya Organisasi

Untuk mencapai keberhasilan yang permanen organisasi perlu membangun nilai yang membentuk budaya organisasi. Nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi yang terlihat dari indikator budaya organisasi. Indikator dalam budaya organisasi menurut Sutrisno (2010:48) adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran pegawai. Pegawai memiliki sifat yang berpihak pada kebenaran dan sikap moral yang terpuji dalam melakukan tugas sehari-hari.
2. Ketekunan pegawai. Sikap teliti, rajin dan tepat waktu dalam mengerjakan tugas sehari-hari secara konsisten sesuai dengan komitmen yang telah disepakati.
3. Kreativitas pegawai. Sikap menghadirkan aneka solusi tepat untuk mengatasi masalah dalam pelaksanaan tugas dan adanya kemauan untuk menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaan.

4. Kedisiplinan pegawai. Bekerja dengan sungguh-sungguh dimana pegawai tidak menentang aturan-aturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sedangkan Amnuai dan Schien dalam Tika (2012:15) membagi budaya organisasi kedalam beberapa indikator yaitu:

- 1) Aspek kualitatif (*basic*)
- 2) Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya
- 3) Aspek komponen (*assumption dan beliefs*)
- 4) Aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*)
- 5) Aspek Integrasi internal (*internal integration*) sebagai proses penyatuan budaya melalui asimilasi dari budaya organisasi yang masuk dan berpengaruh terhadap karakter anggota.

Berdasarkan uraian di atas maka indikator budaya organisasi yang digunakan penulis adalah kejujuran pegawai, ketekunan pegawai, kreativitas pegawai dan kedisiplinan pegawai.

3. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Lingkungan kerja yang memusat bagi pegawainya dapat meningkatkan prestasi kerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan prestasi kerja. Lingkungan kerja akan mendukung pekerjaan yang

dilakukan pegawai yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga prestasi kerja pegawai meningkat.

Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut: Nitisemito (2012:183) mengemukakan bahwa "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan". Sedangkan menurut Mardiana (2010:78) bahwa "Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari".

Menurut Sedarmayanti (2010:1) bahwa "Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok".

Sukanto (2012:6) menyatakan bahwa:

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan organisasi, apabila lingkungan kerja mereka baik pada akhirnya dapat menciptakan suasana semangat dalam bekerja.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

b. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai baik lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh pada pelaksanaannya.

Sedarmayanti (2010:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: "1) lingkungan kerja fisik, dan 2) lingkungan kerja non fisik".

1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Organisasi hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di organisasi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:163) "Secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis". Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Sedangkan faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian.

Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan kinerja.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Dengan demikian lingkungan kerja fisik berdampak positif bagi pegawai karena suatu kondisi lingkungan kerja fisik dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal,

sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksiuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Menurut Sedarmayanti (2010:21), banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik, diantaranya adalah:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja
2. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
3. Kelembaban di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Kebisingan di tempat kerja
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau tidak sedap ditempat kerja
8. Tata warna di tempat kerja
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan di tempat kerja.

Menurut Siagian (2011:63), untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:

1. Bangunan tempat kerja
2. Ruang kerja yang lega
3. Ventilasi pertukaran udara
4. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
5. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

d. Indikator Lingkungan Kerja

Suatu keadaan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2010:21), merupakan indikator yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan pegawai, yaitu:

- 1) Penerangan
- 2) Suhu udara
- 3) Kelembaban
- 4) Sirkulasi udara
- 5) Suara bising
- 6) Getaran mekanis
- 7) Bau tidak sedap
- 8) Penggunaan warna
- 9) Dekorasi
- 10) Suara musik
- 11) Keamanan kerja

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2) Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan

keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap pegawai karena kemampuan beradaptasi tiap pegawai berbeda, tergantung di daerah bagaimana pegawai dapat hidup.

3) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

4) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

5) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu:

1. Lamanya kebisingan
2. Intensitas kebisingan
3. Frekuensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

6) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekwensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal:

1. Konsentrasi bekerja
2. Datangnya kelelahan
3. Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap: mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

7) Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

8) Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10) Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang pegawai untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

11) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

Sedangkan menurut Gie dalam Nuraini (2013:103), indikator lingkungan kerja adalah:

- 1) Cahaya
- 2) Warna
- 3) Udara
- 4) Suara

Masing-masing indikator lingkungan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Cahaya

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan/pegawai, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

2) Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

3) Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

4) Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik, pesawat telepon, parkir

motor, dan lain-lain pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas maka indikator yang digunakan penulis adalah penerangan, suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, suara bising, getaran mekanis, bau tak sedap, penggunaan warna, dekorasi, suara musik dan keamanan kerja.

4. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Menurut Kartono (2010:189) bahwa "Kepemimpinan atau *Leadership* adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya". Kepemimpinan merupakan segmen (bagian) penting dari organisasi dan industri dalam mana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi-fungsi yang berbeda, yang harus dilaksanakan. Jadi ada perbedaan peranan atau tugas bagi setiap individu dalam organisasi yang menentukan adanya kepemimpinan. Dengan adanya bermacam-macam peranan dan tugas tersebut, terjadilah regulasi/pengaturan dan koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin.

Perubahan yang kian cepat dan persaingan bisnis yang kian ketat menuntut berbagai organisasi untuk bergerak gesit, strategis, dan berfokus penuh pada bisnis masing-masing. Hampir semua aspek kerja dipengaruhi oleh, dan

tergantungan kepada kepemimpinan. Artinya, kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Menurut Pace dan Faules (2012:280) bahwa:

Salah satu teori gaya kepemimpinan yang paling banyak didiskusikan adalah yang dikemukakan Blake dan Mouton (1964), yang semula disebut kisi manajerial (*managerial grid*) tapi kini disebut kisi kepemimpinan (1991). Kisi ini berasal dari hal-hal yang mendasari perhatian manajer: perhatiannya pada tugas atau pada hal-hal yang telah direncanakan untuk diselesaikan oleh organisasi, dan perhatian kepada orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi mereka.

Berdasarkan uraian di atas dikemukakan bahwa seorang manajer harus memperhatikan tugas dan hal yang dilakukan oleh pegawainya sehingga akan tampak seorang pemimpin berperan menciptakan suasana yang baik di dalam organisasi yang dikelolanya.

b. Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya, agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat melaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Beberapa fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (2010:72) adalah:

- 1) Fungsi Instruktif
- 2) Fungsi Konsultatif
- 3) Fungsi Partisipasi
- 4) Fungsi Delegasi
- 5) Fungsi Pengendalian

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Fungsi Instruktif

Pemimpin berperan sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara melakukan), bilamana (waktu pelaksanaan), dan di mana (tempat mengerjakan) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Dengan kata lain, fungsi orang yang dipimpin hanyalah untuk melaksanakan perintah pemimpin.

2) Fungsi Konsultatif

Pemimpin menggunakan fungsi konsultatif sebagai cara berkomunikasi dua arah dalam upaya menetapkan sebuah keputusan yang membutuhkan pertimbangan dan konsultasi dari orang yang dipimpinnya.

3) Fungsi Partisipasi

Pemimpin bisa melibatkan anggotanya dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi Delegasi

Pemimpin dapat melimpahkan wewenangnya kepada orang lain, misalnya membuat dan menetapkan keputusan. Fungsi delegasi adalah bentuk kepercayaan seorang pemimpin kepada seseorang yang diberikan pelimpahan wewenang untuk bertanggung jawab.

5) Fungsi Pengendalian

Pemimpin bisa melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan, terhadap kegiatan para anggotanya.

Menurut Siagian (2011:197), fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki terdiri dari:

- 1) Penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya.
- 2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak di luar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai “stakeholder”.
- 3) Komunikator yang efektif.
- 4) Mediator yang handal, khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya.
- 5) Integrator yang rasional dan objektif.

Dengan mengimplementasikan kelima fungsi kepemimpinan yang hakiki tersebut, pemimpin diharapkan dapat membawa para pengikutnya ke tujuan yang hendak dicapai.

c. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Terdapat tiga macam model gaya kepemimpinan secara umum, yaitu Demokratis, Otoriter, dan Bebas. Ketiga gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Pada penelitian ini mengkaji ketiga Gaya Kepemimpinan tersebut menurut Pace dan Faules (2012:279), yaitu: ”a) Gaya Kepemimpinan Demokratis, b) Gaya Kepemimpinan Otoriter, c) Gaya Kepemimpinan Bebas”. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota

berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya. Selain itu dapat diketahui bagaimana melaksanakannya secara efektif dan efisien.

b. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai pengusaha tunggal. Orang-orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan dan tugas anak buah (bawahan) semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Bawahan tidak boleh dan tidak diberi kesempatan berinisiatif, mengeluarkan pendapat dan menyampaikan kreativitasnya. Hal ini dipandang sebagai bentuk penyimpangan dan dianggap membangkang.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas

Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pimpinan hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya.

Selanjutnya menurut Siswanto (2011:157) jenis-jenis gaya kepemimpinan terdiri dari:

- 1) Gaya kepemimpinan direktif. Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- 2) Gaya kepemimpinan yang mendukung. Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
- 3) Gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- 4) Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Gaya kepemimpinan yang baik dan terkoordinasi akan menciptakan fungsi kinerja yang baik pada pegawai. Dengan adanya kerjasama dalam organisasi maka akan tercipta hubungan kerja yang serasi antara pimpinan dengan bawahannya. Tanggung jawab dan disiplin kerja yang berorientasi memuaskan akan menunjang keberhasilan organisasi yang dipimpin begitu juga dengan peningkatan kinerja pegawai.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Menurut Sopiah (2010:116), faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin mencakup:

- 1) Kepribadian
- 2) Pengalaman masa lampau dan harapan dari pemimpin tersebut
- 3) Harapan dan perilaku atasan
- 4) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan
- 5) Persyaratan tugas
- 6) Kebijakan organisasi dan harapan serta perilaku bawahan.

Menurut Sihotang (2012:260), faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan:

- 1) Karakteristik Organisasi
- 2) Karakteristik Lingkungan
- 3) Karakteristik Pekerja
- 4) Karakteristik Kebijakan dan Praktek Manajemen

Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi yang dapat digunakan didalamnya. Efektivitas sebuah organisasi dipengaruhi oleh tingkat kompleksitas dan formalitas struktur serta sistem kewenangan dalam pengambilan keputusan. Teknologi yang digunakan berkaitan erat dengan struktur sehingga mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi yang dikembangkan seorang manajer.

2) Karakteristik Lingkungan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, dipengaruhi oleh kemampuan dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Dimensi-dimensi lingkungan yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh manajer di dalam sebuah organisasi meliputi :

- a) Tingkat keterpaduan keadaan lingkungan,
- b) Ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan,
- c) Tingkat rasionalitas organisasi.

Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

3) Karakteristik Pekerja

Faktor manusia merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap efektivitas gaya kepemimpinan seorang manajer di dalam sebuah organisasi. Tingkah laku manusia merupakan dukungan yang sangat berarti, tetapi dapat pula merupakan hambatan yang dapat menggagalkan efektivitas.

4) Karakteristik Kebijakan dan Praktek Manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen dapat mempengaruhi pencapaian tujuan. Dalam hal ini mencakup kebijakan dan praktek pimpinan dalam tanggung jawabnya terhadap para pekerja dan organisasinya.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan adalah perilaku atasan dengan memperhatikan pengembangan bawahannya sesuai dengan kondisi yang ada, yang ditandai dengan kekuatan diri pemimpin, membina hubungan dengan bawahan, dan sensitivitas terhadap situasi yang berkembang.

e. Indikator Kepemimpinan

Untuk melihat kepemimpinan seseorang dapat dilihat melalui indikator-indikator. Indikator kepemimpinan menurut Kartono (2010:34) yaitu:

- 1) Memberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam pembuatan kebijakan.
- 2) Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang.
- 3) Memberikan penjelasan kepada anggota atas tujuan yang dicapai.
- 4) Mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan.
- 5) Memberikan kebebasan untuk bekerjasama dengan orang lain.

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam pembuatan kebijakan.

Pimpinan yang baik menghargai dan berupaya mengembangkan potensi bawahan. Potensi bawahan hanya dapat dikembangkan dengan cara melibatkannya secara penuh dalam pembuatan berbagai keputusan sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan.

- 2) Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang.

Pimpinan harus mendelegasikan pelaksanaan tugas kepada bawahan yang disertai dengan pelimpahan wewenang untuk membuat kebijakan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas yang diberikan.

- 3) Memberikan penjelasan kepada anggota atas tujuan yang dicapai.

Organisasi merupakan unit-unit yang terpisah tetapi terpadu pada satu tujuan. Jika bawahan tidak mengetahui tujuan dari pelaksanaan tugas maka masing-masing unit organisasi atau bawahan akan bekerja sendiri-sendiri dan hasil pekerjaan juga menjadi tidak terpadu. Oleh karena itu pemimpin yang berhasil akan menyadari pentingnya bawahan mengetahui tujuan bersama yang akan dicapai.

- 4) Mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan.

Pemimpin yang berhasil akan meletakkan diri di tengah-tengah bawahan tanpa harus terlalu jauh terlibat dalam pelaksanaan kegiatan. Pimpinan yang

demikian akan mendengarkan setiap keluhan atau masalah dari bawahan dan mencari cara pemecahan yang paling menguntungkan.

