

LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND MOTIVATION IN WORKER PERFORMANCE IS STAFF OF REGIONAL SECRETARIAT OFFICE IN TEMANGGUNG

GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TEMANGGUNG

**Dwi Novitasari
Agusta Ika P.N
Ida Fitriyani**

E-mail: novita@stieww.ac.id
STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
Jalan Lowanu Sorosutan UH VI/20Yogyakarta 55162

ABSTRACT

This research was analyze the effect between leadership style, organizational culture, and motivation in worker performance. This research held in 2012. The sample of this research is staff of regional secretariat office in Temanggung. Hypothesis was tested using regression analysis. This research shows that leadership style has positive effect but not significant to the worker, organizational culture has positive effect but not significant to the worker performance, and motivation has positive effect and significant to the worker performance. Leadership style (X_1), organizational culture (X_2), and motivation (X_3) influence worker performance about 58,80% and 41,20% caused by other factors outside the model. The worker performance changes. Simultaneously, leadership style (X_1), organizational culture (X_2), and motivation (X_3) has significant effect to the worker performance (Y)

Keywords : leadership style, organizational culture, and motivation in worker performance.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilaksanakan tahun 2012 sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung . Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisa regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Kontribusi perubahan kinerja pegawai (Y) yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja sebesar 58,80% dan 41,20% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model atau selain variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Selanjutnya, variabel gaya kepemimpinan(X_1), Variabel budaya organisasi (X_2) dan variabel motivasi kerja (X_3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap besarnya kinerja pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kinerja.

PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah merupakan organisasi yang mempunyai tujuan melayani masyarakat (*public service*), mulai dari lapisan masyarakat paling bawah sampai dengan lapisan masyarakat paling atas. Optimalisasi kinerja tentunya tidak mudah dicapai, karena sangat banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja tersebut. Di era pasca reformasi ini, masyarakat sudah semakin memahami hak-haknya dan jika mendapatkan pelayanan yang tidak sesuai dengan yang dijanjikan mereka berani bersuara untuk menuntut. Untuk itu, pemerintah sudah harus meningkatkan kualitas pelayanannya. Saat ini, pelayanan kepada masyarakat sudah menjadi ukuran kinerja pemerintah (LGSP & USAID, 2009). Sedangkan kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas karyawan secara individu akan mendukung produktivitas perusahaan atau pemerintah (Soeprihanto, 1996). Menurut Mahmudi (2005) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhi. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut adalah: Faktor personal/individu, Faktor kepemimpinan, Faktor tim, Faktor sistem, Faktor kontekstual (situasional). Fielder (dalam Thoha, 1999) berpendapat bahwa kinerja dapat dicapai secara efektif apabila pemimpin dalam organisasi tersebut mengembangkan suatu gaya kepemimpinan kontingensi; jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negative. Selain itu, motivasi, kemampuan, sumber daya, dan kondisi kerja atau budaya yang ada dalam suatu organisasi juga mempengaruhi kinerja (Stoner et. al, 1996: 134).

Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu

dan telah disepakati bersama. Tentunya dalam hal penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi kinerja tersebut (Suprihanto, 1996). Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mencapai hasil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi dan untuk memutuskan suatu tindakan.

Diterapkannya otonomi daerah, menuntut Kabupaten Temanggung yang merupakan salah satu kabupaten yang berada di wilayah Provinsi Jawa Tengah untuk mampu melaksanakan otonomi daerah dengan lancar dan sukses. Peran strategis dalam melaksanakan otonomi daerah tersebut berada di tangan seorang pucuk pimpinan, yaitu seorang bupati, dalam hal ini adalah Bupati Temanggung. Hal ini sesuai Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang menyatakan bahwa tanggung jawab penyelenggaraan pemerintahan daerah ada pada kepala daerah. Adapun dalam pelaksanaannya bupati dibantu oleh bawahan-bawahannya, yaitu mereka yang berada di pucuk pimpinan pada bagian-bagian, dinas-dinas dan instansi terkait serta para stafnya, yang sebagian besar berada di bawah sekretariat daerah.

