

PENGARUH BUDAYA KERJA, DISIPLIN, IKLIM ORGANISASI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KEBUMEN

Oleh: Indah Rohyani

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin, Iklim Organisasi dengan Motivasi sebagai variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.

Responden pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen dengan jumlah 31 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan statistika dengan bantuan program SPSS 22.00. Dalam metode statistika, dilakukan uji validitas, reliabilitas, pengujian asumsi klasik dan analisis jalur serta uji t maupun uji F.

Pengujian hipotesis pada persamaan I menunjukkan bahwa variabel budaya kerja, disiplin, dan iklim organisasi berpengaruh secara parsial/sendiri-sendiri maupun secara simultan/serempak terhadap motivasi pegawai di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen. Pengujian hipotesis pada persamaan II juga menunjukkan bahwa variabel budaya kerja, disiplin, iklim organisasi terhadap kinerja melalui variabel motivasi tergantung bagaimana pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening, yang berarti diperlukannya peningkatan motivasi yang lebih baik dan peningkatan disiplin pegawai supaya kinerja pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen menjadi lebih baik.

Kata Kunci : *Budaya kerja, disiplin, iklim organisasi, motivasi, kinerja, analisis jalur*

PENDAHULUAN

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk budaya yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu dimana individu tersebut berada, seperti nilai keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Dalam organisasi, implementasi budaya diwujudkan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya kerja yang bersangkutan.

Dalam organisasi, implementasi budaya kerja diwujudkan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya kerja dan kedisiplinan yang bersangkutan. Sebuah organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, dalam perkembangannya senantiasa menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) untuk menjalankan fungsinya dengan optimal, sehingga mampu beradaptasi dan bertahan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Untuk itu, dibutuhkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral dari para pelaku organisasi di setiap tingkat (*level*) pekerjaan. Untuk itu pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah perlu memahami bahwa terhadap budaya

kerja dan kedisiplinan yang sangat terkait dengan diversitas dan karakteristik dari orientasi kerja para pegawai tersebut. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan-keputusan yang diambil dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

Salahsatuupaya meningkatkan kinerja aparat adalah dengan memperhatikan budaya kerja. Begitu juga dengan kedisiplinan pegawai juga mempengaruhi kinerja di lingkungan organisasi tersebut. Variabel yang memiliki kontribusi terhadap kinerja antara lain budaya kerja (Kahar, 2003:05). Selain budaya kerja variabel yang bisa mempengaruhi yaitu disiplin, Iklim Organisasi dan motivasi. Sehingga bisa disampaikan bahwa motivasi dan iklim organisasi juga memiliki dampak terhadap kinerja di sebuah organisasi pemerintahan maupun swasta. Motivasi merupakan daya dorong bagi aparat pemerintahan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Iklim organisasi merupakan kondisi organisasi yang mendukung individu untuk tetap bekerja dengan menjaga nama baik instansi.

Organisasi harus mempunyai komitmen membangun budaya kerja, disiplin dan menciptakan iklim organisasi yang baik. Variabel ini diharapkan dapat mempengaruhi kinerja melalui motivasi pada Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen. Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen berkomitmen membangun budaya kerja, berarti meletakkan aspek sumber daya manusia dalam posisi strategis melalui iklim organisasi untuk mengamalkan norma perilaku, nilai-nilai yang penting bagi para pengambil keputusan, apabila ingin mencapai *performance* yang tinggi, pada akhirnya terciptasi kapkerja yang positif untuk mendorong peningkatan kinerja

LANDASAN TEORI

Kinerja

pegawai dan manajemen, yang diwujudkan dalam seluruh aktifitas dan kebijakan organisasi.

Upaya pengembangan kinerja dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain dengan pemberian penghargaan atas prestasi kerja, promosi jabatan, mutasi, pemberian insentif, pengembangan karir sertapendidikan dan pelatihan. Berdasarkan pengamatan awal penulis, kondisi iklim organisasi yang berkembang pada Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen belum mencerminkan kondisi iklim organisasi yang kondusif, karena masih terlihat adanya hubungan dengan rekan kerja yang kurang harmonis, adanya persaingan antar pegawai dalam organisasi dan rendahnya motivasi pegawai untuk memanfaatkan peluang dalam mengembangkan karir dan jabatan, sehingga menimbulkan iklim organisasi yang kurang kondusif. Untuk mewujudkan kinerja aparat yang berkepribadian, berkuwalitas, efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas pelayanan diperlukan kedisiplinan dan motivasi kerja yang serius.

Karena tugas yang dilaksanakan di Bagian Humas dan Protokol adalah tugas pelayanan kepada masyarakat dan pejabat. Dengan adanya PNS di Bagian Humas dan Protokol yang masih kurang disiplin seperti tidak mengikuti atau terlambat apel yang dilaksanakan setiap hari kerja di halaman depan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis meneliti permasalahan apakah budaya kerja, disiplin dan iklim organisasi yang berkembang, dengan motivasi sebagai variabel intervening dapat berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2009).

