

# **PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN MANAJEMEN PUSAT PENKAJIAN DAN PENGEMBANGAN ISLAM JAKARTA**

Rina Uswatun Hasanah<sup>1</sup>, M. Havidz Aima<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia,  
email : uswah1983@yahoo.co.id

<sup>2</sup>Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia,  
email : havidz.aima@yahoo.com

## **Abstract**

*The purpose of this research is to determine and analyze the effect of organizational change, organizational culture, and motivation either partially or simultaneously on the performance of employees at the Management Institution Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta (BM PPPIJ). The population in this research are 46 people with the respondent amounted all employees are sampling, research method using multiple linear regression analysis and descriptive analysis. Regression analysis was performed to determine wheter the independent variable (Organizational Change, Organizational Culture and Motivation) either partially or simultaneously affect the dependent variable (Performance Employees), and descriptive analysis conducted with data collection through the use of questionnaires to respondents. Results of research at the PPPIJ Institution shows that the variable of organizational change and organizational culture is not influence on employee performance, only motivation partially positive and significant influence on employee performance. Simultaneously, all three independent variables organizational change, organizational culture, and motivation positive and significant impact on employee performance PPPIJ Management Institution. In a test of the correlation between dimensions is obtained that the dimensions of technology at variable organizational change into the most dominant factor of the dimensions of cooperation abilities in the variable employee performance, dimensional of innovation and dare to take risks the variable of organizational culture becomes the most dominant factor of the dimensions of punctuality variable employee, and the dimensions of intrinsic motivation variable becomes the most dominant factor of the dimensions of cooperation abilities in the variable employee performance.*

**Keywords :** *Organizational Change, Organizational Culture, Motivation, Employee Performance*

## **1. PENDAHULUAN**

Dinamika internal kebudayaan Islam Indonesia telah melahirkan kesadaran baru dengan muncul dan berkembangnya kajian dan pelatihan spiritual yang bertujuan untuk membangun kembali mentalitas bangsa. Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta (PPPIJ) atau yang lebih dikenal dengan Jakarta Islamic Centre merupakan salah satu lembaga yang terbilang cukup unik, dimana lembaga ini

menggunakan manajemen berbasis masjid yang dikelola bersama-sama dan bersinergi antara pemerintah dengan unsur masyarakat sebagai upaya pemberdayaan umat di segala bidang. Ada banyak metode yang telah diujicobakan di Jakarta Islamic Centre seperti kursus tasawuf, latihan-latihan olah jiwa (manajemen qalbu), training-training seperti ESQ, training Peningkatan Spiritualitas Kerja, training menjadi

pekerja bahagia dan lain-lain. Kita bisa membangun asumsi-asumsi baru bahwa pembangunan kembali budaya bangsa memang harus dimulai dari membangun jiwa bangsa. Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta terus berkembang seiring berjalan waktu dan pergantian pemerintahan orde baru menuju era reformasi, perubahan kekuasaan banyak mendapat pengaruh positif dari munculnya reformasi tersebut. Transformasi program dan struktur organisasi Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta terjadi secara terus-menerus dan bertahap seiring berjalannya waktu.

Fenomena perkembangan organisasi seperti Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta tidak lepas dari peranan dan regulasi pemerintahan yang berdampak pada perubahan organisasi baik secara struktural, strategi maupun program yang dilaksanakan.

Perubahan yang terjadi tidak hanya menimbulkan dampak positif saja, akan tetapi berpotensi menimbulkan dampak negatif terlebih perubahan organisasi yang berlangsung dengan cepat. Perubahan organisasi dapat berdampak pada budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai, sehingga perubahan yang berlangsung dengan cepat membutuhkan perencanaan dan penyesuaian yang matang karena berhubungan dengan sumber daya manusia yang menjadi subjek utama dari perubahan tersebut.

Badan Manajemen PPPIJ berupaya melakukan perbaikan disegala bidang, melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan serta tindakan lain yang berhubungan erat dengan peningkatan kinerja. Namun, berdasarkan data dan hasil penelitian dilapangan berbeda antara tuntutan yang harus dipenuhi dengan kenyataan yang ada sebagaimana penilaian kinerja pegawai Badan Manajemen PPPIJ pada Tabel 1.

Tabel 1. Penilaian Kinerja Pegawai Badan Manajemen PPPIJ

Performa	Nilai Konduitee	2014		2015		2016	
		Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%	Jumlah Pegawai	%
Sangat Baik	> 8,4	8	16,3	7	15,2	6	13
Baik	6,8 < NK ≤ 8,4	15	30,6	13	28,3	16	34,8
Cukup Baik	5,2 < NK ≤ 6,8	20	40,8	18	39,1	17	37
Kurang Baik	3,6 < NK ≤ 5,2	4	8,2	5	10,9	6	13
Tidak Baik	NK ≤ 3,6	2	4,1	3	6,5	1	2,2
<b>JUMLAH PEGAWAI</b>		<b>49</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Sumber : sub. Divisi Data dan Informasi

Dari data penilaian kinerja pegawai Badan Manajemen PPPIJ antara tahun 2014 – 2016 menunjukkan bahwa kinerja pegawai Badan Manajemen PPPIJ masih belum optimal. kinerja pegawai BM PPPIJ mengalami penurunan yang fluktuatif, terlihat dari jumlah pegawai yang memperoleh yusidium kinerja sangat baik. Pada tahun 2014 pegawai yang memperoleh kinerja sangat baik hanya berjumlah 8 orang atau sekitar 16,3% dari 49 pegawai, kemudian di tahun 2015 turun menjadi 15,2% dari 46 pegawai dan di tahun 2016 kembali menurun menjadi

13% dari 46 pegawai. Selain itu, ditahun 2014 jumlah pegawai dengan yudisium kinerja kurang baik terdapat 8,2% pegawai dan kemudian naik di tahun 2015 menjadi 10,9% dan ditahun 2016 jumlah pegawai dengan yudisium kinerja kurang baik kembali kembali meningkat menjadi 13%.

