

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR REGIONAL I BADAN  
KEPEGAWAIAN NEGARA YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan**



**Oleh  
Syafitri Diah Kusumawati  
NIM. 10402241026**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN  
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2014**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR REGIONAL I BADAN  
KEPEGAWAIAN NEGARA YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Disusun Oleh:

Syafitri Diah Kusumawati  
NIM. 10402241026

Telah disetujui dan disahkan pada tanggal 19 September 2014

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui  
Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Muhyadi  
NIP. 19530130 197903 1 002

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta” oleh: Syafitri Diah Kusumawati dengan NIM: 10402241026 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2 Oktober 2014.

DEWAN PENGUJI			
Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Joko Kumoro, M.Si	Ketua Penguji		15/10/14
Prof. Dr. Muhyadi	Sekretaris Penguji		15/10/2014
Purwanto, M.M, M.Pd	Penguji Utama		15/10/14

Yogyakarta, 16 Oktober 2014  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,



Dr. Sugiharsono, M.Si

NIP. 19550328 198303 1 002

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Syafitri Diah Kusumawati  
NIM : 10402241026  
Program Studi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas : Ekonomi  
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap  
Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian  
Negara Yogyakarta

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali pada bagian - bagian tertentu yang penulis gunakan sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata cara dan etika penulisan karya ilmiah yang lazim.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 10 September 2014



Syafitri Diah Kusumawati

NIM. 10402241026

## **MOTTO**

“Sesungguhnya di samping kesukaran ada kemudahan. Apabila engkau telah selesai mengerjakan suatu pekerjaan, maka bersusah payahlah mengerjakan yang lain dan kepada Tuhanmu berharaplah”

**(QS. Al Insyirah: 6-8)**

“Jika kau tak sanggup menahan lelah karena belajar, kamu harus sanggup menahan derita karena kebodohan”

**(Imam Syafi’i)**

“Sesuatu mungkin mendatangi mereka yang mau menunggu, namun hanya didapatkan oleh mereka yang bersemangat mengejarnya”

**(Abraham Lincoln)**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

*Dengan mengucapkan rasa syukur atas segala tuntunan dan nikmat-Nya*

*Serta shalawat kepada nabi Muhammad SAW*

*Karya kecil dan sederhana ini saya persembahkan kepada:*

- 1. Ibu dan Bapak tercinta, Ibu Kusdaryati dan Bapak Syafril Nasution yang setiap hembusan nafasnya adalah doa. Terima kasih atas kasih sayang dan pengorbanan yang diberikan. Semoga Allah membalas kebaikan Ibu dan Bapak dengan kebahagiaan dunia maupun akhirat.*
- 2. Almamater Universitas Negeri Yogyakarta*

## HALAMAN BINGKISAN

*Karya kecil ini dan sederhana ini kubingkiskan untuk:*

- 1. Bogi Adia Trisma SE, terima kasih atas motivasi, semangat dan do'a yang diberikan. Semoga Allah meridloi jalan kita.*
- 2. Keluarga besarku Eyang, Bou-Bou, Uwa, Kakak-Kakak, Pakde, yang selalu memotivasi untuk tidak menyerah.*
- 3. Kepala Perpustakaan FIS UNY, Mbak Daning atas bantuannya dalam menyusun skripsi ini.*
- 4. Sahabat-sahabatku dari GG (Rani, Vera, Dila, Bunga, Sandra, Rina, Prilly, Een) ,kos Dhyastra (Yovinta Desi), teman-teman PREDATOR (Nunung, Kiki, Ari, Bundo, Mpit, Nurhidayah, Neni, Johanda, Heri dan Danang) dan teman-teman IM3 SMA N 1 Purworejo yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih telah memberikan warna persahabatan selama ini.*

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR REGIONAL I BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA YOGYAKARTA**

**Oleh:**  
**Syafitri Diah Kusumawati**  
**NIM. 10402241026**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta; (2) besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta; (3) besarnya pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta.

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Subyek penelitian adalah pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta dengan jumlah 73 pegawai. Uji coba instrumen penelitian dilakukan terhadap 30 pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta yang tidak menjadi subyek penelitian. Pengumpulan data menggunakan kuesioner/angket. Pengujian prasyarat analisis meliputi uji linearitas dan uji multikolinearitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama dan kedua serta analisis regresi ganda untuk menjawab pertanyaan penelitian ketiga.

Hasil penelitian ini adalah: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta yang ditunjukkan dengan nilai  $r^2$  sebesar 0,273 yang artinya berpengaruh sebesar 27,3% dengan nilai  $p < 0,05$ ; (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta yang ditunjukkan dengan nilai  $r^2$  0,542 yang artinya berpengaruh sebesar 54,2% dengan nilai  $p < 0,05$ ; (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta yang ditunjukkan dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,577 yang artinya berpengaruh sebesar 57,7% dengan nilai  $p < 0,05$ .

**Kata Kunci:** budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai.

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur dipanjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta” yang disusun sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Tugas Akhir Skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini diucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan FE UNY yang berkenan memberikan izin penelitian untuk keperluan penyusunan skripsi.
2. Bapak Joko Kumoro, M.Si., Ketua Jurusan Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah membantu kelancaran pelaksanaan skripsi.
3. Bapak Prof. Dr. Muhyadi, dosen pembimbing skripsi yang dengan sabar telah membimbing, mengarahkan dan memberikan nasihat selama penyusunan skripsi.
4. Bapak Purwanto, M.M., M.Pd., dosen narasumber yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi.

5. Bapak dan ibu dosen program studi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah memberikan ilmunya selama perkuliahan.
6. Bapak Dr. H. Edy Wahyono SP, Kepala Kanreg I BKN Yogyakarta yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Kanreg I BKN Yogyakarta.
7. Ibu Yussi Hendarayanti, S.Sos, Bapak Supriyanto, SH dan Bapak Ridlowi, S.Sos selaku pejabat pengelola informasi dan dokumentasi regional yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian sehingga dapat berjalan dengan lancar.
8. Pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta yang telah berkenan menjadi responden dalam penelitian.
9. Kedua orang tuaku, Bapak dan Ibu yang senantiasa berjuang dan mendo'akan untuk kelancaran dalam penyusunan skripsi.
10. Bogi Adia Trisma, SE terimakasih atas motivasi, semangat dan do'a yang diberikan.
11. Kepala Perpustakaan FIS UNY, Perdaning Widyanti S.Psi atas bantuan yang diberikan selama ini.
12. Sahabat-sahabatku, terimakasih atas dukungan dan bantuan dalam penyusunan skripsi.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan semangat serta bantuan selama penyusunan tugas akhir ini.

Penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun akan diterima dengan senang hati untuk perbaikan lebih lanjut. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan.

Yogyakarta, September 2013

Syafitri Diah Kusumawati

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	 <b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	10
C. Pembatasan Masalah .....	10
D. Rumusan Masalah .....	11
E. Tujuan Penelitian .....	11
F. Manfaat Penelitian .....	12
 <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	 <b>13</b>
A. Deskripsi Teori.....	13
1. Tinjauan tentang Kinerja Pegawai .....	13
2. Tinjauan tentang Budaya Organisasi .....	18
3. Tinjauan tentang Motivasi Kerja.....	29
4. Tinjauan tentang Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	36
B. Penelitian yang Relevan.....	38
C. Kerangka Berpikir.....	40
D. Hipotesis Penelitian.....	43
 <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	 <b>44</b>
A. Desain Penelitian.....	44
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	44
D. Populasi dan Sampel .....	46
E. Teknik Pengumpulan Data.....	49
F. Instrumen Penelitian.....	49
G. Uji Coba Instrumen Penelitian .....	52
1. Uji Validitas .....	52
2. Uji Reliabilitas .....	54
H. Teknik Analisis Data.....	56
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	 <b>66</b>
A. Hasil Penelitian .....	66
1. Deskripsi Tempat Penelitian .....	66
2. Deskripsi Data Penelitian.....	71

B. Pengujian Prasyarat Analisis.....	87
1. Uji Linearitas.....	87
2. Uji Multikolinearitas .....	88
C. Analisis Regresi Sederhana.....	89
D. Analisis Regresi Ganda.....	92
E. Pembahasan Hasil Penelitian .....	96
F. Keterbatasan Penelitian.....	104
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>105</b>
A. Kesimpulan .....	105
B. Implikasi.....	106
C. Saran.....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>109</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>112</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. <i>Sample Fraction</i> .....	47
2. Jumlah sampel yang diambil tiap subpopulasi .....	48
3. Kisi-kisi Instrumen Kinerja Pegawai .....	50
4. Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi .....	50
5. Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja.....	51
6. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	53
7. Tingkat Keterandalan Instrumen.....	54
8. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	55
9. Kriteria Penilaian Komponen.....	57
10. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai .....	72
11. Pengkategorian Kecenderungan Kinerja Pegawai .....	74
12. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi .....	77
13. Pengkategorian Kecenderungan Budaya Organisasi .....	80
14. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja .....	83
15. Pengkategorian Kecenderungan Motivasi Kerja.....	85
16. Hasil Uji Linearitas .....	87
17. Hasil Uji Multikolinearitas Data .....	88
18. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Sederhana $X_1$ terhadap Y .....	89
19. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Sederhana $X_2$ terhadap Y .....	91
20. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Ganda $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y .....	93
21. Ringkasan Hasil Perhitungan SR Dan SE.....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian .....	42
2. Histogram Kinerja Pegawai .....	73
3. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Skor Variabel Kinerja Pegawai .....	75
4. Histogram Budaya Organisasi.....	78
4. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Skor Variabel Budaya Organisasi .....	81
5. Histogram Motivasi Kerja.....	84
6. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Skor Variabel Motivasi Kerja.....	86

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen Penelitian.....	113
a. Angket Uji Coba Instrumen.....	114
b. Angket Penelitian.....	120
2. Analisis Uji Coba Instrumen.....	125
a. Tabulasi Data Uji Coba Instrumen.....	126
b. Output SPSS Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	130
3. Data Penelitian.....	135
a. Tabulasi Data Pokok.....	136
b. Distribusi Frekuensi.....	144
c. Uji Prasyarat Analisis.....	150
d. Analisis Regresi.....	155
e. Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif.....	158
4. Hasil Analisis Data Penelitian.....	159
5. Surat Ijin Penelitian.....	167

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sejak tahun 1980, kebutuhan akan pembudayaan nilai-nilai baru tentang kewirausahaan dan manajemen mulai terasa. Nilai-nilai baru itu dibawa oleh arus dan gelombang informasi melalui teknologi dan media global. Konsep budaya organisasi mulai populer sejak awal 1980. Istilah budaya organisasi dikenal dengan terminologi *organizational culture*. Sejumlah literatur dan hasil riset empiris telah mendokumentasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan organisasi untuk membangun kinerja ekonomi dan kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang. Menurut hasil observasi yang ada, bahwa budaya organisasi yang kuat, adaptif dan dinamis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan kinerja ekonomi dan kinerja manajerial suatu organisasi dalam jangka panjang.

Organisasi merupakan suatu sistem yang mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut mengalami kerusakan maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Salah satu unsur yang terdapat dalam sistem tersebut yang menentukan sehat atau tidaknya sebuah organisasi terletak pada sumber daya manusia yang dimiliki. Kebutuhan organisasi yang mutlak dibutuhkan adalah berlanjutnya pengembangan sumber daya manusia yang

dimiliki. *Job Performance* atau hasil kerja yang baik oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya akan berpengaruh pada keberhasilan suatu organisasi. Seorang pegawai harus memiliki keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta memiliki pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi. Karena menurut Handoko (2008: 78) sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada perusahaan.

Diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang memotivasi pegawai dan kinerja pegawai dengan memperhatikan kebutuhan pegawai. Karena masing-masing pegawai berasal dari latar belakang dan memiliki pola pikir keyakinan yang berbeda maka kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan perlu diseragamkan sesuai dengan tujuan organisasi agar tercipta suatu kinerja yang optimal melalui suatu wadah yang disebut budaya organisasi.

Di Indonesia, jumlah pegawai negeri sipil mencapai tak kurang dari lima juta orang. Dari jumlah itu, menurut sumber Men-PAN Feisal Tamin yang diunggah melalui situs [www.uinjkt.ac.id](http://www.uinjkt.ac.id) menyatakan bahwa sekitar 60%-nya tidak cukup profesional dan produktif. Pegawai mangkir saat jam kantor atau seusai hari libur nasional hingga kini masih menjadi persoalan di beberapa instansi pemerintah. Hal ini mengindikasikan bahwa sikap dan budaya dikalangan PNS belum tumbuh dan menjadi kesadaran bagi masing-masing individu maupun kolektif. Pembenahan kinerja pegawai negeri sipil ini tentunya

harus berorientasi pada pembenahan budaya kerja. Sehingga akan tercipta aparatur pemerintah yang profesional dan produktif.

Berdasarkan pemaparan permasalahan tentang budaya organisasi dan kinerja pegawai dari instansi pemerintah ini maka perlu adanya kajian yang lebih dalam tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Objek penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Kanreg I BKN Yogyakarta yang merupakan instansi pemerintah dan memiliki tugas yaitu menyelenggarakan sebagian tugas pokok dan fungsi BKN di bidang administrasi dan manajemen kepegawaian negara sesuai wilayah kerja, dimana kewenangannya masih melekat pada pemerintah sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Pegawai Kanreg I BKN sebagai salah satu unsur utama SDM aparatur negara mempunyai peranan yaitu menentukan keberhasilan penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian untuk para pegawai negeri sipil di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan Jawa Tengah. Pegawai Kanreg I BKN harus memiliki kompetensi yang diindikasikan melalui sikap dan perilaku profesional, disiplin serta penuh loyalitas terhadap tanggung jawabnya dalam menjalankan peran dan fungsi yang telah ditetapkan. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan motivasi dari dalam diri masing-masing anggota untuk berusaha memberikan seluruh kemampuan yang dimiliki sehingga mendorong kinerja individu secara lebih optimal.

Sesuai dengan peranan dan fungsi yang dijalankan oleh Kanreg I BKN yaitu menyelenggarakan administrasi kepegawaian negeri sipil, instansi pemerintah ini memiliki 5 bagian yang terdiri dari Kepala, Bagian Umum, Bagian Mutasi, Bagian Status Kepegawaian dan Pensiun, Bagian Informasi Kepegawaian dan Bagian Bimbingan Teknis Kepegawaian.

Berdasarkan wawancara pra survey di Kanreg I BKN Yogyakarta yang dilakukan dengan salah satu pegawai Kanreg I BKN Bidang Informasi Kepegawaian yaitu Bapak Supriyanto, beliau menjelaskan bahwa sejauh ini Kanreg I BKN Yogyakarta telah berada dalam kondisi lingkungan kerja yang cukup baik dan memiliki kedisiplinan tinggi. Kebiasaan-kebiasaan seperti 3S (Senyum, Sapa dan Salam) telah diterapkan, kemudian adanya *team building* dan laporan harian yang harus diberikan setiap pegawai melalui sebuah aplikasi atas pekerjaan yang telah dilakukan pada hari itu. Sistem absen dengan menggunakan *finger print* yang dilakukan sebanyak dua kali dalam sehari dan sejumlah prosedur perijinan yang harus dilakukan apabila pada saat jam kerja pegawai ada kepentingan diluar kantor.

Atas pemaparan tersebut terlihat bahwa Kantor Regional I BKN Yogyakarta secara keseluruhan dalam hal budaya organisasi dan motivasi kerja sudah cukup bagus. Namun setelah dilakukan observasi lebih lanjut pada saat pelaksanaan PKL pada bulan Januari 2014, ternyata terdapat beberapa ketidaksesuaian antara kondisi sebenarnya dengan pemaparan yang disampaikan oleh narasumber yaitu Bapak Supriyanto pada saat pra survey.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kanreg I BKN Yogyakarta memiliki 276 pegawai yang sebagian besar pegawainya berada pada usia yang sudah tidak produktif. Melalui observasi yang dilakukan pada saat pelaksanaan PKL terlihat bahwa beberapa pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta sudah memasuki usia tidak produktif dan hampir memasuki masa pensiun. Untuk beberapa pegawai yang seharusnya pensiun tahun 2013 di usia 56, harus memperpanjang masa kerjanya hingga dua tahun ke depan. Hal tersebut sesuai dengan kebijakan baru dari pemerintah yang terdapat dalam PP No. 19 Tahun 2013 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Dalam hal ini pemberhentian PNS diperpanjang menjadi dua tahun lebih lama. Apabila dilihat dari sisi produktivitas kerja, maka hal tersebut menjadi salah satu permasalahan yang harus diperhatikan karena berkaitan pula dengan motivasi dan budaya kerja.

Menurut Donald dan Super yang dikutip oleh Gibson (1994: 305) menyatakan tentang teori tahapan perkembangan karir bahwa seseorang memulai perkembangan karirnya sejak pertengahan masa remaja, dimana seseorang mulai menentukan jenis pekerjaan yang cocok berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Kemampuan yang dimiliki masing-masing orang berbeda, salah satunya dipengaruhi oleh faktor usia. Menurut Plato yang dikutip oleh Sahlan (1998; 20) menyatakan bahwa seseorang pada waktu muda sangat kreatif, namun setelah tua kemampuan dan kreatifitasnya mengalami kemunduran karena dimakan usia. Hal ini disebabkan kehilangan upaya dan telah merasa puas dengan keberhasilan yang telah diraihinya. Beberapa pegawai pada

usia tidak produktif bahkan menjelang masa pensiun ini salah satunya mengalami kesulitan dalam menggunakan teknologi terkini berbasis komputer dan internet.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada saat pelaksanaan PKL di Kanreg I BKN Yogyakarta bagi sebagian pegawai yang usianya menjelang masa pensiun mempelajari IT tidak mudah dan cukup membingungkan dalam penggunaannya. Ketika ada yang ingin melatih mereka menggunakan teknologi terkini berbasis komputer dan internet, yang terjadi adalah mereka merasa enggan dan malas untuk mengikuti instruksi yang diberikan karena dirasa cukup sulit. Penyediaan fasilitas yang kurang memadai seperti seperangkat komputer yang disediakan kurang *ter-update* menjadi pemicu rasa malas pegawai dalam mempelajarinya. Sedangkan, saat ini sebagian besar pekerjaan menggunakan teknologi terkini berbasis komputer dan internet Hal tersebut menjadi permasalahan yang dapat dijadikan perhatian tersendiri bagi Kanreg I BKN Yogyakarta. Jika dilihat dari indikator yang mempengaruhi motivasi kerja yakni kebutuhan fisik, maka hal tersebut tergolong rendah karena penyediaan fasilitas yang kurang memadai.

Permasalahan lainnya yang terdapat di Kanreg I BKN Yogyakarta berkaitan erat dengan budaya organisasi. Menurut Robert. G. Owens (2006: 2) budaya adalah sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku. Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan

bahwa terdapat beberapa unsur yang berhubungan dengan budaya dalam organisasi yaitu sistem nilai, kepercayaan dan perilaku/norma.

Berdasarkan definisi tersebut apabila dihubungkan dengan indikator kinerja pegawai yakni kedisiplinan terdapat beberapa ketidaksesuaian. Dari hasil observasi pada saat pelaksanaan PKL, beberapa pegawai terlihat bersantai dengan sikap yang kurang disiplin. Mereka memposisikan kakinya di atas meja sambil berleha-leha disaat jam kerja. Sikap tersebut tidak mencerminkan perilaku yang baik dan cenderung kurang sopan bagi seorang aparatur pemerintah dalam mengisi waktu senggang. Beberapa pegawai juga terlihat tidak tepat waktu memasuki kantor setelah jam istirahat berakhir. Terlihat beberapa pegawai memasuki kantor sekitar 30-45 menit lebih lama setelah jam istirahat usai.

Selain itu permasalahan lain yang muncul berhubungan dengan pengisian laporan harian. Laporan harian ditujukan sebagai sistem kontrol bagi pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta, dalam pengisian laporan harian ini sudah menggunakan sistem komputer dan internet. Menjelang waktu pulang kerja, setiap pegawai mengisikan jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan pada hari itu ke dalam akun yang mereka miliki. Apabila volume pekerjaan meninggi maka mereka dapat mengisikan laporan sesuai dengan apa yang dikerjakan tanpa adanya rekayasa. Sedangkan pada saat volume pekerjaan rendah, terdapat beberapa pegawai yang pada hari itu hampir tidak melakukan pekerjaan apapun. Di sisi lain mereka tetap harus mengisikan laporan harian, pada akhirnya yang terjadi adalah sebagian dari mereka merekayasa jenis pekerjaan yang telah

dilakukan untuk diisikan ke dalam laporan hariannya. Laporan harian yang mereka isikan sebagian besar merupakan target awal yang telah ditetapkan bukan target akhir yang mereka kerjakan pada hari itu.

Jika dilihat dari indikator budaya organisasi yakni kontrol atau pengawasan yang dilakukan pimpinan tergolong rendah dikarenakan pimpinan tidak mengevaluasi kembali kesesuaian antara laporan harian dan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai. Pimpinan tidak mengadakan program evaluasi sehingga pegawai cenderung mengulangi lagi untuk merekayasa laporan harian mereka. Jika dilihat dari indikator kinerja pegawai yakni tanggung jawab, maka pengisian laporan harian oleh pegawai yang tidak sesuai memiliki nilai tanggung jawab yang rendah karena mereka tidak jujur terhadap yang mereka kerjakan dan tidak berusaha untuk bertanggung jawab atas apa yang menjadi tugas mereka.

Berdasarkan survey yang dilakukan pada saat pelaksanaan PKL di Kanreg I BKN Yogyakarta ada permasalahan yang timbul mengenai keterlambatan penerbitan SK bagi sejumlah pegawai negeri sipil. Hal ini terlihat pada kurangnya integrasi beberapa bagian dalam menangani hal tersebut dikarenakan volume pekerjaan yang meningkat di waktu tertentu sehingga beberapa bagian mengalami *miss-communication*. *Miss-communication* antara satu bagian dengan bagian yang lain atas informasi yang akan diolah menyebabkan pengerjaan tugas seperti penerbitan SK bagi pegawai negeri sipil yang membutuhkan menjadi tidak tepat waktu. Jika dilihat dari indikator budaya organisasi yakni integrasi tergolong pada integrasi yang kurang.