Motivasi

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu :

- Sosial : Kebutuhan dihormati orang lain, kebutuhan mampu menyelesaikan pekerjaan, kebutuhan *self esteem*
- Keamanan : Kebutuhan akan keamanan, bebas dari ketakutan dan ancaman.
- Fisiologis : Kebutuhan akan udara, makan, minum, tempat tinggal dan sex.

Menurut Maslow, jika seorang pimpinan ingin memotivasi seseorang maka ia perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah posisi bawahan dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan diatas tingkat itu.

Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi. Budaya kerja diproksi dengan indikator sebagai berikut (Wolseley dan Campbell dalam Kahar, 2003: 11):

- 1) Menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, dan terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran;
- 2) Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya
- 3) Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya;
- 4) Mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban;
- 5) Memahami dan menghargai lingkungannya;
- 6) Berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab.

Disiplin

Menurut Hasibuan (2012:193) kedisiplinan adalah “Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung

jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya”.

Iklim Organisasi

Iklim atau Climate berasal dari bahasa Yunani yaitu *incline*, kata ini tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal fisik saja seperti temperatur atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis bahwa orang-orang yang berada di dalam organisasi menggambarkan tentang lingkungan internal organisasi tersebut. Menurut Simamora (2004) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Kemudian dikemukakan oleh Lussier (2005) bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Penelitian Terdahulu

1. Irawaty A. Kahar (2003) melakukan penelitian yang berhubungan dengan budaya kerja dan sikap inovatif terhadap kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan sikap inovatif terhadap kinerja pustakawan perpustakaan perguruan tinggi di Padang. Penelitian ini melibatkan 41 responden dari populasi berjumlah 72

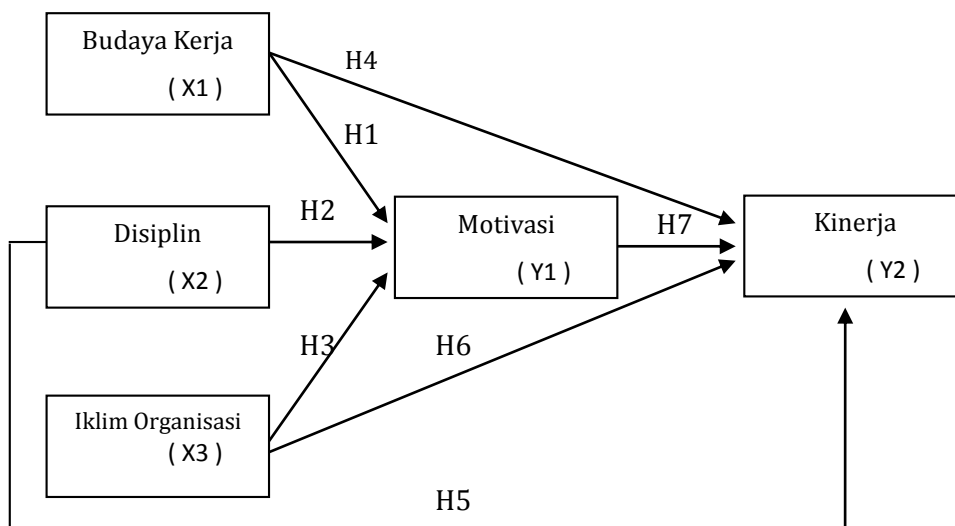
orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik “stratified proportional random sampling”. Data dikumpulkan melalui kuesioner, lalu data dianalisis dengan menggunakan teknik statistik, korelasi dan regresi. Hasil analisis data menunjukkan terdapat sumbangan yang memadai dari budaya kerja terhadap kinerja pustakawan, terdapat sumbangan yang memadai dari sikap inovatif terhadap kinerja pustakawan, terdapat sumbangan yang memadai dari sikap inovatif dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pustakawan.

2. Putu Sunarcaya (2008) melakukan penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kepemimpinan, iklim organisasi dan komunikasi terhadap kinerja. Penelitian ini melibatkan 100 sampel responden dengan menggunakan teknik proportional random sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif dan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner, lalu

data diuji validitas, reliabilitas serta pengujian asumsi klasik. Lalu dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik berupa regresi dan uji hipotesis. Hasil analisis data menunjukkan kesimpulan bahwa semua variabel berpengaruh secara signifikan baik secara parsial maupun simultan.