5) Memberikan kebebasan untuk bekerjasama dengan orang lain.

Tujuan yang telah ditetapkan hanya dapat dicapai apabila terdapat kerjasama yang baik dengan orang lain. Pimpinan harus memberi kebebasan kepada bawahan untuk saling bekerjasama agar pencapaian tujuan menjadi lebih mudah.

Menurut Siagian (2011:121), indikator kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Iklim saling mempercayai
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- 6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional
- 7) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus menghargai bawahannya dan berupaya mengembangkan potensi bawahannya. Disamping itu pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan motivasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Nawawi (2010:33) menjelaskan bahwa “Budaya mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia didalamnya, sehingga termotivasi untuk bekerja”.

Budaya organisasi penting diperhatikan oleh organisasi, karena menyangkut kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat meningkatkan prestasi kerja sehingga menjadikan organisasi lebih kuat dan tujuan organisasi dapat dicapai. Budaya yang tertanam kuat dan nilai-nilai budaya diterima dengan baik, serta pegawai melaksanakan tugas yang seharusnya dilaksanakan dengan norma-norma yang telah ditetapkan akan menunjukkan sejauh mana pegawai dapat termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya dengan cepat, tepat, dan benar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan budaya organisasi tidak terlaksana dengan baik mengakibatkan sering timbulnya ketidakpercayaan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tujuan bersama dengan semangat termotivasi untuk menang semakin sulit tercapai. Lebih lanjut dikatakan bahwa sifat khas budaya kerja adalah kemampuan mengelola proses perubahan yang

tujuannya untuk mempengaruhi motivasi pegawai, karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan/integritas, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negatif akan terkikis dan munculnya nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong menjadi lebih optimal. Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi pengarah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian Tania (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Pondok Pesantren Assalam. Selanjutnya hasil penelitian Hendrianti (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Badjatex Bandung. Kemudian didukung hasil penelitian Guterres (2014) yang memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

Organisasi dalam menjalankan usahanya mempunyai tujuan tertentu, salah satu faktor yang mempengaruhi tujuan organisasi adalah faktor lingkungan kerja. Dimana untuk mencapai tujuannya tersebut organisasi perlu memberikan lingkungan kerja yang memadai dan menekan stres kerja, serta memiliki sumber daya manusia yang mempunyai motivasi melalui insentif, agar peningkatan prestasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan memberikan dorongan dan rangsangan dari pihak organisasi.

Lingkungan kerja fisik merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2010:22), dengan lingkungan kerja yang

nyaman, baik dan memberikan rasa aman, akan mempengaruhi motivasi sebagai kegairahan kerja pada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Sementara itu, jika lingkungan kerja yang tidak baik mengakibatkan pegawai kurang termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya karena dapat mengganggu konsentrasi dan menurunkan semangat pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya.

Hasil penelitian Hendrianti (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Badjatex Bandung. Selanjutnya hasil penelitian Prakoso (2014) diperoleh bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Demikian juga dengan hasil penelitian Rezita (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Kepemimpinan merupakan salah satu alasan penentu keberhasilan pencapaian tujuan daripada organisasi. Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Pengaruh yang besar terhadap motivasi adalah perasaan para pegawai bahwa mereka sedang diperlakukan secara adil. Tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota, tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat

baik untuk menjadi seorang pemimpin. Disamping itu sulit bagi para pegawai untuk termotivasi mengarahkan usaha yang tinggi terhadap suatu pekerjaan apabila mereka percaya bahwa pimpinan mereka tidak berlaku adil terhadap mereka.

Menurut Kartono (2010:189) bahwa "Kepemimpinan atau *leadership* adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya". Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Hasil penelitian Gutierrez (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste. Selanjutnya hasil penelitian Ningsih (2016) menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh sekaligus hubungan yang positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Madiun. Demikian juga hasil penelitian Reni (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Surya Phone di Samarinda.

4. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Secara Simultan

Budaya yang tertanam kuat dan nilai-nilai budaya diterima dengan baik, serta pegawai melaksanakan tugas yang seharusnya dilaksanakan dengan norma-norma yang telah ditetapkan akan menunjukkan sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dengan cepat, tepat, dan benar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Lebih lanjut dikatakan bahwa sifat khas budaya organisasi

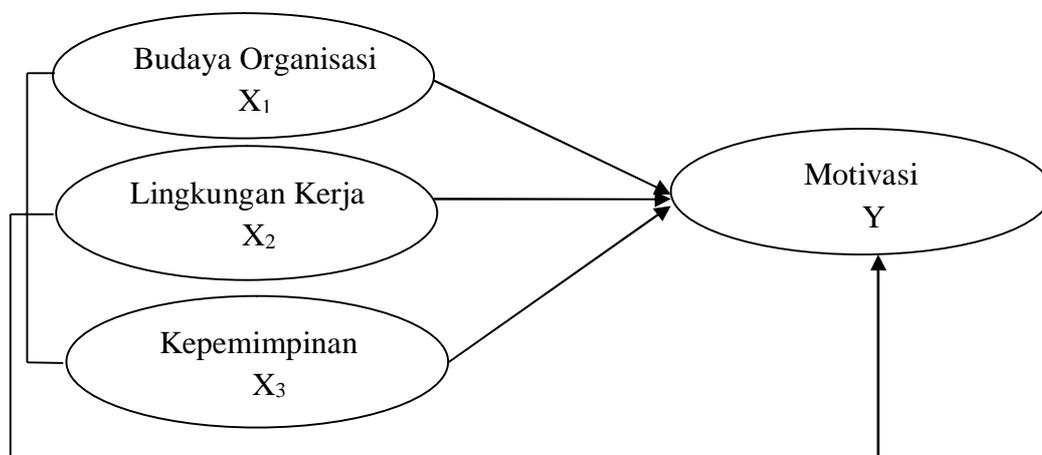
adalah kemampuan mengelola proses perubahan yang tujuannya untuk mencapai kinerja, karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan/integritas, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negatif akan terkikis dan munculnya nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong menjadi lebih optimal. Dengan kata lain, budaya kerja menjadi pengarah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Simamora (2011:327) bahwa:

Dalam suatu organisasi modern, peran lingkungan dan adanya motivasi adalah melakukan sejumlah fungsi, antara lain memperkuat organisasi beserta perangkat kerjanya, menerapkan tapal batas artinya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, memberi standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan apa yang dilakukan oleh para pegawai, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku dan motivasi pegawai.

Hasil penelitian Hendrianti (2012) diperoleh budaya organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT Badjatex Bandung.

Secara skematis dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

C. Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja yang signifikan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh kepemimpinan yang signifikan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
4. Ada pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan yang signifikan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan jenis masalah yang diselidiki, tempat dan waktu yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan dalam melakukan penelitian, maka pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini, data yang telah didapat berwujud angka-angka yang dapat dihitung jumlahnya.

Penelitian kuantitatif adalah analisis data terhadap data-data yang mengandung angka-angka atau *numeric* tertentu. Analisis data kuantitatif biasanya menggunakan statistik-statistik yang beragam banyaknya, baik statistik deskriptif maupun statistik inferensial, statistik parametrik maupun statistik non parametrik (Juliandi, Irfan, dan Manurung, 2014:88).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebab pendekatan yang digunakan di dalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisa data dan kesimpulan data sampai dengan penulisannya menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data *numeric*.

B. Definisi Operasional Variabel

Terdapat tiga variabel bebas (*independent variable*), yaitu budaya organisasi (X_1), motivasi (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3) dan satu variabel terikat (*dependent variable*), yaitu motivasi (Y) dalam penelitian ini. Definisi

operasional dari masing-masing variabel tersebut serta indikatornya dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator-indikator	Skala
1	2	3	4
Motivasi (Y)	Suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan (Ranupandojo dan Husnan, 2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imbalan yang diterima dalam bentuk gaji 2. Tunjangan dan jenis penerimaan lainnya 3. Penghargaan 4. Kompensasi peningkatan kemampuan 5. Pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai 	Likert
Budaya Organisasi (X _i)	Perangkat sistem nilai-nilai (<i>value</i>), keyakinan-keyakinan (<i>beliefs</i>), asumsi-asumsi (<i>assumptions</i>), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kejujuran 2. Ketekunan 3. Kreativitas 4. Kedisiplinan 	Likert
Lingkungan Kerja (X ₂)	Keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok (Sedarmayanti, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerangan 2. Suhu udara 3. Kelembaban 4. Sirkulasi udara 5. Suara bising 6. Getaran mekanis 7. Bau tidak sedap 8. Penggunaan warna 9. Dekorasi 10. Suara musik 11. Keamanan kerja 	Likert

Kepemimpinan (X ₃)	Proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya (Kartono, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam pembuatan kebijakan 2. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang 3. Memberikan penjelasan kepada anggota tentang tujuan yang akan dicapai 4. Mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan 5. Memberikan kebebasan untuk bekerjasama dengan orang lain 	Likert
-----------------------------------	--	---	--------

Sumber : Data Penelitian (2019) Diolah

C. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara. Penelitian ini dijadwalkan pada bulan Desember 2018 s/d Maret 2019, seperti terlihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Jadwal Pelaksanaan Penelitian

Uraian Kegiatan	Jadwal Kegiatan															
	Desember 2018				Januari 2019				Februari 2019				Maret 2019			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul	■															
Bimbingan Judul		■														
Pembuatan Proposal			■													
Bimbingan Proposal				■	■	■	■	■								
Seminar Proposal								■	■							
Riset Lapangan								■	■	■						
Pembuatan Tesis									■	■	■					
Bimbingan Tesis										■	■	■	■	■		
Seminar Hasil															■	
Sidang															■	

D. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2012:115) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi penelitian ini berjumlah 107 pegawai Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

2. Sampel

Penentuan jumlah sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin menurut Arikunto (2012:123) yaitu:

$$n = N/(1+Ne^2)$$

dimana :

n = Jumlah sampel

N = Ukuran populasi

ϵ = Standart error (0,1)

Berdasarkan rumus slovin dapat diketahui jumlah sampel penelitian adalah:

$$n = 107/(1+107 (0,1)^2) = 51,69 \text{ dibulatkan menjadi } 52 \text{ orang.}$$

Untuk menentukan sampel dari masing-masing bidang dilakukan secara *stratified random sampling*. Adapun rincian populasi dan sampel berdasarkan bidang fungsional/ tugas dari Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Distribusi Populasi Berdasarkan Fungsional

Fungsional	Populasi (orang)	Sampel (orang)
Fungsional Peneliti	37	$37/107 \times 52 = 18$
Fungsional Penyuluh	9	$9/107 \times 52 = 5$
Fungsional Tertentu	7	$7/107 \times 52 = 3$
Fungsional Umum	54	$52/107 \times 52 = 26$
Jumlah	107	52

Sumber: Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara, 2019
(Data diolah)

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian sebagai berikut:

1. Kuesioner

Sugiyono (2012:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Peneliti memberikan kuesioner untuk diisi oleh responden sehubungan dengan pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap motivasi.

2. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah teknik pengambilan data yang diperoleh dari laporan yang sudah diolah sebelumnya berupa kinerja pegawai Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

Menurut Sugiyono (2012:132), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Setiap jawaban diberi skor dengan berdasarkan pada skala likert dengan angka atau bobot yaitu 1 sampai dengan 5, seperti terlihat pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4. Skor Penilaian Angket

Pernyataan	Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Kurang Setuju	KS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2012:129)

F. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat validitas atau kesahihan suatu instrumen, sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukurnya atau dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 2012:159). Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur (Singarimbun dan Efendi, 2012:135). Sedangkan menurut Sugiyono (2012:267), hasil penelitian yang valid adalah apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.

Uji validitas menggunakan pengujian *construct validity* yang dilakukan dengan teknik korelasi antar skor butir pernyataan dalam suatu variabel yang diamati dengan skor totalnya, dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dengan level signifikansi 5% dari nilai kritisnya.

Untuk mengetahui validitas butir-butir angket dapat diuji dengan menggunakan korelasi Pearson seperti yang dikemukakan Arikunto (2012:162) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana:

r_{xy} : Koefisien korelasi antara variable X dan variable Y

$\sum X$: Jumlah skor total distribusi X

$\sum Y$: Jumlah skor total

$\sum XY$: Jumlah perkalian skor X dan Y

N : Jumlah responden

$\sum X^2$: Jumlah kuadrat skor distribusi X

$\sum Y^2$: Jumlah kuadrat skor distribusi Y

Besarnya r_{hitung} dikonsultasikan pada r_{tabel} dengan batas signifikan 5%.

Apabila didapat $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pernyataan tergolong valid dan demikian sebaliknya.