Berdasarkan latar belakang mengenai kurangnya kesadaran terhadap budaya organisasi dilihat dari sikap dan perilaku yang kurang sopan pada beberapa pegawai di saat jam kerja dan keterlambatan masuk kerja pada beberapa pegawai setelah jam istirahat, pengisian laporan harian yang direkayasa dan kurangnya integrasi dalam memproses SK bagi sejumlah PNS, serta menurunnya motivasi dilihat dari kurangnya penyediaan fasilitas komputer yang *uptodate* sehingga membuat rendahnya keinginan untuk mempelajari teknologi pada beberapa pegawai Kanreg I BKN Yogyakarta, diperlukan kajian yang lebih dalam agar Kanreg I BKN Yogyakarta tetap dapat melayani publik dengan efektif dan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Kajian ini mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kanreg I BKN Yogyakarta. Sehingga penelitian ini berjudul :

***“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta”.***

## **B. Identifikasi Masalah**

1. Sikap kurang disiplin disaat jam kerja pada beberapa pegawai
2. Kedisiplinan yang rendah dilihat dari sering terjadinya pegawai yang terlambat masuk kantor setelah jam istirahat
3. Kurangnya kontrol atas pengisian laporan harian yang tidak sesuai dengan hasil kerja yang dikerjakan pegawai

4. Kurangnya integrasi pada masing-masing bagian yang menyebabkan keterlambatan penerbitan surat keputusan bagi beberapa pegawai negeri sipil
5. Kurangnya motivasi dalam mempelajari teknologi komputerisasi pada beberapa pegawai dikarenakan fasilitas yang disediakan kurang memadai

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan ini dibatasi pada budaya organisasi yang diterapkan dan motivasi kerja Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta yang belum optimal sehingga terdapat beberapa pegawai yang kinerjanya masih rendah.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah dapat dirumuskan bahwa masalah yang akan diteliti adalah: Berapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta?

### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta.

#### **F. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Dapat memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan terutama dalam bidang administrasi perkantoran
  - b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan dan bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Peneliti
 

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan sekaligus pengalaman selama melakukan studi di Universitas Negeri Yogyakarta, dan sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana pendidikan
  - b. Bagi Instansi
 

Sebagai kritik dan saran pada Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta khususnya pada bagian kepegawaian

c. Bagi Universitas Negeri Yogyakarta

Dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi perpustakaan dan bahan bacaan bagi mahasiswa.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Tinjauan tentang Kinerja Pegawai

###### a. Pengertian Kinerja

Definisi kinerja diambil dari kamus Bahasa Indonesia yang diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Stoner (Moh. Pabundu Tika, 2006: 121) menyebutkan bahwa “kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan”.

Motivasi yang dimiliki oleh seorang pegawai nantinya akan menghasilkan sebuah perilaku yang berdampak pada kinerja yang ia hasilkan. Didukung pula oleh pernyataan Bernadin dan Russel (1993) (Moh. Pabundu Tika, 2006: 121) bahwa “kinerja merupakan pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”.

Motivasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Kinerja yang merupakan hasil pekerjaan seorang pegawai terlihat dari suatu periode waktu. Prawiro Suntoro (Moh. Pabundu Tika, 2006: 121)

mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Beberapa definisi kinerja tersebut, maka dapat disimpulkan unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- 2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kinerja pegawai (motivasi, kecakapan, persepsi, peranan dan sebagainya)
- 3) Pencapaian tujuan organisasi
- 4) Periode waktu tertentu

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu waktu periode tertentu dalam mencapai sebuah tujuan

#### **b. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kata pegawai berasal dari kata *pe* dan *gawai* dalam Bahasa Indonesia. *Pe* adalah sebuah awalan yang menunjukkan arti orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan seperti yang disebutkan kata dasar. Sedangkan *gawai* berarti bekerja yang berasal dari bahasa Jawa. Pegawai adalah orang yang bekerja pada suatu tempat yang resmi yang memiliki data-data pribadi di dalam tempat pekerjaan yang dimaksud seperti organisasi, lembaga atau badan lainnya yang berhubungan dengan pegawai. Cardosa (Mangkunegara, 2005: 9) menyatakan bahwa “kinerja

pegawai adalah ungkapan seperti *out put* , efisiensi serta efektivitas sering dibutuhkan dengan produktifitas”. Menurut Rummler dan Brache (Sudarmanto, 2009: 7) “kinerja individu merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan”. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh pegawai pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### c. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Sama halnya dengan budaya organisasi dan motivasi, kinerja yang dilakukan oleh pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor. Menurut Anwar P. Mangkunegara (2004: 67), “terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964) (Mangkunegara, 2004: 67) yang merumuskan bahwa “*human performance (ability+motivation)*, *motivation (attitude+situation)*, dan *ability (knowledge+skill)*”. *Human performance* atau penampilan seseorang merupakan hasil perpaduan antara kemampuan dan motivasi yang dimiliki seseorang. *Motivation* atau motivasi itu sendiri merupakan

hasil dari perpaduan sikap dan situasi yang dihadapi seseorang. Kemampuan atau *ability* merupakan hasil dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang.

Pada dasarnya faktor yang mempengaruhi kinerja berasal dari internal dan eksternal seorang pegawai. Sedangkan menurut Simamora (Mangkunegara, 2006: 14) kinerja dipengaruhi 3 faktor, yaitu :

- 1) Faktor Individual: Kemampuan dan Keahlian, Latar Belakang dan Demografi
- 2) Faktor Psikologis: Persepsi, *Attitude*, Pembelajaran dan Motivasi
- 3) Faktor Organisasi: Sumber Daya, Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur dan *Job Design*

Selanjutnya A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 16) menyimpulkan bahwa faktor penentu prestasi kerja individu organisasi yaitu ;

- 1) Faktor Individu.  
Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Faktor Lingkungan Organisasi.  
Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

#### **d. Unsur-unsur Penilaian Pegawai**

Setelah seorang manajer dalam sebuah organisasi memahami bagaimana hakikat kinerja dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maka hasil dari kinerja tersebut patut dinilai apakah sudah sesuai dengan apa yang diharapkan sebuah organisasi. Menurut Hasibuan (2002: 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

##### **1) Kesetiaan Kinerja**

Dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak (1994: 76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

##### **2) Prestasi Kerja**

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

##### **3) Kedisiplinan**

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

##### **4) Kreatifitas**

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

##### **5) Kerjasama**

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

##### **6) Kecakapan**

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

7) Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan

## 2. Tinjauan tentang Budaya Organisasi

Sejumlah hasil riset empiris telah mendokumentasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk kesuksesan organisasi dalam membangun kinerja keuangan dan kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang. Hubungan antara budaya organisasi (*organizational culture*) dengan sukses gagalnya kinerja suatu organisasi diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi sangat erat.

### a. Pengertian Budaya

Kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum dalam mengerjakan sesuatu merupakan pemaparan dari istilah budaya. Budaya mendorong terciptanya suatu komitmen dalam diri seorang manusia. Seperti halnya Indonesia memiliki beragam budaya yang menunjukkan identitas dari masing-masing daerah dimana masyarakat itu berada. Menurut Koentjaraningrat (2004: 9) “budaya berasal dari bahasa latin *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan, terutama mengolah tanah atau bertani”. Kemudian dalam bahasa Inggris disebut *Culture*. Menurut Stoner (1995: 181) “budaya atau *culture* adalah gabungan kompleks dari asumsi, tingkahlaku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu”.

Budaya berkaitan erat dengan perasaan dan pola pikir manusia. Didukung pula oleh pemaparan menurut Alisyahbana (Supartono, 2004: 31) “budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran”.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka dapat disimpulkan budaya adalah asumsi dasar yang diciptakan masyarakat, baik berupa pengetahuan, nilai-nilai, tingkah laku yang dikembangkan di dalam sebuah masyarakat secara turun-temurun guna menyelesaikan sebuah permasalahan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain. Budaya menjadi sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya. Bagi siapapun terutama bagi kalangan internal suatu komunitas suku tertentu, budaya akan menjadi sumber inspirasi dalam mengembangkan dan memberdayakan budayanya sehingga menjadi kebanggaan.

#### **b. Pengertian Organisasi**

Agar sumber daya dapat berdaya guna, berhasil guna dan terkoordinir dalam mencapai sebuah tujuan diperlukan sebuah manajemen. Pengaturan ini diatur dalam sebuah wadah yang disebut organisasi. Tegasnya, pengaturan ini hanya dapat dilakukan di dalam suatu organisasi, sebab dalam wadah (organisasi) inilah tempat kerja sama, proses manajemen, pembagian kerja, koordinasi dan integrasi yang

dilakukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Menurut Stoner (1995: 6) “organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran”.

Terdapat sejumlah orang dalam sebuah organisasi yang melakukan tugasnya untuk mencapai sebuah tujuan. Didukung pula oleh pendapat Gers (Supardi dan Anwar, 2002: 5) secara implisit mengatakan bahwa “organisasi merupakan tata hubungan antara orang-orang untuk dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab”. Sobirin (2007: 7) menyatakan bahwa :

Organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional, sistematis, terpimpin, terkendali dan terorganisir dalam memanfaatkan sumber daya. Telah dibentuk pengelompokan tugas-tugas didalamnya, agar dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Jadi, unsur utama dalam organisasi adalah sekumpulan orang,

kerjasama, tujuan, sistem koordinasi, pembagian tugas dan sumber daya organisasi.

### c. **Pengertian Budaya Organisasi**

Setiap individu memiliki kepribadian, begitu pula dengan organisasi. Sifat-sifat yang tetap dan relatif tidak dapat diubah dapat membantu kita dalam memperkirakan sikap dan perilaku mereka. Begitu hal nya dengan organisasi yang juga memiliki karakteristik yang terlihat dari sikap-sikap yang dicerminkan dari para anggotanya. Budaya organisasi memiliki makna yang sangat luas. Menurut Luthans (Andreas Lako, 2004: 29), “budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya”.

Budaya organisasi sama halnya seperti budaya-budaya suku yang memiliki *totem* dan pantangan yang mengatur bagaimana masing-masing anggota suku bertindak terhadap sesama anggota suku dan terhadap orang dari luar suku. Sarplin (Andreas Lako, 2004: 29) menyatakan bahwa “budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”.

Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi

mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

Menurut Schein (Andreas Lako, 2004: 30) menyatakan bahwa:

Budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Penerapan budaya ini digunakan sebagai pedoman dalam menentukan sikap dan tingkah laku individu dalam menyelesaikan masalah. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113) yang menyatakan bahwa :

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik maupun non fisik yang khas berisi asumsi, nilai-nilai, norma, kepercayaan yang bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas maupun efisiensi organisasi tersebut. Budaya organisasi menjadi ciri khas atau

identitas suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain dalam memperkuat eksistensi organisasi maupun pengikat antar anggota di dalamnya. Budaya organisasi berperan untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan dan mengatur sumber daya organisasional maupun sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang yang datang dari lingkungan organisasi.

**d. Elemen Budaya Organisasi**

Beberapa ahli mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki elemen atau unsur dasar. Seperti yang dikemukakan oleh Schein (1992: 26) “budaya organisasi memiliki elemen yaitu artefak, pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir serta merasakan”. Sedangkan menurut Robbins (2002: 279) budaya organisasi memiliki beberapa elemen, yaitu :

- 1) Inovasi dan Pengambilan Risiko
- 2) Perhatian Terhadap Detil
- 3) Orientasi Terhadap Hasil
- 4) Orientasi Terhadap Individu
- 5) Orientasi terhadap Tim
- 6) Agresivitas
- 7) Stabilitas

Dapat ditarik secara garis besar bahwa elemen atau unsur budaya organisasi terdiri atas :

- 1) Asumsi dasar. Berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

- 2) Keyakinan. Mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk visi-misi, slogan, motto ataupun tujuan dan prinsip-prinsip yang dimiliki organisasi.
- 3) Pemimpin. Seorang pencipta yang dapat mengembangkan dan mengembangkan budaya organisasi.
- 4) Pedoman mengatasi masalah. Masalah yang biasanya muncul dalam organisasi adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- 5) Nilai. Budaya organisasi memerlukan adanya saling berbagi nilai terhadap apa yang diinginkan dan yang paling baik.
- 6) Pewaris. Asumsi dasar dan keyakinan yang dimiliki oleh sebuah organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.
- 7) Adaptasi. Adanya penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan dan norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap adanya perubahan lingkungan.

#### e. Budaya Organisasi yang Kuat

Pertanyaan yang sering muncul adalah terkait budaya organisasi macam apa yang sebaiknya dibangun untuk menciptakan iklim organisasi yang harmonis untuk kesuksesan kinerja yang berkelanjutan. Menurut Schein (Andreas Lako, 2004: 38), “inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi seharusnya berasal dari pemimpin karena memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme”. Lima mekanisme yang memperkuat aspek-aspek budaya menurut Schein (Andreas Lako, 2004: 38) antara lain sebagai berikut :

- 1) *Attention.*  
Pemimpin dapat mengkomunikasikan prioritas-prioritas, *values*, dan fokus perhatian mereka melalui pilihan terhadap sesuatu yang dapat ditanyakan, diukur, dikomentari, dipuji dan dikritik. Kebanyakan aktivitas tersebut terjadi selama aktivitas monitoring dan perencanaan.
- 2) *Reaction to Crisis*  
Krisis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi karena emosionalitas terhadap krisis tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar tentang nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi.
- 3) *Role Modelling*  
Pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang menunjukkan loyalitas khusus, *self-sacrifice* dan pelayanan melampaui tanggung jawab mereka.
- 4) *Allocation of Rewards*  
Kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan *rewards*, seperti kenaikan pembayaran atau promosi tentang apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi.
- 5) *Criteria for Selection and Dismissal*  
Dimana pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki *values*, *skills*, atau sifat-

sifat tertentu atau mempromosikannya ke posisi-posisi yang memiliki otoritas.

Menurut Luthans (Andreas Lako, 2004: 41) ada tujuh langkah dalam membentuk budaya organisasi yang efektif yaitu :

- 1) Penyeleksian terhadap *entry-level personnel*
- 2) *Placement on The Job* terhadap karyawan baru yang dinyatakan diterima
- 3) Penguasaan pekerjaan atau *Job Mastery* dengan ekstensif dan memperkuat pengalaman lapangan
- 4) Pengukuran dan penghargaan dan sistem pengendalian yang dengan cermat disaring untuk memperkuat perilaku demi kesuksesan organisasi di pasar
- 5) Kepatuhan terhadap *the firm's most important values*
- 6) Memperkuat sejarah dan cerita organisasi yang sudah ada
- 7) Pengakuan dan promosi terhadap para individual yang sudah melakukan pekerjaan mereka dengan baik

Jadi dalam membentuk budaya organisasi yang efektif dan kuat pada dasarnya terletak pada seorang pemimpin yang mampu mengatur seluruh anggota organisasi agar dapat mengekspresikan potensi mereka yang terikat dalam satu perilaku yang selaras dengan tujuan organisasional serta dapat menciptakan iklim yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan

#### **f. Fungsi Budaya Organisasi**

Pada hakikatnya sebuah budaya organisasi harus bisa diandalkan bagi suatu organisasi. Karena tidak hanya berfungsi bagi organisasi tetapi juga bagi konsistensi para pegawainya. Berkaitan dengan budaya organisasi, akan diungkapkan pendapat dari beberapa para ahli. Menurut

Robbins. (2002: 283) fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Menetapkan batasan atau menegaskan posisi organisasi secara berkesinambungan
- 2) Mencetuskan atau menunjukkan identitas diri para anggota organisasi yang mewakili kepentingan orang banyak
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
- 4) Meningkatkan stabilitas sosial
- 5) Menyediakan mekanisme pengawasan yang dapat menuntun, membentuk tingkah laku anggota organisasi dan sekaligus menunjukkan hal-hal apa saja yang dilarang dan diperbolehkan untuk dilakukan dalam organisasi.

Fungsi budaya organisasi harus secara tegas ditanamkan pada seluruh anggota organisasi sebagaimana budaya organisasi ini digunakan sebagai pedoman. Didukung pula oleh pernyataan Luthans (Andreas Lako 2004 : 31) antara lain sebagai berikut :

- 1) Memberi *sence of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
- 2) Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
- 3) Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
- 4) Membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis programing, budgetting, controlling, monitoring, evaluasi dan lainnya
- 5) Membantu manajemen dalam menyusun skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan.
- 6) Sebagai sumber daya kompetitif organisasi apabila dikelola secara baik.

### **g. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi itu sendiri memiliki karakteristik yang akan tertanam di lingkungan internal sebuah organisasi. Karakteristik ini yang nantinya akan tertanam pada masing-masing anggota organisasi. Karakteristik yang sudah tertanam pada masing-masing anggota organisasi akan menciptakan ciri khas bagi organisasi tersebut. Untuk itu perlu ditanamkan karakter yang seragam di dalam sebuah organisasi. Robbins ( Moh. Pabundu Tika, 2006: 10) juga menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik yang akan menjadi budaya internal di dalam sebuah organisasi antara lain sebagai berikut :

- 1) Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
- 3) Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
- 4) Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2008 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-

kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

- 5) Dukungan manajemen yaitu sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
- 6) Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2008: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
- 7) Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 8) Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
- 9) Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2008: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sasarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

### **3. Tinjauan tentang Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya bisa diberikan kepada manusia, khususnya kepada bawahan, pengikut atau setiap anggota pada organisasi. Motivasi merupakan persoalan yang berkaitan dengan bagaimana caranya mendorong gairah seseorang agar mau berkerja keras dengan memberikan seluruh kemampuan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi sangat

dibutuhkan di sebuah organisasi karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu dalam sebuah organisasi dapat bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

#### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya karena bekerja, maka seorang manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal = lingkungannya). Rangsangan ini akan menciptakan “motif dan motivasi” yang mendorong orang bekerja untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya. Sedangkan kerja merupakan sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Motif dapat diartikan sebagai *Driving Force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan berbuat dengan tujuan tertentu. Menurut Malayu SP. Hasibuan (2007: 95) “motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”.

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dan keinginan. Keinginan untuk berhasil dan ketakutan akan gagal. Begitu pula dengan para pekerja yang mempunyai motif tertentu dan mengharapakan kepuasan dari hasil

pekerjaannya. Dari hal ini munculah motivasi yang mendorong manusia untuk mencapai apa yang diinginkannya. Menurut Robbins (Malayu S.P. Hasibuan, 2007: 96) “motivasi merupakan suatu kerelaan untuk usaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu”.

Motivasi pada dasarnya merupakan suatu kekuatan yang dimiliki oleh seseorang. Seperti yang telah dikemukakan diatas, motivasi timbul karena adanya motif dari orang tersebut dan dorongan baik internal maupun eksternal. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2007: 95), “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Didukung oleh pernyataan Harold Koontz (Malayu S.P. Hasibuan, 2007: 95) bahwa “motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan suatu kebutuhan atau tujuan”.

Siagian (1996: 138) berpendapat mengenai pengertian motivasi bahwa:

Motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian maupun keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari berbagai definisi yang telah di paparkan dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan segala kemampuan yang ia miliki dalam rangka memenuhi kebutuhan atau keinginannya, baik yang dipengaruhi oleh faktor intern maupun ekstern di organisasi dimana ia berada.

**b. Metode, Model dan Proses Motivasi**

Mengingat bahwa motivasi merupakan hal yang harus bisa dilakukan seorang manajer, karena menyangkut pada kinerja dan produktivitas yang dihasilkan seorang pegawai. Selain bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai, motivasi yang dilakukan secara optimal perlu mengetahui bagaimana metode, model dan proses yang akan dilakukan dalam memotivasi pegawainya.

Metode yang digunakan biasanya secara langsung dan tak langsung. Metode langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap pegawai untuk memenuhi kebutuhannya. Seperti halnya memberikan pujian, penghargaan, bonus dan lain-lain. Metode yang kedua yaitu metode tidak langsung yakni metode pemberian motivasi secara tidak langsung melalui pemberian-pemberian fasilitas yang menunjang gairah dan semangat kerja maupun kelancaran dalam menyelesaikan pekerjaan. Seperti halnya penyediaan ruang kerja yang

nyaman, sarana dan pra-sarana kerja yang baik serta suasana dan lingkungan kerja yang baik.

Motivasi juga memiliki beberapa model berdasarkan apa yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan motivasinya. Model yang pertama yaitu model tradisional, dimana pegawai yang berprestasi baik diberikan insentif materiil. Kedua, model hubungan manusia dimana pegawai diberikan pengakuan atas keberadaannya sehingga pegawai mendapatkan kebebasan untuk membuat keputusan dan kreativitas. Yang terakhir, model sumber daya manusia yakni pegawai diberikan rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang telah ia capai. Pegawai merasa diberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam memberikan motivasi terdapat beberapa tahapan antara lain penjelasan akan tujuan organisasi, mengetahui kepentingan organisasi, komunikasi efektif, integrasi tujuan, pemberian fasilitas, dan team work.

### **c. Teknik Motivasi Kerja Pegawai**

Dalam memberikan motivasi kepada pegawai diperlukan teknik-teknik agar dapat tersampaikan dengan baik dan pegawai dapat termotivasi. Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2004: 101) ada dua teknik pemberian motivasi yakni dengan teknik pemenuhan

kebutuhan pegawai dan teknik komunikasi persuasif, antara lain sebagai berikut :

1) Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai disini mengikuti pendapat dari Abraham Maslow, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial atau rasa memiliki, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

2) Teknik Komunikasi Persuasif

Komunikasi persuasif disini dirumuskan dengan “AIDDAS”

A = *Attention* atau Perhatian

I = *Interest* atau Minat

D = *Desire* atau Hasrat

D = *Decision* atau Keputusan

A = *Action* atau Tindakan

S = *Satisfaction* atau Kepuasan

#### d. Teori-Teori Motivasi

Dimulai dari dekade 1950-an pengembangan konsep-konsep motivasi terus berkembang hingga saat ini. Para ahli memberikan pemaparan atas sejumlah gejala yang berhubungan dengan perilaku dan motivasi yang ada pada para anggota organisasi. Malayu S.P. Hasibuan (2007: 103) mengelompokkan teori motivasi atas 2 macam yaitu teori kepuasan dan teori proses, dengan penjelasan sebagai berikut :

1) Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan seseorang sehingga ia bertindak dan berperilaku tertentu. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut. Berikut beberapa contoh pemaparan para ahli yang menjelaskan tentang teori kepuasan, yaitu :

a) Teori Motivasi Klasik oleh F.W Taylor

Teori ini mengemukakan bahwa kebutuhan manusia hanya pada sebatas kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis

disini adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup melalui upah atau gaji. Jadi jika upah dinaikkan maka semangat bekerja pegawai akan meningkat

- b) *Maslow's Need Hierarchy Theory* oleh A.H. Maslow  
Seperti yang telah disinggung sedikit dalam proses motivasi yang menggunakan teori Maslow bahwa ia mengklasifikasikan kebutuhan manusia dalam 5 tingkatan. Yang pertama yaitu kebutuhan psikologi atau fisik yang berkaitan dengan mempertahankan kelangsungan hidup. Kedua, kebutuhan dari rasa aman yang berkaitan dengan keselamatan melakukan pekerjaan dari ancaman, gangguan maupun kecelakaan. Ketiga yaitu kebutuhan sosial, yang berkaitan dengan manusia sebagai makhluk sosial dan segala keberadaannya, perasaan diterima di lingkungan organisasi. Keempat adalah kebutuhan akan penghargaan diri yaitu berkaitan dengan *prestise* atau pengakuan dan penghargaan kedudukannya di masyarakat. Yang terakhir adalah kebutuhan aktualisasi diri, yang berkaitan dengan pencapaian prestasi kerja menggunakan kecakapan, kemampuan dan keterampilan yang ia miliki.
- c) *Hezberg's Two Factor Theory* oleh Frederick Herzberg  
Menurut teori ini motivasi ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Dan faktor yang menimbulkan motivasi adalah hal yang mendorong pegawai seperti pekerjaan yang menantang dan dapat menikmati hasilnya, kemudian hal yang mengecewakan karyawan, serta peluang berprestasi yang terbatas.