3. Iqbal Nazili (2012) melakukan penelitian yang berhubungan dengan Gaya kepemimpinan, Iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Garuda Indonesia Kota Semarang dengan motivasi sebagai variabel Intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan penerbangan PT Garuda Indonesia cabang Kota Semarang. Karakteristik populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berada di kantor unit PT Garuda Indonesia Kota Semarang maupun yang berada di lapangan (Bandara Ahmad Yani Semarang) yang tidak berada di level manajerial (General Manager, General Affairs Supervisor, General Affairs Analyst, Manager Situation & Service, Manager Marketing & Sales, dan Manager Finance)

Kerangka Pemikiran



Hipotesis

- H1 : Budaya kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai
- H2 : Disiplin berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai
- H3 : Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai
- H4 : Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H5 : Disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H6 : Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H7 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

METODOLOGI PENELITIAN

Obyek dan Subyek Penelitian

Obyek pada penelitian ini adalah variabel budaya kerja, disiplin, iklim organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening, serta mengambil kinerja sebagai variabel terikat. Subyek dari penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah kabupaten Kebumen yang berjumlah 31 orang.

Variabel Penelitian

- a. Variabel terikat (*Dependent Variable*): Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y)
- b. Variabel Intervening: Variabel intervening dalam penelitian ini adalah motivasi kerja pegawai.
- c. Variabel bebas (*Independent Variable*): Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya kerja (X₁), disiplin (X₂), iklim organisasi (X₃).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini sesuai data dari Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen pada bulan Januari 2015 adalah semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen, sampel sebagai populasi yang berjumlah 31 orang.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Kuantitatif

Uji Validitas

1. Uji Validitas Budaya Kerja

Hasil uji validitas butir variabel budaya kerja sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel IV.6
Hasil Uji Validitas Budaya Kerja

No	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Butir 1	0,74	0,3550	Valid
2	Butir 2	0,70	0,3550	Valid
3	Butir 3	0,71	0,3550	Valid
4	Butir 4	0,77	0,3550	Valid
5	Butir 5	0,93	0,3550	Valid

6	Butir 6	0,88	0,3550	Valid
---	---------	------	--------	-------

Sumber: data yang diolah, 2015

Tabel IV.6 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel budaya kerja dinyatakan valid atau sah, karena diperoleh angka r hitung secara keseluruhan mempunyai nilai lebih besar dari nilai r tabel.

2. Uji Validitas Disiplin

Hasil uji validitas variabel disiplin sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel IV.7
Hasil Uji Validitas Disiplin

No	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Butir 1	0,57	0,3550	Valid
2	Butir 2	0,55	0,3550	Valid
3	Butir 3	0,70	0,3550	Valid
4	Butir 4	0,84	0,3550	Valid
5	Butir 5	0,87	0,3550	Valid
6	Butir 6	0,80	0,3550	Valid
7	Butir 7	0,62	0,3550	Valid
8	Butir 8	0,75	0,3550	Valid

Sumber: data yang diolah, 2015

Tabel IV.8 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel disiplin dinyatakan valid atau sah, karena diperoleh angka r hitung secara keseluruhan mempunyai nilai lebih besar dari nilai r tabel.

3. Uji Validitas Iklim Organisasi

Hasil uji validitas variabel iklim organisasi sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel IV.8
Hasil Uji Validitas Iklim Organisasi

No	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Butir 1	0,73	0,3550	Valid
2	Butir 2	0,55	0,3550	Valid

3	Butir 3	0,76	0,3550	Valid
4	Butir 4	0,68	0,3550	Valid
5	Butir 5	0,86	0,3550	Valid
6	Butir 6	0,69	0,3550	Valid
7	Butir 7	0,84	0,3550	Valid
8	Butir 8	0,62	0,3550	Valid

Sumber: data yang diolah, 2015

Tabel IV.8 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel iklim organisasi dinyatakan valid atau sah, karena diperoleh angka r hitung secara keseluruhan mempunyai nilai lebih besar dari nilai r tabel.

4. Uji Validitas Motivasi

Hasil uji validitas variabel motivasi sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel IV.9
Hasil Uji Validitas Motivasi

No	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Butir 1	0,74	0,3550	Valid
2	Butir 2	0,62	0,3550	Valid
3	Butir 3	0,38	0,3550	Valid
4	Butir 4	0,71	0,3550	Valid
5	Butir 5	0,53	0,3550	Valid

Sumber: data yang diolah, 2015

Tabel IV.9 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi dinyatakan valid atau sah, karena diperoleh angka r hitung secara keseluruhan mempunyai nilai lebih besar dari nilai r tabel.

5. Uji Validitas Kinerja

Hasil uji validitas variabel kinerja disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel IV.10
Hasil Uji Validitas kinerja

No	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Butir 1	0,89	0,3550	Valid

2	Butir 2	0,65	0,3550	Valid
3	Butir 3	0,75	0,3550	Valid
4	Butir 4	0,76	0,3550	Valid
5	Butir 5	0,86	0,3550	Valid

Sumber: data yang diolah, 2015

Tabel IV.10 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja dinyatakan valid atau sah, karena diperoleh angka *r* hitung secara keseluruhan mempunyai nilai lebih besar dari nilai *r* tabel.

Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas untuk semua item pernyataan semua variabel, kemudian dilakukan uji reliabilitas. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang digunakan konsisten dengan melihat hasil koefisien *cronbach alpha* dan dipakai adalah 0,6 (Ghozali, 2001).