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilaksanakan peneliti dengan melakukan wawancara dengan Wakil Kepala BM PPPIJ dan Kepala Sub. Divisi Data dan Informasi, bahwa organisasi

menyadari dinamika yang telah dan sedang terjadi di organisasinya. Perubahan organisasi dalam hal perubahan struktur mempengaruhi perubahan strategi. Strategi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Melalui budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Tabel 2. Hasil Pra Penelitian

NO	PERNYATAAN	YA %	TIDAK %
1	Perubahan organisasi mempengaruhi kinerja saya	66,7	33,3
2	Perubahan struktur organisasi mempengaruhi kinerja fungsi masing-masing unit kerja	83,3	16,7
3	Perubahan cenderung mempengaruhi saya sendiri untuk bisa lebih baik lagi	56,7	43,3
4	Perubahan banyak membantu saya untuk melakukan segala sesuatunya dengan lebih baik	90,0	10,0
5	Organisasi menghargai usaha keras saya dalam menyelesaikan pekerjaan	33,3	66,7
6	Prinsip kerjasama dalam tim merupakan hal penting pada saat menjalankan atau support kegiatan organisasi	56,7	43,3
7	Saya melakukan sesuatu lebih baik daripada yang dilakukan oleh rekan kerja	56,7	43,3
8	Saya merasa karir saya sulit berkembang di organisasi ini	80,0	20,0
9	Atasan kurang memberikan supervisi atas pekerjaan yang saya lakukan	46,7	53,3
10	Dalam melakukan pekerjaan saya tidak selalu berorientasi pada keberhasilan	67,6	32,4
11	Saya tertarik untuk mencoba melakukan inovasi dalam pekerjaan walaupun sangat beresiko	40,0	60,0
12	Dalam melaksanakan pekerjaan saya curahkan seluruh kemampuan saya sesuai dengan prinsip dan nilai nilai yang ditanamkan oleh lembaga	66,7	32,3

Sumber: Hasil Pra Penelitian tanggal 21 – 24 Maret 2017

Budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai bersama yang

memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin, 2007). Selain itu berdasarkan hasil pra penelitian yang telah dilaksanakan peneliti dengan menggunakan metode kuesioner di lapangan terhadap 30 responden diperoleh gambaran latar belakang masalah sebagaimana Tabel 2. Berdasarkan hasil pra penelitian peneliti berkesimpulan bahwa pegawai belum seluruhnya mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi yang sering terjadi dengan cepat. Hal tersebut diindikasikan dari perubahan organisasi yang mempengaruhi kinerja baik individu maupun antar unit kerja atau divisi.

Pemahaman pegawai atas nilai-nilai dan budaya organisasi diharapkan mampu menciptakan efektifitas organisasi. Pegawai dapat bekerja dengan baik dan saling bekerjasama dalam tim sehingga mampu mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi, namun pada kenyataannya para pegawai belum mampu bekerjasama dengan baik antar tim atau divisi sehingga masih banyak program-program yang belum terlaksana dengan maksimal. Pegawai juga belum sepenuhnya memiliki motivasi yang kuat dalam menjalani perubahan-perubahan yang sedang dilakukan oleh organisasi. Lemahnya motivasi kerja pegawai diindikasikan dari kurangnya kesadaran pegawai untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada rekannya, kurangnya semangat pegawai untuk disiplin waktu karena merasa karirnya sulit berkembang, kurangnya supervisi atas pekerjaan yang diberikan kepada pegawai, kurangnya orientasi pegawai terhadap keberhasilan dalam pekerjaan serta kurangnya kesadaran dan perhatian pegawai terhadap tugas yang diterima dari atasan, termasuk kehadiran absensi dan ketepatan waktu kedatangan yang dinilai kurang disiplin. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Perubahan

Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta.

Perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 4) Apakah perubahan organisasi, budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

## 2. KAJIAN TEORI

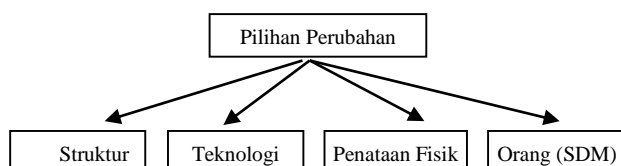
Kajian pustaka berisi tentang teori-teori utama yang digunakan untuk mendukung fenomena dan membahas hasil temuan penelitian.

### A. Perubahan Organisasi

Robbins (2015: 413) mengemukakan bahwa perubahan organisasi merupakan aktivitas yang disengaja dan berorientasi pada tujuan. Perubahan terencana merupakan wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan perilaku karyawan.

### B. Dimensi Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (2015), perubahan dapat dikelompokkan ke dalam



empat kategori: Struktur, Teknologi, Penataan Fisik, dan Orang (SDM). Sebagaimana Gambar 3.1 berikut :

Gambar 1. Pilihan Perubahan

Dalam pilihan perubahan, mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang ulang pekerjaan, atau variabel struktural serupa. Mengubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Mengubah penataan fisik meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Mengubah orang atau sumber daya manusia mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi dan atau perilaku pegawai.

### C. Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2007: 721) pengertian budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan bagi sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Umam (2010: 131).

### D. Dimensi Budaya Organisasi

Tujuh dimensi budaya organisasi menurut Robbins (2008: 256) adalah:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada hal-hal rinci.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil

- tersebut atas orang yang ada dalam organisasi
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim ketimbang pada individu-individu.
  - 6) Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang bersantai.
  - 7) Stabilitas dan kemantapan. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* (mempertahankan keadaan sekarang yang tetap seperti keadaan sebelumnya) dalam perbandingannya dengan pertumbuhan organisasi tersebut.

### E. Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin, *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu (pegawai) mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 2009: 216). Herzberg (2011) mengungkapkan *Motivation is the desire within a person causing that person to act*. (Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut untuk bertindak). Menurut Sedarmayanti (2008: 233) motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

### F. Dimensi Motivasi

Berkaitan dengan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959) dalam Hasibuan (2007: 110), dinyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, dengan komponen sebagai berikut:

- 1) *Motivation Factors/Intrinsic Motivation/Motivator/Satisfier*, yaitu faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang berupa perasaan

sempurna dalam melakukan pekerjaan, terdiri dari: (1) Prestasi (*Achievement*), (2) Pengakuan (*Recognition*), (3) Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*), (4) Tanggungjawab (*Responsibility*) (5) Pengembangan potensi individu (*Advancement*).