## 2) Teori Proses

Teori ini mengarah pada menjawab pertanyaan tentang bagaimana menguatkan, mengarahkan dan memelihara maupun menghentikan perilaku individu agar sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini dikenal atas :

- a) Teori Harapan  
Dinyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dari hasil pekerjaan itu. Jadi, teori ini memiliki 3 unsur yaitu harapan, nilai dan pertautan
- b) Teori Keadilan  
Keadilan atasan dalam memperlakukan pegawai menjadi daya penggerak yang memotivasi pegawai. Penilaian dan pengakuan haruslah bersifat objektif.

c) Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Terdiri dari dua jenis yaitu pengukuhan positif dan pengukuhan negatif.

#### 4. Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Karyawan secara konstan dikelilingi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. *Behaviour* atau perilaku merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh yang ia kehendaki dan yang ia harapkan. Perilaku-perilaku yang dihasilkan oleh pegawai merupakan hasil dari motivasi yang ia dapatkan di lingkungan organisasi. Dalam penelitian Kotter dan Heskett atas 207 perusahaan di dunia yang aktifitasnya berada di Amerika Serikat didapat empat kesimpulan yang telah dirangkum (Moh.Pabundu Tika, 2006 : 139) antara lain sebagai berikut :

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak kinerja negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat organisasi-organisasi dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan
3. Budaya organisasi yang menghambat peningkatan kinerja jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya mudah berkembang bahkan dalam organisasi yang penuh dengan orang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan

- menghambat perubahan kearah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu organisasi bekerja baik
4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja

Kotter dan Heskett (1997: 70) juga mengatakan bahwa:

Budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi dan pemberian motivasi yang baik dan secara optimal diterapkan pada sebuah organisasi tentunya akan memberikan pengaruh yang positif pula bagi terciptanya kinerja pegawai. Karena budaya organisasi merupakan pedoman yang harus dipegang bagi setiap anggota organisasi dalam menentukan sikap. Sedangkan Lako (2004 :28) mengungkapkan bahwa :

Hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti akuntansi. Mereka menyatakan bahwa budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Pengelolaan secara efektif terhadap budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama,

tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai. Berdasarkan pendapat dan penelitian yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Untuk melengkapi dan membantu penelitian ini, peneliti mencari bahan-bahan penelitian yang ada dan relevan dengan penelitian yang akan diteliti. Penelitian tersebut seperti berikut ini :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Prima Nugraha S.Sinaga (2010) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara”. Hasil penelitian menyimpulkan

bahwa budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi berada pada kategori sangat tinggi dengan perhitungan korelasi product moment yaitu sebesar 0,62 (hubungan positif) kemudian dari hasil perhitungan koefisien determinan diperoleh bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi adalah sebesar 38,44% dan 61,56% selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang belum diperhitungkan dalam penelitian ini.

2. Penelitian yang dilakukan Marliana B. Winanti (2009) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ATRI DISTRIBUTION”. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka akan meningkatkan kinerja pegawai dengan  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  variabel budaya organisasi sebesar  $5,148 > 2,005$  dengan nilai signifikansi 0,018 lebih kecil dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,005$ ) maka dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$ . Secara parsial diperoleh  $0,574^2 \times 100\% = 32,92\%$ . Kemudian untuk  $t\text{ hitung} > t\text{-tabel}$  untuk variabel motivasi sebesar  $5,635 > 2,005$  dengan nilai signifikansi 0,018 lebih kecil dari tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,005$ ) maka dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$  dan nilai korelasi parsial sebesar  $0,609^2 \times 100\% = 37,03\%$  menunjukkan semakin tinggi tingkat motivasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Rika Wulanda (2009) yang berjudul “Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pelatihan Motivasi dan Budaya Organisasi

Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Wakatobi”. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara variabel pendidikan dan pelatihan (diklat), motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Wakatobi. Hasil perhitungan korelasi berganda diperoleh hasil nilai  $R = 0,581$ . Dengan tingkat signifikansi 5% (0,05) dengan jumlah sampel 34 nilai  $r$  tabel = 0,429. Hal ini berarti bahwa nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $0,581 > 0,429$ )

### **C. Kerangka Berpikir**

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi juga memiliki karakteristik yaitu inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, dan pola komunikasi. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkah laku para anggota atau pegawai di sebuah organisasi. Tingkah laku pegawai yang kontinyu ini berkaitan erat dengan kinerja pegawai yang akan dihasilkan.

Tingkah laku pegawai merupakan hasil dari motivasi yang timbul di dalam diri seorang pegawai. Motivasi kerja baik yang tersampaikan dengan

optimal dapat membentuk semangat dan etos kerja yang tinggi pada pegawai sehingga ia dapat memberikan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi kerja ini timbul dikarenakan seorang pegawai menginginkan sesuatu yang sering disebut dengan kebutuhan. Kebutuhan disini menganut teori dari Maslow yakni kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

Motivasi kerja ini nantinya akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

#### 1. Faktor Individu

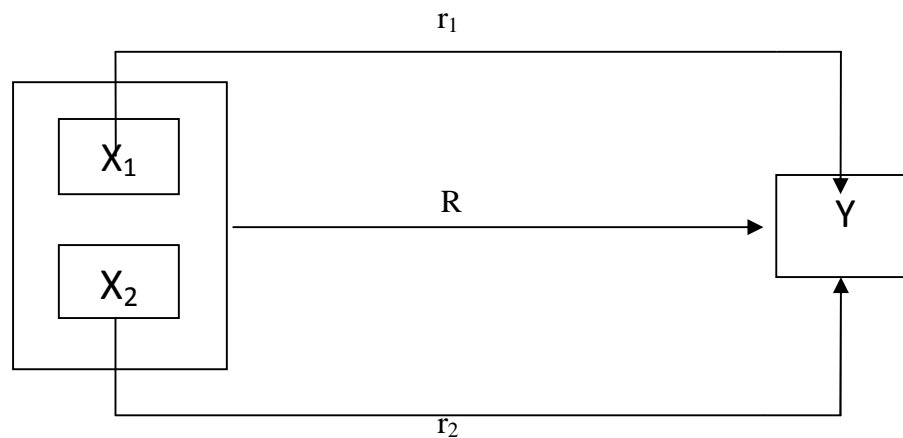
Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi

#### 2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara

lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Untuk memperjelas kerangka pikir di atas, maka dapat digambarkan dalam sebuah paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1.**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan :

- X<sub>1</sub> : Budaya Organisasi
- X<sub>2</sub> : Motivasi Kerja
- Y : Kinerja Pegawai
- r<sub>1</sub> : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
- r<sub>2</sub> : Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai
- R : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian jenis *asosiatif*, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Penelitian ini merupakan penelitian kausal karena bermaksud mengungkap pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, artinya semua datanya diwujudkan dalam angka dan analisisnya berdasarkan analisis statistik.

##### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Alamat Jalan Magelang Km 7,5, Sleman, Yogyakarta, pada tanggal 1-9 September 2014

##### **C. Definisi Operasional**

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan dalam bab II, maka definisi operasional masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

###### **1. Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengukuran kinerja pegawai dapat dilihat melalui

beberapa aspek seperti kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kerja sama, kecakapan dan tanggung jawab.

## 2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu pedoman yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dilaksanakan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi dalam penelitian ini dapat dilihat dari jawaban terhadap kuesioner dari para pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta dimana yang terpilih sebagai sampel diwakili oleh variabel-variabel yang diturunkan dari ciri-ciri atau indikator budaya organisasi dari teori karakteristik Robbins dan visi yang dimiliki BKN Yogyakarta.

## 3. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari faktor internal (dalam diri seseorang) maupun eksternal (lingkungan) untuk melakukan sesuatu atau mengadakan perubahan tingkah laku sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Motivasi kerja merupakan dorongan seorang pegawai untuk memenuhi kebutuhannya sehingga ia akan memberikan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kebutuhan manusia pada dasarnya terbagi menjadi 5 yaitu : kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta berjumlah 276 orang.

### 2. Sampel

Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *Simple Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel yang dilakukan secara acak dari anggota populasi. Dari populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, maksimum sebesar 10%

Berdasarkan rumus Slovin di atas, maka ukuran sampel minimum pada populasi penelitian ini dengan persen kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel sebanyak 10% adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= \frac{276}{1 + 276(0,1)^2} \\ &= 73 \text{ orang} \end{aligned}$$

Berdasarkan populasi dan ukuran sampel minimum yang ada, dengan menggunakan teknik *simple random sampling* maka terlebih dahulu dibentuk sub populasi sehingga tiap sub populasi yang ada memiliki anggota sampel yang relatif homogen. Dalam hal ini sub populasi ditentukan oleh distribusi pegawai menurut bagian atau bidang. Yaitu berjumlah 5 bagian dengan jumlah elemen yang berbeda tiap sub populasinya. Sehingga diperlukan faktor pembandingan dari tiap subpopulasi yang sering disebut *sample fraction* ( $f$ ) dengan cara membandingkan jumlah elemen tiap subpopulasi dengan jumlah seluruh elemen populasi sehingga masing-masing diperoleh *sample fraction*-nya.

$$f_1 = \frac{N_1}{N}$$

Keterangan :

$f_1$  = Faktor pembandingan (*sample fraction*)

$N_1$  = Jumlah subpopulasi

$N$  = Jumlah populasi

Berikut disajikan dalam tabel nilai masing-masing *sample fraction* dari tiap sub populasi.

**Tabel 1**  
***Sample Fraction***

<b>Bagian</b>	<b>N</b>	<b>f</b>
(I) Umum	83	0,3
(II) Mutasi	60	0,217
(III) SKP	53	0,192
(IV) Informasi Kepegawaian	62	0,224
(V) Bintek	18	0,065

Sumber : Dokumen Kanreg I BKN Yogyakarta

Jadi, masing-masing sampel yang diambil dari sub populasi dapat dihitung sebagai berikut.

$$n_1 = 0,3 \times 73 = 22$$

$$n_2 = 0,217 \times 73 = 16$$

$$n_3 = 0,192 \times 73 = 14$$

$$n_4 = 0,224 \times 73 = 16$$

$$n_5 = 0,065 \times 73 = 5$$

**Tabel 2**  
**Jumlah Sampel yang Diambil Tiap Subpopulasi**

<b>Subpopulasi</b>	<b>Nilai f</b>	<b>Sampel Diambil</b>
I	<b>0,3</b>	<b>22</b>
II	<b>0,217</b>	<b>16</b>
III	<b>0,192</b>	<b>14</b>
IV	<b>0,224</b>	<b>16</b>
V	<b>0,065</b>	<b>5</b>

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pelaksanaan pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan metode :

##### **1. Angket**

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk tiap responden yang ada pada Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta.

## 2. Analisis Dokumen

Digunakan untuk memperoleh data yang sudah tersedia dalam bentuk catatan.

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data yang tidak dapat diperoleh melalui angket/kuesioner, seperti data tentang profil organisasi, visi, misi, dll.

## F. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan alat ukur dengan modifikasi dari skala *Likert* dengan 4 skala pengukuran, yaitu SS = sangat setuju, S = setuju, TS = tidak setuju, STS = sangat tidak setuju. Skala pengukuran untuk memberikan bobot penilaian terhadap variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai menggunakan model bertingkat dengan 4 alternatif jawaban. Bobot penilaian untuk setiap jawaban pernyataan adalah sebagai berikut:

- a. Jawaban Sangat Setuju diberi nilai 4
- b. Jawaban Setuju diberi nilai 3
- c. Jawaban Tidak Setuju diberi nilai 2
- d. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi nilai 1

Angket disusun berdasarkan kisi-kisi instrumen dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Agar penyusunan instrument menjadi lebih mudah, dibawah ini disajikan kisi-kisi instrument masing-masing variabel.

## 1. Instrumen Kinerja Pegawai

**Tabel 3**  
**Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Pegawai**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nomor Butir</b>
Kinerja Pegawai (Y)	1) Kesetiaan	1,2
	2) Prestasi Kerja	3,4,5
	3) Kedisiplinan	6,7,8
	4) Kerjasama	9,10
	5) Kecakapan	11,12
	6) Tanggung Jawab	13,14,15

Sumber: Diturunkan dari Teori Hasibuan (2002)

## 2. Instrumen Budaya Organisasi

**Tabel 4**  
**Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nomor Butir</b>
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	1) Inisiatif Individual	1,2,3
	2) Pengarahan	4,5
	3) Integrasi	6,7
	4) Dukungan Manajemen	8,9
	5) Kontrol	10,11
	6) Sistem Imbalan	12,13
	7) Pola Komunikasi	14,15
	8) Profesional	16,17,18
	9) Netral	19,20

Sumber: Diturunkan dari teori Robbins (1998) dan visi Kanreg I BKN Yogyakarta

### 3. Instrumen Motivasi Kerja

**Tabel 5**  
**Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja**

Variabel	Indikator	Nomor Butir
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	1) Kebutuhan Fisik	1,2,3
	2) Kebutuhan Rasa Aman	4, 5,6
	3) Kebutuhan Sosial	7,8,9
	4) Kebutuhan Penghargaan Diri	10,11,12
	5) Kebutuhan Aktualisasi Diri	13,14,15

Sumber: Diturunkan dari teori Maslow

### G. Uji Coba Instrumen

Uji coba terhadap instrumen penelitian perlu dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kesahihan/validitas dan keandalan/realibilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian. Instrumen yang valid dan reliable merupakan syarat untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

Uji coba instrumen pada penelitian ini dilakukan terhadap 30 pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta di luar responden penelitian. Pemilihan responden uji coba instrumen ini dilakukan dengan pertimbangan karena responden uji coba instrumen tersebut memiliki karakteristik yang sama dengan subjek penelitian.

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu

mengukur apa yang hendak diukur dan dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat. Rumus yang digunakan untuk menguji validitas instrumen menggunakan rumus korelasi *Pearson's Product Moment*, yang rumusnya sebagai berikut:

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

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefien korelasi Product Moment  
 $\sum X$  = jumlah harga dari skor butir  
 $\sum Y$  = jumlah harga dari skor total  
 $\sum XY$  = jumlah perkalian antara skor butir  
 $\sum X^2$  = jumlah kuadrat dari skor butir  
 $\sum Y^2$  = jumlah kuadrat dari skor total  
 $N$  = jumlah kasus (Suharsimi Arikunto, 2006: 146).

Harga  $r_{hitung}$  kemudian akan dikonsultasikan dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5%. Apabila nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument yang dimaksud valid. Namun, apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir instrument yang dimaksud tidak valid.

Perhitungan uji validitas menggunakan bantuan program komputer SPSS *for Windows* versi 20.0. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa angket variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terdiri dari 20 pernyataan, variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terdiri dari 10 pernyataan dan variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) terdiri dari 15 pernyataan. Setelah diujicobakan kepada 30 pegawai Kanreg I BKN yang tidak termasuk dalam responden penelitian,

diperoleh hasil angket variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terdiri dari 20 pernyataan dan 4 pernyataan yang gugur, variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terdiri dari 15 pernyataan dan 4 pernyataan yang gugur dan variabel Kinerja Pegawai (Y) terdiri dari 15 pernyataan dan 4 pernyataan yang gugur. Berikut ini disajikan tabel rangkuman hasil uji validitas instrumen.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen**

Variabel	Jumlah Butir Awal	Jumlah Butir Gugur	No. Butir Gugur	Jumlah Butir Valid
$X_1$	20	4	3,4,16,17	16
$X_2$	15	4	4,5,11,14	11
Y	15	4	2,5,9,15	11

Sumber : Data primer yang diolah

Butir-butir pernyataan yang gugur atau tidak valid telah dihilangkan.

Butir pernyataan yang valid masih cukup mewakili masing-masing indikator yang ingin diungkapkan, sehingga instrumen tersebut masih layak digunakan.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk memperoleh instrumen yang benar-benar dapat dipercaya. Untuk menguji realibilitas instrument digunakan rumus *Alpha Cronbach* (Burhan Nurgiyantoro, 2002: 330) yaitu:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$  : reliabilitas instrumen

$\sum \sigma_b^2$  : jumlah varian butir-butir pertanyaan (soal)

$\sigma_t^2$  : jumlah varian total

K : jumlah butir pertanyaan

Hasil perhitungan kemudian diinterpretasikan untuk mengetahui apakah suatu tes reliabel atau tidak dengan menggunakan pedoman yang dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini.

**Tabel 7**  
**Tingkat Keterandalan Instrumen Penelitian**

No	Koefisien r	Interpretasi
1	0,800 sampai dengan 1,00	Sangat Kuat
2	0,600 sampai dengan 0,799	Kuat
3	0,400 sampai dengan 0,599	Sedang
4	0,200 sampai dengan 0,399	Rendah
5	0,00 sampai dengan 0,199	Sangat rendah (tidak berkorelasi)

Sumber : (Suharsimi Arikunto, 2006: 276)

Instrumen dikatakan reliabel jika  $r_{hitung}$  lebih besar atau sama dengan  $r_{tabel}$  dan sebaliknya jika  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$  instrument dikatakan tidak reliabel atau nilai  $r_{hitung}$  dikonsultasikan dengan tabel interpretasi r dengan ketentuan dikatakan reliabel jika  $r_{hitung} \geq 0,600$ .

Uji reliabilitas menggunakan program SPSS *for Windows* versi 20.0 menunjukkan bahwa angket budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai dapat dikatakan reliabel. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel 8 berikut ini.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

No	Variabel	Koefisien <i>Alfa Chonbach</i>	Keterangan Reliabilitas
1	Budaya Organisasi ( $X_1$ )	0,711	Kuat
2	Motivasi Kerja ( $X_2$ )	0,715	Kuat
3	Kinerja Pegawai (Y)	0,734	Kuat

Sumber : Data primer yang diolah

## H. Teknik Analisis Data

### 1. Deskripsi Data

Penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif. Berdasarkan analisis tersebut, instrumen penelitian berguna untuk memperoleh data numerikal. Tabulasi data untuk masing-masing variabel dilakukan terhadap skor yang diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS *for Windows* versi 20.0 sehingga diperoleh harga rerata, modus, rentang, nilai maksimum, nilai minimum, distribusi frekuensi, histogram dan pie chart untuk setiap variabel penelitian. Besarnya persentase menunjukkan kategori

informasi yang terungkap, sehingga dapat diketahui posisi masing-masing aspek.

a. Mean, median, modus, dan standar deviasi

Perhitungan mean, median, modus, dan standar deviasi menggunakan program *SPSS for Windows* versi 20.0.

b. Tabel Distribusi Frekuensi

1) Menentukan jumlah kelas interval dengan menggunakan rumus

Sturges yaitu:

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

2) Menghitung rentang data dengan rumus:

$$\text{Rentang data} = \text{Data terbesar} - \text{Data terkecil}$$

3) Menghitung panjang kelas

$$\text{Panjang kelas} = \text{Rentang data} : \text{Jumlah kelas}$$

c. Histogram

Histogram dibuat berdasarkan data dan frekuensi yang telah ditampilkan dalam tabel distribusi frekuensi.

d. Tabel Kecenderungan Variabel

Kecenderungan masing-masing variabel dilakukan dengan pengkategorian skor yang diperoleh menggunakan mean ideal ( $M_i$ ) dan nilai standar deviasi ideal ( $SD_i$ ). Penentuan kedudukan variabel berdasarkan pengelompokan atas 3 rangking. Pengelompokan atas 3

rangking ini sebagaimana disebutkan oleh Saifuddin Azwar (2013: 149), seperti yang disajikan dalam tabel 9 berikut ini.

**Tabel 9**  
**Kriteria Penilaian Komponen**

No	Skor	Kategori
1	$X < Mi - 1,0 SDi$	Rendah
2	$Mi - 1,0 SDi \leq X < Mi + 1,0 Sdi$	Sedang
3	$Mi + 1,0 SDi \leq X$	Tinggi

Keterangan :

Mi : Mean Ideal

SD: Simpangan Baku

X : Skor yang dicapai siswa

*e. Pie Chart*

*Pie chart* dibuat berdasarkan data kecenderungan variabel yang telah ditampilkan dalam tabel kecenderungan variabel.

## 2. Pengujian Prasyarat Analisis

Sebelum dianalisis dengan analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat. Uji prasyarat analisis dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi syarat untuk dianalisis.

a. Uji Linearitas

Uji linearitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas (X) sebagai prediktor dan variabel terikat (Y) mempunyai hubungan linier atau tidak. Untuk mengetahui hal tersebut, kedua variabel harus di uji dengan menggunakan uji F pada taraf signifikansi 5%. Rumus uji F adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

$F_{reg}$  : harga bilangan F untuk garis regresi  
 $RK_{reg}$  : rerata kuadrat garis regres  
 $RK_{res}$  : rerata kuadrat residu

Harga  $F_{hitung}$  kemudian dikonsultasikan dengan  $F_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 5%. Jika  $F_{hitung}$  lebih kecil atau sama dengan  $F_{tabel}$  berarti hubungan variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) adalah hubungan linier, sebaliknya jika  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  berarti hubungan variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dinyatakan tidak linier.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel bebas. Dengan menggunakan analisis korelasi *Product Moment* akan diperoleh harga interkorelasi antar variabel bebas. Multikolinearitas terjadi jika koefisien korelasi antar variabel bebas lebih

besar dari 0,80, dan begiu pula sebaliknya multikolinearitas tidak terjadi apabil koefisien korelasi antar variabel bebas lebih kecil atau sama dengan 0,80. Jika terjadi multikolinieritas antar variabel bebas maka uji regresi ganda tidak dapat dilanjutkan, akan tetapi jika tidak terjadi multikolinieritas antar variabel maka uji regresi ganda dapat dilanjutkan. Rumus korelasi *Product Moment* dari Pearson adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

$r_{xy}$  : koefisien korelasi antara variabel X dan Y  
 $N$  : jumlah subjek/responden  
 $X$  : jumlah skor butir soal  
 $X^2$  : jumlah kuadrat skor butir soal  
 $Y$  : jumlah skor total soal  
 $Y^2$  : jumlah kuadrat skor total soal  
 $XY$  : jumlah perkalian antara skor X dan skor Y

### 3. Analisis Regresi Sederhana

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis yaitu untuk mengetahui besarnya regresi variabel bebas dengan variabel terikat. Pengujian hipotesisnya adalah pengujian pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Berikut ini adalah langkah-langkah dalam analisis regresi sederhana :

#### a. Membuat garis regresi satu prediktor

Rumus :

$$Y = aX + K$$

Keterangan :

Y : kriterium  
 a : bilangan koefisien prediktor  
 X : prediktor  
 K : bilangan konstan

(Sutrisno Hadi, 2004: 5)

Harga a dan K dapat dicari dengan rumus :

$$\sum XY = a \sum X^2 + K \sum X$$

$$\sum Y = a \sum X + NK$$

- b. Mencari koefisien regresi  $r_{xy}$  antara prediktor X dengan kriterium Y menggunakan teknik korelasi tangkar dari Pearson dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{\sum_{xy}}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : koefisien regresi antara X dan Y  
 $\sum_{xy}$  : jumlah produk antara X dan Y  
 $\sum x^2$  : jumlah kuadrat skor prediktor X  
 $\sum y^2$  : jumlah kuadrat skor kriterium Y

(Sutrisno Hadi, 2004: 4)

- c. Mencari koefisien determinasi  $r^2_{xy}$ , antara X terhadap Y. Koefisien determinasi menunjukkan tingkat ketepatan garis regresi. Garis regresi digunakan untuk menjelaskan proporsi variabel terikat (Y) yang diterangkan oleh variabel bebasnya (X).