Tabel IV.11
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

No	Variabel	Conbrach alpha		Kesimpulan
1	Budaya Kerja	0,927	0,6	Reliabel
2	Disiplin	0,902	0,6	Reliabel
3	Iklm Organisasi	0,912	0,6	Reliabel
4	Motivasi	0,812	0,6	Reliabel
5	Kinerja	0,914	0,6	Reliabel

Sumber: data yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel IV.11 dapat dilihat bahwa nilai *cronbach alpha* untuk variabel budaya kerja sebesar 0,927 untuk variabel disiplin sebesar 0,902, untuk variabel iklim organisasi sebesar 0,912, variabel motivasi sebesar 0,812 dan variabel kinerja sebesar 0,914. Maka semua item pertanyaan atau pernyataan semua variabel dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui apakah model regresi dapat dipakai. Uji tersebut meliputi uji multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

1. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah apakah antara variabel bebas yang satu dengan yang lain dalam model regresi memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna (koefisien korelasinya tinggi atau bahkan mendekati 1). Bila antar variabel bebas terdapat korelasi sempurna atau mendekati sempurna, maka model analisis regresi tidak dapat digunakan untuk menentukan tinggi rendahnya korelasi variabel-variabel

bebas dilakukan dengan uji *variance inflation factor* (VIF). Pengujian dengan metode ini menyatakan bahwa nilai tolerance mendekati 1 dan nilai VIF di bawah 10.

Tabel IV.12
Uji Multikolinieritas Persamaan I

No.	Variabel Bebas	Collinierity Statistics	
		Tolerance	VIF
1.	Budaya Organisasi	0,248	035
2.	Disiplin	0,119	371
3.	Iklm Organisasi	0,129	730

Sumber: data yang diolah, 2015

Tabel IV.13
Uji Multikolinieritas Persamaan II

No.	Variabel Bebas	Collinierity Statistics	
		Tolerance	VIF
1.	Budaya Organisasi	0,215	645
2.	Disiplin	0,115	699
3.	Iklm Organisasi	0,219	737
4.	Motivasi	0,343	914

Sumber : data yang diolah, 2015

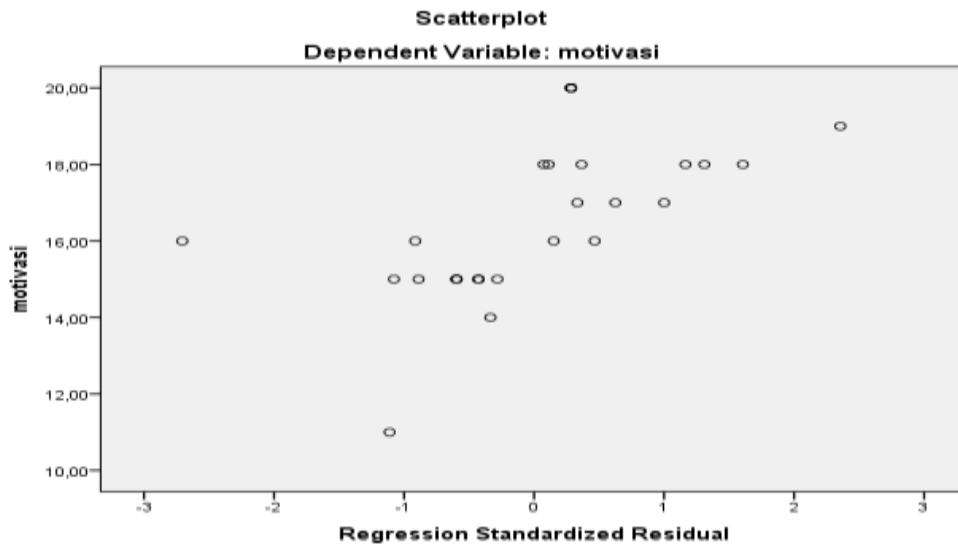
Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* diatas 0,1 dan dibawah 10, sedangkan nilai VIF dibawah angka 10 sehingga model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

2. Heteroskedastisitas

Pengujian dimaksudkan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pangamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah apabila tidak terjadi heteroskedastisitas dengan pengujian sebagai berikut:

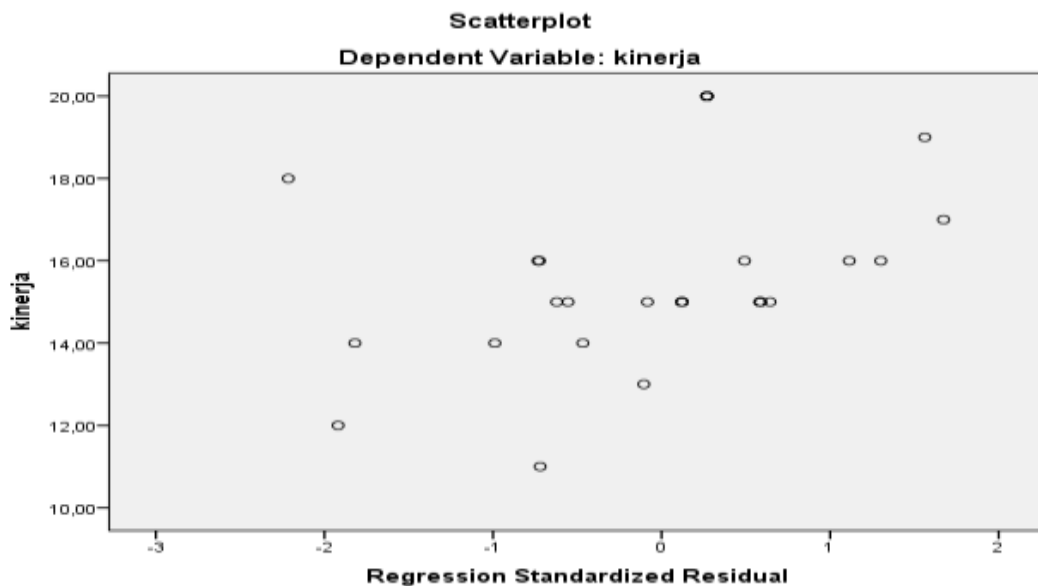
- a. Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik pada grafik yang membentuk suatu pola tertentu, maka regresi tersebut telah terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut tidak dapat dipakai.
- b. Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik pada grafik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut dapat dipakai.

Gambar IV.2
Uji Heteroskedastisitas Persamaan I



Sumber : data yang diolah, 2015

Gambar IV.3
Uji Heteroskedastisitas Persamaan II



Sumber : data yang diolah, 2015

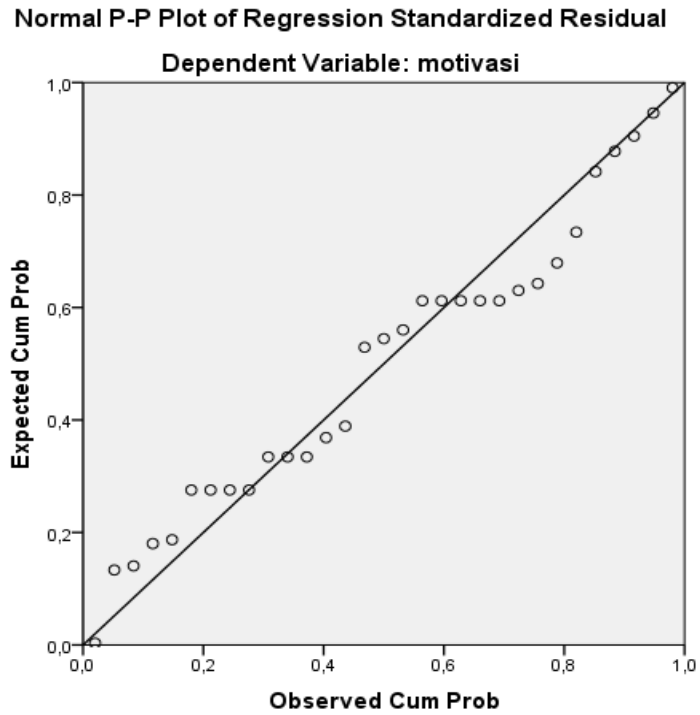
Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (melebar, menyempit), tidak ada pola yang jelas sehingga dapat disimpulkan model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Normalitas

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi variabel bebas, variabel terikat atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Suatu model regresi dianggap normal apabila:

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

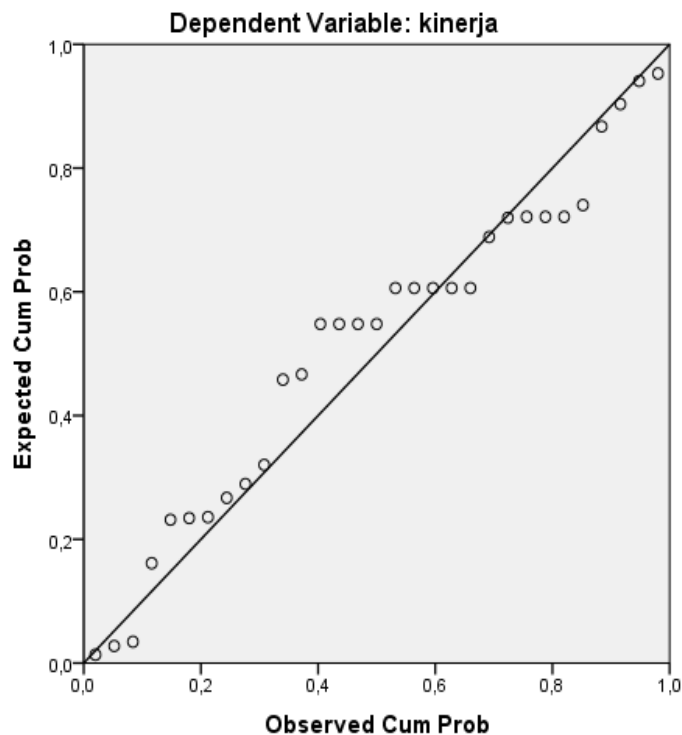
Gambar IV.4
Uji Normalitas Persamaan I



Sumber : data yang diolah, 2015

Gambar IV.5
Uji Normalitas Persamaan II

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : data yang diolah, 2015

Berdasarkan gambar di atas (*Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*) diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.