Fungsi Sekretariat Kabupaten Temanggung antara lain mengkoordinasikan, mengintegrasikan dan mensinkronkan serta membina hubungan kerja dengan dinas, lembaga teknis dan unsur pelaksana, menyiapkan rencana, mengolah, menelaah dan mengkoordinasikan kebijakan sesuai dengan tugas Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung. Selain itu fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung adalah menyelenggarakan pelayanan administrasi umum yang diperlukan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Bupati, membina dan mengelola administrasi kepegawaian,

hukum dan perundang-undangan, peralatan/perengkapan dan tata usaha dilingkungan pemerintah daerah serta melakukan pembinaan organisasi dan tata laksana dengan membina dan meningkatkan kapasitas kelembagaan dan ketatalaksanaan serta memberi kan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh unit kerja dilingkungan pemerintah daerah.

Kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah belum dapat menjawab semua tuntutan masyarakat. Hal ini antara lain dari lemahnya kerjasama antara pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung yang disebabkan sering terjadi mutasi, kualitas kerjasama yang masih rendah, kuantitas kerja juga masih rendah, kurangnya kehandalan para pegawai dan juga inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Didalam Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung cukup sering terjadi pergantian atau mutasi pimpinan dari berbagai karakter gaya kepemimpinan yang mewarnai situasi kerja yang berbeda sehingga pada akhirnya juga mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu daya inisiatif dan inovasi dari pegawai masih rendah yang antara lain disebabkan karena minimnya sarana dan prasana kerja. Hal ini ditunjukkan oleh dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung, setiap Bagian hanya mempunyai 3 unit komputer, padahal rata-rata pegawai yang ada pada tiap bagian tersebut 10 s/d 15 orang kecuali Bagian Umum 72 pegawai. Dengan terbatasnya berbagai sarana dan prasarana kerja, maka motivasi pegawai juga rendah. Selain itu, motivasi yang rendah juga disebabkan adanya pengembangan pegawai yang tidak jelas. Salah satu diantaranya beberapa pegawai mendapatkan kenaikan pangkat istimewa walaupun pangkat/golongan dan masa kerja belum sesuai untuk mendapatkan jabatan. Lebih lanjut lagi, Program Pembangunan Daerah Kabupaten Temanggung juga masih dihadapkan pada permasalahan-

permasalahan tidak efisiensi, tidak efektif, kurang profesional serta diwarnai penyalahgunaan wewenang.

Optimalisasi kinerja tidak mudah dicapai, karena sangat banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja tersebut. Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas karyawan secara individu akan mendukung produktivitas perusahaan atau pemerintah (Soeprihanto, 1996). Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernadin dan Russel dalam Ruky, 2001:15). Menurut Suprihanto (1996) kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja instansi pemerintah di Negara Indonesia diatur dalam Inpres RI Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Pemerintah, yang dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan Keputusan Lembaga Administrasi Negara Nomor: 589/IX/6/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam keputusan tersebut dijelaskan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja dimaksud dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka harus ada pengukuran kinerja. Penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian kinerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengukur apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Dalam kaitannya

dengan instansi pemerintah, pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi atau visi instansi pemerintah tersebut. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja. Selain itu, pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dilihat/dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan/ketrampilan kerja (*skill*), disiplin (*discipline*), motif (*motive*), peran sosial (*social role*), prakarsa (*initiative*), pengetahuan (*knowledge*), karakteristik (*traits*) baik fisik maupun non fisik serta hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya (Suprihanto, 1996). Mas'ud (2004) berpendapat bahwa kinerja adalah pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu yaitu: kualitas kerja, efisiensi, kemampuan karyawan, ketepatan waktu, pengetahuan karyawan, kreativitas, melaksanakan tugas sesuai prosedur. Sedangkan menurut Robbins (1996: 121) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup: kerjasama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan/kehandalan dan kuantitas pekerjaan.