Berdasarkan hasil pengujian statistik, maka validitas untuk setiap variabel penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.5 Uji Validitas Budaya Organisasi

Pernyataan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Kejujuran 1	49,2667	121,513	,504	,725
2. Kejujuran 2	49,3333	118,920	,597	,716
3. Kesungguhan	49,9667	127,275	,431	,737
4. Kesadaran	49,8667	128,878	,320	,744
5. Berinisiatif	49,5000	120,052	,568	,720
6. Kreativitas	49,9333	119,720	,661	,715
7. Mentaati aturan	49,4667	116,671	,610	,711
8. Tepat waktu	49,6667	121,747	,576	,722
Total	26,4667	34,3950	1,000	,754

Sumber: Pengolahan Data SPSS (2019)

Tabel 3.5 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel budaya organisasi (X_1) diperoleh nilai *r item correction* $> 0,268$ adalah sebanyak 8 butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 8 butir instrumen variabel budaya organisasi (X_1) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

Tabel 3.6 Uji Validitas Lingkungan Kerja

Pernyataan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Penerangan 1	139,4667	1549,154	,927	,755
2. Penerangan 2	139,5667	1547,702	,816	,755
3. Suhu udara 1	139,5333	1549,016	,838	,755
4. Suhu udara 2	139,5667	1549,013	,822	,755
5. Kelembagan 1	139,6000	1549,145	,849	,755
6. Kelembagan 2	139,5333	1558,120	,779	,756
7. Sirkulasi udara 1	139,7000	1548,217	,884	,754
8. Sirkulasi udara 2	139,4667	1569,913	,654	,758
9. Suara bising 1	139,5333	1547,361	,815	,754
10. Suara bising 2	139,7333	1548,409	,727	,761
11. Getaran mekanis 1	139,6000	1533,903	,907	,752
12. Getaran mekanis 2	139,4667	1549,154	,927	,755
13. Bau tidak sedap 1	139,8000	1580,717	,639	,760
14. Bau tidak sedap 2	139,5333	1565,292	,859	,757
15. Penggunaan warna 1	139,4000	1550,248	,811	,755
16. Penggunaan warna 2	139,3000	1566,079	,788	,758
17. Dekorasi 1	139,5000	1543,431	,853	,754
18. Dekorasi 2	139,5667	1548,047	,760	,755
19. Suara musik 1	139,5000	1557,638	,828	,758
20. Suara musik 2	139,6333	1549,482	,852	,755
21. Keamanan 1	139,5333	1556,602	,754	,756
22. Keamanan	139,6667	1557,678	,813	,756
Total	71.4000	406,938	1,000	,977

Sumber: Pengolahan Data SPSS (2019)

Tabel 3.6 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel lingkungan kerja (X_2) diperoleh nilai *r item correction* $> 0,268$ adalah sebanyak 22 butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 22 butir instrumen variabel lingkungan kerja (X_2) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

Tabel 3.7 Uji Validitas Kepemimpinan

Pernyataan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Partisipasi aktif 1	66,6000	248,662	,652	,743
2. Partisipasi aktif 2	67,0000	242,483	,787	,734
3. Wewenang 1	66,6000	254,662	,536	,751
4. Wewenang 2	67,4000	250,317	,602	,745
5. Penjelasan 1	66,5333	263,085	,422	,760
6. Penjelasan 2	66,7333	237,444	,805	,728
7. Komunikasi	66,8000	256,166	,617	,751
8. Hubungan dgn pegawai	66,6667	245,885	,721	,739
9. Kerjasama	66,4667	265,844	,336	,763
10. Mediator	66,7333	237,444	,805	,728
Total	35,1333	69,085	1,000	,871

Sumber: Pengolahan Data SPSS (2019)

Tabel 3.7 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel kepemimpinan (X_3) diperoleh nilai r *item correction* $> 0,268$ adalah sebanyak 10 butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 10 butir instrumen variabel kepemimpinan (X_3) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

Tabel 3.8 Uji Validitas Motivasi

Pernyataan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Gaji yang diterima	62,8333	119,799	,329	,733
2. Beban kerja	62,8000	114,234	,508	,718
3. Tunjangan	63,1000	120,300	,323	,734
4. Insentif atau apresiasi	63,0667	110,064	,601	,707
5. Memberikan pujian	62,5667	115,013	,512	,720
6. Apresiasi = hasil kerja	63,0667	113,926	,502	,718
7. Pengembangan karir	62,8333	118,626	,467	,728
8. Kompensasi	63,0667	111,168	,626	,708
9. Teguran	62,8000	119,062	,437	,729
10. Teguran tanpa membedakan	62,7667	110,530	,730	,704
Total	33,1000	31,748	1,000	,769

Sumber: Pengolahan Data SPSS (2019)

Tabel 3.8 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel motivasi (Y) diperoleh nilai r *item correction* $> 0,268$ adalah sebanyak 10

butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 10 butir instrumen variabel motivasi (Y) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Sedangkan untuk menguji reabilitas butir angket digunakan rumus Alpha Cronbach seperti yang dikemukakan Arikunto (2012:186) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = banyaknya soal

$\sum \sigma_i^2$ = jumlah varians skor tiap-tiap item

σ_t^2 = varians total

Tabel 3.9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Budaya Organisasi (X ₁)	0,748	8	Reliabel
Lingkungan Kerja (X ₂)	0,766	22	Reliabel
Kepemimpinan (X ₃)	0,766	10	Reliabel
Motivasi (Y)	0,740	10	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data SPSS (2019)

Tabel 3.9 membuktikan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel budaya organisasi > nilai koefisien reliabilitas yaitu $0,748 > 0,60$, nilai *Cronbach's Alpha* variabel lingkungan kerja > nilai koefisien reliabilitas yaitu $0,766 > 0,60$, nilai *Cronbach's Alpha* variabel kepemimpinan > nilai koefisien reliabilitas yaitu $0,766 > 0,60$ dan *Cronbach's Alpha* variabel motivasi > nilai koefisien reliabilitas yaitu

0,740 > 0,60. Berdasarkan hasil uji reliabilitas keempat variabel diatas, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel telah reliabel dan layak dijadikan angket pengumpulan data penelitian.

G. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis parametrik yaitu uji normalitas atau populasi. Pengujian normalitas distribusi data populasi dilakukan dengan menggunakan statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Alat uji ini biasanya disebut dengan uji K-S yang tersedia dalam program SPSS dengan menggunakan fungsi *Explore*.

Uji normalitas sampel baik menggunakan rumus *Kolmogorov-Smirnov* maupun *Shapiro-Wilk* menghasilkan besaran statistik dan taraf kepercayaan (*Significance Level*). Jika ditemukan besaran 0.000 atau jauh lebih kecil dari taraf kepercayaan yang ditentukan, misalnya 0.05, atau nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 0,05 maka besaran ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal (Amir, 2012:123).

2. Uji Heteroskedastisitas

Masalah yang mungkin terjadi dalam analisa regresi berganda adalah heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan. Mendeteksi apakah ada atau tidak gejala heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menanalisis penyebaran titik-titik yang terdapat pada scatterplot yang

dihasilkan dengan dasar pengambilan keputusan. Menurut Sarwono (2012:135) dalam pengambilan keputusan adalah:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka telah terjadi heterokedastisitas.

3. Uji Multikolinieritas

Asumsi tidak adanya hubungan linier (multikolinieritas) ini hanya berlaku untuk analisis regresi yang modelnya mempunyai fungsi linier ganda. Uji asumsi tentang multikolinieritas ini dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas (independen) satu dengan variabel bebas (independen) lainnya.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk medeteksi adanya multikolinieritas, yaitu:

1. Melihat besaran proporsi variabilitas pada sebuah variabel yang tidak dijelaskan atau variabel lain ($1-R^2$) yang disebut *Tolerance*. Nilai *Tolerance* yang sangat kecil atau mendekati nilai 0.01 memberikan makna adanya multikolinieritas atau interkorelasi antar variabel independen. Bila mendekati 0.99, maka tidak ditemukan adanya multikolinieritas. Adanya multikolinieritas akan mengganggu perumusan koefisien regresi, khususnya bila R^2 besar, dan bila koefisien regresi pada masing-masing variabel tidak signifikan.

2. Melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk masing-masing variabel pada setiap model regresi yang bernilai rendah. Indikasi adanya interkorelasi antar variabel independen bila nilai VIF lebih dari 10.

H. Teknik Analisa Data

1. Uji Regresi Linier Berganda

Permasalahan yang akan dibahas adalah sejauh mana pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara dengan menggunakan analisis regresi berganda karena *variabel dependent* dipengaruhi dua *variabel independen*.

Rumus matematikanya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dimana:

Y = Motivasi

a = *intercept*

X₁ = Budaya organisasi

X₂ = Lingkungan kerja

X₃ = Kepemimpinan

b = Koefisien regresi.

e = *standarderror*.

Sedangkan untuk menganalisa model tersebut dilakukan pengujian pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent diuji dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 5\%$.

2. Uji Hipotesis

a. Uji-t (Parsial)

Uji-t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Uji statistik t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependent.

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r^2}} \quad (\text{Sugiyono, 2012:230})$$

Keterangan:

t : statistik uji korelasi (t_{hitung})

r : koefisien korelasi

n : banyaknya sampel

r^2 : koefisien determinasi

Berdasarkan rumus di atas, maka:

Pengujian hipotesis yang digunakan adalah:

$H_0: b = 0$; artinya variabel X tidak berpengaruh terhadap Variabel Y.

$H_a: b \neq 0$; artinya variabel X berpengaruh terhadap Variabel Y.

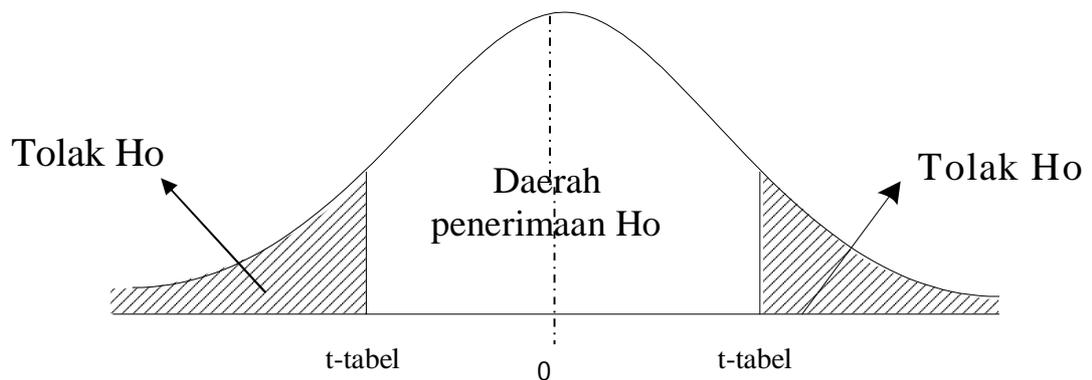
Berdasarkan pernyataan diatas:

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > -t_{tabel}$ maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis dapat dilihat pada Gambar

3.1.



Gambar 3.1 Kurva Pengujian Uji t

b. Uji-F (Serempak)

Uji F digunakan untuk menguji tingkat signifikansi koefisien regresi variabel independent secara serempak terhadap variabel dependent. Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independent yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependent (Ghozali, 2012:99).

$$F_{hitung} = \frac{R^2(n-k-1)}{k(1-R^2)}$$

Keterangan:

R^2 : Koefisien determinasi

n : jumlah data responden

k : jumlah variabel independen

Berdasarkan rumus di atas:

Kriteria pengujian hipotesis yang digunakan adalah:

$H_0 : b = 0$ artinya budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai.

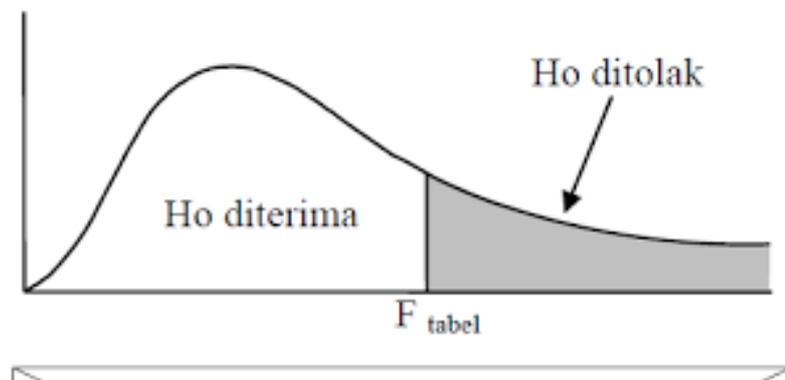
$H_a : b \neq 0$ artinya budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai.

Berdasarkan pernyataan diatas:

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_a diterima dan H_0 ditolak.
- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

Daerah pengujian hipotesis uji F dapat dilihat pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2. Kurva Pengujian Hipotesis uji F

c. Uji Koefisien Determinasi R^2

Pengujian R^2 digunakan untuk mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel independen yang diteliti terhadap variasi naik turunnya variabel dependen. Untuk mengetahui besar kontribusi variabel independen

terhadap variabel dependen digunakan analisis koefisien determinasi dimana langkah perhitungannya sebagai berikut.

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

Keterangan:

Kd = Kode koefisien

R^2 = Koefisien Determinasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Statistik Deskriptif

a. Statistik Deskriptif Responden Penelitian

Responden yang dipilih peneliti dapat dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	32	61,54
2	Perempuan	20	38,46
	Jumlah	52	100,00

Sumber: Data diolah, 2019

Sebagian besar responden adalah laki-laki, yaitu 61,54%, hal tersebut dikarenakan laki-laki memiliki motivasi bekerja yang lebih tinggi dibanding perempuan karena laki-laki memiliki tanggung jawab pada keluarga.