- 2) *Maintenance Factors/Extrinsic Motivation/Hygienic/Dissatisfier*, yaitu faktor-faktor pemelihara yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, terdiri dari: (1) Gaji atau upah (*Wages or salaries*), (2) Kondisi kerja (*Working condition*), (3) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*Company policy and administration*), (4) Hubungan antar pribadi (*Interpersonal relation*), (5) Kualitas supervisi (*Quality supervisor*).

### G. Kinerja Pegawai

Wilson Bangun (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja atau *performance*, adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai: 2007).

### H. Dimensi Kinerja Pegawai

Wilson Bangun (2012) mengemukakan bahwa standar pekerjaan dapat ditentukan dari sisi suatu pekerjaan dan dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui :

- 1) Jumlah pekerjaan  
Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai

persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap pegawai dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan (melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan per orang per jam kerja).

- 2) **Kualitas Pekerjaan**  
Setiap pegawai harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- 3) **Ketepatan Waktu**  
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, dan setiap pekerjaan harus diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan. Selain penyelesaian kerja dengan tepat waktu, pegawai juga diharuskan untuk datang tepat pada waktunya, karena apabila pegawai mengalami keterlambatan akan berdampak pada waktu pekerjaannya yang berkurang dan pekerjaannya tidak akan selesai tepat waktu.
- 4) **Kehadiran**  
Suatu pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- 5) **Kemampuan Kerja sama**  
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar pegawai. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya, membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan dan menghargai rekan kerja satu sama lain.

## **I. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian pustaka, dan hasil dari penelitian terdahulu, disusunlah sebuah kerangka pemikiran teoritis yang akan menggambarkan alur pemikiran pada penelitian ini.

## **J. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Perubahan organisasi yang diikuti dengan perubahan struktur, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia, akan memaksa pegawai untuk menambah keterampilan dan pengetahuan baru guna meningkatkan kemampuan kerja mereka, seiring dengan perubahan yang dilakukan. Hal tersebut pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, perubahan organisasi akan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya karena adanya proses otomatisasi pekerjaan dan penyederhanaan proses pekerjaan.

Melihat perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Setiap organisasi dituntut untuk siap menghadapi perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen, dan persaingan yang ketat dengan perusahaan atau organisasi lain. Organisasi yang ingin tetap bertahan harus menghadapi perubahan tersebut dengan strategi masing – masing. Salah satu strategi tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan mempertahankan kinerja karyawan tetap tinggi, maka kemungkinan besar perusahaan juga akan mampu bertahan dan berkembang.

Pernyataan empirik yang mendukung adanya pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Nur Sayidah (2012), Min z. Carter, et. al (2013), Ramli Simbolon, et. al (2013), Julastri Rondonuwu (2013) dan Abdul Rohim (2016) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari variabel perubahan

organisasi terhadap variabel kinerja pegawai.

#### **K. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pegawai yang memahami dan menerapkan budaya organisasi sebagai pedoman berperilaku dalam pekerjaannya sehari-hari akan senantiasa berperilaku positif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal inilah yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Wirawan (2007: 37) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja pegawai, dimana semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari pegawai. Para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan sumber daya manusia, dimana sebenarnya persepsi keseluruhan tersebut menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat (Robbins, 2002 : 264-265). Pernyataan empirik yang mendukung adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Fakhar Shahzad et al. (2012), Ismiyanto et.al. (2015), Osibanjo Omotayo, et. al (2015) dan Mohamad Arie Haryadi (2016) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai.

#### **L. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja sebagai faktor internal merupakan modal penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk memenuhi target kerja dari Badan Manajemen Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta sehingga tujuan dan program kerja organisasi tercapai. Motivasi merupakan suatu

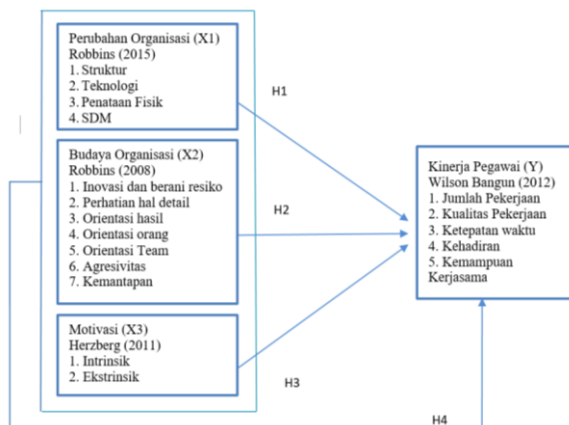
kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang dapat mengarahkan perilaku untuk melakukan sesuatu kegiatan sesuai tujuan yang ingin dicapai. Kekuatan ini dapat dikembangkan oleh individu sendiri atau sejumlah kekuatan dari luar. Di lingkungan kerja, motivasi pegawai turut mempengaruhi hasil kerjanya baik secara positif atau negatif. Apabila pegawai mempunyai motivasi kerja yang baik, pada umumnya akan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik pula.

Motivasi kerja sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja seseorang. Pegawai akan bekerja secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan keterampilannya dengan penuh semangat bila motivasi kerja yang dimilikinya tinggi. Motivasi tersebut akan tampak jelas dalam bentuk keterlibatan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih sering berperan serta bila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah. Motivasi kuat yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun dari dorongan eksternal akan memicu pegawai untuk bekerja lebih baik lagi sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001: 82), kinerja individu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pernyataan empirik yang mendukung adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai sebagaimana penelitian yang dilakukan Yonavia (2013), La Ode Makta (2013), Sungkono, et. al (2015), dan Setiawan, 2015 menyimpulkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

#### **M. Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut peneliti, diduga adanya keterkaitan (korelasi) antar variabel perubahan organisasi, budaya organisasi,

dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Ramli Simbolon (2013) dan Abdul Rohim (2016) dengan hasil bahwa Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan latarbelakang dan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka kerangka pemikiran penelitian ini sebagaimana Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

## N. Hipotesis

Hipotesis dari penelitian ini adalah:

- 1) Perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- 2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 3) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 4) Perubahan organisasi, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

## 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah analisa deskriptif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta dengan jumlah 46 orang. Langkah-langkah dalam melakukan pengujian instrumen sebelum dilakukan penelitian adalah sebagai berikut:

### A. Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat

ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiono, 2008: 121), suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi sedangkan instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

### B. Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2008: 121). Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya dan diandalkan.