Kepemimpinan sangat berperan dalam proses pembentukan karakteristik pegawai sehingga mampu menciptakan situasi kerja yang kondusif dan terarah. Menurut Handoko (2003), kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Definisi lain yang serupa menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya

(Suradinata, 1999:11). Dubin (Wahjosumidjo, 1994:21) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dalam membuat keputusan.

Sedangkan Ketz dan Kahn (dalam Steers, 1985:181) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis dan pengaruh rutin organisasi, dengan perkataan lain kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri bukan mengerjakan karena kewajiban-kewajiban atau takut akan konsekuensi dari ketidakpatuhan. Unsur sukarela inilah yang membedakan kepemimpinan dari proses pengaruh lainnya seperti wewenang dan kekuasaan. Humphill (Wahjosumidjo, 1994:21) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan akan problem yang saling berkaitan.

Baik buruknya kinerja pegawai dipengaruhi oleh adanya kemungkinan risiko dalam pengambilan keputusan, karena semua pekerjaan berdasarkan kebijakan pimpinan organisasi dan besar kecilnya resiko yang akan terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, semakin pegawai mendapatkan pengakuan atau perhatian yang baik dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaan, maka pegawai merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman sehingga pegawai akan merasa pula untuk berupaya memaksimalkan kinerjanya. Untuk itu, dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan suasana dan situasi kerja yang kondusif sehingga dengan adanya dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu lebih baik.

Stoner et. al (1996: 134) berpendapat bahwa motivasi, kemampuan sumber daya dan kondisi tempat kerja juga mempengaruhi kinerja. Dalam hal ini kondisi bisa diartikan sebagai budaya yang ada dalam suatu organisasi.

Dari teori Stoner terlihat jelas bahwa selain motivasi, kemampuan sumber daya dan kondisi tempat kerja juga mempengaruhi kinerja. Dalam hal ini kondisi bisa diartikan sebagai budaya yang ada dalam suatu organisasi. Stoner et. al (1996) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita mitos metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organization culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama anggota organisasi. Chatab (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atas dasar nilai dan keyakinan yang dianut bersama, sehingga menjadi norma kerja kelompok dan secara operasional disebut budaya kerja karena merupakan pedoman dan arah perilaku kerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Variabel budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai, variabel ini diukur melalui delapan indikator (Robbin, 2006): mencurahkan seluruh kemampuan, mengorganisasikan pekerjaan sendiri, ramah, inisiatif (prakarsa), rapat (pertemuan) tepat waktu, memperhatikan biaya, rasa aman dengan pekerjaan, rasa bangga dan dihargai.

Menurut Koontz (Suradinata, 1997: 120), motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan. Stoner et.al (1996:134) mengatakan bahwa motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, ini termasuk faktor yang menyebabkan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Stoner mengatakan bahwa

motivasi merupakan faktor yang menyebabkan seseorang menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu. Adapun Robbins, (2006:198) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual. Dari Robbins dapat diketahui bahwa motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Taylor (dalam Stoner et.al., 1996:136) menyatakan bahwa cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan motivasi karyawan adalah dengan sistem intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya. Namun model ini dianggap terlalu menyederhanakan karena motivasi karyawan terfokuskan pada satu faktor yaitu uang. Kemudian Mayo (Stoner et.al, 1996:137) menyatakan bahwa manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa bermanfaat dan penting. Lebih lanjut lagi, Gregor (Stoner et.al, 1996:137) mengidentifikasi dua set asumsi yang berbeda mengenai karyawan, yaitu teori X dan teori Y. Teori X berpendapat bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap tidak suka terhadap pekerjaan, sedang dalam teori Y menyatakan bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap menyukai terhadap pekerjaan.

Pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, sehingga dengan bekerja sesuai dengan prosedur organisasi maka kinerja pegawai juga akan sesuai dengan harapan organisasi. Tanggung jawab adalah rasa tanggung jawab yang tinggi dari para pegawai, sehingga pekerjaan akan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik, sehingga pegawai secara tidak langsung kinerjanya akan meningkat.

