

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus di Lingkungan Staf Logistik TNI)

Budi Santosa¹, Sugiyono²

¹Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia,
email: busanadv@gmail.com

²Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia,
email: Sugiyono.madelan@gmail.com

Abstract

This research aims to examine and analyze the effects of organization culture, leadership, work motivation on employee performance at Indonesian Armed Forces Logistics staff. The method of research is qualitative with quantitative approach. Data of research is primary data for observation on April upto October 2015. The number of samples of this research was 54 respondents, consists of all ASN level. The method of analysis used in this research is Linear Regression with supporting tools SPSS 23.00 The results of this research showed that organization culture has significant influence to the employee's performance, Leadership has significant influence to the employee's performance, work motivation has significant influence to the employee's performance, and organization culture, leadership and work motivation simultaneously affect the employee's performance.

Keywords : *Organization Culture, Leadership, Work Motivation, Employee's Performance.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (studi kasus di Staf Logistik TNI). Metode penelitian adalah kualitatif dengan pendekatan kuantitatif, data penelitian merupakan data primer, untuk periode observasi bulan April - Oktober Tahun 2015. Metode pengumpulan data menggunakan cara sampling dengan jumlah responden sebanyak 54 orang terdiri dari semua level jabatan ASN di Staf Logistik TNI. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Regresi Linear* dengan alat bantu SPSS 23.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

I. PENDAHULUAN

Tugas pokok TNI sesuai dengan Undang-Undang RI Nomor 34 Tahun 2004 adalah menegakkan kedaulatan Negara, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari

ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara.

Perkembangan lingkungan strategis yang berdimensi nasional, regional dan global bersifat kontemporer serta bergerak secara asimetris dinamis dan cepat yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kepentingan

Gambar 1. di atas adalah menunjukkan bagaimana cara penilaian Sasaran Kinerja Pegawai atau SKP pegawai/ASN Slog TNI dilaksanakan, yang berisi kegiatan tugas pokok jabatan dan target yang ditetapkan dimana aspek-aspek kuantitas; kualitas; waktu; dan/atau biaya harus dinilai sebagai target kerja yang harus dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan bidang tugas atau *job description* yang menjadi tanggung jawabnya.

Pada penelitian ini penulis mendapatkan data sekunder dari Slog TNI berupa data rekapitulasi nilai kinerja seluruh ASN Slog TNI sejumlah 54 orang

seperti pada Lampiran-002 (Sumber: Data Rekap Nilai Kinerja Pegawai Sipil Slog TNI). Pada Tabel tersebut menunjukkan kinerja ASN Slog TNI pada tahun 2015 rata-rata mendapatkan nilai kinerja diatas 80 (baik) namun belum memenuhi standar target yang ditetapkan minimal mencapai angka 91 (sangat baik). Kinerja ASN staf logistik TNI ditengarai masih belum sesuai yang diharapkan walaupun secara penilaian kinerja pada tahun 2015 rata-rata baik.

Untuk meyakinkan fenomena yang ditunjukkan hasil penilaian kinerja tersebut, maka penulis memandang perlu melakukan pra riset, sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Kuesioner Pra-Riset Kinerja PNS Slog TNI

NO	BAGIAN	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	JML	NILAI
1	PB1	4	4	2	2	2	4	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	4	4	57	3,167
2	PB2	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	65	3,611
3	PB3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	1	4	3	49	2,722
4	PB4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3,833
5	PB5	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	3,611
6	PB6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	86	4,778
7	PB7	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	65	3,611
8	PB8	4	2	4	2	2	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	47	2,611
9	KTU	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	64	3,556

Sumber : Pra Riset terhadap kinerja PNS Slog TNI (tanggal 11 sd 20 Juli 2016)

Keterangan:

PB1-PB8 : Paban 1 sd Paban 8

KTU : Kataud (Kepala Tata Usaha)

Range Nilai : 1 – 5

Dari hasil pra riset terhadap kinerja ASN Slog TNI yang telah penulis lakukan seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1. di atas dari 9 (sembilan) unit kerja yaitu 8 Kepabanan dan Tata Usaha di Slog TNI didapatkan enam Unit Kerja yang mendapatkan nilai di atas 3,5 (dari skala 1-5) dan tiga unit kerja masih di bawah nilai 3,5 sementara jika target penilaian adalah nilai di atas 4 maka hanya satu unit kerja yang memenuhi, ke delapan unit kerja yang lain hasilnya di bawah nilai 4. Hal tersebut dapat diartikan bahwa hasil kuesioner pra riset dengan hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi saling menguatkan dan tidak bertolak belakang, dimana kinerja PNS di Slog TNI walau sudah masuk penilaian baik (hasil SKP di atas 80 dan hasil pra riset rata-rata 3.5) namun masih belum mencapai target yang

diinginkan organisasi (hasil SKP di atas 91 dan hasil pra riset di atas 4).

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi dasar dalam adaptasi dan sebagai kunci keberhasilan suatu organisasi, sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai dan/atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi. Namun tidak banyak yang mengkaitkan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Nilai-nilai budaya organisasi yang menjadi pedoman di Slog TNI adalah yang terdapat pada Sapta Marga, Sumpah Prajurit, Delapan Wajib TNI, 11 Azas

Kepemimpinan dan Panca Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia. Diharapkan budaya organisasi tersebut dapat mendorong terwujudnya dan mempengaruhi organisasi dalam mewujudkan visi Slog TNI yaitu, terwujudnya dukungan logistik TNI guna

mewujudkan Pertahanan Negara yang Tangguh.