Rumus :

$$r^2_{xy} = \frac{(a_{\Sigma xy})^2}{\Sigma y^2}$$

Keterangan :

$r^2_{xy}$  : koefisien determinasi antara X terhadap Y

a : koefisien prediktor X

$\Sigma xy$  : jumlah produk antara X terhadap Y

$\Sigma y^2$  : jumlah kuadrat kriterium Y

(Sutrisno Hadi, 2004: 22)

d. Mencari nilai t

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi konstanta dari setiap variabel independen akan berpengaruh terhadap variabel dependen. Berikut rumus mencari nilai t.

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

Keterangan :

t : t hitung

r : koefisien regresi

n : jumlah populasi

$r^2$  : koefisien determinasi

(Sugiyono, 2007: 230)

Pengambilan kesimpulan signifikansi dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Jika t hitung

sama dengan atau lebih besar dari t tabel dengan taraf signifikansi 5% berarti variabel tersebut berpengaruh secara signifikan. Sebaliknya, jika t hitung lebih kecil dari t tabel berarti variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan.

#### 4. Analisis Regresi Ganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya korelasi variabel bebas (pengaruh variabel  $X_1$  dan  $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y). Dengan analisis regresi ganda akan diketahui indeks korelasi ganda dari kedua variabel bebas terhadap variabel terikat, koefisien determinan serta sumbangan reaktif dan efektif masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam analisis regresi ganda, langkah-langkah yang harus ditempuh adalah sebagai berikut:

##### a. Membuat persamaan garis regresi 2 prediktor

Rumus :

$$Y = a_1X_1 + a_2X_2 + K$$

Keterangan :

Y	: kriterium
$X_1X_2$	: prediktor 1 dan prediktor 2
$a_1$	: koefisien prediktor 1
$a_2$	: koefisien prediktor 2
K	: bilangan konstan/konstanta

b. Mencari koefisien korelasi ganda /  $R_{y(1,2)}$  antara prediktor  $X_1$ ,  $X_2$  dengan

kriterium Y dengan menggunakan rumus :

$$R_{y(1,2)} = \sqrt{\frac{a_1 \sum x_1 y + a_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

Keterangan :

$R_{y(1,2)}$	: koefisien korelasi ganda antara Y dan $X_1, X_2$
$a_1$	: koefisien prediktor $X_1$
$a_2$	: koefisien prediktor $X_2$
$\sum x_1 y$	: jumlah produk antara $X_1$ dan Y
$\sum x_2 y$	: jumlah produk antara $X_2$ dan Y
$\sum y^2$	: jumlah kuadrat kriterium Y

c. Mencari koefisien determinan antara prediktor ( $X_1$  dan  $X_2$ ) dengan

kriterium (Y), dengan menggunakan rumus:

$$R^2_{y(1,2)} = \frac{a_1 \sum x_1 y + a_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}$$

Keterangan :

$R^2_{y(1,2)}$	: koefisien korelasi ganda antara Y terhadap $X_1, X_2$
$a_1$	: koefisien prediktor $X_1$
$a_2$	: koefisien prediktor $X_2$
$\sum x_1 y$	: jumlah produk antara $X_1$ terhadap Y
$\sum x_2 y$	: jumlah produk antara $X_2$ terhadap Y
$\sum y^2$	: jumlah kuadrat kriterium

d. Menguji keberartian regresi ganda, dengan menggunakan rumus:

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

Keterangan :

$F_{reg}$	: harga F garis regresi
N	: cacah kasus
M	: cacah prediktor

R : koefisien korelasi antara kriterium dengan prediktor

Setelah diperoleh hasil perhitungan menggunakan program SPSS *for Windows*, kemudian  $F_{hitung}$  dikonsultasikan dengan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5%. Apabila  $F_{hitung}$  lebih besar atau sama dengan  $F_{tabel}$  berarti terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sebaliknya jika  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

- e. Menghitung besarnya sumbangan setiap variabel prediktor (X) terhadap kriterium (Y) dengan menggunakan rumus:

- 1) Sumbangan relatif (SR %) diperoleh dengan menggunakan rumus:

$$SR\%X_1 = \frac{a_1 \sum X_1 Y}{a_1 \sum X_1 Y + a_2 \sum X_2 Y} \times 100\%$$

$$SR\%X_2 = \frac{a_2 \sum X_2 Y}{a_1 \sum X_1 Y + a_2 \sum X_2 Y} \times 100\%$$

Keterangan :

SR% $X_1$  : sumbangan relatif prediktor  $X_1$   
 SR% $X_2$  : sumbangan relatif prediktor  $X_2$   
 $a_1$  : koefisien prediktor  $X_1$   
 $a_2$  : koefisien prediktor  $X_2$

- 2) Mencari Sumbangan Efektif (SE%)

Untuk mencari sumbangan efektif masing-masing prediktor dapat diperoleh dengan menggunakan rumus:

$$SE\%X_1 = SR\%X_1 \times R^2$$

$$SE\%X_2 = SR\%X_2 \times R^2$$

Keterangan :

SE% $X_1$  : sumbangan efektif  $X_1$   
 SE% $X_2$  : sumbangan efektif  $X_2$   
 $R^2$  : koefisien determinasi

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta, Jalan Magelang Km 7,5, Sleman, Yogyakarta. Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden yang dalam pelaksanaan tugas operasionalnya dikoordinasikan oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta memiliki visi dan misi sebagai berikut.

Visi : Pegawai Negeri Sipil yang Profesional, Netral dan Sejahtera

Misi : a. Mengembangkan Sistem Manajemen SDM Pegawai Negeri

Sipil

- b. Merumuskan kebijakan pembinaan PNS dan menyusun peraturan perundang-undangan kepegawaian
- c. Menyelenggarakan pelayanan prima bidang kepegawaian
- d. Mengembangkan Sistem Informasi Kepegawaian
- e. Menyelenggarakan manajemen internal BKN

BKN memiliki fungsi seperti yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2006 tanggal 31 Juli 2006 adalah :

1. Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional di bidang kepegawaian
2. Penyelenggaraan koordinasi identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan, pengawasan dan pengendalian pemanfaatan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia PNS
3. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian pejabat negara dan mantan pejabat negara
4. Penyelenggaraan administrasi dan sistem informasi kepegawaian negara dan mutasi kepegawaian antar propinsi dan antar kabupaten/kota
5. Penyelenggaraan koordinasi penyusunan norma, standar dan prosedur mengenai mutasi, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum PNS Daerah Pusat dan Daerah dan bidang kepegawaian lainnya
6. Penyelenggaraan bimbingan teknis pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian kepada instansi pemerintah
7. Koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas BKN
8. Pelancaran kegiatan instansi pemerintah di bidang administrasi kepegawaian
9. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tata laksana,

kepegawaian, keuangan, kearsipan, persandian, perlengkapan dan rumah tangga.

Organisasi Kanreg BKN I terdiri dari 6 bagian, yaitu sebagai berikut :

1. Kepala

Kepala Kanreg BKN mempunyai tugas membantu Kepala BKN dalam menyelenggarakan administrasi dan manajemen kepegawaian PNS Pusat dan Daerah di wilayah kerjanya, melaksanakan koordinasi dan kerja sama di bidang kepegawaian dengan Pemerintah Daerah, instansi vertikal, dan instansi Pusat yang berada di Daerah dalam wilayah kerjanya, serta memberikan laporan secara berkala dan sewaktu-waktu kepada Kepala BKN.

2. Bagian Umum

Bagian umum mempunyai tugas melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi bagi seluruh satuan organisasi Kanreg BKN. Bagian Umum terdiri dari :

- a. Subbagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas melakukan penyiapan dan penyusunan rencana, program dan anggaran pengelolaan administrasi keuangan dan pembayaran serta pembukuan dan verifikasi
- b. Subbagian Kepegawaian, mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha kepegawaian, administrasi mutasi dan pengembangan kepegawaian serta kesejahteraan pegawai

- c. Subbagian Tata Usaha dan Rumah Tangga mempunyai tugas melakukan urusan surat menyurat, kearsipan, ekspedisi, penggandaan, dokumentasi, kehumasan, penyusunan laporan, serta urusan perlengkapan, angkutan, angkutan kendaraan dinas, urusan dalam dan keamanan

### 3. Bagian Mutasi

Bidang mutasi mempunyai tugas melaksanakan pemberian pertimbangan teknis mutasi kepegawaian kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dan Pejabat Instansi Pusat yang berwenang di daerah di wilayah kerjanya. Bidang mutasi terdiri dari :

- a. Seksi Administrasi Mutasi, yang bertugas melakukan urusan tata usaha dan admintstrasi mutasi
- b. Seksi Mutasi I
- c. Seksi Mutasi II
- d. Seksi Mutasi III

### 4. Bidang Status Kepegawaian dan Pensiun

Bidang Status Kepegawaian dan Pensiun memiliki tugas melaksanakan penyiapan penetapan Nomor Identitas Pegawai Negeri Sipil, Kartu Pegawai (KARPEG), Kartu Istri/Suami (KARIS/KARSU), pemberhentian dan pemberian pensiun PNS Pusat dan janda/ dudanya dan penyiapan pertimbangan teknis bagi PNS daerah dan janda/ dudanya yang telah mencapai batas usia pensiun,

serta penyiapan pertimbangan status kepegawaian lainnya. Bidang Status dan Kepegawaian dan Pensiun terdiri dari :

- a. Seksi Administrasi Status Kepegawaian dan Pensiun
- b. Seksi Status Kepegawaian
- c. Seksi Pensiun I dan Seksi Pensiun II

5. Bidang Informasi Kepegawaian

Bidang informasi kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan sistem informasi kepegawaian PNS Pusat dan Daerah serta memfasilitasi pengembangan sistem informasi kepegawaian pada instansi daerah di wilayah kerjanya. Bidang Informasi Kepegawaian terdiri dari :

- a. Seksi Penyiapan dan Pengelolaan Data Kepegawaian I
- b. Seksi Penyiapan dan Pengelolaan Data Kepegawaian II
- c. Seksi Pengolahan data Kepegawaian
- d. Seksi Penyajian dan Pertukaran Informasi

6. Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian

Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan bimbingan teknis kepegawaian dan Diklat kepegawaian, melakukan pengawasan kompetensi jabatan, dan pengendalian pemanfaatan lulusan Diklat PNS Pusat maupun Daerah.

Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian terdiri dari :

- a. Seksi Bimbingan Teknis Kepegawaian I
- b. Seksi Bimbingan Teknis Kepegawaian II

c. Seksi Pengembangan Kepegawaian

## 2. Deskripsi Data Penelitian

Pengambilan data dilaksanakan pada tanggal 1 sampai dengan 9 September 2014. Penyebaran angket dilakukan dengan menyerahkan angket secara langsung kepada pihak BKN.

Hasil analisis data disajikan secara deskriptif data dari masing-masing variabel yang diperoleh di lapangan. Responden dalam penelitian ini berjumlah 73 pegawai Kanreg I BKN. Deskriptif data yang disajikan meliputi rata-rata atau mean (M), nilai tengah atau median (Me), modus (Mo), dan standar deviasi (SD). Deskriptif data ini juga menyajikan tabel distribusi frekuensi, histogram, pie chart, dan tabel kecenderungan untuk masing-masing variabel penelitian. Berikut ini diuraikan deskriptif data untuk masing-masing variabel penelitian.

### a. Variabel Kinerja Pegawai

Data variabel kinerja pegawai diperoleh dari angket yang berisi 11 butir pernyataan positif. Angket disusun dengan Skala Likert yang terdiri dari 4 alternatif jawaban. Skor maksimal 4 dan minimal 1, sehingga diperoleh skor tertinggi ideal 44 dan terendah ideal 11. Berdasarkan data yang diolah dengan bantuan program SPSS *for Windows* versi 20.0, diperoleh skor tertinggi sebesar 41; skor terendah sebesar 19; nilai rata-rata (mean) sebesar 27,08; median sebesar 27,00; modus 19; dan standar deviasi 5,999.

Langkah untuk menyusun distribusi frekuensi adalah sebagai berikut.

1) Menghitung jumlah kelas interval

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 73 \\
 &= 1 + 7,33491 \\
 &= 8,33491 \text{ dibulatkan menjadi } 8
 \end{aligned}$$

2) Menentukan rentang data

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang data} &= \text{data terbesar} - \text{data terkecil} \\
 &= 41 - 19 \\
 &= 22
 \end{aligned}$$

3) Menghitung panjang kelas interval

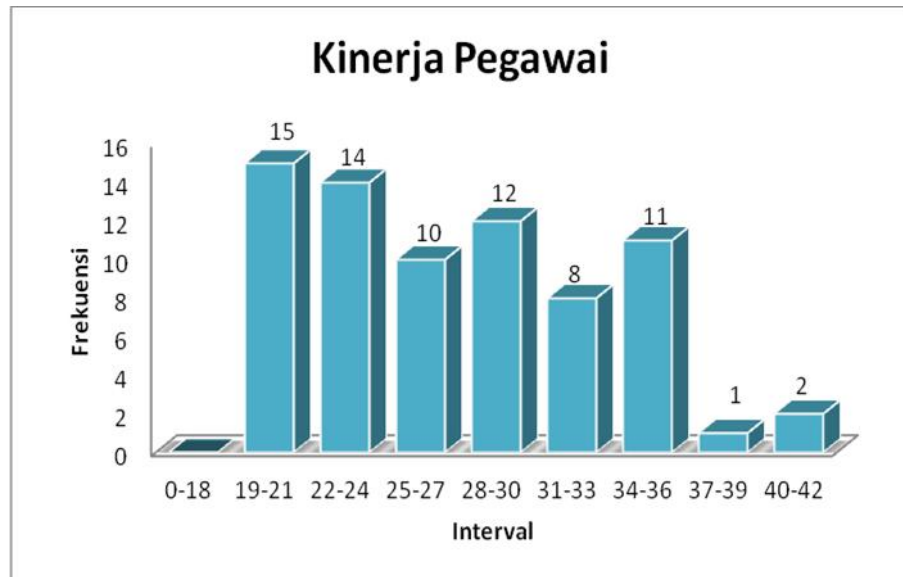
$$\begin{aligned}
 \text{Panjang kelas} &= \text{rentang data} - \text{jumlah kelas} \\
 &= 22 : 8 \\
 &= 2,75 \text{ dibulatkan menjadi } 3
 \end{aligned}$$

Berikut disajikan dalam tabel 10 distribusi frekuensi variabel kinerja pegawai.

**Tabel 10**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai**

No.	Interval	Frekuensi	F (%)
1.	19-21	15	20,54
2.	22-24	14	19,17
3.	25-27	10	13,76
4.	28-30	12	16,43
5.	31-33	8	10,95
6.	34-36	11	15,06
7.	37-39	1	1,36
8.	40-42	2	2,73
<b>Total</b>		73	100

Tabel 10 merupakan tabel distribusi frekuensi variabel kinerja pegawai yang terdiri dari 8 kelas interval. Setiap kelas memiliki rentang skor 3. Pada tabel tersebut terdapat 20,54 pegawai pada kelas interval 19-21; 19,17% pegawai pada kelas interval 22-24; 13,76% pegawai pada kelas interval 25-27; 16,43% pegawai pada kelas interval 28-30; 10,95% pegawai pada kelas interval 31-33; 15,06 % pegawai pada kelas interval 34-36; 1,36% pegawai pada kelas interval 37-39; dan 2,73% pegawai pada kelas interval 40-42. Tabel distribusi frekuensi variabel kinerja pegawai digambarkan dalam histogram yang dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini.



**Gambar 2.**  
**Histogram Kinerja Pegawai**

Tinggi rendah variabel kinerja pegawai dapat diidentifikasi menggunakan nilai mean ideal (Mi) dan standar deviasi ideal (Sdi), perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$Mi = 1/2 (\text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal})$$

$$= 1/2 (44 + 11)$$

$$= 1/2 (55)$$

$$= 27,5$$

$$Sdi = 1/6 (\text{skor tertinggi ideal} - \text{skor terendah ideal})$$

$$= 1/6 (44 - 11)$$

$$= 1/6 (33)$$

$$= 5,5$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka dapat disusun pengkategorian variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 11 berikut ini.

**Tabel 11**  
**Pengkategorian Kecenderungan Kinerja Pegawai**

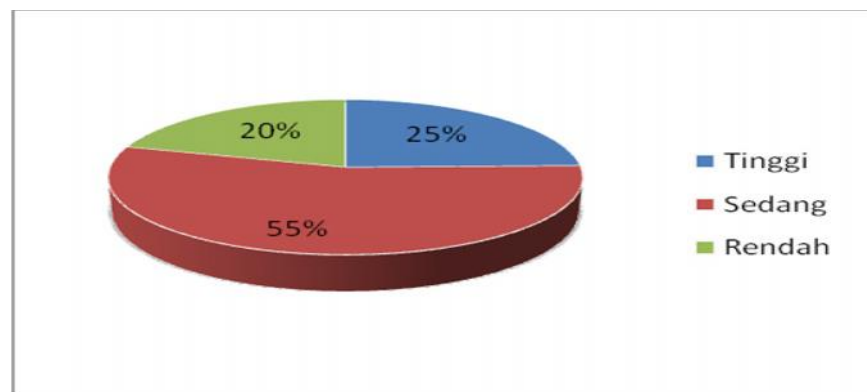
No.	Skor	Frekuensi	Frekuensi (%)	Kategori
1.	> 33	18	24,66	Tinggi
2.	22 < x 33	40	54,79	Sedang
3.	< 22	15	20,55	Rendah
<b>Total</b>		73	100	

Tabel 11 menunjukkan bahwa frekuensi kinerja pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta masuk kategori rendah apabila skor

responden pada variabel kinerja pegawai pada rentang skor 11-21 yaitu yang lebih kecil dari perhitungan mean ideal dikurangi standar deviasi ideal. Kinerja pegawai dikatakan sedang apabila skor kinerja pegawai pada rentang skor 22-32 yaitu yang berada di antara hasil perhitungan mean ideal dikurangi standar deviasi ideal dan mean ideal ditambah standar deviasi ideal. Kinerja pegawai dikatakan tinggi apabila skor variabel kinerja pegawai sama dengan atau lebih besar dari 48 pada rentang skor 33-44 yang diperoleh dari mean ideal ditambah standar deviasi ideal.

Tabel 11 menunjukkan bahwa frekuensi kecenderungan kinerja pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta pada kategori rendah sebanyak 20,55% pegawai, pada kategori sedang sebanyak 54,79% pegawai, dan pada kategori tinggi sebanyak 24,66% pegawai. Perhitungan jumlah pegawai berdasarkan sampel yang diambil dalam penelitian.

Kecenderungan tingkat kinerja pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta disajikan dengan *Pie Chart* yang dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini



**Gambar 3.**  
***Pie Chart* Kecenderungan Skor Variabel Kinerja Pegawai**

Gambar 3 menunjukkan bahwa 20% pegawai memiliki kecenderungan kinerja rendah, 55% pegawai memiliki kecenderungan kinerja sedang, dan sebesar 25% pegawai memiliki kecenderungan kinerja tinggi. Berdasarkan hal tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kecenderungan tingkat kinerja pada pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta berada pada kategori sedang.

#### **b. Variabel Budaya Organisasi**

Data variabel budaya organisasi diperoleh melalui hasil pengisian angket yang terdiri dari 16 butir pernyataan dengan responden sebanyak 73 pegawai. Angket disusun dengan Skala Likert yang terdiri dari 4 alternatif jawaban. Skor maksimal 4 dan minimal 1, sehingga diperoleh skor tertinggi ideal 64 dan terendah ideal 16. Hasil analisis dengan bantuan program *SPSS for Windows* versi 20.0, diperoleh skor tertinggi sebesar 58; skor terendah sebesar 19; nilai rata-rata (mean) sebesar 38,70; nilai tengah (median) sebesar 39,00; nilai modus sebesar 31; dan standar deviasi sebesar 8,411. Langkah untuk menyusun distribusi frekuensi adalah sebagai berikut.

##### **1) Menghitung jumlah kelas interval**

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 167 \\
 &= 1 + 3,3 (2,2227) \\
 &= 1 + 7,33491
 \end{aligned}$$

$$= 8,33491 \text{ dibulatkan menjadi } 8$$

2) Menghitung rentang data

$$\text{Rentang data} = \text{data terbesar} - \text{data terkecil}$$

$$= 58 - 19$$

$$= 39$$

3) Menghitung panjang kelas interval

$$\text{Panjang kelas} = \text{rentang data} : \text{jumlah kelas}$$

$$= 39 : 8$$

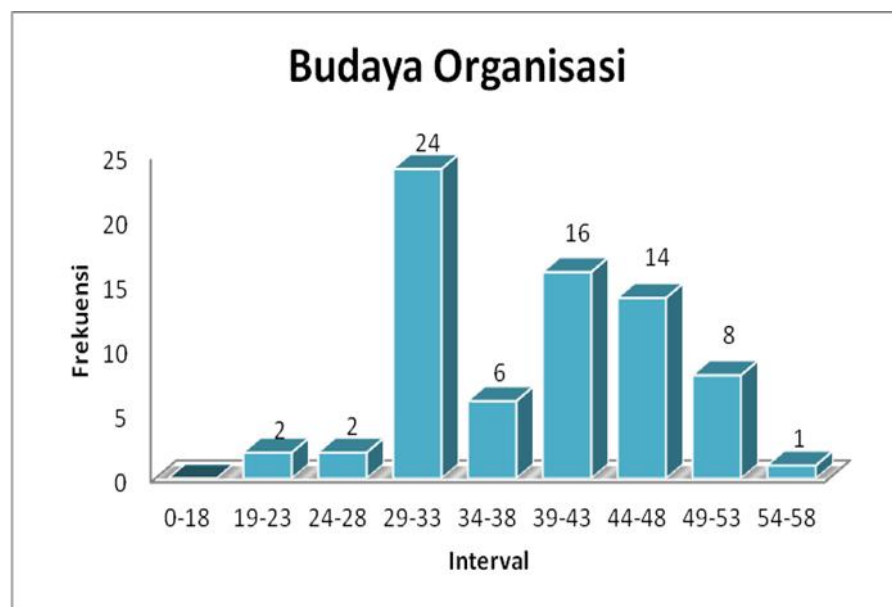
$$= 4,875 \text{ dibulatkan menjadi } 5$$

Menurut perhitungan tersebut, maka distribusi frekuensi variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 12 berikut ini.