Selain tanggung jawab ada penghargaan, dengan penghargaan dan imbalan/upah yang diberikan kepada karyawan maka semangat dan motivasi kerja karyawan akan terpacu, dan kalau merasa hasil kerjanya dihargai maka karyawan akan lebih meningkat kinerjanya.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini obyeknya adalah pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung, jumlah pegawai seluruhnya adalah 179 orang. Sampel yang diambil sebanyak 75 orang pegawai. Metode pengambilan sampel menggunakan sampel probabilitas/acak dengan cara stratifikasi (*stratified random sampling*) karena jumlah elemen tiap subpopulasi beda.

Variabel Penelitian

1. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh para pegawai dalam melaksanakan suatu kegiatan menurut kriteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Robbins (1996: 121) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup: kerjasama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan/kehandalan dan kuantitas pekerjaan.
2. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai tujuan. Faktor yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan (Fiedler dalam Wahjosumidjo, 1994: 97).
3. Budaya Organisasi merupakan pengaruh kuat pada struktur dan fungsi organisasi. Variabel

ini diukur melalui delapan indikator (Robbin, 2006): mencurahkan seluruh kemampuan, mengorganisasikan pekerjaan sendiri, ramah, inisiatif (prakarsa), rapat (pertemuan) tepat waktu, memperhatikan biaya, rasa aman dengan pekerjaan, rasa bangga dan dihargai.

4. Motivasi merupakan sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan ntingkah lakunya dalam arah tekad tertentu sesuai tujuan. Faktor yang menentukan motivasi kerja seseorang adalah keberhasilan, pengakuan, tanggungjawab, pengembangan, dan pertumbuhan (Herzberg, Mauser dan Synderman dalam Stoner, 1996:144).

Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner (angket)
Metode kuesioner atau angket adalah alat untuk mengumpulkan data yang berupa daftar pertanyaan atau pertanyaan yang disampaikan kepada responden untuk menjawab secara tertulis. (Riyanto, 2001:87).
2. Wawancara
Menurut Esterberg (2002), wawancara adalah merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.
3. Observasi/pengamatan
Metode observasi adalah peroses pencatatan pola perilaku subyek (orang), objek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti.
4. Dokumentasi
Metode dokumentasi adalah cara mengumpulkan data dengan mencatat data-data yang sudah ada (Riyanto, 2001:103), teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan obyek penelitian (data sekunder).

Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas

Validasi artinya alat ukur yang digunakan dalam pengukuran, dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Hasan, 2006:15). Uji validasi dimaksudkan untuk menguji ketepatan item-item dalam kuesioner, apakah item-item yang ada mampu menggambarkan dan menjelaskan variabel yang diteliti. Jadi validasi adalah seberapa jauh alat dapat mengukur hal atau subyek yang ingin diukur.

Uji Reliabilitas

Menurut Hasan (2006:15) reliabilitas artinya memiliki sifat dapat dipercaya, yaitu apabila alat ukur digunakan berkali-kali oleh peneliti yang sama atau peneliti lain tetap memberikan hasil yang sama.

Metode Analisis Data

Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah regresi linier berganda. Persamaan regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut

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

Keterangan:

- Y : Kinerja Pegawai
- X₁ : Gaya Kepemimpinan
- X₂ : Budaya Organisasi
- X₃ : Motivasi Kerja
- a : Parameter Konstanta
- b₁, b₂, b₃ : Parameter penduga
- e_i : faktor *error/disturbanc*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Kuesioner yang disebarkan kepada responden sebanyak 179 dan berdasarkan hasil seleksi sampel menunjukkan bahwa data yang dapat diolah sebanyak 75 kuesioner disesuaikan dengan kriteria yang telah ditentukan dalam pengambilan sampel (*respon rate* 42%). Deskripsi umum tentang responden yang ditinjau dari segi

jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja. Rincian responden terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel.1 Profil Responden