Analisis Jalur

1. Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi

Analisa regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel budaya kerja, disiplin, dan iklim organisasi terhadap motivasi. Berikut adalah hasil dari *output spss*.

Tabel IV.14
Hasil Uji Regresi Persamaan I

Coefficients^a

	Standardized Coefficients		Coefficients		t	Sig.
	Beta	Error	Constant	ta		
	.4332	.1770			2,448	,021
	,337	,167			2,019	,053
	,195	,190			1,029	,313
si	,030	,188			,050	,875

Variable: motivasi

Sumber : data yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil *output SPSS* didapat koefisien regresi sehingga persamaan regresinya dapat disusun sebagai berikut.

$$Y_1 = 0,457 X_1 + 0,336 X_2 + 0,050X_3 + \epsilon$$

Penjelasan:

- a. Nilai koefisien variabel budaya kerja 0,457 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan budaya kerja akan meningkatkan motivasi sebesar 0,457 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
 - b. Nilai koefisien variabel disiplin 0,336 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan variabel disiplin akan meningkatkan motivasi sebesar 0,336 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
 - c. Nilai koefisien variabel iklim organisasi 0,050 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan variabel iklim organisasi akan meningkatkan motivasi sebesar 0,050 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
- 2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi**

Untuk menguji koefisien regresi secara sendiri-sendiri pengaruh variabel budaya kerja, disiplin dan iklim organisasi terhadap motivasi digunakan uji t. Ketentuan pengujian, tingkat signifikan sebesar 5% ($\alpha = 0,05$), tingkat keyakinan sebesar 95% (0,95). Pedoman penarikan kesimpulan yaitu jika nilai signifikansi $< 0,05$, dan t hitung $> t$ tabel maka H_0 ditolak dan jika nilai signifikansi $> 0,05$, dan t hitung $< t$ tabel maka H_0 diterima.

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel IV.15 diatas dapat dilihat bahwa

- a. Variabel budaya kerja terhadap motivasi mempunyai nilai $t_{hitung} 2,019 < t_{tabel} 2,045$ dengan tingkat signifikan 0,053 lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$, yang berarti budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi.
 - b. Variabel disiplin terhadap motivasi mempunyai nilai $t_{hitung} 1,029 < t_{tabel} 2,045$ dengan tingkat signifikan 0,313 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ yang berarti disiplin tidak berpengaruh terhadap motivasi.
 - c. Variabel iklim organisasi terhadap motivasi mempunyai nilai $t_{hitung} 0,158 < t_{tabel} 2,045$ dengan tingkat signifikan 0,875 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ yang berarti iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi.
- 3. Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin, Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja**

Analisa regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya kerja, disiplin, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja. Berikut adalah hasil uji Regresi

Tabel IV.15
Hasil Analisis Regresi persamaan II
coefficients^a

	Standardized Coefficients		Coefficients		
	Beta	Standard Error	B	Standard Error	
Motivasi	,291	1,308	,222	,826	
	,302	,120	,376	2,523	,018
	-,004	,129	-,006	-,030	,977
	,420	,126	,643	3,345	,003
	-,055	,129	-,051	-,429	,672

Variable: kinerja

Sumber : data yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil *output SPSS* didapat koefisien regresi sehingga persamaan regresinya dapat disusun sebagai berikut.

$$Y_2 = 0,376 X_1 - 0,006 X_2 + 0,643 X_3 - 0,051 Y_1 + \epsilon$$

Penjelasan:

- a. Nilai koefisien variabel budaya kerja 0,376 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan budaya kerja akan meningkatkan kinerja sebesar 0,376 satuan dengan asumsi variabel yang lain tetap.
- b. Nilai koefisien variabel disiplin -0,006 menjelaskan bahwa setiap pengurangan satu satuan variabel disiplin akan menurunkan kinerja sebesar -0,006 satuan dengan asumsi variabel yang lain tetap.
- c. Nilai koefisien variabel iklim organisasi 0,643 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan variabel iklim organisasi akan meningkatkan kinerja sebesar 0,643 satuan dengan asumsi variabel yang lain tetap.
- d. Nilai koefisien variabel motivasi -0,051 menjelaskan bahwa setiap penurunan satu satuan variabel motivasi akan menurunkan kinerja sebesar -0,051 satuan dengan asumsi variabel yang lain tetap.