Dari segi usia, responden didistribusikan menjadi 4 kelompok, yaitu responden yang berusia dari 21 tahun sampai 30 tahun, antara 31 tahun sampai 40 tahun, antara 41 tahun sampai 50 tahun, dan 51 sampai 60 tahun ke atas.

Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	21 – 30 tahun	13	25,00
2	31 – 40 tahun	18	34,62
3	41 – 50 tahun	15	28,85
4	51 – 60 tahun	6	11,54
	Jumlah	52	100,00

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

Distribusi responden berdasarkan usia disajikan dalam Tabel 4.2 di atas, kebanyakan responden (34,62%) pada penelitian ini sebagian besar berusia 31 – 40 tahun. Hal ini karena pada usia 31 – 40 tahun adalah usia yang sangat produktif sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Tingkat pendidikan juga mempengaruhi cara bekerja. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir disajikan dalam Tabel 4.3. Dilihat dari tingkat pendidikan responden sebagian besar adalah Sarjana (48,08%) dan yang paling kecil adalah tamatan Magister (S2), yakni 21,15%.

Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMA/Sederajat	-	-
2	Diploma I/II/III/IV	16	30,77
3	Sarjana (S1)	25	48,08
4	Magister (S2)	11	21,15
	Jumlah	52	100,00

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

a. Statistik deskriptif variabel budaya organisasi (X_1)

Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai atau prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Budaya organisasi akan menentukan gaya manajemen serta cara kerja pegawai dalam instansi sehari-hari. Tanggapan responden mengenai budaya organisasi pada Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara disajikan dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Tanggapan Responden terhadap Budaya Organisasi pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS	
	Jlh	%								
1. Kejujuran 1	10	19.23	20	38.46	8	15.38	5	9.62	9	17.31
2. Kejujuran 2	11	21.15	17	32.69	14	26.93	4	7.69	6	11.54
3. Kesungguhan	7	13.46	20	38.46	16	30.77	2	3.85	7	13.46
4. Kesadaran	13	25.00	19	36.54	13	25.00	4	7.69	3	5.77
5. Berinisiatif	4	7.69	17	32.69	21	40.39	7	13.46	3	5.77
6. Kreativitas	0	0.00	18	34.62	17	32.69	13	25.00	4	7.69
7. Mentaati aturan	10	19.23	18	34.62	15	28.84	4	7.69	5	9.62
8. Tepat waktu	13	25.00	18	34.62	10	19.23	4	7.69	7	13.46

Sumber: Hasil Angket

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa:

1. Sebagian besar responden menyatakan bahwa atasan mendorong saya agar bekerja dengan jujur, yaitu 38,46% setuju ditambah dengan 19,23% sangat setuju. Responden yang menyatakan atasan tidak mendorong saya agar bekerja dengan jujur sebesar 15,38% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 17,31% sangat tidak setuju.
2. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam hal untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, pimpinan memberi penjelasan kepada saya bahwa kejujuran sangat penting, yaitu 32,69% setuju ditambah 21,15% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan dalam hal untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, pimpinan kurang memberi penjelasan kepada saya bahwa kejujuran sangat penting sebesar 26,93% kurang setuju, 7,69% tidak setuju dan 11,54% sangat tidak setuju.
3. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan saya bekerja dengan kesungguhan tanpa ada paksaan, yaitu 38,46% setuju ditambah dengan 13,46% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan dalam melaksanakan pekerjaan saya bekerja dengan kesungguhan

dengan ada paksaan sebesar 30,77% kurang setuju, 3,85% tidak setuju dan 13,46% sangat tidak setuju.

4. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, dilakukan dengan penuh kesadaran tanpa merasa terpaksa, yaitu 36,54% setuju ditambah 25,00% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, dilakukan dengan merasa terpaksa sebesar 25,00% kurang setuju, 7,69% tidak setuju dan 5,77% sangat tidak setuju.
5. Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya kurang berinisiatif dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan, yaitu 40,39% kurang setuju, ditambah dengan 13,46% tidak setuju dan 5,77% sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan saya berinisiatif dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan sebesar 7,69% sangat setuju dan 32,69% setuju.
6. Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya tidak diberi ruang untuk mencari cara atau metode dalam pelaksanaan pekerjaan agar dapat selesai dengan cepat, tepat dan benar, yaitu 32,69% kurang setuju ditambah dengan 25,00% tidak setuju dan 7,69% sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan saya diberi ruang untuk mencari cara atau metode dalam pelaksanaan pekerjaan agar dapat selesai dengan cepat, tepat dan benar sebesar 0% sangat setuju dan 34,62% setuju.
7. Sebagian besar responden menyatakan bahwa terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, saya didorong oleh pimpinan untuk mentaatinya, yaitu 34,62% setuju ditambah 19,23% sangat setuju. Persentase responden yang

menyatakan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, saya tidak didorong oleh pimpinan untuk mentaatinya sebesar 28,84% kurang setuju, 7,69% tidak setuju dan 9,62% sangat tidak setuju.

8. Sebagian besar responden menyatakan bahwa karena kewajiban saya sebagai pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, maka pimpinan selalu mendorong untuk tepat waktu menyelesaikan pekerjaan, yaitu 34,62% setuju ditambah 25,00% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan karena kewajiban saya sebagai pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, maka pimpinan tidak selalu mendorong untuk tepat waktu menyelesaikan pekerjaan sebesar 19,23% kurang setuju, 7,69% tidak setuju dan 13,46% sangat tidak setuju.

Dari Tabel 4.4 di atas secara umum dapat diketahui mayoritas responden menjawab setuju pada pernyataan ke-1 dan ke-3 sebesar 38,46% yaitu tentang “Atasan selalu mendorong saya agar bekerja dengan jujur” dan “Dalam melaksanakan pekerjaan saya bekerja dengan kesungguhan tanpa ada paksaan”.

Menurut tanggapan responden terhadap angket yang diajukan bahwa terdapat beberapa kelemahan dalam budaya organisasi pada BPTP, yaitu pada pernyataan poin ke-5 “Saya berinisiatif dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan” sebesar 40,39%. Kurangnya inisiatif pegawai dalam mengatasi masalah dan pegawai kurang diberi ruang (kesempatan) untuk mencari metode penyelesaian agar pekerjaan selesai dengan cepat. Jika pegawai mampu mengatasi kendala secara mandiri akan menjadi sumber motivasi tersendiri bagi pegawai yang bersangkutan dalam menangani pekerjaannya.

b. Statistik deskriptif variabel lingkungan kerja (X₂)

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Indikator yang digunakan untuk mengetahui kondisi lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah penerangan, suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, suara bising, getaran mekanis, bau tidak sedap, penggunaan warna, dekorasi, suara musik, dan keamanan kerja. Tanggapan responden mengenai lingkungan kerja pada Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Tanggapan Responden terhadap Lingkungan Kerja pada Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS	
	Jlh	%								
1. Penerangan 1	12	23.08	24	46.15	8	15.38	5	9.62	3	5.77
2. Penerangan 2	3	5.77	20	38.46	20	38.47	8	15.38	1	1.92
3. Suhu udara 1	8	15.38	28	53.85	7	13.46	7	13.46	2	3.85
4. Suhu udara 2	9	17.31	30	57.69	6	11.54	6	11.54	1	1.92
5. Kelembagan 1	3	5.77	26	50.00	7	13.46	14	26.92	2	3.85
6. Kelembagan 2	7	13.46	20	38.46	12	23.08	6	11.54	7	13.46
7. Sirkulasi udara 1	4	7.69	19	36.54	17	32.70	11	21.15	1	1.92
8. Sirkulasi udara 2	9	17.31	25	48.08	7	13.45	6	11.54	5	9.62
9. Suara bising 1	8	15.38	25	48.08	9	17.31	9	17.31	1	1.92
10. Suara bising 2	1	1.92	28	53.85	10	19.23	5	9.62	8	15.38
11. Getaran mekanis 1	7	13.46	28	53.85	9	17.30	6	11.54	2	3.85
12. Getaran mekanis 2	6	11.54	27	51.92	10	19.23	7	13.46	2	3.85
13. Bau tidak sedap 1	7	13.46	22	42.31	15	28.85	7	13.46	1	1.92
14. Bau tidak sedap 2	6	11.54	28	53.85	9	17.31	8	15.38	1	1.92
15. Penggunaan warna 1	9	17.31	22	42.31	14	26.91	5	9.62	2	3.85
16. Penggunaan warna 2	11	21.15	19	36.54	11	21.16	7	13.46	4	7.69
17. Dekorasi 1	7	13.46	25	48.08	12	23.08	7	13.46	1	1.92
18. Dekorasi 2	9	17.31	24	46.15	13	25.00	5	9.62	1	1.92
19. Suara musik 1	8	15.38	21	40.38	12	23.09	8	15.38	3	5.77
20. Suara musik 2	8	15.38	25	48.08	11	21.16	7	13.46	1	1.92
21. Keamanan 1	10	19.23	20	38.46	14	26.92	6	11.54	2	3.85
22. Keamanan	8	15.38	22	42.31	11	21.16	8	15.38	3	5.77

Sumber: Hasil Angket

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa:

1. Sebagian besar responden menyatakan bahwa alat penerangan di tempat kerja cukup cerah tetapi tidak menyilaukan mata sehingga saya bekerja lebih nyaman, yaitu 46,15% setuju ditambah dengan 23,08% sangat setuju. Responden yang menyatakan alat penerangan di tempat kerja cukup cerah tetapi menyilaukan mata sehingga saya bekerja tidak nyaman sebesar 15,38% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 5,77% sangat tidak setuju.
2. Sebagian besar responden menyatakan bahwa alat penerangan belum ditata pada tempat yang sesuai dengan kebutuhan sehingga saya tidak dapat bekerja dengan baik, yaitu 38,47% kurang setuju ditambah dengan 15,38% tidak setuju dan 1,92% sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan alat penerangan telah ditata pada tempat yang sesuai dengan kebutuhan sehingga saya dapat bekerja dengan baik sebesar 38,46% sangat setuju dan 5,77% setuju.
3. Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya dapat bekerja dengan baik karena suhu udara di tempat kerja berada dalam batas toleransi tubuh manusia, yaitu 53,85% setuju ditambah dengan 15,38% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya dapat bekerja dengan baik karena suhu udara di tempat kerja berada dalam batas toleransi tubuh manusia sebesar 13,46% kurang setuju, 13,46% tidak setuju dan 3,85% sangat tidak setuju.
4. Sebagian besar responden menyatakan bahwa di ruangan tempat saya bekerja, suhu udara tidak mengganggu kondisi tubuh, yaitu 57,69% setuju ditambah 17,31% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa di

ruangan tempat saya bekerja, suhu udara mengganggu kondisi tubuh sebesar 11,54% kurang setuju, 11,54% tidak setuju dan 1,92% sangat tidak setuju.

5. Sebagian besar responden menyatakan bahwa di tempat saya bekerja, kelembaban sudah baik sehingga tidak mengganggu kesehatan, yaitu 50,00% setuju ditambah dengan 5,77% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan di tempat saya bekerja, kelembaban belum baik sehingga mengganggu kesehatan sebesar 13,64% kurang setuju, 26,92% tidak setuju dan 3,85% sangat tidak setuju.
6. Sebagian besar responden menyatakan bahwa kelembaban udara di tempat kerja yang ada saat ini telah mendukung dalam aktivitas tubuh untuk bekerja dengan baik, yaitu 38,46% setuju ditambah 13,46% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa kelembaban udara di tempat kerja yang ada saat ini belum mendukung dalam aktivitas tubuh untuk bekerja dengan baik sebesar 23,08% kurang setuju, 11,54% tidak setuju dan 13,46% sangat tidak setuju.
7. Sebagian besar responden menyatakan bahwa sirkulasi udara di tempat saya bekerja belum lancar, sehingga dapat mengurangi motivasi dalam bekerja, yaitu 32,70% kurang setuju ditambah 21,15% tidak setuju dan 1,92% sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan sirkulasi udara di tempat saya bekerja cukup lancar, sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja sebesar 7,69% sangat setuju dan 36,54% sangat tidak setuju.
8. Sebagian besar responden menyatakan bahwa kondisi udara di tempat saya bekerja tidak menimbulkan kesesakan, yaitu 48,08% setuju ditambah 17,31%

sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan kondisi udara di tempat saya bekerja menimbulkan kesesakan sebesar 13,45% kurang setuju, 11,54% tidak setuju dan 9,62% sangat tidak setuju.