Slog TNI telah melakukan kegiatan yang berhubungan dengan sosialisasi budaya organisasi melalui Jam Komandan, Kegiatan Agama dan Seleksi ASN baru seperti pada tabel di bawah ini, yaitu :

Tabel 2. Kegiatan yang Berhubungan dengan Budaya Organisasi Tahun 2015

Kegiatan	Dilaksanakan	hadir	Standar/tahun
Jam Komandan	5	270	12x ; 648
Kegiatan Agama	12	360	12x ; 648
Penerimaan ASN	0	0	1x

Sumber: Urpers Taud Slog TNI (2015)

Kegiatan yang berhubungan dengan sosialisasi budaya organisasi seperti pada Tabel 2. dapat penulis jelaskan sebagai berikut, Jam Komandan atau pengarahan Aslog/Waaslog kepada seluruh anggota termasuk seluruh ASN seharusnya dilaksanakan tiap bulan atau 12 kali, namun kenyataannya hanya dilaksanakan sebanyak 5 kali karena intensitas kegiatan Aslog yang sangat padat. Kegiatan Agama dilaksanakan 12 kali dalam setahun namun rata-rata kehadiran ASN hanya 55%. Sementara pada tahun 2015 Slog TNI tidak menerima ASN baru yang berarti tidak ada pegawai baru yang baru mendapat indoktrinasi tentang budaya organisasi. Karena kegiatan yang berhubungan dengan sosialisasi budaya organisasi tersebut di atas tidak maksimal dilaksanakan maka dapat dipastikan budaya organisasi tidak dapat tersosialisasikan dan dipahami dengan baik oleh seluruh ASN Slog TNI. Sehingga sasaran yang ingin dicapai agar pegawai Slog TNI mengerti makna dan tujuan sebenarnya dari budaya organisasi belum bisa dicapai.

Selain budaya organisasi kepemimpinan juga memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan suatu organisasi. Atasan mempunyai fungsi sentral dalam suatu organisasi. Suatu organisasi memerlukan atasan yang handal yang memiliki jiwa kepemimpinan, bisa mengatur, mengelola dan dapat mempengaruhi anak buah yang dipimpinya untuk mencapai target yang

ditetapkan organisasi. Berikut jumlah pimpinan dalam tingkatan jabatan di Slog TNI.

Tabel 3. Jumlah Pimpinan dalam Tingkatan Jabatan

NO	PANGKAT	JUMLAH	JENIS JABATAN	KET
1	Bintang Dua	1	Aslog	
2	Bintang Satu	1	Waaslog	
3	Kolonel	8	Paban Utama	
4	Letkol	24	Paban Madya	
5	Mayor	16	Paban Muda	
6	Kapten	3	Kaur	
7	Lettu	1	Kaur	
8	Letda	1	Kaur	
JUMLA		55		
		H		

Sumber : Urpers Taud Slog TNI (2015)

Jumlah pimpinan level Kaur ke atas di Slog TNI saat ini sebanyak 55 orang dirasa sangat cukup untuk memimpin 54 orang ASN. Kepemimpinan yang efektif di Slog TNI juga dapat digambarkan dari kepatuhan ASN untuk mengikuti segala kegiatan yang diwajibkan untuk diikuti, kegiatan yang dapat di *record* adalah kehadiran saat apel pagi yang dilaksanakan. Berikut data jumlah ASN yang tidak ikut apel pagi dari bulan April 2015 sampai dengan Oktober 2015.

Tabel 4. Data ASN Slog TNI yang tidak ikut Apel Pagi pada Tahun 2015

Bulan	Jumlah	Keterangan
April	114	ASN
Mei	87	ASN
Juni	97	ASN
Juli	75	ASN
Agustus	109	ASN
September	119	ASN
Oktober	126	ASN
Total	727	

Sumber : Urpers Taud Slog TNI (2015)

Tabel 4. menunjukkan jumlah ketidakhadiran rata-rata tiap bulan adalah sebanyak 104 orang dan rata-rata tiap hari kerja adalah sebanyak 5 orang yang tidak ikut apel atau sebanyak 9% dari jumlah seluruh ASN di Slog TNI. Jumlah ketidakhadiran ASN pada apel pagi yang cukup tinggi tersebut menunjukkan loyalitas ASN yang masih rendah terhadap kepemimpinan di Slog TNI.

Secara umum motivasi menjadi dasar dalam setiap upaya meningkatkan kinerja pegawai yang berarti melalui motivasi kerja diharapkan pegawai mampu meningkatkan kinerja sehingga target pekerjaan yang ingin dicapai dapat terpenuhi dengan maksimal. Hal-hal yang dapat memberikan dan menaikkan motivasi kerja kepada pegawai diantaranya adalah pelatihan, kesejahteraan, penghargaan, aktualisasi diri, fisiologis dan keamanan dari lingkungan kerja. Beberapa pendidikan dan pelatihan yang dapat diikuti oleh ASN Slog TNI adalah sebagai berikut.