4. Uji t Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin, Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja

Uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel budaya kerja, disiplin, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja. Ketentuan pengujian, tingkat signifikan sebesar 5% ($\alpha = 0,05$), tingkat keyakinan sebesar 95% (0,95). Pedoman penarikan kesimpulan yaitu jika nilai signifikansi $< 0,05$ dan $t_{hitung} >$ dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak dan jika nilai signifikansi $> 0,05$ dan $t_{hitung} <$ dari t_{tabel} , maka H_0 diterima.

Hasil *output spss* pada tabel IV.16 di atas menunjukkan:

- a. Variabel budaya kerja mempunyai nilai $t_{hitung} 2,523 > t_{tabel} 2,045$ dengan tingkat signifikan $0,018 <$ dari $\alpha = 0,05$, yang berarti budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
- b. Variabel disiplin mempunyai $t_{hitung} -0,030 < t_{tabel} 2,045$ dengan tingkat signifikan $0,977$ lebih besar dari $\alpha = 0,05$, yang berarti disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja.
- c. Variabel iklim organisasi mempunyai $t_{hitung} 3,345 > t_{tabel} 2,045$ dengan tingkat signifikan $0,003 <$ dari $\alpha = 0,05$, yang berarti iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- d. Variabel motivasi mempunyai $t_{hitung} -0,429 < t_{tabel} 2,045$ motivasi dengan tingkat signifikan $0,0672 >$ dari $\alpha = 0,05$, yang berarti motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

5. Uji Koefisien Determinasi

a. Uji Koefisien Determinasi Persamaan I

Pengujian ini digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen,

Tabel IV.16

Hasil uji koefisien determinasi Persamaan I

Model Summary^b

	Adjusted R Square	Adjusted R Square	Adjusted R Square	Adjusted R Square
1	,810 ^a	,657	,619	1,33762

a. Predictors: (Constant), iklim organisasi, budaya kerja, disiplin

b. Dependent Variable: motivasi

Sumber : data yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel di atas adjusted R Square mempunyai nilai 0,619 artinya kontribusi variabel budaya kerja, disiplin dan iklim organisasi terhadap motivasi adalah 61,9% sedangkan sisanya $(100-61,9) = 38,1\%$ dipengaruhi variabel lain diluar model.

b. Uji Koefisien Determinasi Persamaan II

Pengujian ini digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen

Tabel IV.17

Hasil uji koefisien determinasi Persamaan II

Model Summary^b

	Adjusted R Square	Adjusted R Square	Adjusted R Square	Adjusted R Square
1	,936 ^a	,876	,857	,89419

(Constant), motivasi, iklim organisasi, budaya kerja, disiplin

Dependent Variable: kinerja

Sumber : data yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel di atas nilai adjusted R Square nilai 0,857 artinya kontribusi variabel budaya kerja, disiplin, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja adalah 85,7% sedangkan sisanya $(100-85,7) = 14,3\%$ dipengaruhi variabel lain diluar model.

6. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linier Berganda untuk kedua Persamaan

Pengaruh variabel budaya kerja, disiplin, iklim organisasi terhadap kinerja melalui variabel motivasi tergantung bagaimana pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat rangkuman hasil analisis regresi linier berganda untuk kedua persamaan regresi.

Tabel IV.18

Rangkuman Hasil Analisis Regresi

	Variabel	B	t-	Adju	Si
	X ₁ terhadap Motivasi (Y ₁)	7	9	0,61	3
	hadap Motivasi (Y ₁)	6	9	0,61	3
	si (X ₃) terhadap Motivasi (Y ₁)	0	8	0,61	5
	erhadap Kinerja (Y ₂)	-	-	0,85	0,
	X ₁ terhadap kinerja (Y ₂)	6	2,	0,85	0,
	hadap kinerja (Y ₂)				

Sumber :

		6	-	0,85	0,
	ni(X ₂) terhadap kinerja (Y ₂)	3	3,	0,85	0,

data yang diolah, 2015

7. Pengaruh Langsung Variabel Penelitian (*Direct Effect*)

Tabel IV-19

Pengaruh Langsung Variabel Penelitian

1	Pengaruh variabel budaya kerja terhadap motivasi	$X_1 \rightarrow Y_1 = 0,457$
2	Pengaruh variabel disiplin terhadap motivasi	$X_2 \rightarrow Y_1 = 0,336$
3	Pengaruh variabel iklim organisasi terhadap motivasi	$X_3 \rightarrow Y_1 = 0,050$
4	Pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja	$X_1 \rightarrow Y_2 = 0,376$
5	Pengaruh variabel disiplin	$X_2 \rightarrow Y_2 = -0,006$

	terhadap kinerja	
6	Pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja	$X_3 \rightarrow Y_3 = 0,643$

Sumber: data yang diolah, 2015

8. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian (*Indirect Effect*)