### C. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk menghindari terjadinya bias, data yang digunakan sebaiknya berdistribusi normal. Uji normalitas juga melihat apakah model regresi yang digunakan sudah baik. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendeteksi normal (Ghozali, 2009).

### D. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF. apabila nilai VIF kurang dari 10 dan tolerance lebih dari 0,1 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2009).

### E. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat pola titik-titik pada Scatter Plots regresi. Jika titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan di bawah angka nol pada



sumbu Y maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. (Ghozali 2013: 116).

## F. Pengujian Hipotesis

Langkah-langkah pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda, yaitu untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel independen dan dependennya. Kemudian melalui Uji Signifikansi Parsial (Uji t) untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Selanjutnya melakukan Uji Signifikansi Simultan (Uji F), uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Setelah langkah-langkah pengujian dilakukan kemudian dilakukan pengujian Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) yang dipergunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Selanjutnya dimensi-dimensi tersebut dianalisis melalui Korelasi Antar Dimensi yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan hubungan antar dimensi dapat dianalisis dengan melihat korelasi antar dimensi yaitu dimensi variabel gaya kepemimpinan transformasional motivasi ekstrinsik dan disiplin kerja terhadap variabel efektivitas organisasi.

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini dipaparkan temuan atau hasil penelitian, dan juga dilakukan pembahasan kesamaan atau perbedaan hasil penelitian berdasarkan teori maupun penelitian terdahulu.

### A. Hasil

#### 1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini digambarkan melalui enam pertanyaan yaitu : nama, jenis kelamin, usia, bagian/departemen, masa kerja, pendidikan. Analisis deskriptif untuk karakteristik responden disajikan dalam bentuk frekuensi dan prosentase yang

terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja dan jabatan sebagaimana yang tertera pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Identitas Responden	Jumlah Responden	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	37	80,4
Perempuan	9	19,6
<b>JUMLAH</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>Usia (tahun)</b>		
20 – 30	8	17,4
31 – 40	18	39,1
41 – 50	12	26,1
51 – 60	8	17,4
<b>JUMLAH</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>Pendidikan</b>		
SLTA/ sederajat	5	10,9
Diploma	3	6,5
Sarjana (S1)	33	71,7
Pasca Sarjana (S2)	5	10,9
<b>JUMLAH</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>Lama Kerja (tahun)</b>		
2 – 5	23	50
6 – 10	10	21,7
11 – 15	13	28,3
<b>JUMLAH</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>Jabatan</b>		
Driver	2	4,35
Staff	22	47,8
Kasubdiv/Kasubag	15	32,6
Kadiv/Kabag	5	10,9
Kepala / wakil kepala	2	4,35
<b>JUMLAH</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

#### 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa variabel Perubahan Organisasi (X1) mempunyai nilai *mean* 4,099, variabel Budaya Organisasi (X2) mempunyai nilai *mean* 4,083, variabel Motivasi (X3) mempunyai nilai *mean* 3,96 dan variabel Kinerja mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,065. Sebagaimana Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Deskriptif Statistik

	Descriptive Statistics		
	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	4.0652	.39998	46
Perubahan Organisasi	4.0992	.30692	46
Budaya Organisasi	4.0833	.27958	46
Motivasi	3.9605	.33780	46

### 3. Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas dari variabel Perubahan Organisasi (X1) tidak semua item bernilai diatas 0,30 sehingga terdapat beberapa item yang harus dikeluarkan yaitu item no 3 dan item no 10, sehingga jumlah pernyataan tersisa 12 butir. Selanjutnya uji validitas variabel Budaya Organisasi (X2) sebanyak 26 pernyataan dan terdapat 2 pernyataan memiliki nilai  $r$  (*Pearson Correlation*)  $< 0,3$ , sehingga pernyataan nomor 16 dan nomor 37 dari variabel budaya organisasi perlu dikeluarkan karena statusnya tidak valid. Adapun hasil uji validitas variabel motivasi sebanyak 10 pernyataan dan semua pernyataan memiliki nilai  $r$  (*Pearson Correlation*)  $> 0,3$ , sehingga tidak ada pernyataan dari variabel motivasi yang perlu dikeluarkan. Selanjutnya hasil uji validitas untuk variabel Kinerja (Y) terdapat 10 pernyataan variabel kinerja dan diperoleh satu pernyataan yang memiliki nilai  $r$  (*Pearson Correlation*)  $< 0,3$  yaitu item nomor 52, sehingga pernyataan nomor 52 harus dikeluarkan karena statusnya tidak valid, dan jumlah pernyataan variabel kinerja menjadi 9 butir pernyataan.

### 4. Uji Realibilitas

Nilai koefisien *Cronbach Alpha* pada masing-masing  $X_1$  yaitu 0,891,  $X_2$  sebesar 0,935,  $X_3$  sebesar 0,866, dan Y sebesar 0,855. Metode pengambilan keputusan pada uji realibilitas biasanya menggunakan batasan 0,6 (Priyatno, 2010 : 30). Sehingga keempat variabel tersebut dinyatakan reliabel.