Tabel 5. Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan ASN Slog TNI Tahun 2015

Kegiatan	Peserta	Tujuan
Ujian Dinas	3	Naik Golongan
Diklatpim	2	Jabatan struktural
Kursus Menu TNI	2	Tunjang kerja
Kursus Takah TNI	2	Tunjang kerja
Kursus Komputer	1	Tunjang Kerja
Total	10	

Sumber : Urpers Taud Slog TNI (2015)

Tabel 5. di atas menunjukkan ASN di Slog TNI mendapatkan beberapa pendidikan dan pelatihan atau kursus sesuai

dengan jenis dan tujuan diklat tersebut, dimana pada tahun 2015 ASN Slog TNI yang mengikuti Ujian Dinas sebanyak 3 pegawai dengan tujuan untuk naik golongan; kemudian ASN yang mengikuti Diklatpim sebanyak 2 pegawai dengan tujuan untuk menempati jabatan struktural; ASN yang mengikuti kursus menu TNI sebanyak 2 pegawai, ASN yang mengikuti kursus Takah TNI sebanyak 2 pegawai; dan ASN yang mengikuti kursus komputer sebanyak 1 pegawai. Diklat yang diikuti oleh ASN Slog TNI sangat tidak memadai secara kuantitas karena yang dapat mengikuti Diklat hanya pegawai yang memenuhi persyaratan saja dan jumlah *site* untuk peserta juga terbatas dibanding jumlah ASN yang ada di Slog TNI sehingga dapat dipastikan bahwa sebagian besar ASN di Slog TNI tidak bisa mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut. Hal ini dipandang sangatlah tidak mencukupi untuk dapat mengangkat motivasi ataupun memberikan tambahan pengetahuan bagi ASN Slog TNI.

Kurang tercapainya kinerja ASN Slog TNI sesuai yang diharapkan kemungkinan disebabkan oleh beberapa hal, seperti: atasan yang kurang bisa mempengaruhi ASN agar loyal dan mematuhi aturan yang ditetapkan di Slog TNI dan kemampuan untuk membawa pegawainya kepada tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Kurang berfungsinya budaya organisasi yang telah ada di organisasi sebagai suatu norma dalam berperilaku di organisasi, serta kurangnya dilakukan pendidikan dan pelatihan yang dapat memberikan tambahan motivasi bagi pegawai untuk mencapai target yang diharapkan.

Penulis termotivasi untuk melakukan penelitian apakah kinerja pegawai tersebut dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja dan hal tersebut merupakan masalah yang esensial bagi suatu organisasi. Sumber daya manusia yang digunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk membawa organisasi mencapai tujuannya.

Hal ini ditandai dengan adanya sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi dan kinerja yang diinginkan organisasi.

Kinerja ASN Slog TNI menurut penulis dipengaruhi oleh beberapa hal

II. KAJIAN TEORI

A. Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung. Budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Robbins (2009) menyatakan budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

B. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek yang amat penting dalam konteks kehidupan organisasi. Apalagi organisasi

antara lain, oleh Budaya Organisasi atau nilai-nilai yang terdapat di Slog TNI, Kepemimpinan yang ada dalam organisasi Slog TNI dan juga oleh Motivasi Kerja para Pegawainya di Slog TNI.

militer pemimpin memegang peran kunci yang sangat vital. Karena pentingnya bagi suatu organisasi para akademisi dan praktisi menaruh perhatian serius terhadap masalah kepemimpinan. Perhatian tersebut, antara lain terekspresi dalam berbagai versi definisi yang dikemukakan oleh para pakar yang mencakup berbagai aspek kepemimpinan baik tentang pengertian, karakteristik, kekuasaan, pendekatan, maupun kompetensi kepemimpinan. Draffe (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan. Definisi serupa menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan organisasi. Terkait dengan ciri-ciri atau karakteristik khusus yang diperlukan oleh seorang pemimpin, McShane dan Glinow (2008) menyarikan bahwa seorang pemimpin harus memiliki: kecerdasan emosional, integritas, dorongan, motivasi kepemimpinan, percaya diri, dan pengetahuan bisnis.

C. Teori Motivasi

Motivasi secara berasal dari kata *movere* (bahasa latin) yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dan 2 (dua) komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pemikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal lembaga.

Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. Robbins (2008) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika membicarakan tentang motivasi. Namun, intensitas yang tinggi seperti ini tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi.

D. Teori Kinerja Pegawai

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Sedangkan menurut Luthans (2012:165), dalam pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Kinerja menurut Dessler (2015:41) adalah merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan Kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67), adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama Rivai dan Basri (2007:50).

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis/Desain Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Jadi ada empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu, rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti dilakukan dengan cara yang masuk akal. Empiris berarti dapat diamati oleh indera manusia. Sistematis berarti menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis (Sugiyono, 2013:2). Jenis pendekatan penelitian yang penulis pakai adalah kuantitatif sebagai metode ilmiah karena data-data yang digunakan bersifat konkrit, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode positivistik (berlandaskan filsafat positivistik), dan metode *discovery* (ditemukan iptek baru). Metode ini disebut kuantitatif karena data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik.