Variabel	Kategori	Jumlah	Persen
Jenis kelamin	Pria	40	53.3
	Wanita	35	46.7
Umur	20-29 th	14	18.7
	30-39 th	28	37.3
	40-49 th	31	41.3
	>50 th	2	2.7
Pendidikan	SLTP	2	2.7
	SLTA	21	28.0
	Diploma	18	24.0
	Sarjana	27	36.0
	Pasca Sarjana	7	9.3
Masa kerja	<1 th	6	8.0
	1-2 th	5	6.7
	2-5 th	12	16.0
	5-7 th	14	18.7
	7-10 th	17	22.7
	>10 th	21	28.0

Sumber : hasil pengolahan data penelitian

Validitas dan Reabilitas

Penelitian ini hendak menguji apakah terdapat hubungan antara Gaya kepemimpinan (X₁) dan budaya organisasi (X₂) dan motivasi kerja (X₃) dengan kinerja pegawai (Y). Hasil uji statistik untuk uji validitas dan reabilitas terlihat pada tabel berikut :

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Konstruk	Pearson Correlation (r)	Sig.	Cronbach's Alpha
Kinerja Pegawai	1.000		0.900
Gaya Kepemimpinan	0.494	.000	0.779
Budaya Organisasi	0.656	.000	0.789
Motivasi Kerja	0.754	.000	0.894

Sumber : hasil pengolahan data penelitian

Uji dengan korelasi menyatakan jika suatu hubungan tidak sama dengan 0, maka dapat dikatakan terjadi hubungan. Signifikansi bisa ditentukan lewat baris Sig. Jika nilai Sig. < 0,05, maka hubungan yang terdapat pada r dianggap signifikan. Sedangkan untuk mengukur realibitas dengan uji statistik Cronbach Alpa (α), suatu variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai menunjukkan Cronbach Alpa (α) > 0,60.

Korelasi gaya kepemimpinan (X₁) berhubungan secara positif dengan kinerja pegawai sebesar 0,494 (r = 0,494). Menunjukkan

antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai mempunyai korelasi/hubungan yang cukup kuat. Sedangkan signifikan nilai r hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung adalah 0,000 (Sig. < 0,05). Artinya, korelasi antara kedua variabel signifikan.

Variabel budaya organisasi (X_2) berhubungan secara positif dengan kinerja pegawai sebesar 0,656 ($r = 0,656$). Hal ini mengindikasikan budaya organisasi mempunyai korelasi/hubungan kuat terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Sedangkan nilai r hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai adalah 0,000 dengan demikian korelasi antara kedua variabel signifikan.

Korelasi variabel motivasi kerja (X_3) berhubungan secara positif dengan kinerja pegawai sebesar 0,754 ($r = 0,754$). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan/korelasi sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Nilai r hubungan Motivasi kerja dengan kinerja pegawai adalah 0,000, artinya korelasi antara kedua variabel tersebut signifikan.

Analisa Regresi

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisa regresi. Dari tabel 3 dibawah ini dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,114. Hal ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, semakin besar pengaruh gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Sedangkan untuk nilai t didapatkan nilai t tabel > t hitung yaitu $1,994 > 0,978$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berikutnya, koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 0,288 dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mem-

punyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dimana semakin besar pengaruh budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai. nilai t tabel > t hitung yaitu $1,994 > 1,898$. Hasil menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel budaya organisasi, dibuktikan juga melalui P-Value lebih kecil dari pada alpha yaitu $0 < 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

Terakhir adalah koefisien regresi variabel motivasi kerja (X_3) sebesar 0,751 menggambarkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dimana semakin besar pengaruh motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Nilai t tabel < t hitung yaitu $1,994 < 5,221$. Hasil menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Variabel motivasi kerja, dibuktikan juga melalui P-Value lebih besar dari pada alpha yaitu $0,331 > 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

Berikut ini tabel hasil uji regresi berganda:

Tabel 3.
Hasil Uji Regresi Berganda

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta		
6.166	6.870		.897	.373
.114	.117	.090	.978	.331
.288	.152	.212	1.898	.062
.751	.144	.559	5.221	.000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

b. Sumber : hasil pengolahan data penelitian

Tabel 4.
Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 ^a	.605	.588	5.69073

Sumber : : hasil pengolahan data penelitian

Dari data tabel 4 diatas, nilai *adjusted R Square* sebesar 0,588 mengindikasikan bahwa adanya kontribusi perubahan kinerja pegawai (Y) yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja sebesar 58,80% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model atau selain variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat sangat kuat dengan nilai korelasi ganda atau multiple R sebesar 0,778.