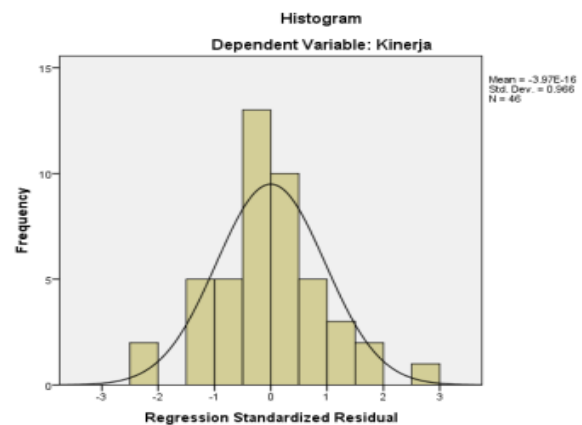
### 5. Hasil Uji Asumsi Klasik

Regresi Linear Berganda memerlukan uji persyaratan yang sangat ketat yang disebut dengan istilah uji asumsi klasik. Hasil Uji asumsi klasik pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut;

### 6. Hasil Uji Normalitas

Cara yang sering digunakan dalam menentukan apakah suatu model berdistribusi normal atau tidak, hanya dengan melihat pada histogram residual apakah memiliki bentuk seperti lonceng

atau tidak. Hasil uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Grafik Histogram Residual

Dapat dilihat pada Gambar 3. bahwa data questioner memiliki bentuk grafik seperti bentuk lonceng, hal ini menunjukkan bahwa model berdistribusi normal. Peneliti juga melakukan uji normalitas dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Jika tingkat signifikansi lebih besar dari  $\alpha = 5\%$  maka data berdistribusi normal. Jika tingkat signifikansi lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  maka data tidak berdistribusi normal. Berdasarkan hasil pengolahan data, hasil uji normalitas dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov* adalah 0,2 dan lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

### 7. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas berfungsi untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk menguji korelasi antar variabel independen ini dapat diamati dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factors* (VIF) dengan panduan jika nilai *tolerance*  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10,00$  maka tidak terjadi multikolinieritas, dan jika nilai *tolerance*  $< 0,10$  dan nilai VIF  $> 10,00$  maka terjadi multikolinieritas. Berdasarkan hasil output data didapatkan bahwa semua nilai *tolerance*  $> 0,10$  dan VIF  $< 10$  ini berarti tidak terjadi multikolinieritas. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

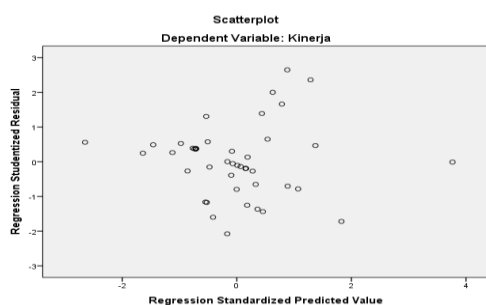
Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Perubahan Organisasi	0,243	4,116
Budaya Organisasi	0,160	6,263
Motivasi	0,388	2,576

Sumber: hasil olah data dengan SPSS 23

### 8. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Dari Gambar 4. terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta sebaran baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. Sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi Kinerja berdasar masukan variabel independennya.

### 9. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel perubahan organisasi, budaya organisasi dan motivasi terhadap variabel intensi kinerja pegawai. Pengujian hipotesis ini dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (*R Square*), uji signifikansi simultan (Uji Statistik F), dan uji signifikansi parameter individual (Uji Statistik t) dengan memanfaatkan program SPSS versi 23 sebagai berikut :

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen PPIJ

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics		
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	-.036	.625			-.057	.955		
	Perubahan Organisasi	.188	.280	.144		.671	.506	.243	4.116
	Budaya Organisasi	.377	.380	.264		.994	.326	.160	6.263
	Motivasi	.452	.202	.381		2.241	.030	.388	2.576

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian di atas, maka data dapat dimasukkan ke dalam persamaan regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = \beta_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$\text{Kinerja Pegawai} = -0,036 + 0,188X_1 + 0,377X_2 + 0,452X_3 + e \quad (1)$$

Keterangan:

- $\hat{Y}$  = Kinerja Pegawai
- $X_1$  = Perubahan Organisasi
- $X_2$  = Budaya Organisasi
- $X_3$  = Motivasi
- Konstanta = -0,036
- Koefisien regresi = 0,188 ; 0,377 ; 0,452

Persamaan di atas dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

- 1) Konstan (a) = -0,036. Apabila variabel independen (perubahan organisasi, budaya organisasi, dan motivasi) tidak ada atau sama dengan nol, maka kinerja pegawai nilainya sebesar -0,036.
- 2) Koefisien Regresi Perubahan Organisasi ( $b_1$ ) = 0,188. Apabila variabel perubahan organisasi lebih baik atau meningkat satu satuan maka kinerja pegawai juga akan meningkat yaitu sebesar 0,188 atau 18,8% dengan asumsi variabel lain

- tetap.
- 3) Koefisien Regresi Budaya Organisasi ( $b_2$ ) = 0,377. Apabila variabel budaya organisasi lebih baik atau meningkat satu satuan maka kinerja pegawai juga akan meningkat yaitu sebesar 0,377 atau 37,7% dengan asumsi variabel lain tetap.
  - 4) Koefisien Regresi Motivasi ( $b_3$ )= 0,452. Apabila variabel motivasi lebih baik atau meningkat satu

satuan maka kinerja pegawai juga akan meningkat yaitu sebesar 0,452 atau 45,2% dengan asumsi variabel lain tetap.

#### 10. Pengujian Variabel Bebas secara Simultan (Uji F)

Uji statistik F ini merupakan pengujian yang diperlukan dalam menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian  $F_{hitung}$  sebagaimana Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Pengujian F hitung

		ANOVA <sup>a</sup>				
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.800	3	1.267	15.645	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.400	42	.081		
	Total	7.199	45			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi

Berdasarkan Tabel 7. diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 15,645. Nilai  $F_{tabel}$  diperoleh dengan cara menggunakan rumus :  $Df_1 = k-1$ ,  $Df_2 = n-k$ , dimana  $n$  adalah jumlah data dan  $k$  adalah jumlah variabel (bebas dan terikat) sehingga menjadi  $Df_1 = (4 - 1) = 3$  dan  $Df_2 = (46 - 4) = 42$ , jadi didapatkan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,83.

Dalam hal ini  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu 15,645 lebih besar dari 2,83 artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Nilai signifikan diperoleh 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dari kedua cara tersebut maka hasil uji F pada penelitian ini disimpulkan bahwa secara

bersama-sama variabel perubahan organisasi, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh positif secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai.