Desain penelitian yang penulis gunakan adalah metode survei dengan alat bantu kuesioner yang didasarkan pada persepsi responden menggunakan :

- 1) Skala *Likert*
Skala *Likert* biasa digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.
- 2) Skala *Guttan*
Merupakan Skala pengukuran yang pilihannya dalam pengambilan data secara tegas yaitu dengan setuju dan tidak setuju.
- 3) Skala *Semantic Defferensial*
Pengukuran dengan menggunakan Skala *Semantic Defferensial* dengan cara pilihannya berupa pernyataan positif dan negatif dengan pilihan dua bentuk kategori yaitu sebelah kiri dan sebelah kanan dalam memberikan nilai. Dalam penelitian ini fenomena sosial yang diangkat penulis adalah fenomena yang ada

di Slog TNI yang ditetapkan sebagai variabel penelitian.

B. Variabel Penelitian

Variabel penelitian dapat dirumuskan sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2013:38). Variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi:

- 1) Variabel Independen, variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, atau *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas, karena variabel bebas ini adalah

merupakan variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas pada penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan Motivasi kerja (X_3).

- 2) Variabel dependen, sering disebut sebagai variabel output, kriteria, atau konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y).

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 6. Tabel Variabel, Dimensi, dan Indikator Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
(Y) Kinerja	Kuantitas (Y1)	Volume Kerja (Y1.1) Target Kerja (Y1.2)	Ordinal
	Kualitas (Y2)	Standar Kerja (Y2.1) Standar produk (Y2.2)	Ordinal
	Waktu Kerja (Y3)	Efektifitas (Y3.1) Masuk&Pulangkerja (Y3.2)	Ordinal
	Komitmen (Y4)	Keinginan tetap di organisasi (Y4.1) Penyelesaian Tugas (Y4.2)	Ordinal
	Disiplin (Y5)	Patuh Aturan (Y5.1) Patuhiwaktukerja (Y5.2)	Ordinal
(X1) Budaya Organisasi	Nilai-nilai Dominan (X1.1)	Nilai Organisasi (X1.1.1) Sapta Prasetya Korpri (X1.1.2)	Ordinal
	Filosofi (X1.2)	Pengamalan Pancasila (X1.2.1)	Ordinal
	Peraturan (X1.3)	Kepatuhan pada aturan (X1.3.1) Aturan dan Norma (X1.3.2)	Ordinal
	Iklim Organisasi (X1.4)	Situasi kondusif (X1.4.1) Kebersamaan (X1.4.2)	Ordinal
	Loyalitas (X1.5)	Melaksanakan perintah (X1.5.1) Kerja Lembur (X1.5.2)	Ordinal
(X2) Kepemimpinan	Manajerial (X2.1)	Pengaturan Kerja (X2.1.1) Pendelegasian (X2.1.2)	Ordinal
	Keteladanan (X2.2)	Sikap & gaya Hidup (X2.2.1)	Ordinal
	Efektifitas (X2.3)	Pengambilan keputusan (X2.3.1)	Ordinal
	Kemampuan Memotivasi (X2.4)	<i>Reward and punishment</i> (X2.4.1) Memberi semangat kerja (X2.4.2)	Ordinal
	Mengarahkan (X2.5)	Memberi Bimbingan (X2.5.1) Memberi petunjuk kerja (X2.5.2)	Ordinal

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
(X3) Motivasi Kerja	Penghargaan (X3.1)	Penghargaan atasan (X3.1.1) Penghargaan Rekan (X3.1.2)	Ordinal
	Kesejahteraan (X3.2)	Tunjangan Kinerja (X3.2.1) Tunjangan Hari Raya (X3.2.2)	Ordinal
	Aktualisasi Diri (X3.3)	Kreatifitas (X3.3.1) Aktualisasi Identitas (X3.3.2.)	Ordinal
	Fisiologis (X3.4)	Hubungan antar rekan kerja (X3.4.1) Hubungan dengan atasan (X3.4.2)	Ordinal
	Keamanan (X3.5)	Dilingkungan kantor (X3.5.1) Menuju dan dari kantor (X3.5.2)	Ordinal

D. Populasi dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2013:115) bahwa “Populasi adalah sejumlah individu yang paling sedikit mempunyai sifat sama dan akan diselidiki”. Populasi dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu populasi sampling atau populasi penelitian dan populasi sasaran atau target populasi, dimana populasi sasaran mempunyai ukuran lebih besar daripada ukuran populasi sampling. Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Slog TNI dengan jumlah populasi penelitian 54 orang. Masih menurut Sugiyono (2013:116) memberikan pengertian populasi sampling adalah unit analisis yang memberikan keterangan atau data yang diperlukan oleh suatu penelitian. Sedangkan populasi sasaran adalah seluruh unit analisis yang berada dalam wilayah penelitian. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi demikian menurut Sugiyono (2013:116).

Teknik sampling sangatlah diperlukan dalam sebuah penelitian karena hal ini digunakan untuk menentukan siapa saja anggota dari populasi yang hendak dijadikan sampel. Untuk itu teknik sampling haruslah secara jelas menggambarkan dalam rencana penelitian sehingga jelas dan tidak membingungkan ketika terjun dilapangan. Teknik sampling menurut Sugiyono (2013:116) adalah teknik pengambilan sampel. Cara penentuan jumlah sampel tanpa melibatkan seluruh obyek penelitian (populasi). Tujuan sampling adalah untuk menghemat biaya, waktu, dan tenaga. Namun sampling harus

dilakukan sedemikian rupa sehingga dapat menggambarkan populasi yang sebenarnya. Menurut Arikunto (2008:117) sampel adalah bagian dari populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah diwakili seluruh populasi. Berkaitan pada teknik pengambilan sampel, Arikunto (2008:120) mengemukakan apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 54 ASN Slog TNI. Dimana dikenal dengan Sampling Jenuh. Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2011:68).

E. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini yang akan dikumpulkan adalah data primer berupa data mengenai budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja maupun kinerja Aparat Sipil Negara di Slog TNI. Pada bagian ini peneliti akan membahas tentang data yang diperlukan dalam penelitian, adapun data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Data primer adalah data yang diperoleh seorang peneliti secara langsung dari obyeknya. Menurut sumbernya data dalam penelitian ini adalah data internal. Data internal adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan/organisasi (tanpa perantara). Data primer adalah data yang diperoleh dengan cara meminta keterangan dari responden perusahaan yaitu karyawan perusahaan yang bersangkutan. Data primer dalam penelitian ini

meliputi sejarah organisasi, bidang tugas organisasi dan ruang lingkungannya, struktur organisasi, pertanyaan kuesioner pada organisasi dan hasil data kuesioner.

- 2) Data sekunder adalah data yang diperoleh seorang peneliti secara tidak langsung dari obyeknya. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi buku-buku referensi dan literatur-literatur yang ada hubungannya dengan materi penelitian serta bahan-bahan lainnya seperti serta jurnal nasional maupun internasional.
- 3) Data kualitatif yaitu data yang berhubungan dengan kategorisasi, karakteristik berwujud pertanyaan atau berupa kata-kata. Data ini biasanya didapat dari wawancara dan bersifat subjektif. Data kualitatif dapat diangkakan dalam bentuk ordinal atau rangking.
- 4) Data kuantitatif yaitu data yang berwujud angka-angka. Data ini diperoleh dari pengukuran langsung maupun dari angka-angka yang diperoleh dengan mengubah data kualitatif menjadi data kuantitatif. Data kuantitatif bersifat subjektif dan bisa ditafsirkan sama oleh semua orang. Data kuantitatif dibagi dua, yaitu:
 - a) Data diskrit atau nominal. Data diskrit atau nominal adalah data yang hanya dapat digolong-golongkan secara terpisah, secara diskrit atau kategori.
 - b) Data kontinum. Data kontinum adalah data yang bervariasi menurut tingkatan dan ini diperoleh dari hasil pengukuran.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, data kualitatif yang dikuantitatifkan dan data kuantitatif dengan pendekatan data kontinum. Maksudnya adalah dengan memberikan kuesioner kemudian diangkakan mengenai budaya organisasi,

kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja PNS pada Slog TNI, sedangkan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer yang didukung data sekunder untuk menguatkan data primer.

F. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi dan data adalah kuesioner/angket yaitu metode untuk mengumpulkan data primer dengan menggunakan seperangkat daftar pertanyaan mengenai variabel yang diukur melalui perencanaan yang matang, disusun dan dikemas sedemikian rupa sehingga jawaban dari semua pertanyaan benar-benar dapat menggambarkan keadaan variabel yang sebenarnya. Sebagai upaya untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan. Untuk itu teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Observasi, yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap responden penelitian.
- b) Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden penelitian berkaitan dengan tanggapannya terhadap berbagai variabel yang diteliti dalam penelitian ini.
- c) Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung kepada responden penelitian untuk memperoleh data yang lebih akurat dan lengkap karena menyangkut penjelasan lebih lanjut dari kuesioner yang telah diisi oleh responden.

G. Alat Uji Instrumen

1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, (Ghozali, 2011:52).

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk degree of freedom (df) = $n-2$ dengan α 0,05. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid. Untuk hasil analisis dapat dilihat pada output uji reliabilitas pada bagian corrected item total correlation. Dalam pengambilan keputusan untuk menguji validitas indikatornya adalah :

Jika r hitung positif serta r hitung $>$ r tabel maka butir atau variabel tersebut valid. Jika r hitung tidak positif dan r hitung $<$ r tabel maka butir atau variabel tersebut tidak valid, (Ghozali, 2011: 53).

2. Uji Reliabilitas Data

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47). Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha. Untuk mengetahui

kuesioner tersebut sudah reliable akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan program computer SPSS. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah (Ghozali, 2011: 48):

- 1) Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel.
- 2) Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

H. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

1. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak ada masalah multikolinearitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dengan cara melihat Tolerance dan VIF (Variance Inflation Factor). Metode pengambilan keputusan yaitu semakin kecil nilai Tolerance dan semakin besar nilai VIF maka semakin mendekati terjadinya masalah multikolinearitas. Dalam kebanyakan penelitian menyebutkan bahwa jika toleransi lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas (Priyatno, 2012:61).

2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat pola titik-titik pada scatterplots regresi (Priyatno, 2012:62).

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011:160). Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan Normal Probability Plot (P-P Plot). Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal (Ghozali, 2011: 163).