9. Sebagian besar responden menyatakan bahwa di tempat saya bekerja tidak terdapat suara bising yang dapat mengganggu konsentrasi saat bekerja, yaitu 48,08% setuju ditambah 15,38% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan di tempat saya bekerja terdapat suara bising yang dapat mengganggu konsentrasi saat bekerja sebesar 17,31% kurang setuju, 17,31% tidak setuju dan 1,92% sangat tidak setuju.
10. Sebagian besar responden menyatakan bahwa percakapan antara sesama pegawai tidak mengganggu konsentrasi pegawai lainnya yang sedang bekerja, yaitu 53,85% setuju ditambah 1,92% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan percakapan antara sesama pegawai mengganggu konsentrasi pegawai lainnya yang sedang bekerja sebesar 19,23% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 15,38% sangat tidak setuju.
11. Sebagian besar responden menyatakan bahwa tidak terdapat getaran mekanis yang kuat dari mesin di tempat saya kerja, yaitu 53,85% setuju ditambah dengan 13,46% sangat setuju. Responden yang menyatakan terdapat getaran mekanis yang kuat dari mesin di tempat saya kerja sebesar 17,30% kurang setuju, 11,54% tidak setuju dan 3,85% sangat tidak setuju.
12. Sebagian besar responden menyatakan bahwa ruang kerja tidak terganggu dengan getaran mekanis yang timbul dari aktivitas lingkungan sekitar kantor, yaitu 51,92% setuju ditambah dengan 11,54% sangat setuju. Persentase

responden yang menyatakan ruang kerja terganggu dengan getaran mekanis yang timbul dari aktivitas lingkungan sekitar kantor sebesar 19,23% kurang setuju, 13,46% tidak setuju dan 3,85% sangat tidak setuju.

13. Sebagian besar responden menyatakan bahwa tidak terdapat aroma bau yang mengganggu pernafasan di tempat kerja, yaitu 42,31% setuju ditambah dengan 13,46% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan terdapat aroma bau yang mengganggu pernafasan di tempat kerja sebesar 28,85% kurang setuju, 13,46% tidak setuju dan 1,92% sangat tidak setuju.
14. Sebagian besar responden menyatakan bahwa jika terdapat aroma tidak sedap di tempat saya bekerja, maka dapat segera diatasi hingga kesumbernya, yaitu 53,85% setuju ditambah 11,54% sangat. Persentase responden yang menyatakan bahwa jika terdapat aroma tidak sedap di tempat saya bekerja, maka tidak segera diatasi sebesar 17,31% kurang setuju, 15,38 tidak setuju dan 1,92% sangat tidak setuju.
15. Sebagian besar responden menyatakan bahwa tata warna di tempat bekerja membuat saya merasa nyaman, yaitu 42,31% setuju ditambah dengan 17,31% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan tata warna di tempat bekerja membuat saya merasa tidak nyaman sebesar 26,91% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 3,85% sangat tidak setuju.
16. Sebagian besar responden menyatakan bahwa tata warna yang ada di ruangan kerja tidak mengganggu pandangan mata sehingga membuat saya betah bekerja, yaitu 36,54% setuju ditambah 21,15% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa tata warna yang ada di ruangan kerja

mengganggu pandangan mata sehingga membuat saya tidak betah bekerja sebesar 21,16% kurang setuju, 13,46% tidak setuju dan 7,69% sangat tidak setuju.

17. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dekorasi ruangan dirancang dengan baik agar dapat menciptakan gairah kerja, yaitu 48,08% setuju ditambah 13,46% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan dekorasi ruangan belum dirancang dengan baik sebesar 23,08% kurang setuju, 13,46% tidak setuju dan 1,92% sangat tidak setuju.
18. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dekorasi ruangan yang ada saat ini tidak menghambat pergerakan saya dalam melakukan pekerjaan, yaitu 46,15% setuju ditambah 17,31% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan dekorasi ruangan yang ada saat ini menghambat pergerakan saya dalam melakukan pekerjaan sebesar 25,00% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 1,92% sangat tidak setuju.
19. Sebagian besar responden menyatakan bahwa jika ada alunan musik di tempat saya bekerja, hal tersebut tidak menghambat penyelesaian pekerjaan, yaitu 40,38% setuju ditambah 15,38% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan jika ada alunan musik di tempat saya bekerja, hal tersebut tidak menghambat penyelesaian pekerjaan sebesar 23,09% kurang setuju, 15,38% tidak setuju dan 5,77% sangat tidak setuju.
20. Sebagian besar responden menyatakan bahwa suara musik tidak menjadi sumber keriuhan bagi pegawai pada pelaksanaan pekerjaan, yaitu 48,08% setuju ditambah 15,38% sangat setuju. Persentase responden yang

menyatakan suara musik menjadi sumber keriuhan bagi pegawai pada pelaksanaan pekerjaan sebesar 21,16% kurang setuju, 13,46% tidak setuju dan 1,92% sangat tidak setuju.

21. Sebagian besar responden menyatakan bahwa sistem keamanan dalam kantor dapat menjamin pegawai terhindar dari gangguan, yaitu 38,46% setuju ditambah 19,23% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan sistem keamanan dalam kantor tidak dapat menjamin pegawai terhindar dari gangguan sebesar 26,92% kurang setuju, 11,54% tidak setuju dan 3,85% sangat tidak setuju.
22. Sebagian besar responden menyatakan bahwa setiap gangguan yang timbul dapat segera di atasi tanpa mengganggu pelaksanaan pekerjaan, yaitu 42,31% setuju ditambah 15,38% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan setiap gangguan yang timbul tidak dapat segera di atasi sebesar 21,16% kurang setuju, 15,38% tidak setuju dan 5,77% sangat tidak setuju.

Dari Tabel 4.5 di atas dapat diketahui mayoritas responden menjawab setuju pada pernyataan keempat sebesar 57,69% yaitu tentang “Di ruangan tempat saya bekerja, suhu udara tidak mengganggu kondisi tubuh”. Dalam hal ini berarti lingkungan kerja yang dirasakan pegawai tidak mengganggu. Menurut tanggapan responden terhadap angket mengenai lingkungan kerja, masih terdapat beberapa kelemahan pada instansi, yaitu alat penerangan yang tidak tertata dengan baik serta sirkulasi udara yang kurang baik. Kedua unsur lingkungan kerja tersebut perlu mendapat perhatian karena berhubungan langsung dengan kondisi tempat pegawai melaksanakan pekerjaan.

c. Statistik deskriptif variabel kepemimpinan (X₃)

Kepemimpinan mempunyai peranan yang kuat untuk dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat banyak gaya orang untuk melaksanakan kepemimpinannya, tetapi pada dasarnya gaya tersebut tidak dapat terlepas dari watak atau sifat serta kebiasaan atau latar belakang dari pemimpin yang bersangkutan. Tanggapan responden atas pernyataan mengenai kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Tanggapan Responden terhadap Kepemimpinan pada Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS	
	Jlh	%								
1. Partisipasi aktif 1	13	25.00	18	34.62	11	21.14	5	9.62	5	9.62
2. Partisipasi aktif 2	6	11.54	23	44.23	15	28.84	5	9.62	3	5.77
3. Wewenang 1	10	19.23	23	44.23	9	17.30	5	9.62	5	9.62
4. Wewenang 2	5	9.62	18	34.62	22	42.30	4	7.69	3	5.77
5. Penjelasan 1	7	13.46	22	42.31	12	23.08	7	13.46	4	7.69
6. Penjelasan 2	11	21.15	24	46.15	9	17.31	3	5.77	5	9.62
7. Komunikasi	4	7.69	26	50.00	10	19.23	6	11.54	6	11.54
8. Hubungan dgn pegawai	5	9.62	18	34.62	10	19.22	17	32.69	2	3.85
9. Kerjasama	11	21.15	22	42.31	9	17.31	3	5.77	7	13.46
10. Mediator	8	15.38	26	50.00	12	23.08	3	5.77	3	5.77

Sumber: Hasil Angket

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa:

1. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam pembuatan kebijakan di kantor, pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi aktif, yaitu 34,62% setuju ditambah dengan 25,00% sangat setuju. Responden yang menyatakan dalam pembuatan kebijakan di kantor, pimpinan tidak memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi aktif sebesar 21,14% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 9,62% sangat tidak setuju.

2. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pengambilan keputusan, pimpinan mengajak pegawai untuk terlibat, yaitu 44,23% setuju ditambah dengan 11,54% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pengambilan keputusan, pimpinan tidak mengajak pegawai untuk terlibat sebesar 28,84% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 5,77% sangat tidak setuju.
3. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan melakukan pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang jelas kepada pegawai, yaitu 44,23% setuju ditambah dengan 19,23% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan melakukan pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang kurang jelas kepada pegawai sebesar 17,30% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 9,62% sangat tidak setuju.
4. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan kurang memberikan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang diberikan, yaitu 42,30% kurang setuju ditambah 7,69% tidak setuju dan 5,77% sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa pimpinan memberikan kebebasan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang diberikan sebesar 9,62% sangat setuju dan 34,62% sangat tidak setuju.
5. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan penjelasan mengenai tujuan yang harus dicapai kepada pegawai, yaitu 42,31% setuju ditambah dengan 13,46% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan kurang memberikan penjelasan mengenai tujuan yang

harus dicapai kepada pegawai sebesar 23,08% kurang setuju, 13,46% tidak setuju dan 7,69% sangat tidak setuju.

6. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan juga penjelasan mengenai pentingnya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, yaitu 46,15% setuju ditambah 21,15% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa pimpinan kurang memberikan penjelasan mengenai pentingnya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebesar 17,31% kurang setuju, 5,77% tidak setuju dan 9,62% sangat tidak setuju.
7. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam berkomunikasi dengan pegawai, pimpinan mempunyai hubungan kerja yang baik, yaitu 50,00% setuju ditambah 7,69% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan dalam berkomunikasi dengan pegawai, pimpinan kurang mempunyai hubungan kerja yang baik sebesar 19,23% kurang setuju, 11,54% tidak setuju dan 11,54% sangat tidak setuju.
8. Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam hal-hal yang tidak menyangkut dengan pekerjaan, pimpinan tidak menghindari hubungan secara langsung dengan pegawai, yaitu 19,22% kurang setuju ditambah 32,69% tidak setuju dan 3,85% sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan dalam hal-hal yang tidak menyangkut dengan pekerjaan, pimpinan menghindari hubungan secara langsung dengan pegawai sebesar 34,62% setuju dan 9,62% sangat setuju.
9. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan kebebasan kepada saya untuk bekerjasama dengan orang lain, yaitu 42,31%

setuju ditambah 21,15% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan kurang memberikan kebebasan kepada saya untuk bekerjasama dengan orang lain sebesar 17,31% kurang setuju, 5,77% tidak setuju dan 13,46% sangat tidak setuju.

10. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan berperan sebagai mediator dalam kerjasama antar pegawai, yaitu 50,00% setuju ditambah 15,38% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan kurang berperan sebagai mediator dalam kerjasama antar pegawai sebesar 23,08% kurang setuju, 5,77% tidak setuju dan 5,77% sangat tidak setuju.

Dari Tabel 4.6 di atas dapat diketahui mayoritas responden menjawab setuju pada pernyataan ketujuh dan kesepuluh sebesar 50,00% yaitu tentang “Dalam berkomunikasi dengan pegawai, pimpinan mempunyai hubungan kerja yang baik” dan “Pimpinan berperan sebagai mediator dalam kerjasama antar pegawai”. Menurut responden, pegawai harus diberi kesempatan dan lebih dibebaskan dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan bidang kerja masing-masing sesuai dengan wewenang yang diberikan. Disamping itu, responden juga berharap agar pegawai dan pimpinan menghindari hubungan untuk hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan sehari-hari.

d. Statistik deskriptif variabel motivasi (Y)

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan berbagai kegiatan guna mencapai hasil kerja yang tinggi, dengan harapan akan mendapat sejumlah imbalan atau balas jasa yang sebanding dengan hasil kerjanya. Tanggapan responden mengenai motivasi pada

Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara disajikan dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7. Tanggapan Responden terhadap Motivasi pada Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara

Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS	
	Jlh	%								
1. Gaji yang diterima	15	28.85	17	32.69	12	23.08	1	1.92	7	13.46
2. Beban kerja	5	9.62	12	23.08	18	34.60	12	23.08	5	9.62
3. Tunjangan	6	11.54	30	57.69	9	17.30	5	9.62	2	3.85
4. Insentif atau apresiasi	11	21.15	22	42.31	11	21.15	5	9.62	3	5.77
5. Memberikan pujian	5	9.62	23	44.23	12	23.07	5	9.62	7	13.46
6. Apresiasi = hasil kerja	9	17.31	20	38.46	15	28.85	0	0.00	8	15.38
7. Pengembangan karir	8	15.38	25	48.08	8	15.38	9	17.31	2	3.85
8. Kompensasi	4	7.69	19	36.54	16	30.77	9	17.31	4	7.69
9. Teguran	10	19.23	22	42.31	8	15.38	7	13.46	5	9.62
10. Teguran tanpa membedakan	3	5.77	20	38.46	20	38.47	8	15.38	1	1.92

Sumber: Hasil Angket

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa:

1. Sebagian besar responden menyatakan bahwa jumlah gaji yang saya terima mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga memotivasi saya untuk bekerja dengan baik, yaitu 32,69% setuju ditambah 28,85% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa jumlah gaji yang saya terima kurang mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari sebesar 23,08% kurang setuju, 1,92% tidak setuju dan 13,46% sangat tidak setuju.
2. Sebagian besar responden menyatakan bahwa jumlah gaji yang saya terima tidak sebanding dengan beban kerja yang diterima sehingga saya tidak bersemangat dalam bekerja, yaitu 34,60% kurang setuju ditambah 23,08% tidak setuju dan 9,62% sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan jumlah gaji yang saya terima sebanding dengan beban kerja yang diterima sehingga saya selalu bersemangat dalam bekerja sebesar 23,08% setuju dan 9,62% sangat setuju.

3. Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya memperoleh berbagai jenis tunjangan selain gaji yang dapat memenuhi kebutuhan saya, yaitu 57,69% menyatakan setuju dan 11,54% menyatakan sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya tidak memperoleh berbagai jenis tunjangan selain gaji yang dapat memenuhi kebutuhan saya sebesar 17,30% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 3,85% sangat tidak setuju.
4. Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya menerima insentif atau apresiasi sesuai dengan prestasi kerjanya sehingga saya termotivasi untuk bekerja lebih baik, yaitu 42,31% menyatakan setuju ditambah 21,15% menyatakan sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa saya tidak menerima insentif atau apresiasi sesuai dengan prestasi kerjanya sebesar 21,15% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 5,77% sangat tidak setuju.
5. Sebagian besar responden menyatakan bahwa instansi kerja memberikan apresiasi/ pujian kepada pegawai yang mempunyai hasil kerja yang memuaskan sehingga saya termotivasi untuk bekerja lebih baik, yaitu 44,23% setuju ditambah dengan 9,62% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa instansi kerja kurang memberikan apresiasi/ pujian kepada pegawai yang mempunyai hasil kerja yang memuaskan sebesar 23,07% kurang setuju, 9,62% tidak setuju dan 13,46% sangat tidak setuju.
6. Sebagian besar responden menyatakan bahwa penghargaan atau apresiasi yang saya terima sebanding dengan prestasi kerja yang dilakukan sehingga saya semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik, yaitu 38,46% setuju ditambah

dengan 17,31% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan penghargaan atau apresiasi yang saya terima tidak sebanding dengan prestasi kerja yang dilakukan sebesar 28,85% kurang setuju, 0% tidak setuju dan 15,38% sangat tidak setuju.

7. Sebagian besar responden menyatakan bahwa instansi kerja memberikan kompensasi kepada saya dalam bentuk pengembangan kemampuan kerja atau karir sehingga saya semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik, yaitu 48,08% setuju ditambah dengan 15,38% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan instansi kerja tidak memberikan kompensasi kepada saya dalam bentuk pengembangan kemampuan kerja atau karir sebesar 15,38% kurang setuju, 17,31% tidak setuju dan 3,85% sangat tidak setuju.
8. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pemberian kompensasi pengembangan kemampuan kerja atau karir tidak diberikan berdasarkan prestasi kerja dan potensi yang saya miliki, yaitu 30,77% kurang setuju ditambah dengan 17,31% tidak setuju dan 7,69% sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi pengembangan kemampuan kerja atau karir diberikan berdasarkan prestasi kerja dan potensi yang saya miliki sehingga saya termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja sebesar 42,31% setuju dan 19,23% sangat setuju.
9. Sebagian besar responden menyatakan bahwa atasan memberikan teguran atau *punishment* kepada saya jika melakukan kesalahan dalam bekerja sehingga mendorong saya untuk menghindari kesalahan, yaitu 42,31% setuju ditambah dengan 19,23% sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan atasan

tidak memberikan teguran atau *punishment* kepada saya jika melakukan kesalahan dalam bekerja sebesar 15,38% kurang setuju, 13,46% tidak setuju dan 9,62% sangat tidak setuju.

10. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pemberian teguran atau *punishment* tidak dilakukan secara tegas, yaitu 38,47% kurang setuju ditambah dengan 15,38% tidak setuju dan 1,92% sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan pemberian teguran atau *punishment* dilakukan secara tegas tanpa membedakan pegawai memperoleh perlakuan yang adil sebesar 38,46% setuju dan 5,77% sangat setuju.

Dari Tabel 4.7 di atas dapat diketahui mayoritas responden menjawab setuju pada pernyataan ketiga sebesar 57,69% yaitu tentang “Saya memperoleh berbagai jenis tunjangan selain gaji”.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat atau menguji apakah suatu model layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

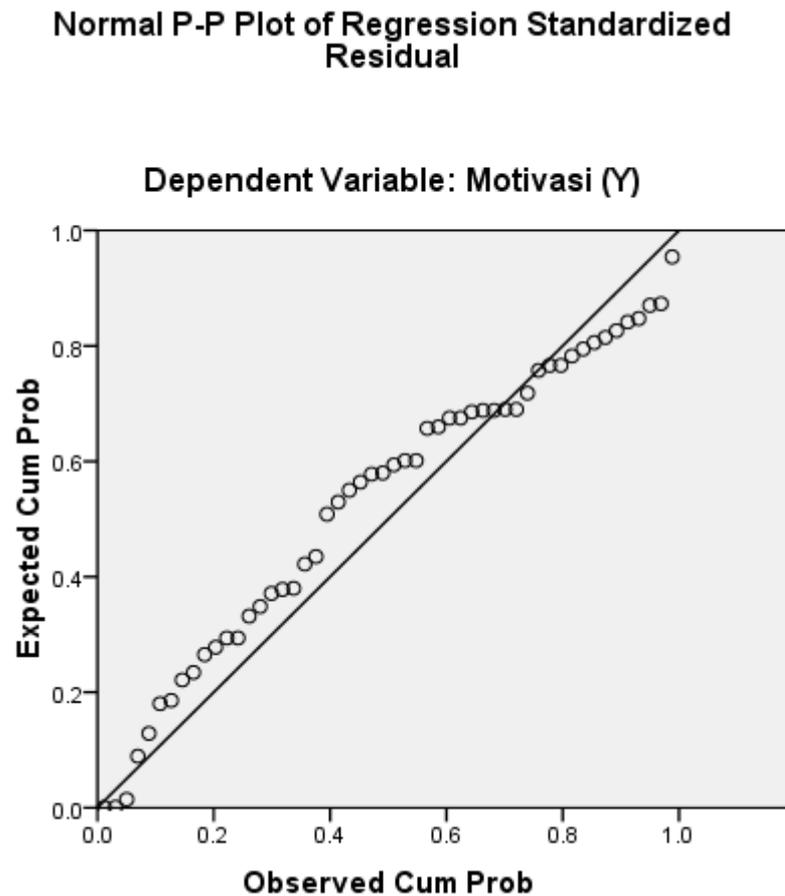
a. Uji Normalitas

Uji normalitas menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Grafik *Normal P-P Plot* dapat dilihat pada gambar berikut.

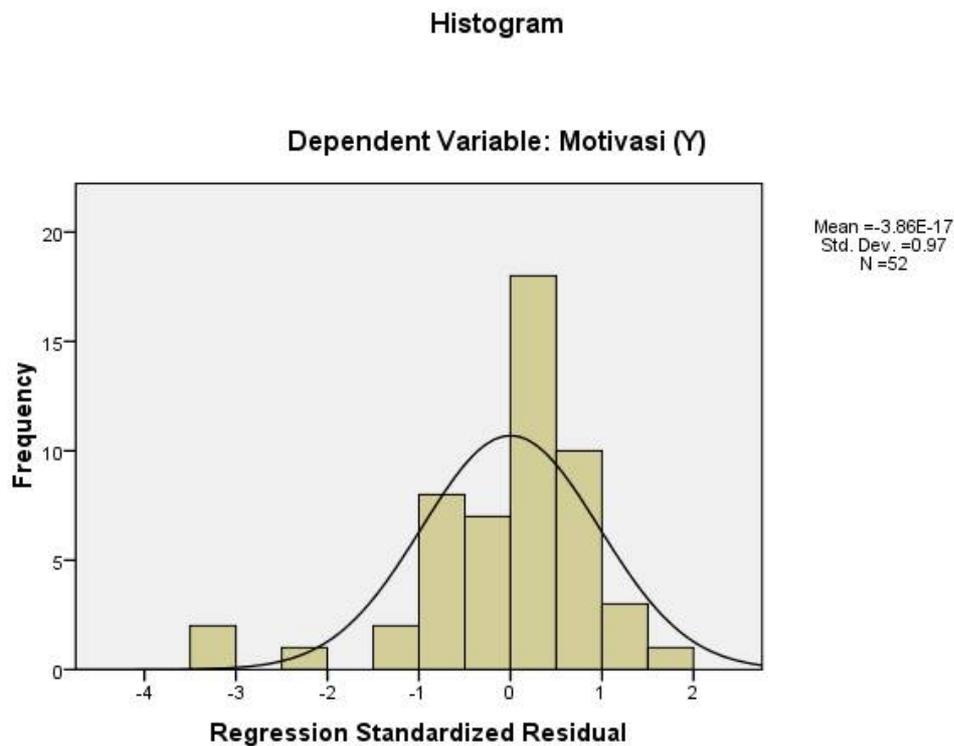


Gambar 4.1. Hasil Pengujian Normalitas

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Dari grafik *Normal P-P Plot* dapat diketahui titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hal ini berarti data yang digunakan sudah memenuhi asumsi normalitas, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel motivasi pegawai berdasarkan masukan

variabel bebasnya. Selanjutnya hasil pengujian dengan metode grafik histogram model regresi dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Histogram Normalitas

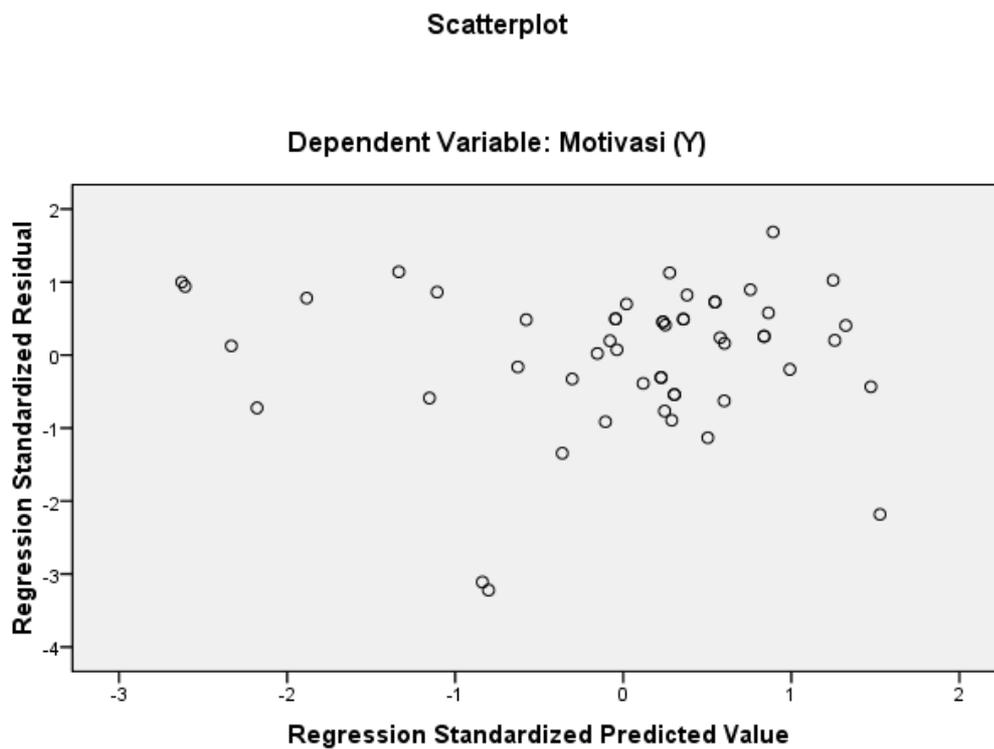
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Gambar di atas dapat dilihat bahwa residual pada model regresi telah terdistribusi secara normal dengan bentuk kurva yang berbentuk simetris tidak menceng ke kanan ataupun menceng ke kiri.

b. Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas.

Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Uji Heterokedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati diagram pancar (*Scatter plot*) residual.



Gambar 4.3. Hasil Pengujian Heteroskedasitas

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan grafik terlihat bahwa titik-titiknya menyebar secara merata. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel kinerja pegawai berdasarkan masukan variabel bebasnya.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear diantara variabel bebas dalam model regresi. Hasil SPSS menunjukkan

tidak ada gejala multikolinieritas dimana hasil uji VIF menunjukkan nilai kurang dari 10 ($VIF < 10$). Berdasarkan Tabel 4.8 budaya organisasi memiliki VIF 4,888, lingkungan kerja memiliki VIF 5,610 dan kepemimpinan memiliki VIF 7,337.

Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.539	1.718		.896	.375		
	Budaya Organisasi (X1)	.267	.122	.217	2.186	.034	.205	4.888
	Lingkungan Kerja (X2)	.152	.050	.324	3.051	.004	.178	5.610
	Kepemimpinan (X3)	.395	.107	.447	3.671	.001	.136	7.337

a. Dependent Variable: Motivasi (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

3. Analisa Data

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan kepemimpinan (X_3) terhadap variabel motivasi (Y) dilakukan dengan uji regresi berganda dari hasil pengolahan data SPSS, seperti terlihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Analisis Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.539	1.718		.896	.375
	Budaya Organisasi (X1)	.267	.122	.217	2.186	.034
	Lingkungan Kerja (X2)	.152	.050	.324	3.051	.004
	Kepemimpinan (X3)	.395	.107	.447	3.671	.001

a. Dependent Variable: Motivasi (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dibuat persamaan umum pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap motivasi pegawai sebagai berikut:

$$Y = 1,539 + 0,267 X_1 + 0,152 X_2 + 0,395 X_3$$

1. Konstanta bernilai 1,539 menunjukkan bahwa jika pengaruh dari variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan (X_1 , X_2 , X_3) adalah 0 maka kinerja (Y) akan tetap ada sebesar 1,539.
2. Nilai koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,267, artinya apabila bobot budaya organisasi sebesar 1 satuan maka bobot motivasi pegawai akan meningkat sebesar 0,267 satuan.
3. Nilai koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,153, artinya apabila bobot lingkungan kerja sebesar 1 satuan maka bobot motivasi pegawai akan meningkat sebesar 0,153 satuan.
4. Nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,395, artinya apabila bobot kepemimpinan sebesar 1 satuan maka bobot motivasi pegawai akan meningkat sebesar 0,395 satuan.