#### 11. Pengujian Variabel Bebas secara Parsial (Uji t)

Pengujian statistik t ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara parsial antara perubahan organisasi, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji t

Model	t	Sig
(Constant)	-.057	.955
Perubahan Organisasi	.671	.506
Budaya Organisasi	.994	.326
Motivasi	2.241	.030

Berdasarkan Tabel 8. diperoleh kesimpulan :

- 1) Skor terhitung untuk variabel perubahan organisasi 0,671. Nilai  $t_{hitung}$  dengan menggunakan rumus  $df = n-k$  (dua sisi/0,05) dimana  $n$  adalah jumlah responden dan  $k$  adalah

jumlah variabel (bebas dan terikat) jadi  $df = 46 - 4 = 42$  jadi didapatkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,018. Maka diperoleh  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $0,671 < 2,018$ . Nilai signifikan pada variabel perubahan organisasi adalah 0,506 lebih besar dari 0,05,

sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya perubahan organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

- 2) Skor thitung untuk variabel budaya organisasi 0,994. Nilai ttabel dengan menggunakan rumus  $df = n - k$  (dua sisi/0,05) = 42 jadi didapatkan nilai ttabel sebesar 2,018. Maka diperoleh thitung < ttabel atau 0,994 < 2,018. Nilai signifikan pada variabel budaya organisasi adalah 0,326 lebih besar dari 0,05, sehingga dinyatakan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya budaya organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 3) Skor thitung untuk variabel motivasi 2,241. Nilai ttabel dengan menggunakan rumus

$df = n - k$  (dua sisi/0,05) = 42 jadi didapatkan nilai ttabel sebesar 2,018. Maka diperoleh thitung > ttabel atau 2,241 > 2,018. Nilai signifikan pada variabel motivasi adalah 0,03 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 12. Hasil Uji Koefisien Determinasi (*R Square*)

Nilai R Square berkisar antara 0 sampai dengan 1. Apabila nilai R Square dikalikan 100%, maka hal ini menunjukkan prosentase keragaman atau informasi di dalam variabel Y yang dapat diberikan oleh model regresi yang didapatkan. Semakin besar nilai R Square, semakin baik model regresi yang diperoleh. Seperti pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson	
						F	Change	df1			df2
1	.726 <sup>a</sup>	.528	.494	.28452	.528	15.645	3	42	.000	2.015	

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan data di atas, diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,528 yang berarti kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen (perubahan organisasi, budaya organisasi, motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) adalah sebesar 52,8%, sedangkan sisanya 47,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

## 13. Matriks Korelasi Antar Dimensi (*Person Correlation*)

Uji korelasi antar dimensi dimaksudkan untuk menguji hubungan yang paling kuat pada variabel Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan

Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Keeratan hubungan ini dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi.

- 1) Untuk variabel perubahan organisasi, pada matriks korelasi antar dimensi di dapat bahwa dimensi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi SDM terhadap dimensi kemampuan kerjasama pada kinerja, karena memiliki nilai koefisien = 0.603 (memiliki hubungan yang “kuat”).
- 2) Untuk variabel budaya organisasi, pada matriks korelasi antar dimensi didapat bahwa dimensi

budaya organisasi yang paling kuat hubungannya adalah dimensi inovasi dan berani mengambil resiko terhadap dimensi ketepatan waktu pada kinerja, karena memiliki nilai koefisien = 0.662 (memiliki hubungan yang “kuat”).

- 3) Dan untuk variabel motivasi, pada matriks korelasi antar dimensi didapat bahwa dimensi motivasi

yang paling kuat hubungannya adalah dimensi motivasi intrinsik terhadap dimensi kemampuan kerjasama pada kinerja, karena memiliki nilai koefisien = 0.642 (memiliki hubungan yang “kuat”). Tabel 10. adalah penjabaran dalam bentuk matriks korelasi antar dimensi pada variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 10. Matriks Korelasi Antar Dimensi**

Variabel	Dimensi	Kinerja Pegawai (Y)				
		Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	
		Jumlah	Kualitas	Ketepatan	Kehadiran	Kerjasama
<b>Perubahan Organisasi (X<sub>1</sub>)</b>	Struktur	0.332	0.472	0.555	0.451	0.466
	Teknologi	0.492	0.574	0.527	0.197	0.575
	Penataan Fisik	0.418	0.524	0.555	0.365	0.566
	SDM	0.273	0.404	0.385	0.164	<b>0.603</b>
<b>Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>	Inovasi dan berani mengambil resiko	0.340	0.644	<b>0.662</b>	0.394	0.642
	Perhatian pada hal rinci	0.365	0.464	0.487	0.353	0.658
	Orientasi pada hasil	0.285	0.650	0.555	0.322	0.585
	Orientasi pada orang	0.362	0.472	0.463	0.365	0.566
	Orientasi pada tim	0.461	0.472	0.528	0.357	0.492
	Keagresifan	0.174	0.374	0.296	0.157	0.355
	Stabilitas dan kemandirian	0.207	0.637	0.491	0.377	0.596
<b>Motivasi (X<sub>3</sub>)</b>	Intrinsik	0.297	0.561	0.606	0.522	<b>0.642</b>
	Ekstrinsik	0.418	0.358	0.354	0.456	0.510

(Sumber : Olah Data SPSS Ver 23:2017)

## B. Pembahasan

Bagian ini dibahas terkait temuan yang diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Perubahan Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai artinya Perubahan Organisasi tidak menjadi prioritas dalam pengambilan kebijakan untuk peningkatan kinerja pegawai di Badan Manajemen PPPIJ. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Nuradhi Artiono (2012) dan Julastri Rondonuwu (2013) dengan hasil bahwa perubahan organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Perubahan Organisasi merupakan

salah satu elemen yang dapat dilakukan dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan terus berubah agar organisasi dapat terus berjalan secara efektif dan efisien dalam menanggapi persaingan, namun hasil penelitian membuktikan bahwa Perubahan Organisasi belum secara optimal dapat berpengaruh pada kinerja pegawai Badan Manajemen PPPIJ. Oleh karenanya organisasi Badan Manajemen PPPIJ harus mampu melakukan perubahan yang terencana, sebagaimana Robbins (2015 : 413) menyatakan bahwa suatu perubahan yang terjadi dengan perencanaan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dari organisasi dalam menyesuaikan diri