**Tabel 12**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi**

No.	Interval	Frekuensi	F (%)
1.	19-23	2	2,73
2.	24-28	2	2,73
3.	29-33	24	32,87
4.	34-38	6	8,28
5.	39-43	16	21,91
6.	44-48	14	19,17
7.	49-53	8	10,95
8.	54-58	1	1,36
<b>Total</b>		73	100

Tabel 12 merupakan tabel distribusi frekuensi variabel budaya organisasi yang terdiri dari 8 kelas interval. Setiap kelas interval memiliki rentang skor 4. Pada tabel tersebut terdapat 2,73% pegawai pada interval 19-23; 2,73% pegawai pada interval 24-28; 32,87% pegawai pada interval 29-33; 8,28% pegawai pada interval 34-38; 21,98% pegawai pada interval 39-43; 19,17% pegawai pada interval 44-48; 40,54% pegawai pada interval 49-54; dan 1,36% pegawai pada interval 55-59-41. Tabel distribusi frekuensi variabel budaya organisasi dapat digambarkan dalam histogram sebagai berikut.



**Gambar 4.**  
**Histogram Budaya Organisasi**

Kecenderungan variabel budaya organisasi dapat ditentukan dengan terlebih dahulu menghitung nilai mean ideal ( $M_i$ ) dan standar deviasi ideal ( $S_{di}$ ). Variabel kecenderungan budaya organisasi diukur

melalui hasil pengisian angket yang terdiri dari 16 butir pernyataan diperoleh skor ideal tertinggi 58 dan skor terendah ideal 19.

Tinggi rendah variabel budaya organisasi dapat diidentifikasi menggunakan nilai mean ideal ( $M_i$ ) dan standar deviasi ideal ( $SD_i$ ). Adapun perhitungannya sebagai berikut.

$$M_i = 1/2 (\text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal})$$

$$= 1/2 (64 + 16)$$

$$= 1/2 (80)$$

$$= 40$$

$$SD_i = 1/6 (\text{skor tertinggi ideal} - \text{skor terendah ideal})$$

$$= 1/6 (64 - 16)$$

$$= 1/6 (48)$$

$$= 8$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, disusun pengkategorian variabel efikasi diri sebagai berikut.

$$\text{Kategori Tinggi} = > (M_i + 1 SD_i)$$

$$= > (40 + 8)$$

$$= > 48$$

$$\text{Kategori Sedang} = (M_i - 1 SD_i) \text{ sampai dengan } (M_i + 1 SD_i)$$

$$= 32 < X < 48$$

$$\text{Kategori Rendah} = < (M_i - 1 SD_i)$$

$$= < 32$$

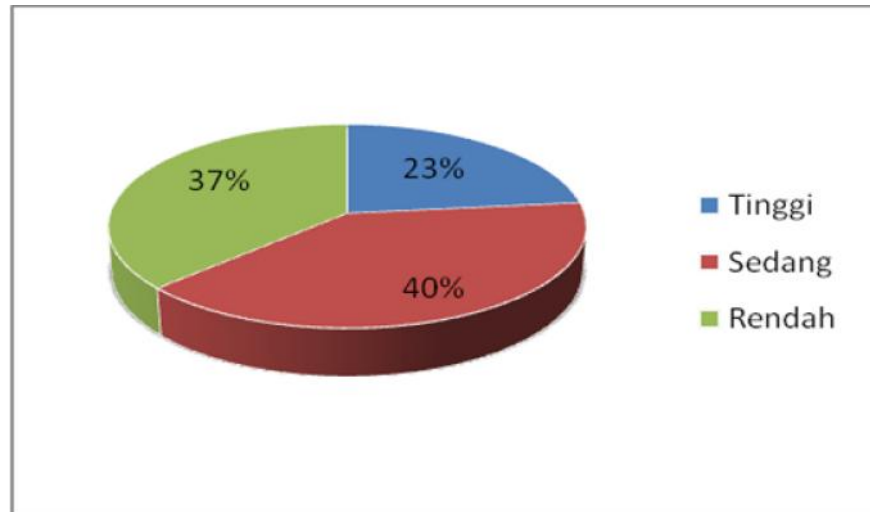
Berdasarkan data diatas dapat dibuat distribusi kecenderungan frekuensi variabel budaya organisasi sebagai berikut.

**Tabel 13**  
**Pengakategorian Kecenderungan Budaya Organisasi**

No.	Skor	Frekuensi	Frekuensi (%)	Kategori
1.	> 48	17	23,28	Tinggi
2.	$32 < x \leq 47$	29	39,73	Sedang
3.	< 32	27	36,99	Rendah
<b>Total</b>		73	100	

Tabel 13 menunjukkan bahwa budaya organisasi pada pegawai tergolong rendah apabila skor hasil pengisian angket variabel budaya organisasi dalam rentang skor 16-32 yang lebih kecil dari perhitungan mean ideal dikurangi standar deviasi ideal. Budaya organisasi pada pegawai dikatakan sedang apabila skor hasil pengisian angket pada variabel budaya organisasi pada rentang skor 33-47 yang berada di antara hasil dari perhitungan mean ideal dikurangi standar deviasi ideal dan mean ideal ditambah standar deviasi ideal. Budaya organisasi pada pegawai dikatakan tinggi apabila skor hasil pengisian angket variabel budaya organisasi pada rentang skor 48-64 yang diperoleh dari mean ideal ditambah standar deviasi ideal.

Kecenderungan budaya organisasi pada pegawai di Kanreg I BKN disajikan dengan *Pie Chart* yang dapat dilihat pada gambar 5 berikut ini.



**Gambar 5.**  
***Pie Chart* Kecenderungan Skor Variabel Budaya Organisasi**

Gambar 5 menunjukkan bahwa frekuensi kecenderungan budaya organisasi ada pada kategori rendah sebanyak 37% pegawai, pada kategori sedang sebanyak 40% pegawai, dan pada kategori tinggi sebanyak 23% pegawai.

Berdasarkan hal tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kecenderungan budaya organisasi pada pegawai Kanreg I BKN Yogyakarta berada pada kategori sedang.

### **c. Variabel Motivasi Kerja**

Data variabel motivasi kerja diperoleh dari angket yang berisi 11 butir pernyataan positif. Angket disusun dengan Skala Likert yang

terdiri dari 4 alternatif jawaban. Skor maksimal 4 dan minimal 1, sehingga diperoleh skor tertinggi ideal 44 dan terendah ideal 11. Berdasarkan data yang diolah dengan bantuan program SPSS *for Windows* versi 20.0, diperoleh skor tertinggi sebesar 42; skor terendah sebesar 19; nilai rata-rata (mean) sebesar 26,99; median sebesar 26; modus 21; dan standar deviasi 5,952. Langkah untuk menyusun distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

1) Menghitung jumlah kelas interval

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 73 \\
 &= 1 + 7,33491 \\
 &= 8,33491 \text{ dibulatkan menjadi } 8
 \end{aligned}$$

2) Menentukan rentang data

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang data} &= \text{data terbesar} - \text{data terkecil} \\
 &= 42 - 19 \\
 &= 23
 \end{aligned}$$

3) Menghitung panjang kelas interval

$$\begin{aligned}
 \text{Panjang kelas} &= \text{rentang data} : \text{jumlah kelas} \\
 &= 23 : 8 \\
 &= 2,875 \text{ dibulatkan menjadi } 3
 \end{aligned}$$

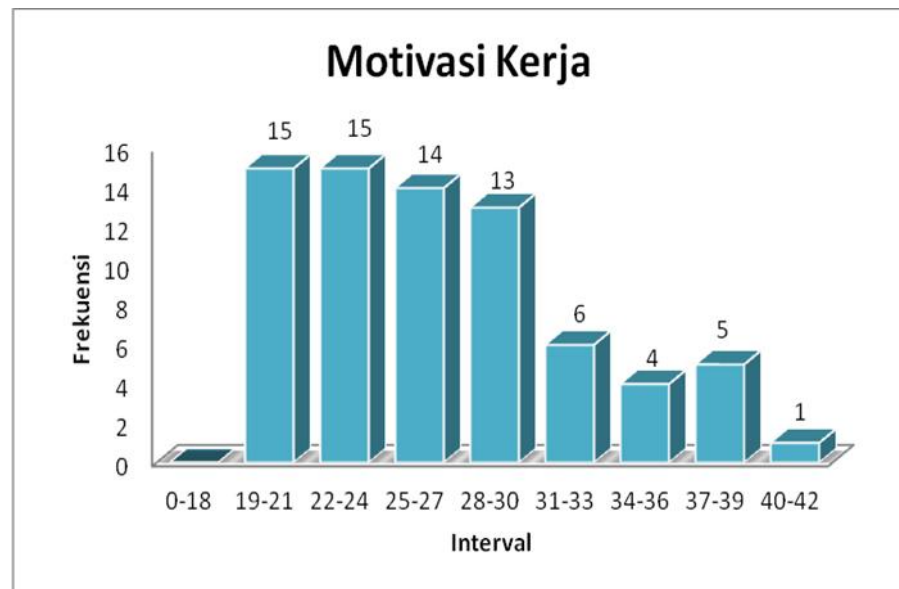
Berdasarkan perhitungan tersebut, maka distribusi frekuensi variabel motivasi kerja pada pegawai dapat dilihat pada tabel 14 berikut ini.

**Tabel 14**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja**

No.	Interval	Frekuensi	F (%)
1.	19-21	15	20,54
2.	22-24	15	20,54
3.	25-27	14	19,17
4.	28-30	13	17,80
5.	31-33	6	8,28
6.	34-36	4	5,47
7.	37-39	5	6,84
8.	40-42	1	1,36
<b>Total</b>		73	100

Tabel 14 merupakan tabel distribusi frekuensi variabel motivasi kerja yang terdiri dari 8 kelas interval. Setiap kelas memiliki rentang skor 3. Pada tabel tersebut terdapat 20,54 pegawai pada kelas interval 19-21; 20,54% pegawai pada kelas interval 22-24; 19,17% pegawai pada kelas interval 25-27; 17,80% pegawai pada kelas interval 28-30; 8,28% pegawai pada kelas interval 31-33; 5,47% pegawai pada kelas interval 34-36; 6,84% pegawai pada kelas interval 37-39; dan 1,36% pegawai pada kelas interval 40-42. Tabel distribusi frekuensi variabel

motivasi kerja pegawai digambarkan dalam histogram yang dapat dilihat pada gambar 6 berikut ini.



**Gambar 6.**  
**Histogram Motivasi Kerja**

Tinggi rendah variabel motivasi kerja pegawai dapat diidentifikasi menggunakan nilai mean ideal ( $M_i$ ) dan standar deviasi ideal ( $S_{di}$ ), perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 M_i &= 1/2 (\text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal}) \\
 &= 1/2 (44 + 11) \\
 &= 1/2 (55) \\
 &= 27,5
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 S_{di} &= 1/6 (\text{skor tertinggi ideal} - \text{skor terendah ideal}) \\
 &= 1/6 (44 - 11) \\
 &= 1/6 (33)
 \end{aligned}$$

$$= 5,5$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka dapat disusun pengkategorian variabel motivasi kerja pada mahasiswa dapat dilihat pada tabel 15 berikut ini.

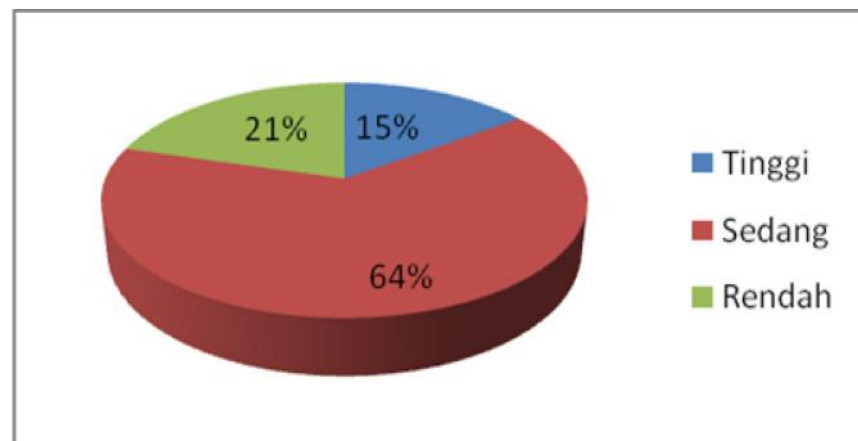
**Tabel 15**  
**Pengkategorian Kecenderungan Motivasi Kerja**

No.	Skor	Frekuensi	Frekuensi (%)	Kategori
1.	> 33	11	15,05	Tinggi
2.	22 < x 33	47	64,40	Sedang
3.	< 22	15	20,55	Rendah
<b>Total</b>		73	100	

Tabel 15 menunjukkan bahwa frekuensi motivasi kerja pada pegawai Kanreg I BKN Yogyakarta masuk kategori rendah apabila skor responden pada variabel motivasi kerja pada mahasiswa pada rentang skor 11-21 yaitu yang lebih kecil dari perhitungan mean ideal dikurangi standar deviasi ideal. Motivasi kerja pada pegawai dikatakan sedang apabila skor motivasi kerja pada pegawai pada rentang skor 22-33 yaitu yang berada di antara hasil perhitungan mean ideal dikurangi standar deviasi ideal dan mean ideal ditambah standar deviasi ideal. Motivasi kerja pada pegawai dikatakan tinggi apabila skor variabel motivasi kerja pada pegawai sama dengan atau lebih besar dari 48 pada rentang skor 32-44 yang diperoleh dari mean ideal ditambah standar deviasi ideal.

Tabel 15 menunjukkan bahwa frekuensi kecenderungan motivasi kerja pada pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta pada kategori rendah sebanyak 20,55% pegawai, pada kategori sedang sebanyak 64,40% pegawai, dan pada kategori tinggi sebanyak 15,05% pegawai. Perhitungan jumlah pegawai berdasarkan sampel yang diambil dalam penelitian.

Kecenderungan tingkat motivasi kerja pada pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta disajikan dengan *Pie Chart* yang dapat dilihat pada gambar 7 berikut ini



**Gambar 7**  
***Pie Chart* Kecenderungan Skor Variabel Motivasi Kerja**

Gambar 7 menunjukkan bahwa 21% pegawai memiliki kecenderungan motivasi kerja rendah, 64% pegawai memiliki kecenderungan motivasi kerja sedang, dan sebesar 15% pegawai memiliki kecenderungan motivasi kerja tinggi. Berdasarkan hal tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kecenderungan tingkat motivasi kerja pada pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta berada pada kategori sedang.

## B. Pengujian Prasyarat Analisis

### 1. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linier antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil uji linearitas dapat diketahui melihat nilai signifikansi jalur *deviation from linierity*. Perhitungan ini dilakukan dengan bantuan SPSS *for Windows* versi 20.0. Nilai signifikansinya tercantum pada tabel ANOVA Table dari output yang dihasilkan oleh SPSS *for Windows* versi 20.0. Rangkuman hasil uji liniearitas dapat dilihat pada tabel 16 berikut ini.

**Tabel 16**  
**Hasil Uji Linearitas**

No.	Variabel		Df	Harga F		Ket.
	Bebas	Terikat		Hitung	Tabel	
1.	X1	Y	21:50	1,608	1,78	Linear
2.	X2	Y	20:51	1,733	1,78	Linear

Tabel di atas menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  masing-masing variabel lebih kecil daripada  $F_{tabel}$  pada taraf signifikasi 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas memiliki hubungan yang linear terhadap variabel terikat sehingga analisis dapat dilanjutkan.

### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas antar variabel bebas sebagai syarat dilakukannya analisis regresi ganda. Syarat tidak terjadinya

multikolinearitas yaitu jika besarnya korelasi antar variabel bebas lebih kecil atau sama dengan 0,80. Pengujian multikolinearitas ini dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program *SPSS for Windows* versi 20.0 dengan hasil ringkasan sebagai berikut:

**Tabel 17**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Keterangan
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	1	0,489	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0,489	1	

Berdasarkan tabel 17, hasil uji antar variabel independen menunjukkan bahwa nilai interkorelasinya sebesar 0,489 dengan demikian tidak terjadi multikolinearitas karena melebihi 0,80 sehingga regresi ganda dapat dilanjutkan.

### C. Analisis Regresi Sederhana

Analisis ini digunakan untuk menjawab hipotesis pertama dan kedua, yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows* versi 20.0.

### 1. Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

**Tabel 18**  
**Ringkasan Hasil Analisis Regresi Sederhana  $X_1$  terhadap Y**

Variabel	Koefisien
$X_1$	0,387
Konstanta	12,023
$r(x,y)$	0,523
$r^2(x,y)$	0,273
t hitung	5,166
t tabel	1,980

Dari data selanjutnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis 1 yaitu sebagai berikut :

a. Persamaan Regresi Sederhana

Berdasarkan hasil analisis, persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan  $Y = 0,387 X + 12,023$ . Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien budaya organisasi sebesar 0,387 yang berarti jika budaya organisasi ( $X_1$ ) meningkat 1 poin maka nilai kinerja pegawai (Y) meningkat sebesar 0,387.

b. Koefisien Regresi (r) dan Koefisien Determinasi ( $r^2$ )

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana dengan bantuan program SPSS versi 20.0 *for windows*, diperoleh nilai koefisien regresi ( $r_{xy}$ ) sebesar 0,523 dan hasil koefisien determinasi ( $r^2_{xy}$ ) sebesar 0,273. Nilai  $r^2_{xy}$  tersebut dapat diartikan bahwa 27,3% perubahan yang terjadi pada variabel kinerja pegawai (Y) dapat diterangkan oleh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), sedangkan 72,7%

dijelaskan oleh berbagai macam variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ) memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).

c. Pengujian Signifikansi Regresi Sederhana dengan Uji t

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Pengaruh signifikansi hipotesis penelitian diketahui dengan uji t. Apabila t hitung lebih besar dari t tabel maka variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil uji t diperoleh  $t_{hitung}$  5,116; sementara t tabel dengan  $dk = (n-2 = 71)$  pada taraf signifikansi 5% adalah 1,980. Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari t tabel (5,116 > 1,980) sehingga budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan uraian hasil analisis regresi sederhana tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa “terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta. Dengan demikian, bahwa hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ )**

Hipotesis kedua penelitian ini adalah terdapat motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) Kanreg I BKN Yogyakarta. Uji hipotesis 2

digunakan analisis regresi sederhana. Data diolah dengan program SPSS *for Windows* versi 20.0 dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 19**  
**Ringkasan Hasil Analisis Regresi Sederhana  $X_2$  terhadap Y**

Variabel	Koefisien
$X_2$	0,770
Konstanta	6,211
$r(x,y)$	0,736
$r^2(x,y)$	0,542
t hitung	9,166
t tabel	1,980

Dari data selanjutnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis 2 yaitu sebagai berikut :

a. Persamaan Regresi Sederhana

Berdasarkan hasil analisis, persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan  $Y = 0,770 X + 6,211$ . Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,770 yang berarti jika budaya organisasi (X) meningkat 1 poin maka nilai kinerja pegawai (Y) meningkat sebesar 0,770.

b. Koefisien Regresi (r) dan Koefisien Determinasi ( $r^2$ )

Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana dengan bantuan program SPSS versi 20.0 *for windows*, diperoleh nilai koefisien regresi ( $r_{xy}$ ) sebesar 0,736 dan hasil koefisien determinasi ( $r^2_{xy}$ ) sebesar 0,542. Nilai  $r^2_{xy}$  tersebut dapat diartikan bahwa 54,2% perubahan yang terjadi pada variabel kinerja pegawai (Y) dapat

diterangkan oleh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), sedangkan 45,8% dijelaskan oleh berbagai macam variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja ( $X_2$ ) memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).

c. Pengujian Signifikansi Regresi Sederhana dengan Uji t

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Pengaruh signifikansi hipotesis penelitian diketahui dengan uji t. Apabila t hitung lebih besar dari t tabel maka variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil uji t diperoleh thitung 9,166; sementara t tabel dengan  $dk = (n-2 = 71)$  pada taraf signifikansi 5% adalah 1,98. Dengan demikian thitung lebih besar dari t tabel (9,166 > 1,980) sehingga motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan uraian hasil analisis regresi sederhana tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa “terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta”. Dengan demikian, bahwa hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini diterima

#### **D. Analisis Regresi Ganda**

Analisis ini digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian ketiga, yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama. Analisis ini dilakukan dengan

menggunakan bantuan program komputer SPSS *for Windows* versi 20.0.

Ringkasan hasil analisis dirangkum dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 20**  
**Ringkasan Hasil Analisis Regresi Ganda  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y**

Variabel	Koefisien
$X_1$	0,661
$X_2$	0,158
Konstanta	3,035
$R(x,y)$	0,760
$R^2(x,y)$	0,577
F hitung	47,718
F tabel	3,15

Dari data diatas selanjutnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis 3 sebagai berikut.

#### 1. Persamaan Regresi Berganda

Besarnya konstanta ( $a$ ) = 3,035 dan koefisien ( $b_1$ ) = 0,661 dan ( $b_2$ ) = 0,158 jadi persamaan regresi linier bergandanya adalah sebagai berikut

$$Y = 0,661X_1 + 0,158X_2 + 3,035$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien  $X_1$  sebesar 0,661 itu artinya apabila Budaya Organisasi ( $X_1$ ) meningkat 1 poin maka kinerja (Y) pegawai Kanreg I BKN Yogyakarta akan meningkat sebesar 0,661 poin dengan asumsi  $X_2$  tetap. Nilai koefisien  $X_2$  sebesar 0,158 poin itu artinya apabila Motivasi Kerja ( $X_2$ ) meningkat 1 poin maka kinerja

pegawai (Y) di Kanreg I BKN Yogyakarta akan meningkat sebesar 0,158 poin dengan asumsi  $X_1$  tetap.

2. Koefisien Korelasi (R) antara prediktor  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SPSS *for Windows* versi 20.0 menunjukkan bahwa koefisien korelasi  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y  $R_{xy(1,2)}$  sebesar 0,760, karena  $R_{xy(1,2)}$  0,760 bernilai positif maka dapat diketahui bahwa Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dengan Kinerja Pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jika terdapat peningkatan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama maka Kinerja Pegawai juga akan meningkat.