I. Teknik Analisis Data

1. Analisis Regresi Berganda

Apabila regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel bebas dengan satu variabel terikat, maka regresi linier berganda didasarkan

pada hubungan fungsional atau kausal dua variabel bebas atau lebih dengan satu variabel terikat. Persamaan umum regresi linier berganda adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \quad (1)$$

Dimana :

Y : Kinerja Pegawai (ASN)
a : Nilai intersep (konstan)
b₁, b₃ : Koefisien arah regresi
X₁ : Budaya Organisasi
X₂ : Kepemimpinan
X₃ : Motivasi Kerja
e : error

Untuk menganalisis variabel pengaruh Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan (X₂) dan Motivasi Kerja (X₃) dan terhadap Kinerja Pegawai (ASN) (Y) digunakan metoda statistik dengan tingkat taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ artinya derajat kesalahan sebesar 5 %. Untuk pengolahan data dengan menggunakan regresi linear, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, melalui Pengaruh Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan (X₂) dan Motivasi Kerja (X₃) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Variabel tergantung pada regresi ini adalah Kinerja Pegawai (Y) sedangkan variabel bebasnya adalah Variabel Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan (X₂) dan Motivasi Kerja (X₃).

2. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Analisis R² (R square) atau koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu (0-1). Jika nilai R² mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variabel variabel independen terhadap variabel dependen. sebaliknya, jika R² mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi variabel independen menerangkan variabel dependen. (Priyatno, 2012:55).

3. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat, (Ghozali, 2011:98). Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pengaruh Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan (X₂) dan Motivasi kerja (X₃) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a) Dengan membandingkan nilai F tabel dengan F hitung dimana apabila F tabel > F hitung, maka Ho diterima dan Ha ditolak, Apabila F tabel < F hitung, maka Ho ditolak dan Ha diterima.
- b) Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi dimana apabila probabilitas signifikansi > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak. Apabila probabilitas signifikansi < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha diterima, (Ghozali, 2011:98).

4. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y secara parsial atau dapat dikatakan uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi-variasi dependen (Ghozali, 2011:98). Kriteria pengujian hipotesis secara parsial adalah sebagai berikut :

- a) Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai.
Ho : Tidak terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai secara parsial.
Ha : Terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja pegawai secara parsial.

- b) Pengaruh kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai.
 Ho : Tidak terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai secara parsial.
 Ha : Terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai secara parsial.
- c) Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai.
 Ho : Tidak terdapat pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai secara parsial.
 Ha : Terdapat pengaruh antara variabel motivasi kerja dengan

- variabel kinerja pegawai secara parsial.
 Untuk menunjukkan apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat maka perumusan hipotesisnya sebagai berikut :
- a) Dengan membandingkan nilai t tabel dengan t hitung, apabila $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq +t \text{ tabel}$ maka Ho diterima dan Ha ditolak, Apabila $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$, atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ maka Ho ditolak dan Ha diterima (Usman, 2008:124)
- b) Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi Apabila probabilitas signifikansi $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak. Apabila probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima, (Ghozali, 2011:98)

5. Uji Korelasi Antar Dimensi

Tabel 7. Korelasi Antar Dimensi

VARIABEL	DIMENSI	DEPENDEN KINERJA (Y)				
		Kuantitas (Y1.1)	Kualitas (Y1.2)	Waktu (Y1.3)	Komitmen (Y1.4)	Disiplin (Y1.5)
BUDAYA ORGANISASI (X ₁)	Nilai-nilai dominan (X1.1)	rX1.1	rX1.1	rX1.1	rX1.1	rX1.1
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
	Filosofi (X1.2)	rX1.2	rX1.2	rX1.2	rX1.2	rX1.2
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
	Peraturan (X1.3)	rX1.3	rX1.3	rX1.3	rX1.3	rX1.3
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	
KEPEMIMPINAN (X ₂)	Iklim organisasi (X1.4)	rX1.4	rX1.4	rX1.4	rX1.4	rX1.4
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
	Loyalitas (X1.5)	rX1.5	rX1.5	rX1.5	rX1.5	rX1.5
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
	Manajerial (X2.1)	rX2.1	rX2.1	rX2.1	rX2.1	rX2.1
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	
KEPEMIMPINAN (X ₂)	Keteladanan (X2.2)	rX2.2	rX2.2	rX2.2	rX2.2	rX2.2
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
	Efektifitas (X2.3)	rX2.3	rX2.3	rX2.3	rX2.3	rX2.3
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5
	Kemampuan Memotivasi (X2.4)	rX2.4	rX2.4	rX2.4	rX2.4	rX2.4
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	
Mengarahkan (X2.5)	rX2.5	rX2.5	rX2.5	rX2.5	rX2.5	
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	

MOTIVASI KERJA (X ₃)	Penghargaan (X3.1)	rX3.1 Y1.1	rX3.1 Y1.2	rX3.1 Y1.3	rX3.1 Y1.4	rX3.1 Y1.5
	Kesejahteraan (X3.2)	rX3.2 Y1.1	rX3.2 Y1.2	rX3.2 Y1.3	rX3.2 Y1.4	rX3.2 Y1.5
	Aktualisasi diri (X3.3)	rX3.3 Y1.1	rX3.3 Y1.2	rX3.3 Y1.3	rX3.3 Y1.4	rX3.3 Y1.5
	Fisiologis(X3.4)	rX3.4 Y1.1	rX3.4 Y1.2	rX3.4 Y1.3	rX3.4 Y1.4	rX3.4 Y1.5
	Keamanan(X3.5)	rX3.5 Y1.1	rX3.5 Y1.2	rX3.5 Y1.3	rX3.5 Y1.4	rX3.5 Y1.5