- terhadap lingkungannya, dan kedua; berupaya untuk mengubah perilaku dari karyawan.
- 2) Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan kata lain Budaya Organisasi tidak menjadi prioritas dalam pengambilan kebijakan untuk peningkatan kinerja pegawai Badan Manajemen PPPIJ. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jack Henry Syauta et.al (2012) bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai, akan tetapi Budaya Organisasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anatalia (2013), Yoyok Hari Subagiono (2015) dan Yonavia Latuny (2015) bahwa Budaya Organisasi secara langsung dan signifikan mempengaruhi Kinerja Pegawai. Berdasarkan matriks korelasi antar dimensi diperoleh hasil bahwa dimensi dari variabel Budaya Organisasi yaitu inovasi dan berani mengambil resiko memiliki hubungan yang kuat terhadap dimensi ketepatan waktu pada variabel kinerja. Artinya sejauh mana pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko dalam pencarian solusi atas masalah pekerjaan yang dihadapi dalam intensitas waktu yang cepat. Pencarian solusi yang tepat dan inovatif dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dengan waktu yang singkat dan tepat akan membangkitkan kreatifitas, semangat kerja, antusiasme dan optimisme yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Menurut Robbins (2006 ; 739) Budaya organisasi yang paling mungkin membentuk standar etis tinggi adalah budaya yang tinggi dalam mentolerir resiko, rendah sampai sedang dalam keagresifan, dan berfokus pada sarana dan juga hasil. Para manajer dalam budaya semacam itu didukung untuk mengambil resiko dan melakukan inovasi, ikut melibatkan diri dalam persaingan yang tak terkendali dan memberikan perhatian pada bagaimana caranya mencapai sasaran dan sasaran apa yang mau dicapai.
  - 3) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya bahwa Motivasi dapat mempengaruhi peningkatan Kinerja Pegawai dan bisa menjadi pengungkit (*leverage*) bagi peningkatan efektivitas kinerja pegawai Badan Manajemen PPPIJ. Pada matriks korelasi antar dimensi diperoleh hasil bahwa dimensi dari variabel motivasi yang paling kuat hubungannya terhadap dimensi dari variabel kinerja adalah dimensi motivasi intrinsik terhadap dimensi kemampuan kerjasama. Dalam hal ini Motivasi Intrinsik memiliki kecenderungan alami untuk terlibat kepentingan, keterampilan serta kemampuan individu untuk mencari tantangan, mencapai peluang yang optimal sehingga pegawai benar-benar tertarik dengan pekerjaan mereka, dan pegawai dapat mencari cara yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan dengan antusias dan berkomitmen pada pekerjaan yang dapat menjadikan kinerja pegawai lebih baik. Dengan kata lain pegawai yang mempunyai motivasi tinggi cenderung memiliki *performa* kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika pegawai memiliki prestasi kerja yang rendah dimungkinkan karena motivasi mereka yang rendah. Berkaitan dengan *performa* yang baik dari seorang pegawai akan memberikan dorongan bagi lingkungannya yaitu rekan-rekan kerja lainnya untuk menghasilkan *performa* yang baik pula. Pegawai tersebut akan memberikan suasana positif dalam

membangun kerjasama tim, dan mampu membuat kinerja tim semakin meningkat. Pegawai dengan motivasi yang tinggi tentu cukup mengenal budaya dan cara kerja di organisasi sehingga dapat lebih memudahkan proses pencapaian kinerja baik secara individu maupun dengan tim, karena pegawai tersebut lebih memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan pengujian hipotesis, yang diolah dengan mematuhi kaidah-kaidah ilmu prosedur pengolahan interpretasi data seperti yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya, maka penelitian ini menghasilkan kesimpulan, sebagai berikut :

- 1) Perubahan Organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BM PPPIJ, dan terdapat hubungan yang kuat antara dimensi SDM dengan dimensi kemampuan kerjasama.
- 2) Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BM PPPIJ, dan terdapat hubungan yang kuat antara dimensi inovasi dan keberanian mengambil resiko dengan dimensi ketepatan waktu.
- 3) Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BM PPPIJ. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dapat menjadi *leverage* (pengungkit) untuk meningkatkan kinerja pegawai, dan terdapat hubungan yang kuat antara dimensi motivasi intrinsik dengan dimensi kemampuan kerjasama.
- 4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi, budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Manajemen PPPIJ.

Adapun saran yang dapat diberikan bagi Badan Manajemen PPPIJ antara lain :

- 1) Perubahan organisasi harus menjadi pembaharuan yang positif sesuai dengan kebutuhan perkembangan dan kemajuan organisasi. Oleh karena itu sebaiknya dilakukan dengan cara-cara yang tepat dan pada waktu yang tepat, melalui komunikasi yang efektif kepada seluruh anggota organisasi pada saat meeting bulanan antar divisi, rapat internal atau *Focus Group Discussion*.
- 2) Pengetahuan pegawai mengenai prinsip dan budaya organisasi agar lebih ditingkatkan sehingga pegawai dapat memahami secara utuh budaya organisasi dan penerapannya dalam tugas kerja harian dengan cara menyisipkan pengetahuan dan pemahaman mengenai budaya organisasi pada tiap kegiatan orientasi dan pelatihan pegawai serta melalui pendekatan personal interaktif.
- 3) Salah satu implikasi manajerial yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi itu mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi.
- 4) Motivasi pegawai agar ditingkatkan sehingga kinerja semakin meningkat. Hasil penelitian membuktikan bahwa dimensi motivasi intrinsik memberikan pengaruh yang paling besar dan signifikan jika dibandingkan dengan dimensi ekstrinsik. Peningkatan motivasi dapat dilakukan dengan cara memberikan *reward* atas prestasi, pengakuan atas hasil kerja pegawai, memberikan tanggung jawab pekerjaan, serta pengembangan potensi pegawai.
- 5) Selain peningkatan motivasi, hal



lain yang harus diperhatikan dalam upaya untuk peningkatan kinerja pegawai Badan Manajemen PPPIJ adalah ditumbuhkannya rasa kebersamaan dalam kerjasama tim dan sikap antusiasme dari pegawai. Untuk membangun tim yang baik, maka perlu dibangun *chemistry* antar anggota tim sehingga mampu mencapai visi dan misi bersama. Untuk itu peranan pimpinan