4. Uji Hipotesis

a. Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Uji parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

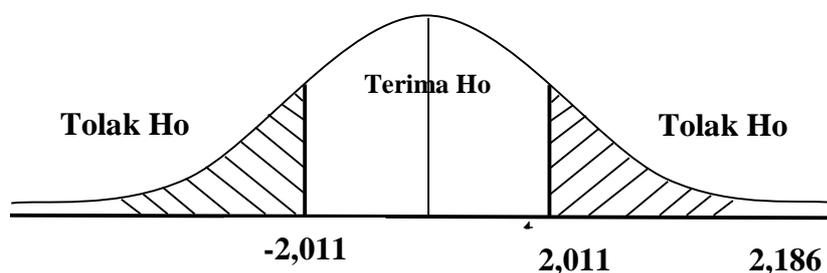
Tabel 4.10. Coefficients Uji t

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.539	1.718		.896	.375
	Budaya Organisasi (X1)	.267	.122	.217	2.186	.034
	Lingkungan Kerja (X2)	.152	.050	.324	3.051	.004
	Kepemimpinan (X3)	.395	.107	.447	3.671	.001

a. Dependent Variable: Motivasi (Y)

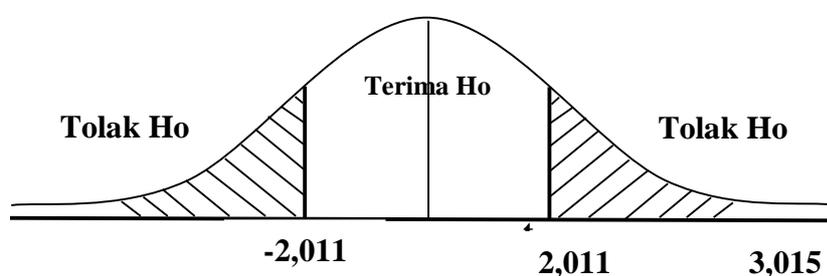
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

1. Nilai t-hitung untuk variabel budaya organisasi sebesar $2,186 > 2,011$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,034 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap motivasi pegawai. Kurva uji t variabel budaya organisasi (X_1) dapat dilihat pada Gambar 4.4.



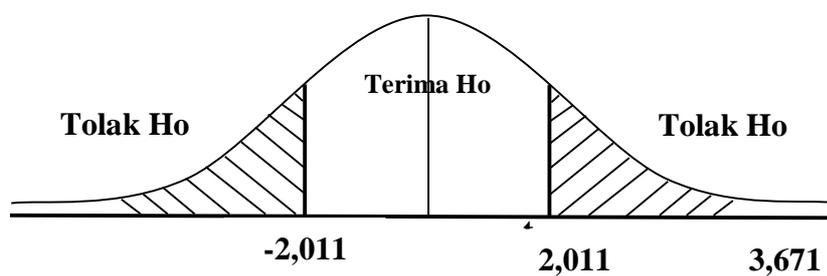
Gambar 4.4. Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Budaya Organisasi

2. Nilai t-hitung untuk variabel lingkungan kerja sebesar $3,051 > 2,011$ dengan tingkat signifikan $0,004 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap motivasi pegawai. Kurva uji t variabel lingkungan kerja (X_2) dapat dilihat pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5. Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Lingkungan Kerja

3. Nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar $3,671 > 2,011$ dengan tingkat signifikan $0,001 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap motivasi pegawai. Kurva uji t variabel kepemimpinan (X_3) dapat dilihat pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6. Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Kepemimpinan

b. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan terhadap motivasi pegawai. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} pada tingkat signifikan (α) = 5%. Hasil pengujian secara simultan ditunjukkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11. ANOVA Uji F

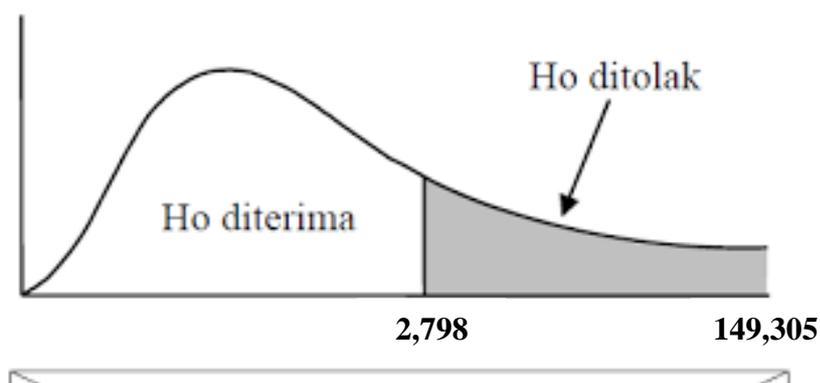
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2843.772	3	947.924	149.305	.000 ^a
	Residual	304.747	48	6.349		
	Total	3148.519	51			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X3), Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Motivasi (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap variabel motivasi pegawai, menunjukkan pengaruh dimana nilai F_{hitung} sebesar $149,305 > F_{tabel}$ sebesar $2,798$. Dengan demikian diambil keputusan maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Kurva uji F dapat dilihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7. Kurva Pengujian Hipotesis Uji F

c. Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R) berguna untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan dengan motivasi pegawai. Koefisien determinasi ($R Square$) berguna untuk mengetahui sejauh mana variabel motivasi pegawai dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan. Berdasarkan analisis dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12. R Square

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.950 ^a	.903	.897	2.51970

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X3), Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2)

b. Dependent Variable: Motivasi (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat:

1. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,950, artinya hubungan antara variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan dengan motivasi adalah erat, karena nilai R sudah mendekati 1.
2. Koefisien determinasi R^2 adalah sebesar 0,903. Artinya, variasi motivasi pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan sebesar 90,30%, sedangkan sisanya 9,70% lagi dijelaskan oleh faktor lain, yaitu seperti pelatihan, pengawasan dan faktor-faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara. Nilai koefisien regresi budaya organisasi 0,267, artinya apabila bobot budaya organisasi meningkat 1 satuan maka bobot motivasi pegawai akan meningkat sebesar 0,267 satuan. Semakin baik budaya organisasi maka motivasi pegawai juga akan semakin tinggi. Dengan demikian, motivasi pegawai untuk bekerja dapat ditingkatkan dengan memperbaiki budaya organisasi pada instansi.

Menurut tanggapan responden terhadap angket yang diajukan bahwa terdapat beberapa kelemahan dalam budaya organisasi pada BPTP, yaitu kurangnya inisiatif pegawai dalam mengatasi masalah dan pegawai kurang diberi ruang (kesempatan) untuk mencari metode penyelesaian agar pekerjaan selesai dengan cepat.

Inisiatif mengatasi masalah dalam pekerjaan sangat penting dilakukan secara mandiri agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lebih lancar. Timbulnya kendala dalam setiap pekerjaan adalah hal yang sering terjadi, yang mungkin disebabkan oleh peralatan yang digunakan kurang memadai atau mungkin juga karena terdapat hal yang baru dalam pekerjaan yang ditangani. Jika pegawai tidak mempunyai inisiatif untuk mengatasinya, maka terdapat kemungkinan pegawai tersebut membiarkan pekerjaan atau harus meminta arahan dari atasan untuk kendala yang terkecil sekali pun. Jika demikian maka

pelaksanaan pekerjaan akan berlangsung dengan lambat atau bahkan dapat tertunda sama sekali, karena adanya kemungkinan atasan tidak berasa di tempat untuk memberikan arahan. Oleh karena itu maka pimpinan pada instansi tersebut perlu mendorong pegawai agar mempunyai inisiatif untuk dapat mengatasi secara mandiri berbagai kendala yang mungkin timbul dalam pekerjaan. Jika pegawai mampu mengatasi kendala secara mandiri akan menjadi sumber motivasi tersendiri bagi pegawai yang bersangkutan dalam menangani pekerjaannya.

Selanjutnya, pegawai juga perlu diberi kesempatan untuk mencari cara atau metode kerja yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan agar dapat selesai dengan cepat, tepat dan benar. Pegawai yang sehari-harinya menangani pekerjaan yang sama tentu lebih memahami segala hal yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut, yang berarti penguasaan mereka terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan metode yang ada telah cukup baik karena didasarkan pada pengalaman sehari-hari. Tetapi perlu disadari bahwa setiap metode pasti mempunyai kelemahan yang perlu diperbaiki, dan mereka tentu telah mengalami sendiri akibat yang ditimbulkan dari kelemahan metode tersebut terhadap pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan pengalamannya, besar kemungkinan bahwa mereka (pegawai) mampu memperbaiki kelemahan metode yang ada atau bahkan dapat membuat metode baru yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika pegawai dapat menerapkan atau memperbaharui metode kerja, tentu mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja, karena pegawai dapat bekerja dengan cara mereka. Oleh karena itu maka pimpinan pada instansi

tersebut sebaiknya memberi kesempatan kepada pegawai untuk mencari metode kerja yang lebih baik untuk diterapkan dalam bidang kerja masing-masing.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Creemers dan Reynolds (dalam Soetopo, 2010:122) menyatakan bahwa "Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi". Sedangkan Greenberg dan Baron (dalam Soetopo, 2010:122) menekankan "Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi".

Menurut hasil penelitian Koesmono (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Hasil penelitian Tania (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Pondok Pesantren Assalam. Kemudian dari hasil penelitian Hendrianti (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Badjatex Bandung. Dari hasil penelitian Guterres (2014) yang memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste.

B. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai pada Balai

Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara. Nilai koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,152, artinya apabila bobot lingkungan kerja meningkat 1 satuan maka bobot motivasi pegawai akan meningkat sebesar 0,152 satuan. Semakin baik lingkungan kerja maka motivasi pegawai juga akan semakin tinggi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja pada instansi tersebut masih dapat ditingkatkan dengan cara memperbaiki lingkungan kerja pegawai.

Menurut tanggapan responden terhadap angket mengenai lingkungan kerja, masih terdapat beberapa kelemahan pada instansi, yaitu alat penerangan yang tidak tertata dengan baik serta sirkulasi udara yang kurang baik. Kedua unsur lingkungan kerja tersebut perlu mendapat perhatian karena berhubungan langsung dengan kondisi tempat pegawai melaksanakan pekerjaan.

Alat penerangan di kantor BPTP sudah mencukupi tetapi kurang ditata dengan baik sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan. Ruangannya lebih banyak mengandalkan penerangan dari lampu sehingga penataannya perlu dibuat sedemikian rupa agar benar-benar dapat memberi cahaya dalam jumlah cukup tanpa menyebabkan kesilauan pada mata. Posisi alat penerangan demikian biasanya terletak tepat di atas meja kerja, sehingga tidak menimbulkan bayangan dan cahayanya pun tidak langsung ke mata. Oleh karena itu disarankan agar instansi tersebut membuat penataan alat penerangan yang lebih baik, sehingga dapat menjadi dorongan bagi pegawai untuk bekerja.

Sirkulasi udara yang tidak baik juga dapat menurunkan semangat kerja karena pada dasarnya tubuh membutuhkan udara yang bersih sehingga tidak mengganggu kesehatan. Udara bersih hanya dapat diperoleh apabila terdapat

pertukaran udara yang lancar dari dalam ruangan ke luar ruangan. Udara di dalam ruangan bagaimanapun lama kelamaan akan menjadi kotor karena pernafasan manusia menghasilkan senyawa CO₂. Jika udara penuh dengan CO₂ karena kurangnya pertukaran udara, maka senyawa tersebut lama kelamaan akan mengurangi kualitas udara, sehingga mengganggu kesehatan. Oleh karena itu instansi tersebut perlu mengupayakan agar sirkulasi udara ke dalam ruangan kerja menjadi lebih baik, sehingga dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Hasil penelitian Kusuma Dewi (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada Dinas Apron Move Control PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda. Menurut Sedarmayanti (2010:22), dengan lingkungan kerja yang nyaman, baik dan memberikan rasa aman, akan mempengaruhi motivasi sebagai kegairahan kerja pada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian Hendrianti (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Badjatex Bandung. Selanjutnya hasil penelitian Prakoso (2014) diperoleh bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang. Demikian juga dengan hasil penelitian Rezita (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya.

C. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara. Nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,395, artinya apabila bobot kepemimpinan meningkat 1 satuan maka bobot motivasi pegawai akan meningkat sebesar 0,395 satuan. Semakin baik kepemimpinan maka motivasi pegawai juga akan semakin tinggi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja pegawai pada instansi tersebut dapat juga ditingkatkan dengan memperbaiki kepemimpinan.