3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) antara prediktor  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

Besarnya koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi ( $R^2$ ). Koefisien ini disebut koefisien penentu, karena varians yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel independen. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SPSS *for Windows* versi 20.0, harga koefisien determinasi  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y ( $R^2_{y12}$ ) sebesar 0,577

Hal ini menunjukkan bahwa 57,7% perubahan pada variabel Kinerja Pegawai (Y) dipengaruhi oleh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ), sedangkan 42,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4. Pengujian Signifikasi Regresi Ganda dengan Uji F

Pengujian signifikasi bertujuan untuk mengetahui signifikasi pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta. Uji signifikasi regresi ganda dilakukan dengan uji F. Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai Fhitung sebesar 47,718 dan Ftabel pada taraf signifikasi 5% sebesar 3,98. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa Fhitung lebih besar dari Ftabel ( $47,718 > 3,98$ ). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta.

#### 2. Menghitung Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif

**Tabel 21**  
**Ringkasan Hasil Perhitungan Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif**

Variabel	SR	SE
X <sub>1</sub>	14,80%	8,53%
X <sub>2</sub>	85,20%	49,16%
Jumlah	100%	57,69%

Berdasarkan tabel 21 dapat diketahui bahwa budaya organisasi memberikan sumbangan relatif sebesar 14,80% dan motivasi kerja memberikan sumbangan relatif 85,20%

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diketahui sumbangan efektif dari variabel budaya organisasi yaitu sebesar 8,53% sedangkan variabel motivasi kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 49,16% Total sumbangan efektif yang diberikan oleh kedua variabel tersebut adalah 57,69%. Selanjutnya 42,31% merupakan sumbangan dari variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

#### **E. Pembahasan Hasil Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kanreg I BKN Yogyakarta. Berdasarkan data hasil penelitian yang telah dianalisis, maka dilakukan pembahasan sebagai berikut:

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja pegawai dalam penelitian ini dapat diukur budaya organisasi, motivasi, inisiatif kerja, efektivitas dan efisiensi kerja. Kinerja seseorang tidak terjadi dengan sendirinya akan tetapi

memerlukan faktor pembangun yaitu diantaranya budaya organisasi dan motivasi kerja.

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta**

Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan  $Y = 0,387X_1 + 12,023$  dengan  $t_{hitung}$  sebesar 5,166. Harga  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah 1,980 dan harga  $r_{tabel}$  pada  $N = 73$  dengan taraf signifikansi 5% adalah 0,227. Ini berarti  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $5,166 > 1,980$ ) dan  $r_{xly}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $0,523 > 0,227$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu 27,3%, sedangkan besarnya sumbangan efektif adalah 8,53%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Prima Nugraha S. Sinaga yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara” Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara. Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara sebesar 38,44%.

Budaya organisasi diyakini merupakan salah satu faktor kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh pernyataan dari Mangkunegara (2005: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Pengukuran penerapan budaya organisasi di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta dengan cara memberlakukan segenap tata tertib yang harus ditaati seluruh anggota organisasi tanpa terkecuali. Pemberian sanksi bagi yang melanggar tiap peraturan yang berlaku di Kanreg I BKN maupun peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pegawai negeri sipil. Pemberlakuan peraturan-peraturan ini digunakan sebagai kontrol dan pedoman anggota organisasi khususnya pegawai negeri sipil di Kanreg I BKN dalam bersikap dan bertindak baik di dalam kantor maupun di luar kantor. Kontrol dan pedoman tersebut akan menjadi kebiasaan yang dilakukan masing-masing individu sehingga terbentuklah suatu sikap, nilai-nilai dan norma yang tertanam menjadi sebuah budaya.

Salah satu peraturan yang diberlakukan di Kanreg I BKN Yogyakarta adalah sistem laporan harian. Sistem laporan harian ini merupakan hal yang harus dilakukan masing-masing anggota setiap hari setelah melakukan sejumlah terget pekerjaan. Fungsi dari sistem laporan harian ini digunakan sebagai kontrol dan evaluasi. Kontrol dan evaluasi ini digunakan untuk menentukan apakah pekerjaan sudah mencapai target yang ditetapkan. Selain peraturan yang diberlakukan, hal lain mengenai budaya organisasi yang diterapkan di Kanreg I BKN adalah kontrol yang dilakukan oleh pimpinan dari masing-masing bagian di Kanreg I BKN. Pemberian instruksi setiap memulai aktivitas yakni diharapkan untuk memulai kerjasama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil analisis tersebut juga diperkuat oleh pendapat dari Moh. Pabundu Tika (2006: 139) bahwa budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang, budaya organisasi dapat menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi jangka panjang karena dapat memberikan antipasi menghadapi perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan dan juga walaupun sulit untuk dirubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta adalah 27,3% memberikan informasi bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, penerapan

budaya organisasi perlu diperhatikan untuk memberikan identitas dan ciri khas. Hal ini bertujuan sebagai pedoman bagi anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta**

Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan  $Y = 0,770X_1 + 6,211$  dengan  $t_{hitung}$  sebesar 9,166. Harga  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% adalah 1,980 dan harga  $r_{tabel}$  pada  $N = 73$  dengan taraf signifikansi 5% adalah 0,227. Ini berarti  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $9,166 > 1,980$ ) dan  $r_{x1y}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $0,542 > 0,227$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara. Besarnya pengaruh motivasi kerja pada pegawai terhadap kinerja pegawai yaitu 54,2%, sedangkan besarnya sumbangan efektif adalah 49,16%.

Motivasi merupakan suatu dorongan atau kemauan yang dimiliki oleh seseorang untuk bekerja agar tercapainya tujuan. Dengan adanya motivasi ini pegawai dapat meningkatkan kinerjanya karena adanya dorongan untuk melakukan sesuatu sehingga kinerja pegawai sesuai dengan tujuan instansi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut didukung oleh pernyataan Malayu S.P Hasibuan (2007: 95) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang

agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala

Pengukuran motivasi kerja di Kanreg I BKN Yogyakarta dengan cara memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi, gaji yang diterima serta fasilitas yang senantiasa dikembangkan untuk menunjang dan meningkatkan kinerja pegawai. Bentuk motivasi di Kanreg I BKN ada dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif yang diberikan yakni berupa penghargaan berdasarkan prestasi kerja. Hal tersebut dilakukan agar pegawai dapat termotivasi lagi untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi negatif berupa hukuman atau sanksi bagi pegawai yang tidak mentaati peraturan. Motivasi ini diberlakukan agar memberikan efek jera kepada pegawai yang melanggar peraturan kerja dan termotivasi agar dapat bekerja lebih baik lagi.

Didukung pernyataan dari Siagian (1996: 138) bahwa motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian maupun keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Besarnya pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta adalah 54,2% memberikan informasi bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja

suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, pemberian motivasi terhadap para anggota organisasi sangatlah penting sebagai upaya meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hasil analisis diatas dengan membandingkan dengan beberapa teori yang telah ada sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta**

Hasil analisis regresi ganda menunjukkan  $Y = 0,661 X_1 + 0,158 X_2 + 3,035$ , koefisien korelasi ( $R$ ) menunjukkan hasil 0,760 dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan hasil 0,577 sedangkan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% sebesar 0,227 ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ). Hasil uji F menunjukkan  $F_{hitung}$  sebesar 47,718 dan lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 3,15. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara. Besarnya pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yaitu 57,7%.

Hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan dari Moh. Pabundu Tika (2006: 141) mengenai budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja

unggul. Menurut Moh. Pabundu Tika ada 3 logika pemikiran mengenai hal tersebut, yaitu; 1) Penyatuan Tujuan, antara seluruh anggota organisasi karena pegawai cenderung berbasis mengikuti penabuh genderang yang sama; 2) Budaya kuat membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para pegawai. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras; 3) Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Teori lain yang mendukung penelitian ini adalah Teori Motivasi Proses berbasis Teori Harapan dari Victor H. Vroom yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2002: 116) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dengan hubungan timbal balik antara yang ia inginkan dengan yang ia butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

Besarnya pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta adalah 57,7% memberikan informasi bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, pemberian motivasi melalui

penerapan budaya organisasi terhadap para anggota organisasi sangatlah penting sebagai upaya meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hasil analisis diatas dengan membandingkan dengan beberapa teori yang telah ada sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta.

#### **F. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan yang ada dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, sementara penelitian ini hanya melibatkan dua variabel yakni budaya organisasi dan motivasi kerja. Meskipun antara variabel bebas dan terikat terdapat pengaruh yang positif dan signifikan, namun besarnya pengaruh hanya 57,7,%. Berdasarkan hasil tersebut, menunjukkan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
2. Responden penelitian diambil dari satu instansi saja, sehingga generalisasi penelitian hanya berlaku pada Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta saja.
3. Instrumen penelitian dalam bentuk angket memiliki kelemahan karena tidak mampu mengontrol satu per satu apakah responden mengisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya atau tidak.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh secara keseluruhan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta, yang ditunjukkan dengan  $r_{x1y}$  sebesar 0,523 dan  $r^2$  sebesar 0,273 yang artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 27,3% dengan persamaan signifikansi  $< 0,05$ .
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta, yang ditunjukkan dengan  $r_{x2y}$  sebesar 0,736 dan  $r^2$  sebesar 0,542 yang artinya variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 54,2% dengan persamaan signifikansi  $< 0,05$ .
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta, yang ditunjukkan dengan  $R$  sebesar 0,760 dan  $R^2$  sebesar 0,577 artinya variabel budaya organisasi dan motivasi

kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 57,7%, dengan persamaan signifikansi  $< 0,05$ .

## **B. Implikasi**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan yang diambil dalam penelitian ini maka dapat disajikan implikasi sebagai berikut:

1. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kategori cukup, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Menunjukkan bahwa semakin baik Budaya Organisasi maka akan semakin baik/tinggi Kinerja Pegawai.
2. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kategori cukup, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Menunjukkan bahwa semakin baik Motivasi Kerja yang dimiliki pegawai maka akan semakin baik/tinggi pula Kinerja Pegawai.
3. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Hal ini dapat dijadikan sebagai salah satu acuan atau masukan untuk menciptakan kondisi yang baik untuk kedua faktor tersebut.

### **C. Saran**

#### **1. Bagi Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta**

- a. Perlu pengontrolan yang lebih cermat dan pemberian sanksi dalam penerapan budaya organisasi sehingga tidak terjadi kesenjangan antara pegawai yang melanggar peraturan secara tertulis maupun tidak tertulis disaat jam kerja dengan pegawai lainnya.
- b. Perlu memberikan perhatian lebih kepada pegawai yang mengalami kesulitan dalam penggunaan teknologi sehingga pegawai tersebut dapat menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik. Melalui pelatihan khusus maupun pengarahan secara langsung oleh pimpinan dan penyediaan fasilitas yang lebih baik.
- c. Perlu mengadakan evaluasi secara manual dalam mengontrol laporan hasil kerja setiap hari yang diberikan oleh masing-masing pegawai dan penerbitan SK bagi pihak yang membutuhkan agar terjadi kesesuaian target dan kuantitas kerja yang dihasilkan.

#### **2. Bagi Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta**

- a. Hendaknya berlaku jujur dalam memberikan laporan harian agar hal tersebut dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah terhadap pekerjaan yang sekiranya sulit dikerjakan
- b. Hendaknya lebih dapat bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja sehingga dapat memposisikan diri sebagaimana mestinya di tempat kerja.

- c. Hendaknya dapat bermusyawarah dalam menyampaikan permasalahan yang dihadapi kepada yang lebih mengetahui sehingga tidak menghadapi permasalahan tersebut berulang kali

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memberikan informasi bahwa variabel Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja sebesar 57,7%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai masih dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Oleh karena itu, diharapkan dalam penelitian selanjutnya untuk mengungkapkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap motivasi dan kondisi budaya organisasi.

LAMPIRAN

A decorative scroll graphic with a light gray background and a black border. The scroll is unrolled, showing the title and list. The top right corner is curled up, and the bottom left corner is also curled up.

# **LAMPIRAN 1**

## **Instrumen Penelitian**

- a. Angket Uji Coba Instrumen**
- b. Angket Penelitian**

## Angket Penelitian

### Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu Pegawai

Kanreg I BKN Yogyakarta

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan upaya pengumpulan data dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta” maka saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket ini sesuai dengan pengalaman dan sepengetahuan Bapak/Ibu.

Angket ini bukan untuk menilai sesuatu dari Bapak/Ibu, sehingga tidak akan mempengaruhi kredibilitas Bapak/Ibu. Saya mengharapkan Bapak/Ibu dapat mengisi angket sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya.

Demikian permohonan saya, atas ketersediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta,     Agustus 2014

Peneliti

### Angket penelitian

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket penelitian ini. Angket penelitian ini digunakan untuk menyelesaikan tugas akhir guna memperoleh gelar kesarjanaan, sehingga Bapak/Ibu menjawab dengan sesungguhnya karena angket penelitian ini tidak mempengaruhi penilaian kinerja dalam organisasi dimana Bapak/Ibu bekerja.

#### I. Petunjuk Pengisian Angket

Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan cara memberikan tanda silang (V) pada salah satu kolom yang berisi Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) yang sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu.

#### II. Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Golongan/Pangkat :

Jabatan :

Lama Bekerja :

#### Butir Pertanyaan

Bagian ini meneliti keberadaann Kanreg I BKN Yogyakarta dilihat dari penerapan budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Pertimbangkan setiap item, kemudian Bapak / Ibu diminta untuk menilai keadaan yang sebenarnya sampai dengan pada saat ini.

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
I.	Budaya Organisasi				
	1. Saya menyelesaikan pekerjaan secara tuntas dan penuh tanggung jawab				
	2. Saya diperkenankan untuk mengisi laporan harian sesuai dengan kemauan saya				
	3. Saya diperkenankan untuk melakukan hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan disaat jam kerja				
	4. Pimpinan saya memberikan pengarahan secara berkala terkait pencapaian target				
	5. Saya memahami apa yang pimpinan saya arahkan				
	6. Saya menyelesaikan pekerjaan dengan bekerja sama dengan bagian lain secara terkoordinir				
	7. Saya membuat laporan harian dengan bekerja sama bersama orang lain				
	8. Pimpinan saya memberi dukungan untuk saya dalam menyelesaikan pekerjaan				
	9. Pimpinan saya memberi dukungan dan nasihat untuk saya dalam bersikap di lingkungan pekerjaan				
	10. Saya mematuhi aturan-aturan baku yang tercantum di kantor				
	11. Pimpinan saya mengontrol setiap tindakan dan pekerjaan yang saya lakukan				
	12. Saya diberikan kenaikan (gaji,tunjangan atau promosi jabatan) berdasarkan prestasi saya				
	13. Saya diberikan sanksi atas pelanggaran				

	yang telah saya lakukan				
	14. Komunikasi saya dengan pimpinan tidak dibatasi oleh hierarki kewenangan formal				
	15. Komunikasi saya dengan sesama pegawai memiliki kesulitan				
	16. Apabila menemukan masalah dalam pekerjaan, saya berinisiatif untuk menyelesaikan sendiri sesuai dengan pandangan saya				
	17. Saya tidak mencampuri urusan di luar kantor dengan pekerjaan saya di kantor				
	18. Saya memberikan laporan yang sesuai dengan apa yang saya kerjakan				
	19. Saya melayani seluruh stakeholder secara adil dan konsisten				
	20. Saya menegur relasi di kantor jika ia melakukan kesalahan				
II	Motivasi				
	1. Saya pernah mengalami kehilangan barang di lingkungan kantor sehingga membuat trauma				
	2. Saya tidak pernah mendapat penghargaan selama bekerja di kantor ini				
	3. Saya merasa tidak perlu mempelajari hal baru yang menambah pengetahuan saya selama saya masih bisa bekerja				
	4. Saya tidak pernah mendapat ancaman dari siapapun selama bekerja di Kanreg I BKN YK				
	5. Kanreg I BKN YK telah menyediakan fasilitas yang menunjang pekerjaan saya				

	6. Saya memiliki jaminan asuransi yang diberikan oleh kantor				
	7. Saya tidak pernah diikutsertakan dalam kegiatan yang ada di kantor				
	8. Saya dapat bersosialisasi dengan baik dengan sesama pegawai maupun pimpinan				
	9. Pimpinan saya membutuhkan saya dalam membantu pekerjaannya				
	10. Saya merasa bangga menjadi PNS di Kanreg I BKN YK				
	11. Saya tidak pernah mendapat penghargaan selama bekerja di kantor ini				
	12. Saya menginginkan kenaikan jabatan atas prestasi yang saya dapat				
	13. Saya telah memberikan seluruh kemampuan saya guna menyelesaikan pekerjaan				
	14. Saya belum dapat memenuhi kebutuhan saya selama bekerja di Kanreg I BKN YK				
	15. Saya telah merasa puas dengan prestasi kerja yang saya dapatkan selama ini				
III	Kinerja Pegawai				
	1. Saya tidak memperdulikan prestasi kerja yang dapat saya raih				
	2. Saya memiliki loyalitas tinggi kepada pimpinan saya				
	3. Saya sering mendapat kesulitan ketika bekerja dengan pegawai lain				
	4. Saya seringkali tidak menyelesaikan tanggung jawab				
	5. Saya memiliki loyalitas tinggi kepada organisasi				

	6. Saya pernah melanggar peraturan yang berlaku di kantor				
	7. Saya selalu hadir tepat waktu pada awal jam kerja dan setelah jam istirahat				
	8. Saya selalu memberikan laporan harian dengan sesuai atas apa yang saya kerjakan hari itu				
	9. Volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan <i>deadline</i> yang telah ditentukan sesuai dengan SOP ( <i>Standar Operating Procedur</i> )				
	10. Saya mampu bekerja sama dengan pegawai pada bidang lain				
	11. Saya memiliki keterampilan dan kecakapan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan				
	12. Tingkat pengalaman bekerja saya berpengaruh pada kecakapan saya menyelesaikan tugas				
	13. Saya sering melakukan penundaan pekerjaan				
	14. Saya mampu mengambil resiko pekerjaan baik itu secara administratif maupun dalam bentuk material				
	15. Pekerjaan yang saya hasilkan memadai sehingga memiliki kualitas yang dapat diandalkan				

### Angket Penelitian

#### Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu Pegawai

Kanreg I BKN Yogyakarta

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan upaya pengumpulan data dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta” maka saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket ini sesuai dengan pengalaman dan sepengetahuan Bapak/Ibu.

Angket ini bukan untuk menilai sesuatu dari Bapak/Ibu, sehingga tidak akan mempengaruhi kredibilitas Bapak/Ibu. Saya mengharapkan Bapak/Ibu dapat mengisi angket sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya.

Demikian permohonan saya, atas ketersediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta,     September 2014

Peneliti

### Angket penelitian

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket penelitian ini. Angket penelitian ini digunakan untuk menyelesaikan tugas akhir guna memperoleh gelar kesarjanaan, sehingga Bapak/Ibu menjawab dengan sesungguhnya karena angket penelitian ini tidak mempengaruhi penilaian kinerja dalam organisasi dimana Bapak/Ibu bekerja.

#### I. Petunjuk Pengisian Angket

Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan cara memberikan tanda silang (V) pada salah satu kolom yang berisi Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) yang sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu.

#### II. Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Golongan/Pangkat :

Jabatan :

Lama Bekerja :

#### Butir Pertanyaan

Bagian ini meneliti keberadaann Kanreg I BKN Yogyakarta dilihat dari penerapan budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Pertimbangkan setiap item, kemudian Bapak / Ibu diminta untuk menilai keadaan yang sebenarnya sampai dengan pada saat ini

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
I.	Budaya Organisasi				

	1. Saya menyelesaikan pekerjaan secara tuntas dan penuh tanggung jawab				
	2. Saya diperkenankan untuk mengisi laporan harian sesuai dengan kemauan saya				
	3. Saya memahami apa yang pimpinan saya arahkan				
	4. Saya menyelesaikan pekerjaan dengan bekerja sama dengan bagian lain secara terkoordinir				
	5. Saya membuat laporan harian dengan bekerja sama bersama orang lain				
	6. Pimpinan saya memberi dukungan untuk saya dalam menyelesaikan pekerjaan				
	7. Pimpinan saya memberi dukungan dan nasihat untuk saya dalam bersikap di lingkungan pekerjaan				
	8. Saya mematuhi aturan-aturan baku yang tercantum di kantor				
	9. Pimpinan saya mengontrol setiap tindakan dan pekerjaan yang saya lakukan				
	10. Saya diberikan kenaikan (gaji,tunjangan atau promosi jabatan) berdasarkan prestasi saya				
	11. Saya diberikan sanksi atas pelanggaran yang telah saya lakukan				
	12. Komunikasi saya dengan pimpinan tidak dibatasi oleh hierarki kewenangan formal				
	13. Komunikasi saya dengan sesama pegawai memiliki kesulitan				
	14. Saya memberikan laporan yang sesuai dengan apa yang saya kerjakan				
	15. Saya melayani seluruh stakeholder secara				

	adil dan konsisten				
	16. Saya menegur relasi di kantor jika ia melakukan kesalahan				
II	Motivasi				
	1. Saya pernah mengalami kehilangan barang di lingkungan kantor sehingga membuat trauma				
	2. Saya tidak pernah mendapat penghargaan selama bekerja di kantor ini				
	3. Saya merasa tidak perlu mempelajari hal baru yang menambah pengetahuan saya selama saya masih bisa bekerja				
	4. Saya memiliki jaminan asuransi yang diberikan oleh kantor				
	5. Saya tidak pernah diikutsertakan dalam kegiatan yang ada di kantor				
	6. Saya dapat bersosialisasi dengan baik dengan sesama pegawai maupun pimpinan				
	7. Pimpinan saya membutuhkan saya dalam membantu pekerjaannya				
	8. Saya merasa bangga menjadi PNS di Kanreg I BKN YK				
	9. Saya menginginkan kenaikan jabatan atas prestasi yang saya dapat				
	10. Saya telah memberikan seluruh kemampuan saya guna menyelesaikan pekerjaan				
	11. Saya telah merasa puas dengan prestasi kerja yang saya dapatkan selama ini				
III	Kinerja Pegawai				
	1. Saya tidak memperdulikan prestasi kerja				

	yang dapat saya raih				
	2. Saya sering mendapat kesulitan ketika bekerja dengan pegawai lain				
	3. Saya seringkali tidak menyelesaikan tanggung jawab				
	4. Saya pernah melanggar peraturan yang berlaku di kantor				
	5. Saya selalu hadir tepat waktu pada awal jam kerja dan setelah jam istirahat				
	6. Saya selalu memberikan laporan harian dengan sesuai atas apa yang saya kerjakan hari itu				
	7. Saya mampu bekerja sama dengan pegawai pada bidang lain				
	8. Saya memiliki keterampilan dan kecakapan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan				
	9. Tingkat pengalaman bekerja saya berpengaruh pada kecakapan saya menyelesaikan tugas				
	10. Saya sering melakukan penundaan pekerjaan				
	11. Saya mampu mengambil resiko pekerjaan baik itu secara administratif maupun dalam bentuk material				

A decorative scroll graphic with a light gray background and a black border. The scroll is unrolled, showing the title and list. The top right corner of the scroll is curled up, and the bottom left corner is also curled up.