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan regresi linier disimpulkan bahwa hasil regresi budaya organisasi dengan kinerja karyawan 0,368, sangat signifikan dan linier, dari hasil pengujian tersebut koefisien regresi variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,368. Disini terlihat bahwa koefisien regresi budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,368 mengandung arti bahwa apabila nilai koefisien regresi lainnya dipertahankan maka perubahan satu nilai skor budaya organisasi akan memberi pengaruh positif sebesar 0,368 unit skor kinerja karyawan dengan konstanta 0,088. Sedangkan uji keberartian menggunakan uji t diperoleh t hitung sebesar 3,446. Karena nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel 2,009, maka hipotesa pertama teruji.

Hasil Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu Evan Sokro (2012), Susandi Prihayanto (2012), Dewi Sandy Trang (2013), Yayuk Eka Setyowati (2014) dan Bambang Wasito Adi (2013). yang menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat ahli yang menerangkan keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja. Dimana hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja tersebut telah sesuai pada teori yang diungkapkan oleh Santono dalam Riani

(2011: 109) bahwa Budaya perusahaan bukanlah sekedar peraturan tertulis, dasar operasional, atau sistematika kerja yang menjadi buku suci perusahaan. Lebih dari itu, budaya perusahaan adalah *spirit d'corp*-jiwa perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam perusahaan anda. Semakin baik budaya kerja maka kinerja akan makin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka terdapat *research gap* dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi Lina (2012), yang menyebutkan bahwa tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan/pegawai.

B. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linieritas disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 0,326. Disini terlihat bahwa koefisien regresi gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,326 mengandung arti bahwa apabila nilai koefisien regresi lainnya dipertahankan maka perubahan satu nilai skor gaya kepemimpinan akan memberi pengaruh

positif sebesar 0,326 unit skor kinerja dengan konstanta 0,088. Uji keberartian menggunakan uji t diperoleh t hitung sebesar 3,443. Karena nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel 2,009, maka hipotesa kedua teruji. Berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dimiliki pegawai akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu May Chiun Lo (2013), Dewi Lina (2014), Yayuk Eka Setyowati (2014) dan Bambang Wasito Adi (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli, dimana kinerja karyawan/pegawai juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dianut dan diterapkan oleh manajemen puncak atau pimpinan. Gibson et.al (2009) memberikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu misal untuk meningkatkan atau mencapai kinerja pegawai yang diinginkan. Kemudian Hasibuan (2007) menyatakan kepemimpinan adalah cara seorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku yang berorientasi pada prestasi dapat dipakai untuk mendorong kinerja yang semakin meningkat. Penerapan Kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka terdapat *research gap* dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Selviati (2013), yang menyebutkan bahwa tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

C. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan regresi linieritas disimpulkan

bahwa hasil regresi motivasi dengan kinerja adalah 0,271 Motivasi, sangat signifikan dan linier, dari hasil pengujian tersebut koefisien regresi variabel motivasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,271. Disini terlihat bahwa koefisien regresi motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi motivasi sebesar 0,271 mengandung arti bahwa apabila nilai koefisien regresi lainnya dipertahankan maka perubahan satu nilai skor motivasi akan memberi pengaruh positif sebesar 0,271 unit skor kinerja karyawan dengan konstanta 0,088.

Sedangkan uji keberartian menggunakan uji t diperoleh t hitung sebesar 2,015. Karena nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel 2,009, maka hipotesa ketiga teruji. Berarti motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Akanbi Paul Ayobani (2013), Gary jon Springer (2011), Lamptey R. B. (2013), Hazatun dashima (2013), Susandi prihayanto (2012), Yayuk Eka Setyowati (2014) dan Bambang Wasito Adi (2013). yang menyimpulkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli yang menerangkan keterkaitan antara motivasi dan kinerja, diantaranya disampaikan oleh Robbins (2008) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika membicarakan tentang motivasi. Namun, intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja atau kinerja yang baik dan memuaskan kecuali upaya tersebut

dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka terdapat *research gap* dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Harry murti Veronika Agustini Srimulyani (2013) dan Selviati (2013), yang menyebutkan bahwa tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan/pegawai.

D. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji regresi linier berganda, diketahui bahwa uji simultan menunjukkan ada pengaruh bersama budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, bahwa semakin tinggi budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja pada Slog TNI berakibat semakin meningkatkan pula kinerja pegawai. Hal ini terbukti dari nilai koefisien determinasi (R^2) yang menyatakan sumbangan bersama budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,667. Angka ini dapat diinterpretasikan bahwa 66,7% variansi yang ada pada variabel kinerja pegawai dapat diprediksi oleh variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan 33,3% berasal dari variabel-variabel bebas lainnya sebagai penentu tingginya kinerja pegawai.