Menurut responden bahwa pemimpin mereka harus memperbaiki kepemimpinannya agar mereka lebih dibebaskan membuat keputusan yang berhubungan dengan bidang kerja masing-masing sesuai dengan wewenang yang diberikan. Disamping itu, responden juga berharap agar pemimpin menghindari hubungan dengan bawahan untuk hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan sehari-hari.

Pembuatan keputusan tidak boleh dimonopoli oleh pimpinan agar keputusan yang dibuat dapat lebih tepat mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi. Keputusan yang sepenuhnya merupakan hubungan dengan pekerjaan pegawai yang bersangkutan sebaiknya ditetapkan oleh pegawai yang menangani pekerjaan tersebut tanpa terlalu banyak campur tangan pihak lain, terkecuali pegawai tersebut meminta untuk dibantu. Wilayah pekerjaannya merupakan tanggungjawab penuh pegawai yang menanganinya, sehingga semua keputusan

yang berhubungan dengan bidang kerja tersebut sebaiknya dibuat oleh pegawai yang bersangkutan.

Pimpinan juga sangat perlu menghindari hubungan dengan bawahan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, agar pimpinan dapat terhindar dari gambaran negatif dari bawahan, sekaligus untuk menjaga kewibawaan pemimpin di depan bawahan. Apabila pimpinan tidak menjaga hubungan dengan bawahan, maka besar kemungkinan bahwa urusan pekerjaan akan campur aduk dengan urusan yang lain, sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan harapan.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Kurniawan (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Bank Sulselbar. Menurut Kartono (2010:189) bahwa "Kepemimpinan atau leadership adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya". Hasil penelitian Gutierrez (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste. Selanjutnya hasil penelitian Ningsih (2016) menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh sekaligus hubungan yang positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Madiun. Demikian juga hasil penelitian Reni (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Surya Phone di Samarinda.

D. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Secara Simultan terhadap Motivasi Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi pegawai. Berdasarkan hasil tabel distribusi frekuensi jawaban responden, hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan sudah cukup baik. Motivasi sangat diperlukan oleh pegawai, karena dengan adanya motivasi yang baik pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Motivasi kerja secara tidak langsung dapat berpengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi.

Motivasi bertujuan untuk menggiatkan pegawai agar mereka bersemangat dan mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh instansi. Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Hasil penelitian Hendrianti (2012) diperoleh budaya organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT Badjatex Bandung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa:

- a. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara, semakin baik budaya organisasi maka motivasi pegawai juga akan semakin tinggi.
- b. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara, semakin baik lingkungan kerja maka motivasi pegawai juga akan semakin tinggi.
- c. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara, semakin baik kepemimpinan maka motivasi pegawai juga akan semakin tinggi.
- d. Variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi pegawai,

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka disarankan agar:

- a. Budaya organisasi yang baik diharapkan dapat mendorong pegawai agar mempunyai inisiatif dalam mengatasi masalah kerja, serta memberi

kesempatan (ruang) bagi pegawai untuk mencari metode kerja yang lebih baik untuk diterapkan pada bidang kerja masing-masing.

- b. Lingkungan kerja yang ada di Balai Pengkajian Teknologi Pertanian perlu memperhatikan penataan alat penerangan serta menambah sirkulasi udara pada ruang kerja.
- c. Kepemimpinan yang baik diharapkan dapat memberi kebebasan kepada pegawai untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya, serta menghindari hubungan dengan pegawai untuk hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.
- d. Budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan yang baik secara simultan harus terus ditingkatkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik lagi.
- e. Penelitian berikutnya diharapkan menggunakan indikator yang berbeda yang belum dimasukkan dalam penelitian ini karena masih banyak terdapat indikator lain yang mungkin berpengaruh terhadap motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan. Selain variabel yang disebutkan, peneliti berikutnya juga dapat memperluas bahasan dengan faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai. Selain itu variabel penelitian yang tidak konsisten dan tidak signifikan agar menjadi penelitian yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Guterres, Nelson. (2014). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendrianti. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Badjatex Bandung. *Jurnal Manajemen Vol. 4 No. 2 Universitas Padjajaran*.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kartono, Kartini. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Koesmono, H. T. (2006). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 171-188.
- Kurniawan, A. W. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar. *EKUITAS: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 16(4), 391-408.
- Kusuma Dewi, S. A. R. I. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1(4).
- Mardiana, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Mangkunegara, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A.S. (2012). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: Universitas Indonesia (UIPress).
- Nawawi, H. Hadari. (2010). *Perencanaan SDM*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, T. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ningsih, Anum Reknowati. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya Vol 4. No. 2. ISSN 2303-1565*.
- NitiseMITO, Alex S. (2012). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ojo, O. (2009). *Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance*. Business Intelligence Journal - August, 2009 Vol. 2 No. 2.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. (2012). *Komunikasi Organisasi*, Alih Bahasa: Alfonsus Sirait, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prakoso, Rayka Dantyo. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis Vol 14 No. 2. <http://administrasibisnis.studentjournalub.ac.id>*
- Ranupandojo dan Husnan Suad. (2012). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Reni. (2015). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Surya Phone di Samarinda. *eJurnal Ilmu Administrasi Bisnis Vol 3. No.4*
- Rezita, Revi. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Administrasi Perkantoran (JPAP) Vol.2. No. 2*.
- Robbins, Stephen P. dan M. Coulter. (2011). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sarwono, Jonathan. (2012). *Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif Menggunakan Prosedur SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sedarmayati. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sihotang, P. (2012). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singarimbun dan Efendi. (2009). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Soetopo, Hidayat. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sofyandi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. (2010). *Perilaku Organisasional*, Cetakan Pertama, Andi Offset, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukanto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Tania, Nila. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Artikel Publikasi Ilmiah, Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Tika, Mohammad Pabundu. (2012). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Triguno. (2012). *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Golden Trayon Press.
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

**ANGKET/KUESIONER
INSTRUMEN PENGUMPULAN
DATA UNTUK PENYUSUNAN TESIS**

JUDUL:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI PADA
BALAI PENGKAJIAN TEKNOLOGI PERTANIAN (BPTP)
SUMATERA UTARA**

Kepada yang terhormat Bapak/Ibu,

Dengan hormat saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Fadly

NPM : 1720030018

Adalah mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dengan ini bermohon kepada Bapak/Ibu agar berkenan membantu saya untuk mengisi kuesioner terlampir. Perlu saya tambahkan bahwa jawaban Bapak/Ibu dalam kuesioner ini akan bermanfaat dalam penyelesaian tulisan Tesis sebagai salah satu syarat memenuhi kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Darma Agung Medan.

Medan, Januari 2019

Hormat Saya,

Muhammad Fadly

ANGKET/KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden :
2. Nama :
3. Usia :
4. Pendidikan :
5. Jenis Kelamin : Wanita/Pria*

Keterangan:

- SS = Sangat setuju
S = Setuju
KS = Kurang setuju
TS = Tidak setuju
STS = Sangat tidak setuju

Beri tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu.

A. Motivasi (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Jumlah gaji yang saya terima mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari					
2	Jumlah gaji yang saya terima sebanding dengan beban kerja yang diterima					
3	Saya memperoleh berbagai jenis tunjangan selain gaji					
4	Saya menerima insentif atau apresiasi sesuai dengan prestasi kerjanya					
5	Instansi kerja memberikan apresiasi/pujian kepada pegawai yang mempunyai hasil kerja yang memuaskan					
6	Penghargaan atau apresiasi yang saya terima sebanding dengan prestasi kerja yang dilakukan					
7	Instansi kerja memberikan kompensasi kepada saya dalam bentuk pengembangan kemampuan kerja atau karir					
8	Pemberian kompensasi pengembangan kemampuan kerja atau karir diberikan berdasarkan prestasi kerja dan potensi yang saya miliki					
9	Atasan memberikan teguran atau <i>punishment</i> kepada saya jika melakukan kesalahan dalam bekerja					
10	Pemberian teguran atau <i>punishment</i> dilakukan secara tegas tanpa membedakan pegawai					

B. Budaya Organisasi (X₁)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Atasan selalu mendorong saya agar bekerja dengan jujur					
2	Dalam hal untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, pimpinan memberi penjelasan kepada saya bahwa kejujuran sangat penting.					
3	Dalam melaksanakan pekerjaan saya bekerja dengan kesungguhan tanpa ada paksaan					
4	Dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, dilakukan dengan penuh kesadaran tanpa merasa terpaksa					

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
5	Saya berinisiatif dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan					
6	Saya diberi ruang untuk mencari cara atau metode dalam pelaksanaan pekerjaan agar dapat selesai dengan cepat, tepat dan benar					
7	Terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, saya didorong oleh pimpinan untuk mentaatinya					
8	Karena kewajiban saya sebagai pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, maka pimpinan selalu mendorong untuk tepat waktu dalam bekerja					

C. Lingkungan Kerja (X₂)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Alat penerangan di tempat kerja cukup cerah tetapi tidak menyilaukan mata sehingga saya bekerja lebih nyaman					
2	Alat penerangan telah ditata pada tempat yang sesuai dengan kebutuhan sehingga saya dapat bekerja dengan baik					
3	Saya dapat bekerja dengan baik karena suhu udara di tempat kerja berada dalam batas toleransi tubuh manusia					
4	Di ruangan tempat saya bekerja, suhu udara tidak mengganggu kondisi tubuh					
5	Di tempat saya bekerja, kelembaban sudah baik sehingga tidak mengganggu kesehatan					
6	Kelembaban udara di tempat kerja yang ada saat ini telah mendukung dalam aktivitas tubuh untuk bekerja dengan baik					
7	Sirkulasi udara di tempat saya bekerja cukup lancar, sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja					
8	Kondisi udara di tempat saya bekerja tidak menimbulkan kesesakan					
9	Di tempat saya bekerja tidak terdapat suara bising yang dapat mengganggu konsentrasi saat bekerja					
10	Percakapan antara sesama pegawai tidak mengganggu konsentrasi pegawai lainnya yang sedang bekerja					
11	Tidak terdapat getaran mekanis yang kuat dari mesin di tempat saya kerja					

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
12	Ruang kerja tidak terganggu dengan getaran mekanis yang timbul dari aktivitas lingkungan sekitar kantor					
13	Tidak terdapat aroma bau yang mengganggu pernafasan di tempat kerja					
14	Jika terdapat aroma tidak sedap di tempat saya bekerja, maka dapat segera diatasi hingga kesumbernya					
15	Tata warna di tempat bekerja membuat saya merasa nyaman					
16	Tata warna yang ada di ruangan kerja tidak mengganggu pandangan mata sehingga membuat saya betah bekerja.					
17	Dekorasi ruangan dirancang dengan baik agar dapat menciptakan gairah kerja					
18	Dekorasi ruangan yang ada saat ini tidak menghambat pergerakan saya dalam melakukan pekerjaan					
19	Jika ada alunan musik di tempat saya bekerja, hal tersebut tidak menghambat penyelesaian pekerjaan					
20	Suara musik tidak menjadi sumber keriuhan bagi pegawai pada pelaksanaan pekerjaan					
21	Sistem keamanan dalam kantor dapat menjamin karyawan terhindar dari gangguan					
22	Setiap ganggguan yang timbul dapat segera di atasi tanpa mengganggu pelaksanaan pekerjaan					

D. Kepemimpinan (X₃)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Dalam pembuatan kebijakan di kantor, pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi aktif					
2	Pengambilan keputusan, pimpinan mengajak pegawai untuk terlibat					
3	Pimpinan melakukan pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang jelas kepada pegawai					
4	Pimpinan memberikan kebebasan yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang diberikan					
5	Pimpinan memberikan penjelasan mengenai tujuan yang harus dicapai kepada pegawai					
6	Pimpinan memberikan juga penjelasan mengenai pentingnya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan					
7	Dalam berkomunikasi dengan pegawai, pimpinan mempunyai hubungan kerja yang baik					
8	Dalam hal-hal yang tidak menyangkut dengan pekerjaan, pimpinan menghindari hubungan secara langsung dengan pegawai					
9	Pimpinan memberikan kebebasan kepada saya untuk bekerjasama dengan orang lain					
10	Pimpinan berperan sebagai mediator dalam kerjasama antar pegawai					

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Muhammad Fadly dilahirkan di kota Medan tepatnya pada hari Kamis, tanggal 23 November 1978. Penulis merupakan anak ke tiga dari lima bersaudara dari pasangan (Alm) Bapak Nazaruddin dan Ibu Hj. Rohani. Penulis menempuh pendidikan dasar di SD Inpres 0607980 Perumnas Mandala (1985-1991), pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 11 Medan (1991-1994) dan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 7 Medan (1994-1997). Kemudian penulis melanjutkan pendidikan Diploma 3 jurusan Akuntansi di STIE Tricom Medan (1997-2000). Penulis menyelesaikan studi S1 Fakultas Pertanian (Agribisnis) di Universitas Medan Area pada tahun 2013. Kemudian menempuh pendidikan pascasarjana (S2) di Program Studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Pada tahun 2007 penulis menikah dengan Yenni Darwita dan sampai saat ini telah mempunyai 2 orang putri dan 1 orang putra.

Pada tahun 1999 penulis memulai karir pekerjaan di Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara sebagai tenaga honorer. Selanjutnya pada tahun 2007 diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Pertanian dan ditempatkan di BPTP Sumatera Utara hingga saat ini.