menjadi sangat vital. Banyak organisasi gagal karena dikelola secara berlebihan namun kurang dipimpin. Pemimpin yang sukses membangun orang dan tim mempunyai beberapa ciri yaitu: karismatik, peduli, berkomitmen, penuh dengan kejelasan, komunikatif, konsisten, kreatif, kompeten, dan berani.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeogun, et al. 2011. *Motivation factor affecting employees job performance in selected agricultural oil palm industries in Edo State, Nigeria*. International Journal of Advances in Management and Economics. Vol III, No.6, pp: 74-82. ISSN: 2278-3369
- Akanbi, Paul A. 2011. *Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee's Performance*. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol 23, No.18.
- Aluko, M.A.O. 2008. *The Impact of Culture on Organizational Performance in Selected Textile Firms in Nigeria*. Journal Occupation Psychology, (ISSN 991-1005).
- Arifin, Muhammad. 2015. *The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*. Jurnal Ekonomi. Jakarta.
- Artiono, Nuradhi. (2012). "Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rabobank International Indonesia". *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Mercubuana. Jakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Bandung.
- Benardin. 2010. *Human Resource Management, an Experimental Approach*. Sixth Edition. McGraw-Hill. New York.
- Chukwuma, Maduka, Okafor, Obiefuna. 2014. *Effect of Motivation on Employee Productivity : A study of Manufacturing Companies in Nwemi*.
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S. 2014. *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill
- Dobre, Ovidiu Illiuta. 2013. *Employee Motivation and Organizational Performance*. Journal Occupation Psychology. Vol. 22. No.16.
- Dwika. 2007. Pengaruh Motivasi, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di dinas perindustrian dan perdagangan provinsi Jawa Tengah. *Tesis*. Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.
- EK, Kiruja, Mukuru, Elegwa. 2013. *Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Instituion in Kenya*. International Journal of Advances in Management and Economics. Vol II, No.4, pp: 73-82. ISSN: 2278-3369
- Farah, S. 2015. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus PT Bernas Mulia Sakti). *Jurnal Riset Manajemen Personalita*. Vol. 6. No. 2, hal. 341-364
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program*

- SPSS (Edisi Kedua)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- Gibson, Ivanevich dan Donnelly. 2006. *Organisasi: Perilaku struktur proses jilid 1 edisi kedelapan alih bahasa* : Nunuk Adiarni. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Gilang, Larasati. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). Jurnal. Bekasi.
- Hadari, Nawawi, (2008), *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Herzberg, F. 2011. *Work and the nature man*. OH World Publishing Company. Cleveland.
- \_\_\_\_\_, 2011. *Herzberg's Motivation. Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector ; The Mediating Effect of Love Money*. Sunway University.
- Ismiyarto, et al. 2015. *Organizational Culture, Motivation, Job Satisfaction and Performance of Employees toward the Implementation of Internal Bureaucracy Reform in the Ministry for the Empowerment of State Apparatus and Bureaucracy Reform (The Ministry of PANRB)*. Jurnal. Jakarta.
- Ivancevich. 2012. *Human Resource Management*. Twelfth Edition. McGraw-Hill. New York.
- Latuny, Yonavia. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Allianz Life Indonesia di Denpasar*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol. II, No.9. ISSN Online 2337-3067.
- Makta, La Ode. Et all. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja Dengan Kinerja Perawat Pelaksana Di Unit Rawat Inap RS. Stella Maris Makassar. Jurnal. Makassar.
- Mangkunegara, A. Anwar. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkuprawira, TB Sjafrri dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mondy, RW, Noe RM, Premeaux SR. 2009. *Human Resource Management Five Edition*. Allyn and Bacon. Massachusetts.
- Nadeem, Muhammad, Ahmad, Naveed, Abdullah, Muhammad, Hamad, Naqvi. 2014. *Impact of Employee Motivation on Employee Performance (A Case Study of Private Firms: Multan District, Pakistan)*. International Letters of Social and Humanistic Science. Vol. XXXVI, pp:55-58. ISSN: 2300-2697.
- Nawawi Uha, Ismail. 2014. *Manajemen Perubahan*. Ghalia Indonesia.
- Nkafu Fondu Fomenky. 2015. *The Impact of Motivation on Employee Performance*. Journal of Business Systems. Nigeria.
- Ojo, Olu. 2010. *Organisational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria*. Journal of Business Systems, Governance & Ethics 09/2014; 5(2).
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Buku 1 Edisi 12. Terjemahan Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Perilaku Organisasi*. Edisi 2 – Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Rohim, Abdul. 2016. *Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Dompot Dhuafa*. Jakarta
- Salleh, Dzulkifli, Abdullah dan Yaakob. 2012. *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees*. Malaysia.

- Sayuti. 2007. *Motivasi dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta
- Shahzadi, Irum, Javed, Ayesha, Pirzada, Syed Shahzaib, Nasreen, Shagufta, Khanam, Farida. 2014. *Impact of Employee Motivation on Employee Performance*. European Journal of Business and Management. Vol.VI, No. 23, pp:159-167. ISSN 2222-1905 (Paper); ISSN 2222-2839 (Online).
- Siagian, S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan I. Bumi Aksara. Jakarta.
- Silalahi, Ulber. 2009. *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Sinaga, Mangarissan. 2008. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 7, No. 1, hal. 60-73
- Siswanto. 2013. *Manajemen TenagaKerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Springer, Gary. 2011. *A study of job motivation, job satisfaction and performances among bank employees*. European Journal of Business and Management. Vol.VII, No. 34, pp:259-277. ISSN 2222-1905 (Paper); ISSN 2222-2839 (Online).
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta: Bandung.
- Sutawijaya, Achmad, R. Eddy Nugroho, dan Masyhudzulhak. 2015. *Memahami Penulisan Ilmiah dan Metodologi Penelitian*. LP2S. Bengkulu.
- Trilaksono. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi, kompetensi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan di Cipaganti Group*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol.5, No.6, Hal. 115-134.
- Zameer, Hashim, Ali Shehzad, Nisar, Waqar, Amir, Muhammad. 2014. *The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan*. International Letters of Social and Humanistic Science. Vol.XXXVI, pp:115-132. ISSN: 2600-2991.