Selanjutnya, untuk nilai F tabel dengan tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ df sebesar 2;72 adalah 3,12. Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 36,203 dan nilai F hitung tersebut lebih besar dari F tabel atau nilai Sig-nya atau nilai Sig-nya dibawah 0,050 atau 5%, maka keputusan yang dapat diambil adalah H_0 ditolak dan hipotesis penelitian diterima, artinya variabel gaya kepemimpinan (X_1), Variabel budaya organisasi (X_2) dan variabel motivasi kerja (X_3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap besarnya kinerja pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Dibawah ini adalah tabel hasil uji hipotesis secara simultan untuk ketiga variabel:

Tabel 5.
Uji Hipotesisi secara simultan (uji F)

df	Mean Square	F	Sig.
3	1172.397	36.203	.000 ^a
71	32.384		
74			

Sumber : hasil pengolahan data penelitian

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan , khususnya dalam membuktikan ada tidaknya hubungan antara variabel kinerja dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja dengan menggunakan metode pengumpulan data dengan kuesioner khususnya wawancara mendalam dan observasi sehingga maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karena dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung berdasarkan Analisa Beban Kerja (ABK) dan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI).

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman. Variabel budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang membentuk karakter pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung karena dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sudah dtentukan sesuai ABK dan TUPOKSI.

Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan karena pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai apa yang diinginkan sehingga dapat memberi kepuasan berupa pengakuan, kemajuan, tanggung jawab dan kemungkinan berkembang dan dorongan untuk mendapatkan jaminan pekerjaan dan kondisi kerja yang baik.

Variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap besarnya kinerja pegawai (Y) di

Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi dalam peningkatan kinerja.

Saran

Saran bagi penelitian berikutnya adalah dikembangkannya model lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja serta perlu ditambahkan variabel lain yang mungkin berhubungan dengan kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi karena hanya berlaku di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

DAFTAR PUSTAKA

- Chatab, N., (2007). *Profil Budaya Organisasi*. Bandung:Alfabeta.
- Dwiyanto, (2001). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal. Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Esterberg, Christine G., (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. New York : McGraw Hill.
- Hasan, Iqbal., (2006). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T.H., (2003). *Manajemen*. Edisi 2, Cetakan ke 18, Yogyakarta: BPFE.
- LGSP & USAID, (2009). Panduan Manajemen Kinerja Pelayanan Publik, USAID, <http://kawasan.bappenas.go.id/images/Publications/Management%20Systems/MS1.pdf>, diakses 4 Mei 2012.
- Mahmudi, (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mas'ud, F., (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nurjanah, (2008), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Riyanto, Yatim, (2001). *Metodologi Penelitian Pendidikan Suatu Tinjauan Dasar*. Surabaya: Sic.
- Robbin, S.P., (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh, Jakarta:PT. Indeks.
- Ruky, S., (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Soeprihanto, J., (1996). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE Edisi I.
- Stoner.J.A.F, Freeman,R.E.,& Gilbert, D.R., (1996). *Manajemen*, Jilid I. Jakarta: Prenhalindo
- Streers, (1980). *Efektifitas Organisasi Kaidah Tingkah Laku (terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Suradinata, E., (1997). *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*. Jakarta PT Gramedia Pustaka.
- Thoha,M., (1995). *Kepemimpinan suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta; PT. Grafindo Pustaka.
- Wahjosumidjo, (1994). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.