Dari hasil pengujian signifikansi dan linieritas disimpulkan bahwa regresi kinerja pegawai $0,088 + 0,368$ Budaya organisasi $+ 0,326$ Kepemimpinan $+ 0,271$ Motivasi sangat signifikan dan linier, berdasarkan hasil pengujian tersebut koefisien regresi variabel Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah 0,368, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah 0,326, Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,271. Angka tersebut mencerminkan bahwa apabila nilai koefisien regresi lainnya selain budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan

motivasi dipertahankan maka perubahan satu nilai skor pemberian budaya organisasi maka berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sebesar 0,368, perubahan satu nilai skor kepemimpinan akan memberi pengaruh positif sebesar 0,326, perubahan satu nilai skor motivasi kerja akan memberi pengaruh positif sebesar 0,271 unit skor kinerja dengan konstanta 0,088.

Sedangkan uji regresi berganda diperoleh nilai F hitung = 33,313 dan sig (p) = 0,000 < 0,05. Jadi F hitung > F tabel (33,313 > 2,79), maka hipotesa keempat teruji. Berarti budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian Dewi Sandy Trang (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Dalam upaya membentuk lingkungan organisasi yang mendukung tercapainya keefektifan organisasi dan juga pegawai, diperlukan dukungan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi motivasi para anggota organisasi. Dimana peran kepemimpinan dalam organisasi penting karena merupakan proses seseorang mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi menjadi penting karena merupakan kekuatan psikologis yang dapat menimbulkan tindakan yang memiliki arah dan terus-menerus untuk mencapai tujuan, sehingga akan berpengaruh pada hasil kerja para ASN Slog TNI.

V. KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan pengujian hipotesis pada bab terdahulu penulis simpulkan bahwa terbukti budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi baik sendiri-sendiri maupun bersama berpengaruh positif terhadap kinerja

pegawai di Staf Logistik TNI, dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Staf Logistik TNI. Dimensi Filosofi dan iklim organisasi merupakan yang berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, namun dimensi loyalitas merupakan yang paling kuat pengaruhnya dan yang paling perlu diperhatikan dan menentukan terhadap kinerja pegawai di Slog TNI.
- 2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Staf Logistik TNI. Dimensi keteladanan dan mengarahkan merupakan yang berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, namun dimensi kemampuan memotivasi merupakan yang paling kuat pengaruhnya dan yang paling perlu diperhatikan dan menentukan terhadap kinerja pegawai di Slog TNI.

- 3) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Staf Logistik TNI. Dimensi keamanan merupakan yang paling kuat pengaruhnya dan yang paling perlu diperhatikan dan menentukan terhadap kinerja pegawai di Slog TNI.
- 4) Budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Slog TNI. Dari hasil uji bersama dapat disimpulkan bahwa sumbangan bersama budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja pada Kinerja pegawai di Slog TNI adalah lebih kuat dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti. Artinya Budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja bersinergi menciptakan pribadi seorang pegawai/ASN yang memberikan kinerja terbaik untuk organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. edisi ke 10. Rosda.
- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Akanbi Paul Ayobani. 2013. *Influence Of Extrinsic And Intrinsic Motivation On Employees' Performance*. Ajayi crowther university, oyo, oyo state. *Journal of Management and Corporate Governance*.
- Bambang Wasito Adi .2013. *Analisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi dan implikasinya pada kinerja kepala sekolah*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 19, Nomor 2, Juni 2013
- Drafke, M. 2009. *The Human Side of Organizations*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Dewi Lina. 2014. *Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi Terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai Variabel moderating*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* Vol 14 No . 1 / Maret 2014.
- Dewi Sandy Trang . 2013. *Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya Terhadap kinerja karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara*. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 September 2013
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, I and Donnelly. 2009. *Organizations Behaviour, Structure, Processes*. 9Ed, Richard D. Irwin Inc.
- Gary Jon Springer. 2011. *A Study of Job Motivation, satisfaction and Performance among Bank Employee*. *Journal of Global Business Issues*;

- Spring 2011; 5, 1; ABI/INFORM Research
- Handayani, Agustuti. 2013. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan. Vol.1, No,1, pp:84-92.
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Henry E. Eccles dalam Hadi Pranoto dan Amarulla Octavian. 2015. Analysis of Security Strategy at Indonesia Archipelagic Sea Lane. Jurnal Pertahanan Volume 1 Nomor 2 Mei-Agustus 2015 ISSN 2087-9415 hh. 94-107 ©2015 JP
- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*. I, 4th Published. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lamptey R. B. .2013. *Motivation And Performance Of Librarians In Public Universities In Ghana*.
- McShane, Steven L, Glinow, M.A. 2008. *Organizational Behavior*. McGraw Hill. New York.
- May Chiun Lo .2009. *Leadership Styles And Organizational Commitment: A Test On Malaysia Manufacturing Industry*. African Journal of Marketing Management Vol. 1(6) pp. 133-139, September, 2009
- Priyatno, Duwi. 2012. *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS*. C.V Andi Offset. Yogyakarta.
- Robbins Stephen T., Timothy A. Judge, Elham S. Hasham. 2009. *Organizational Behaviour*. 13th Edition, Prentice Hall, Inc. Eaglewood, Cliff, New Jersey.
- Selviati, Veronica. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Bidang Pendapatan, Bidang Anggaran dan Perbendaharaan DPPKAD di Tanjung Pinang*. Jurnal Fakultas Ekonomi Maritim Raja Ali Haji, Undated.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.