# **LAMPIRAN 2**

## **Analisis Uji Coba Instrumen**

- 1. Tabulasi Data Uji Coba Instrumen**
- 2. Output SPSS Hasil Uji Validitas & Reliabilitas**

# 1. TABULASI HASIL UJI COBA INSTRUMEN

## a. Variabel Budaya Organisasi

Responden	Butir Soal																				Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	64
2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	64
3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	2	4	67
4	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	3	3	58
5	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	53
6	2	3	2	4	3	4	2	2	3	2	3	2	4	2	2	4	3	2	2	3	54
7	4	3	2	4	4	3	2	3	4	4	2	4	2	4	3	4	3	3	2	4	64
8	3	2	3	4	4	3	3	2	2	2	3	4	3	2	3	4	2	2	3	3	57
9	4	2	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	65
10	4	3	2	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	60
11	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	4	2	3	4	3	2	3	4	63
12	3	3	3	2	4	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	3	2	3	3	62
13	3	3	2	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	2	2	3	4	61
14	2	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	65
15	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	4	61
16	4	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	63
17	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	55
18	3	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	70
19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	3	73
20	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	58
21	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	2	3	3	3	4	4	64
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	76
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	4	4	63
24	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	65
25	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	55

26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
28	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	76
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	76
30	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	4	62

### b. Variabel Motivasi Kerja

Responden	Butir Soal															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JUMLA H
1	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	46
2	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4	50
3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3	43
4	3	3	3	2	2	4	3	3	2	4	4	4	3	2	3	45
5	3	2	3	4	3	2	3	3	2	4	2	3	4	3	2	43
6	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	2	4	3	2	4	48
7	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	2	2	49
8	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4	4	3	2	2	2	38
9	2	3	3	3	2	4	2	4	3	4	2	3	3	2	3	43
10	2	3	3	2	2	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	46
11	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	44
12	2	3	2	3	2	4	2	3	3	4	3	4	4	2	3	44
13	2	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3	3	2	41
14	3	4	2	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	51
15	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	46
16	4	4	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	52
17	2	4	2	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	2	2	41
18	3	4	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	3	2	3	45
19	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	50
20	2	4	2	3	2	3	2	3	3	4	2	4	4	2	2	42

21	2	4	2	4	2	3	2	3	3	4	2	4	3	2	2	42
22	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	39
23	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	43
24	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	3	3	2	3	48
25	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	40
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	43
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	43
28	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4	4	2	4	41
29	2	4	4	4	2	4	2	4	4	3	2	4	4	1	3	47
30	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	53

### c. Variabel Kinerja Pegawai

Responden	Butir Soal															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4	4	3	3	2	3	3	4	2	4	4	3	2	4	3	48
2	4	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	4	3	4	2	48
3	4	2	2	3	4	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3	45
4	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	38
5	4	3	2	4	4	2	2	2	4	3	2	4	2	3	3	44
6	3	3	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	2	41
7	4	4	2	4	3	3	2	2	4	4	3	2	2	4	3	46
8	4	4	2	4	3	2	2	2	4	3	2	3	3	4	4	46
9	4	4	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	40
10	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	43
11	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3	40
12	3	3	2	4	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	41
13	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	43
14	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	44
15	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	42
16	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	51
17	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	41

[illegible]

## HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN

### a. Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi

	<b>Pearson Corelation</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Butir1	0.435	0.361	valid
Butir2	0.552	0.361	valid
Butir3	0.356	0.361	tidak valid
Butir4	0.258	0.361	tidak valid
Butir5	0.491	0.361	valid
Butir6	0.370	0.361	valid
Butir7	0.558	0.361	valid
Butir8	0.545	0.361	valid
Butir9	0.561	0.361	valid
Butir10	0.668	0.361	valid
Butir11	0.517	0.361	valid
Butir12	0.378	0.361	valid
Butir13	0.364	0.361	valid
Butir14	0.401	0.361	valid
Butir15	0.538	0.361	valid
Butir16	0.235	0.361	tidak valid
Butir17	0.177	0.361	tidak valid
Butri18	0.680	0.361	valid
Butir19	0.612	0.361	valid
Butir20	0.531	0.361	valid
Total X	1		

**b. Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi Kerja**

	<b>Pearson Corelaion</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Butir1	0.684	0.361	valid
Butir2	0.383	0.361	valid
Butir3	0.407	0.361	valid
Butir4	0.210	0.361	tidak valid
Butir5	0.236	0.361	tidak valid
Butir6	0.513	0.361	valid
Butir7	0.684	0.361	valid
Butir8	0,404	0.361	valid
Butir9	0.428	0.361	valid
Butir10	0.684	0.361	valid
Butir11	0.153	0.361	tidak valid
Butir12	0.513	0.361	valid
Butir13	0.407	0.361	valid
Butir14	0.102	0.361	tidak valid
Butir15	0.604	0.361	valid
Total X	1		

**c. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai**

	<b>Pearson Corelaion</b>	<b>r table</b>	<b>Keterangan</b>
Butir1	0.484	0.361	valid
Butir2	0.329	0.361	tidak valid
Butir3	0.658	0.361	valid
Butir4	0.482	0.361	valid
Butir5	0.206	0.361	tidak valid
Butir6	0.484	0.361	valid
Butir7	0.741	0.361	valid
Butir8	0.752	0.361	valid
Butir9	0.293	0.361	tidak valid
Butir10	0.591	0.361	valid
Butir11	0.622	0.361	valid
Butir12	0.679	0.361	valid
Butir13	0.641	0.361	valid
Butir14	0.680	0.361	valid
Butir15	-0.020	0.361	tidak valid
Total Y	1		

## 2. HASIL UJI RELIABILITAS INSTRUMEN

### a. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,711	17

### b. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,715	12

**c. Hasi Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai**

**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	30	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	12

# **LAMPIRAN 3**

## **Data Penelitian**

- a. Tabulasi Data Pokok**
- b. Distribusi Frekuensi**
- c. Uji Prasyarat Analisis**
- d. Analisis Regresi**
- e. Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif**

**a. Tabulasi Data Variabel Budaya Organisasi**

Responden	Butir Soal																Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	3	2	1	2	1	2	3	3	2	3	1	1	2	3	2	1	32
2	3	4	1	3	3	4	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	48
3	2	2	1	2	1	3	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	31
4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	51
5	3	2	1	2	2	2	2	4	3	2	1	2	1	1	2	1	31
6	4	2	1	4	1	3	3	4	2	2	1	4	3	3	3	3	43
7	3	3	3	4	1	3	3	4	4	3	2	2	4	4	4	1	48
8	3	3	3	4	1	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	1	48
9	3	2	3	1	2	3	3	3	2	2	1	1	3	1	1	1	32
10	3	3	1	2	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	1	47
11	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	1	49
12	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	20
13	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	30
14	4	1	1	4	4	3	4	3	3	4	1	3	3	3	3	3	47
15	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	1	44
16	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	19
17	2	1	1	3	3	2	3	2	3	3	1	3	2	2	3	1	35
18	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	37
19	3	1	1	3	1	2	3	3	3	2	2	1	1	2	2	1	31
20	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	2	2	39
21	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	40
22	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	29
23	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	43
24	3	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	1	1	31
25	3	1	1	3	3	2	3	3	2	1	1	3	1	2	2	1	32
26	2	1	1	3	3	1	2	3	3	1	1	3	2	2	1	2	31
27	3	1	1	3	1	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1	1	31

28	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	2	1	45
29	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	1	4	4	4	3	49
30	4	2	2	3	1	4	3	4	4	3	1	1	4	4	3	1	44
31	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2	40
32	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	48
33	3	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	32
34	2	3	2	3	1	2	2	2	2	1	1	3	1	2	3	1	31
35	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	1	2	3	3	3	2	47
36	2	3	1	3	1	3	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	30
37	3	2	3	4	1	4	4	3	3	3	1	1	3	3	3	2	43
38	3	3	2	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	42
39	2	3	2	2	1	3	2	2	3	1	2	1	1	3	1	1	30
40	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	1	3	3	3	3	51
41	2	1	1	2	2	2	2	3	2	3	1	3	1	2	1	1	29
42	2	3	1	3	1	3	2	3	3	3	1	4	3	3	3	1	39
43	4	4	1	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	42
44	3	1	1	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	2	1	1	30
45	3	2	2	4	1	3	4	3	3	3	1	3	3	3	2	1	41
46	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	2	3	4	2	3	1	51
47	3	3	1	3	1	2	2	3	2	2	1	1	3	1	2	1	31
48	3	1	1	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	1	32
49	3	3	2	3	1	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	43
50	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	27
51	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	1	4	4	3	3	3	45
52	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	1	3	3	3	3	1	48
53	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	37
54	2	3	1	2	1	3	2	2	3	3	1	2	3	3	2	1	34
55	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	1	48
56	2	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	33
57	4	4	3	4	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	50
58	2	1	1	3	2	2	2	2	3	1	3	1	2	2	2	1	30
59	2	2	1	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	3	2	38
60	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	58

61	3	3	1	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	49
62	4	4	3	4	1	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	1	53
63	4	4	1	4	4	3	4	4	4	3	1	3	2	3	3	1	48
64	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	40
65	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	31
66	3	3	1	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	30
67	3	2	1	3	3	3	3	4	3	3	1	3	2	2	3	1	40
68	2	2	1	3	2	3	4	3	3	3	2	1	3	3	3	1	39
69	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	1	28
70	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	41
71	3	3	1	2	1	2	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	37
72	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	1	3	3	2	3	2	42
73	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	1	3	2	1	2	1	31

**b. Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja**

Responden	Butir Soal											Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	1	3	1	3	3	3	1	3	3	2	2	25
2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39
3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	27
4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	38
5	2	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	22

6	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	36
7	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	29
8	2	4	2	3	3	3	2	4	3	2	2	30
9	1	4	2	3	3	4	2	3	3	1	1	27
10	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	1	26
11	2	2	2	3	4	4	3	4	3	2	4	33
12	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	19
13	3	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	19
14	3	4	3	3	4	2	2	4	2	2	1	30
15	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	4	30
16	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	1	19
17	1	4	1	4	4	4	1	2	3	1	1	26
18	1	3	2	3	3	3	1	3	3	1	1	24
19	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	36
20	2	3	2	3	4	4	2	3	3	2	2	30
21	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	31
22	1	3	2	3	2	3	1	2	2	1	1	21
23	1	4	1	4	4	4	1	3	3	1	1	27
24	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	20
25	3	3	2	3	4	4	3	4	3	2	4	35
26	3	4	2	3	4	4	2	4	2	3	2	33
27	1	3	2	3	2	2	1	2	2	1	1	20
28	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	40
29	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	38
30	2	2	2	4	2	4	3	4	3	4	2	32
31	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	28
32	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	42
33	1	4	1	4	4	4	1	4	4	1	1	29
34	2	4	2	4	4	4	2	2	3	2	1	30
35	1	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	33
36	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	1	26
37	1	4	1	4	3	4	1	3	2	1	1	25
38	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	40
39	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	1	21
40	1	4	2	4	4	4	2	3	3	2	2	31
41	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	23

42	1	3	1	3	3	3	1	3	2	1	1	22
43	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	22
44	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	1	26
45	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	1	24
46	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	35
47	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1	1	19
48	1	3	1	3	3	3	2	3	3	1	1	24
49	1	4	1	3	3	4	1	3	2	1	1	24
50	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	21
51	1	3	2	3	2	3	2	3	1	1	1	22
52	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	1	21
53	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	24
54	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	1	22
55	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	21
56	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	23
57	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	23
58	1	3	1	3	1	3	1	3	2	1	1	20
59	1	4	1	3	3	4	1	4	2	1	1	25
60	1	4	2	3	4	4	1	2	2	2	2	27
61	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	24
62	3	2	2	3	4	4	3	4	3	2	4	34
63	1	3	1	3	3	3	1	3	2	1	1	22
64	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	30
65	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	4	32
66	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	19
67	1	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	25
68	1	3	1	4	3	4	1	3	3	1	1	25
69	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	20
70	1	4	2	4	2	4	1	4	3	1	1	27
71	1	4	2	4	3	3	2	3	3	2	1	28
72	1	4	3	3	4	4	1	3	3	1	1	28
73	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	21

**c. Tabulasi Data Kinerja Pegawai**

Responden	Butir Soal											Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	2	4	4	2	4	4	4	1	1	1	31
2	2	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	35
3	3	2	3	3	2	2	2	4	1	4	2	28
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
5	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	19
6	1	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	33
7	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	34
8	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	34
9	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	30
10	1	3	2	3	2	3	3	3	1	2	1	24
11	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	28
12	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	1	20
13	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	1	19
14	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	2	32
15	2	2	3	3	2	4	4	4	1	3	1	29
16	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	19
17	1	2	3	2	2	4	4	3	2	3	1	27
18	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	29
19	2	4	2	4	2	4	4	2	3	4	3	34
20	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	1	27
21	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	28
22	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	19

23	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	24
24	1	2	2	1	2	1	3	2	1	2	1	19
25	2	2	4	4	2	4	4	4	3	4	2	35
26	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2	2	36
27	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	19
28	3	2	4	4	2	4	4	4	2	2	2	33
29	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
30	4	3	4	4	2	3	3	2	2	2	3	32
31	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	29
32	3	2	4	4	3	4	4	4	2	3	2	35
33	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	39
34	2	2	2	4	4	3	3	2	2	4	4	32
35	2	2	4	4	2	2	3	2	3	4	2	30
36	2	2	3	3	1	2	3	2	2	3	1	24
37	2	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3	28
38	2	2	3	3	4	2	3	2	2	4	2	29
39	1	1	3	3	2	1	3	2	1	2	1	20
40	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	35
41	1	1	2	2	2	1	3	2	1	2	1	19
42	1	3	2	3	1	3	3	3	1	3	1	24
43	1	2	2	3	1	3	3	2	1	3	1	22
44	1	3	1	3	1	3	3	3	1	2	1	22
45	1	3	3	3	2	3	3	2	1	3	1	25
46	1	2	2	3	2	3	3	3	1	2	1	23
47	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	19
48	1	2	2	3	2	3	3	3	1	2	1	23
49	1	1	3	4	3	3	3	2	2	2	1	25
50	1	2	2	3	1	2	3	2	1	2	1	20
51	1	3	2	2	2	3	3	3	2	3	1	25
52	2	3	3	4	4	2	4	4	2	3	3	34

53	1	2	2	3	1	3	3	2	1	3	1	22
54	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	25
55	1	2	3	3	1	3	3	2	1	3	1	23
56	1	2	2	3	2	3	3	3	1	3	1	24
57	1	2	3	3	2	3	3	3	1	3	1	25
58	2	1	2	2	2	1	2	3	1	2	2	20
59	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	26
60	2	2	4	4	2	4	4	4	3	4	3	36
61	1	3	1	3	2	3	3	3	1	2	1	23
62	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	1	25
63	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	34
64	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	29
65	2	3	3	4	2	3	4	3	1	4	1	30
66	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	20
67	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	1	27
68	1	2	3	2	1	3	3	3	1	2	1	22
69	1	1	3	3	1	2	2	2	1	2	1	19
70	1	1	3	3	1	3	3	3	1	2	1	22
71	4	2	3	3	2	4	4	4	3	1	2	32
72	4	1	4	4	1	4	4	4	3	2	1	32
73	2	1	2	2	1	3	2	3	1	2	1	20

### Tabulasi Data Pokok

Responden	Budaya Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Kinerja Pegawai (Y)
1	32	25	31
2	48	39	35
3	31	27	28
4	51	38	41
5	31	22	18
6	43	36	33
7	48	29	34
8	48	30	34
9	32	27	30
10	47	26	24
11	49	33	28
12	20	19	20
13	30	19	19
14	47	30	32
15	44	30	29
16	19	19	19
17	35	26	27
18	37	24	29
19	31	36	34
20	39	30	27
21	40	31	28
22	29	21	19
23	43	27	24
24	31	20	19
25	32	35	35
26	31	33	36
27	31	20	19
28	45	40	33
29	49	38	41
30	44	32	32
31	40	28	29
32	48	42	35
33	32	29	39
34	31	30	32
35	47	33	30
36	30	26	24
37	43	25	28
38	42	40	29

39	30	21	20
40	51	31	35
41	29	23	19
42	39	22	24
43	42	22	22
44	30	26	22
45	41	24	25
46	51	35	23
47	31	19	19
48	32	24	23
49	43	24	25
50	27	21	20
51	45	22	25
52	48	21	34
53	37	24	22
54	34	22	25
55	48	21	23
56	33	23	24
57	50	23	25
58	30	20	20
59	38	25	26
60	58	27	36
61	49	24	23
62	53	34	25
63	48	22	34
64	40	30	29
65	31	32	30
66	29	19	20
67	40	25	27
68	39	25	22
69	28	20	19
70	41	27	22
71	37	28	32
72	42	28	32
73	31	21	20

## Distribusi Frekuensi

Statistics				
		BudayaOrgan	MotivasiKerja	KinerjaPegaw
		isasi		ai
N	Valid	73	73	73
	Missing	0	0	0
Mean		38,70	26,99	27,08
Median		39,00	26,00	27,00
Mode		31	21 <sup>a</sup>	19
Std. Deviation		8,411	5,952	5,999
Range		39	23	22
Minimum		19	19	19
Maximum		58	42	41
Sum		2825	1970	1977

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Budaya Organisasi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
19	1	1,4	1,4	1,4
20	1	1,4	1,4	2,7
27	1	1,4	1,4	4,1
28	1	1,4	1,4	5,5
29	3	4,1	4,1	9,6
30	5	6,8	6,8	16,4
31	10	13,7	13,7	30,1
32	5	6,8	6,8	37,0
33	1	1,4	1,4	38,4
34	1	1,4	1,4	39,7
35	1	1,4	1,4	41,1
37	3	4,1	4,1	45,2
38	1	1,4	1,4	46,6
39	3	4,1	4,1	50,7
40	4	5,5	5,5	56,2
41	2	2,7	2,7	58,9
42	3	4,1	4,1	63,0
43	4	5,5	5,5	68,5
44	2	2,7	2,7	71,2
45	2	2,7	2,7	74,0
47	3	4,1	4,1	78,1
48	7	9,6	9,6	87,7
49	3	4,1	4,1	91,8
50	1	1,4	1,4	93,2
51	3	4,1	4,1	97,3
53	1	1,4	1,4	98,6
58	1	1,4	1,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Motivasi Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
19	5	6,8	6,8	6,8
20	4	5,5	5,5	12,3
21	6	8,2	8,2	20,5
22	6	8,2	8,2	28,8
23	3	4,1	4,1	32,9
24	6	8,2	8,2	41,1
25	5	6,8	6,8	47,9
26	4	5,5	5,5	53,4
27	5	6,8	6,8	60,3
28	3	4,1	4,1	64,4
29	2	2,7	2,7	67,1
Valid 30	6	8,2	8,2	75,3
31	2	2,7	2,7	78,1
32	2	2,7	2,7	80,8
33	3	4,1	4,1	84,9
34	1	1,4	1,4	86,3
35	2	2,7	2,7	89,0
36	2	2,7	2,7	91,8
38	2	2,7	2,7	94,5
39	1	1,4	1,4	95,9
40	2	2,7	2,7	98,6
42	1	1,4	1,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

## KinerjaPegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
19	9	12,3	12,3	12,3
20	6	8,2	8,2	20,5
22	5	6,8	6,8	27,4
23	4	5,5	5,5	32,9
24	5	6,8	6,8	39,7
25	6	8,2	8,2	47,9
26	1	1,4	1,4	49,3
27	3	4,1	4,1	53,4
28	4	5,5	5,5	58,9
29	5	6,8	6,8	65,8
30	3	4,1	4,1	69,9
31	1	1,4	1,4	71,2
32	5	6,8	6,8	78,1
33	2	2,7	2,7	80,8
34	5	6,8	6,8	87,7
35	4	5,5	5,5	93,2
36	2	2,7	2,7	95,9
39	1	1,4	1,4	97,3
41	2	2,7	2,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

## Uji Prayarat Analisis

### HASIL UJI LINEARITAS

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KINERJAPEGAWAI * BUDAYAORGANISASI	73	100,0%	0	0,0%	73	100,0%
KINERJAPEGAWAI * MOTIVASIKERJA	73	100,0%	0	0,0%	73	100,0%

### KINERJA PEGAWAI\* BUDAYA ORGANISASI

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KINERJAPEGAWAI * BUDAYAORGANISASI	73	100,0%	0	0,0%	73	100,0%

### Report

#### KINERJA PEGAWAI

BUDAYA ORGANISASI	Mean	N	Std. Deviation
18	17,00	1	.
20	20,00	1	.
27	20,00	1	.
28	19,00	1	.
29	19,00	3	1,000
30	20,60	5	2,608
31	25,20	10	7,510
32	31,60	5	5,983
33	24,00	1	.
34	25,00	1	.
35	27,00	1	.
37	27,67	3	5,132
38	26,00	1	.
39	24,33	3	2,517
40	28,25	4	,957
41	23,50	2	2,121
42	27,67	3	5,132
43	27,50	4	4,041
44	30,50	2	2,121
45	29,00	2	5,657
47	28,67	3	4,163
48	32,71	7	4,309
49	30,67	3	9,292
50	25,00	1	.
51	33,67	3	10,066
53	25,00	1	.
58	36,00	1	.
Total	26,99	73	6,248

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1 * Y	Between Groups	(Combined )	2845,720	21	135,510	3,021	,001
		Linearity	1402,691	1	1402,691	31,266	,000
		Deviation from Linearity	1443,029	20	72,151	1,608	,087
	Within Groups		2288,033	51	44,863		
	Total		5133,753	72			

**Measures of Association**

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
X1 * Y	,523	,273	,745	,554

**KINERJA PEGAWAI\*MOTIVASI KERJA****Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KINERJAPEGAWAI * MOTIVASIKERJA	73	100,0%	0	0,0%	73	100,0%

### Report

#### KINERJAPEGAWAI

MOTIVASIKERJA	Mean	N	Std. Deviation
19	18,50	4	1,732
20	19,00	4	,816
21	22,67	6	5,715
22	24,67	6	5,279
23	22,33	3	3,786
24	24,50	6	2,510
25	26,80	5	3,271
26	24,25	4	2,062
27	28,00	5	5,477
28	31,00	3	1,732
29	36,50	2	3,536
30	30,50	6	2,588
31	31,50	2	4,950
32	31,00	2	1,414
33	31,33	3	4,163
34	25,00	1	.
35	29,00	2	8,485
36	33,50	2	,707
38	42,00	2	1,414
39	35,00	1	.
40	31,00	2	2,828
42	35,00	1	.
Total	26,99	73	6,248

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			2065,936	22	93,906	6,302	,000
KINERJAJEPGAWAI * MOTIVASIKERJA	Between	Linearity	1523,543	1	1523,543	102,244	,000
	Groups	Deviation					
		from	542,393	21	25,828	1,733	,057
		Linearity					
	Within Groups		745,050	50	14,901		
Total			2810,986	72			

**Measures of Association**

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KINERJAJEPGAWAI * MOTIVASIKERJA	,736	,542	,857	,735

**HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS****Correlations**

		BUDAYAORGA NISASI	MOTIVASIKER JA
BUDAYAORGANISASI	Pearson Correlation	1	,489**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	73	73
MOTIVASIKERJA	Pearson Correlation	,489**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	73	73

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

## Analisis Regresi

### Analisis Regresi Sederhana $X_1$ -Y

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BUDAYA ORGANISASI <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KINERJAJEPAGAWAI

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,523 <sup>a</sup>	,273	,263	5,364

a. Predictors: (Constant), BUDAYAORGANISASI

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	768,043	1	768,043	26,692	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2042,943	71	28,774		
	Total	2810,986	72			

a. Dependent Variable: KINERJAJEPAGAWAI

b. Predictors: (Constant), BUDAYAORGANISASI

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,023	2,963		4,057	,000
	BUDAYAORGANISASI	,387	,075	,523	5,166	,000

a. Dependent Variable: KINERJAJEPAGAWAI

### Analisis Regresi Sederhana $X_2$ -Y

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MOTIVASI KERJA <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KINERJAPEGAWAI

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,736 <sup>a</sup>	,542	,536	4,258

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1523,543	1	1523,543	84,020	,000 <sup>b</sup>
Residual	1287,443	71	18,133		
Total	2810,986	72			

a. Dependent Variable: KINERJAPEGAWAI

b. Predictors: (Constant), MOTIVASI KERJA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,211	2,321		2,676	,009
MOTIVASI KERJA	,770	,084	,736	9,166	,000

a. Dependent Variable: KINERJAPEGAWAI

### Analisis Regresi Ganda $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BUDAYAORGA NISASI, MOTIVASIKER JA <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KINERJAPEGAWAI

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,760 <sup>a</sup>	,577	,565	4,122

a. Predictors: (Constant), BUDAYAORGANISASI, MOTIVASIKERJA

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1621,585	2	810,793	47,718	,000 <sup>b</sup>
Residual	1189,401	70	16,991		
Total	2810,986	72			

a. Dependent Variable: KINERJAPEGAWAI

b. Predictors: (Constant), BUDAYAORGANISASI, MOTIVASIKERJA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,035	2,607		1,164	,248
1 MOTIVASIKERJA	,661	,093	,632	7,088	,000
BUDAYAORGANISASI	,158	,066	,214	2,402	,019

a. Dependent Variable: KINERJAPEGAWAI

### Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif

No.	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y	X <sub>1</sub> <sup>2</sup>	X <sub>2</sub> <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	X <sub>1</sub> X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub> *Y	X <sub>2</sub> *Y
1	32	25	31	1024	625	961	800	992	961
2	48	39	35	2304	1521	1225	1872	1680	1225
3	31	27	28	961	729	784	837	868	784
4	51	38	43	2601	1444	1849	1938	2193	1849
5	31	22	18	961	484	324	682	558	324
6	43	36	33	1849	1296	1089	1548	1419	1089
7	48	29	34	2304	841	1156	1392	1632	1156
8	48	30	34	2304	900	1156	1440	1632	1156
9	32	27	30	1024	729	900	864	960	900
10	47	26	24	2209	676	576	1222	1128	576
11	49	33	28	2401	1089	784	1617	1372	784
12	20	19	20	400	361	400	380	400	400
13	30	18	17	900	324	289	540	510	289
14	47	30	32	2209	900	1024	1410	1504	1024
15	44	30	29	1936	900	841	1320	1276	841
16	18	19	17	324	361	289	342	306	289
17	35	26	27	1225	676	729	910	945	729
18	37	24	29	1369	576	841	888	1073	841
19	31	36	34	961	1296	1156	1116	1054	1156
20	39	30	27	1521	900	729	1170	1053	729
21	40	31	28	1600	961	784	1240	1120	784
22	29	21	19	841	441	361	609	551	361
23	43	27	24	1849	729	576	1161	1032	576
24	31	20	18	961	400	324	620	558	324
25	32	35	35	1024	1225	1225	1120	1120	1225

26	31	33	36	961	1089	1296	1023	1116	1296
27	31	20	19	961	400	361	620	589	361
28	45	40	33	2025	1600	1089	1800	1485	1089
29	49	38	41	2401	1444	1681	1862	2009	1681
30	44	32	32	1936	1024	1024	1408	1408	1024
31	40	28	29	1600	784	841	1120	1160	841
32	48	42	35	2304	1764	1225	2016	1680	1225
33	32	29	39	1024	841	1521	928	1248	1521
34	31	30	32	961	900	1024	930	992	1024
35	47	33	30	2209	1089	900	1551	1410	900
36	30	26	24	900	676	576	780	720	576
37	43	25	28	1849	625	784	1075	1204	784
38	42	40	29	1764	1600	841	1680	1218	841
39	30	21	20	900	441	400	630	600	400
40	51	31	35	2601	961	1225	1581	1785	1225
41	29	23	18	841	529	324	667	522	324
42	39	22	24	1521	484	576	858	936	576
43	42	22	22	1764	484	484	924	924	484
44	30	26	22	900	676	484	780	660	484
45	41	24	25	1681	576	625	984	1025	625
46	51	35	23	2601	1225	529	1785	1173	529
47	31	19	17	961	361	289	589	527	289
48	32	24	23	1024	576	529	768	736	529
49	43	24	25	1849	576	625	1032	1075	625
50	27	21	20	729	441	400	567	540	400
51	45	22	25	2025	484	625	990	1125	625
52	48	21	34	2304	441	1156	1008	1632	1156
53	37	24	22	1369	576	484	888	814	484
54	34	22	25	1156	484	625	748	850	625
55	48	21	23	2304	441	529	1008	1104	529
56	33	23	24	1089	529	576	759	792	576
57	50	23	25	2500	529	625	1150	1250	625
58	30	20	20	900	400	400	600	600	400
59	38	25	26	1444	625	676	950	988	676
60	58	27	36	3364	729	1296	1566	2088	1296
61	49	24	23	2401	576	529	1176	1127	529
62	53	34	25	2809	1156	625	1802	1325	625
63	48	22	34	2304	484	1156	1056	1632	1156
64	40	30	29	1600	900	841	1200	1160	841
65	31	32	30	961	1024	900	992	930	900
66	29	19	20	841	361	400	551	580	400

67	40	25	27	1600	625	729	1000	1080	729
68	39	25	22	1521	625	484	975	858	484
69	28	20	19	784	400	361	560	532	361
70	41	27	22	1681	729	484	1107	902	484
71	37	28	32	1369	784	1024	1036	1184	1024
72	42	28	32	1764	784	1024	1176	1344	1024
73	31	21	20	961	441	400	651	620	400
JUMLAH	2824	1969	1970	114380	55677	55974	77945	78195	55974

$$\begin{aligned}
 1. \quad x_1y &= x_1y - \frac{(\sum X_1)(\sum Y)}{N} \\
 &= 78195 - \frac{(2824)(1970)}{73} \\
 &= 78195 - 76209,31 \\
 &= 1985,685
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 2. \quad x_2y &= x_2y - \frac{(\sum X_2)(\sum Y)}{N} \\
 &= 55974 - \frac{(1969)(1970)}{73} \\
 &= 55974 - 53136,027 \\
 &= 2837,973
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 3. \quad JK_{REG} &= a_1x_1y + a_2x_2y \\
 &= 0,158 (1985,69) + 0,661 (2837,973) \\
 &= 313,73823 + 1875,9002 \\
 &= 2189,6384
 \end{aligned}$$

Sumbangan Relatif dalam persen (SR%) tiap prediktor adalah:

$$\begin{aligned}
 SR \ X_1 &= \frac{a_1 x_1y}{JK_{REG}} \times 100\% \\
 &= \frac{0,158 (1985,685)}{2189,6384} \times 100\% \\
 &= 14,8\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 SR_{X_2} &= \frac{a_{x_2y}}{JK_{REG}} \times 100\% \\
 &= \frac{0,661(2837,973)}{2189,6384} \times 100\% \\
 &= 85,2\%
 \end{aligned}$$

Sumbangan Efektif dalam persen (SE%) tiap prediktor adalah:

$$\begin{aligned}
 SE_{X_1} &= SR\% \times r^2 \\
 &= 14,8\% \times 0,577 \\
 &= 8,53\%
 \end{aligned}$$

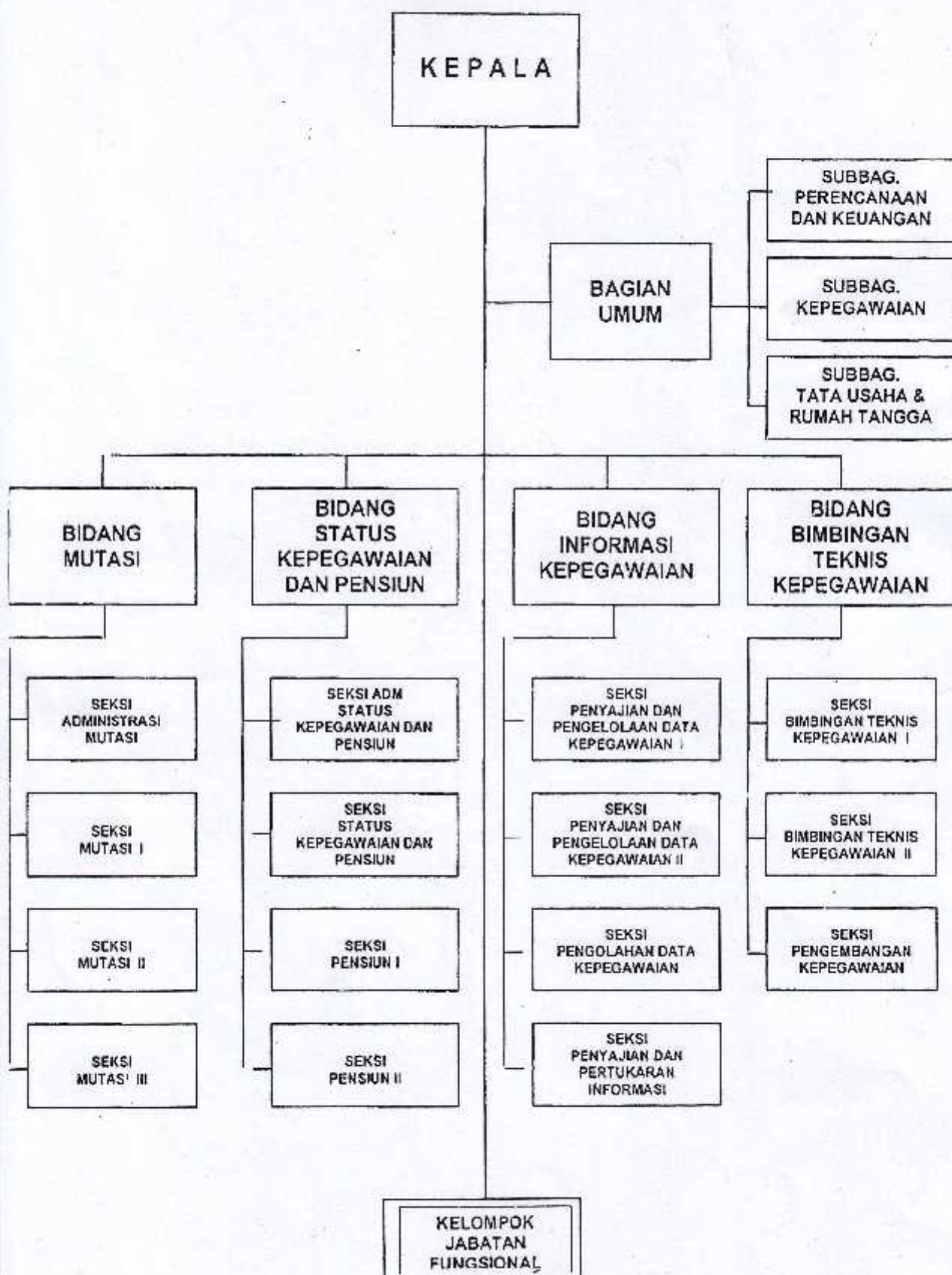
$$\begin{aligned}
 SE_{X_2} &= SR\% \times r^2 \\
 &= 85,2\% \times 0,577 \\
 &= 49,16\%
 \end{aligned}$$

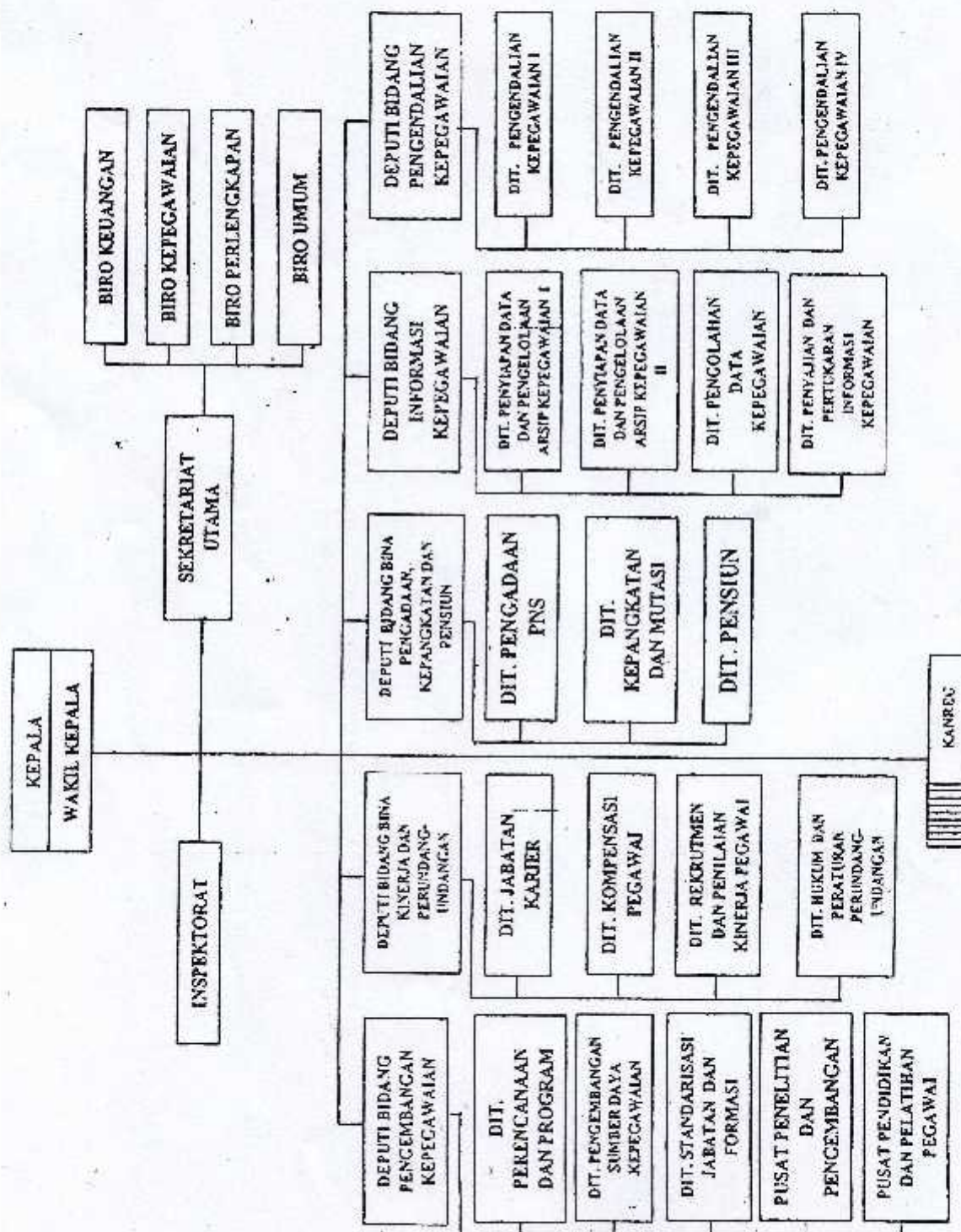
A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and rounded corners at the top and bottom. The text is centered within this scroll.

# **LAMPIRAN 4**

## **Hasil Analisis Data Penelitian**

**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI KANTOR REGIONAL  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**





## 5. DISTRIBUSI PNS MENURUT JENIS KELAMIN

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH
1.	Pria	201
2.	Wanita	76
Jumlah		277

Sumber Sub Bag Kepegawaian Kanreg I BKN Yk

## 6. DISTRIBUSI PNS MENURUT STATUS PERKAWINAN

NO	STATUS PERKAWINAN	PRIA	WANITA	JUMLAH
1.	Kawin	201	73	274
2.	Belum Kawin	0	0	0
3.	Duda / Janda	0	3	3
Jumlah		201	76	277

Sumber Sub Bag Kepegawaian Kanreg I BKN Yk

## 7. DISTRIBUSI PNS MENURUT AGAMA

NO	AGAMA	PRIA	WANITA	JUMLAH
1.	ISLAM	182	63	245
2.	KATHOLIK	16	10	27
3.	PROTESTAN	3	3	6
Jumlah		201	76	277

Sumber Sub Bag Kepegawaian Kanreg I BKN Yk

Kanreg I BKN Yogyakarta

❖ *VISI*

*Menjadi pusat pelayanan kepegawaian yang berkualitas*

❖ *MISI*

1. *Menyelenggarakan Pelayanan Prima Bidang Kepegawaian*
2. *Mengembangkan Sistem Informasi Kepegawaian*
3. *Menyelenggarakan Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian*
4. *Menyelenggarakan Manajemen Internal*

## 1. DISTRIBUSI PNS MENURUT PANGKAT DAN GOLONGAN RUANG

NO	PANGKAT	GOL. RUANG	JUMLAH
1.	Pengatur Muda Tk. I	II/a	4
2.	Pengatur Muda	II/b	4
3.	Pengatur	II/c	20
4.	Pengatur Tk. I	II/d	7
5.	Penata Muda	III/a	27
6.	Penata Muda Tk. I	III/b	138
7.	Penata	III/c	27
8.	Penata Tk. I	III/d	42
9.	Pembina	IV/a	6
10.	Pembina Tk. I	IV/b	1
11.	Pembina Utama Muda	IV/c	0
12.	Pembina Utama Madya	IV/d	1
Jumlah			277

Sumber Sub Bag Kepegawaian Kanreg I BKN Yk

## 2. DISTRIBUSI PNS MENURUT JABATAN

NO	JABATAN	JUMLAH
1.	Eselon II	1
2.	Eselon III	5
3.	Eselon IV	18
4.	Jabatan Fungsional :	
	- Analis Kepegawaian Terampil	24
	- Analis Kepegawaian Ahli	2
5.	- Pranata Komputer	5
	- Widya Iswara	1
6.	Jabatan Fungsional Umum	210
7.	Satuan Pengamanan dan Ketertiban	11
Jumlah		277

Sumber Sub Bag Kepegawaian Kanreg I BKN Yk

## 3. DISTRIBUSI PNS MENURUT BAGIAN/BIDANG

NO	BAGIAN/ BIDANG	JUMLAH
1.	Kepala Kantor	1
2.	Bagian Umum	83
3.	Bidang Mutasi	60
4.	BidANG SKP	53
5.	Bidang Informasi Kepegawaian	62
6.	Bidang Bimbingan Teknis Kepegawaian	18
Jumlah		277

Sumber Sub Bag Kepegawaian kanreg I BKN Yk

## 4. DISTRIBUSI PNS MENURUT PENDIDIKAN

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH
1.	SD	4
2.	SLTP	15
3.	SLTA	141
4.	SARJANA MUDA / D.III	13
5.	SARJANA / D.IV	98
6.	PASCA SARJANA/STRATA 2	5
7.	STRATA 3	1
Jumlah		277

Sumber Sub Bag Kepegawaian Kanreg I BKN Yk



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
**FAKULTAS EKONOMI**

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281  
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902  
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : [fe@uny.ac.id](mailto:fe@uny.ac.id)

Nomor : 1031 /UN34.18/LT/2014  
Lampiran : Proposal  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

**Yth. Kepala Kanreg I BKN Yogyakarta**  
**Jl. Magelang Km. 75 Sleman**  
**D. I. Yogyakarta**

Kami sampaikan dengan hormat permohonan Ijin Penelitian dalam rangka penulisan Tugas Akhir Skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Syafitri Diah Kusumawati  
NIM : 10402241026  
Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Maksud/Tujuan : Ijin Penelitian  
Judul : "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta"

Demikian atas kerjasama dan ijinnya diucapkan terima kasih.



Dekan,  
Dr. Sugiharsono, M.Si  
NIP. 19550328 198303 1 002

Tembusan :  
1. Mahasiswa yang bersangkutan;  
2. Arsip Jurusan



**PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
SEKRETARIAT DAERAH**

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814 (Hunting)  
YOGYAKARTA 55213

**SURAT KETERANGAN / IJIN**

070/REG/V/140/9/2014

Membaca Surat : **DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA** Nomor : **1030/UN34.18/LT/2014**  
Tanggal : **9 SEPTEMBER 2014** Perihal : **IJIN PENELITIAN/RISET**

Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006, tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;  
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2011, tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;  
3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 Tahun 2008, tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah;  
4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

**DIJINKAN** untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan kepada:

Nama : **SYAFITRI DIAH KUSUMAWATI** NIP/NIM : **10402241026**  
Alamat : **FAKULTAS EKONOMI, PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN, UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**  
Judul : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR REGIONAL I BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA YOGYAKARTA**  
Lokasi : **BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DIY, BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA YOGYAKARTA**  
Waktu : **9 SEPTEMBER 2014 sd 9 DESEMBER 2014**

**Dengan Ketentuan**

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan \*) dari Pemerintah Daerah DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan soft copy hasil penelitiannya baik kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda DIY dalam compact disk (CD) maupun mengunggah (upload) melalui website [adbang.jogjaprov.go.id](http://adbang.jogjaprov.go.id) dan menunjukkan cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuhi cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mematuhi ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya setelah mengajukan perpanjangan melalui website [adbang.jogjaprov.go.id](http://adbang.jogjaprov.go.id);
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di Yogyakarta  
Pada tanggal **9 SEPTEMBER 2014**  
A.n Sekretaris Daerah  
Asisten Perencanaan dan Pembangunan  
Ub.  
Kepala Biro Administrasi Pembangunan



**Tembusan :**

1. GUBERNUR DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA (SEBAGAI LAPORAN)
2. BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DIY
3. BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA YOGYAKARTA
4. DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA, UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
5. YANG BERSANGKUTAN