Tabel IV-20

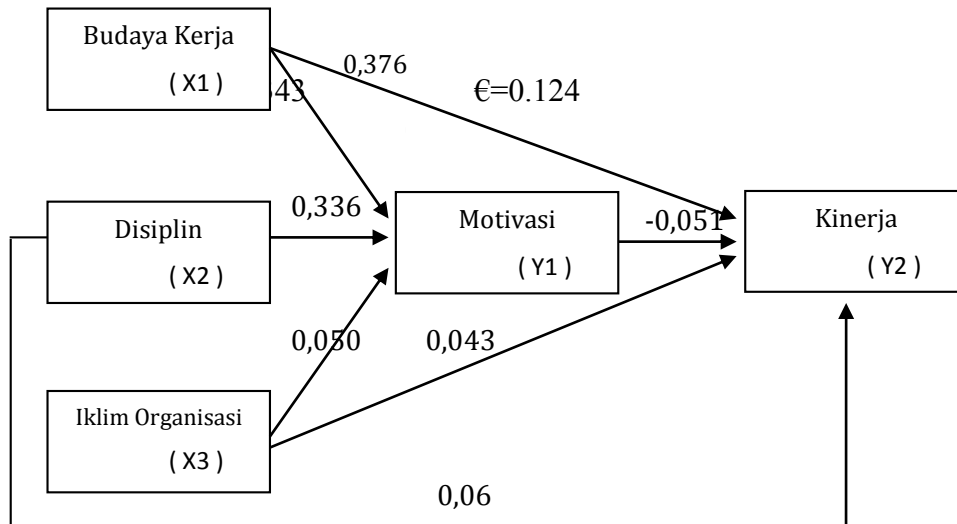
Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian

1	Pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja melalui motivasi	$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$ $= 0,457 \times (-0,051)$ $= -0,023307$
2	Pengaruh variabel disiplin terhadap kinerja melalui motivasi	$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$ $= 0,336 \times (-0,051)$ $= -0,017136$
3	Pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja melalui motivasi	$X_3 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$ $= 0,050 \times (-0,051)$ $= -0,00255$

Sumber: data yang diolah, 2015

Analisis Diagram Jalur

Gambar IV-6
Analisis Diagram Jalur



Sumber: Data yang diolah, 2015

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini adalah penelitian dengan metode analisis deskriptif dan statistika melalui analisis jalur dan uji t. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Nilai koefisien variabel budaya kerja 0,457 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan budaya kerja akan meningkatkan motivasi di Bagian Humas dan Protokol sebesar 0,457 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
- Nilai koefisien variabel disiplin 0,336 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan variabel disiplin akan meningkatkan motivasi di Bagian Humas dan Protokol sebesar 0,336 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.
- Nilai koefisien variabel iklim organisasi 0,050 menjelaskan bahwa setiap tambahan satu satuan variabel iklim organisasi akan meningkatkan motivasi di Bagian Humas dan Protokol sebesar 0,050 dengan asumsi variabel yang lain adalah tetap.

- Dari hasil Uji t pada BAB IV, variabel budaya kerja mempunyai nilai $t_{hitung} 2,523 > t_{tabel} 2,045$ dengan tingkat signifikan $0,018 < \alpha = 0,05$, yang berarti budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
- Variabel disiplin mempunyai $t_{hitung} -0,030 < t_{tabel} 2,045$ dengan tingkat signifikan $0,977$ lebih besar dari $\alpha = 0,05$, yang berarti disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja.
- Variabel iklim organisasi mempunyai $t_{hitung} 3,345 > t_{tabel} 2,045$ dengan tingkat signifikan $0,003 < \alpha = 0,05$, yang berarti iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- Variabel motivasi mempunyai $t_{hitung} -0,429 < t_{tabel} 2,045$ motivasi dengan tingkat signifikan $0,0672 > \alpha = 0,05$, yang berarti motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan

beberapa saran, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kepala Bagian Humas dan Protokol hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi seperti sarana fisik, kebijaksanaan, jenis pekerjaan dan dukungan serta semangat bekerja agar pegawai termotivasi untuk bekerja.
2. Kepala Bagian Humas dan Protokol hendaknya memperhatikan hal yang dapat meningkatkan kinerja seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan diadakan supervisi agar kinerja pegawai di Bagian Humas dan Protokol dapat meningkat.
3. Kepala Bagian Humas dan Protokol hendaknya memberikan contoh budaya kerja yang baik seperti loyal terhadap sesama dan mengembangkan pengetahuan secara mandiri agar budaya kerja di Bagian humas dan Protokol semakin meningkat.
4. Kepala Bagian Humas dan Protokol hendaknya untuk lebih menekankan kedisiplinan pegawai, mengingatkan tentang pentingnya disiplin, memberikan *reward* dan *punishment* yang jelas dan pemberian keteladanan yang baik dalam disiplin kerja agar kedisiplinan dapat meningkat.
5. Kepala Bagian Humas dan Protokol hendaknya untuk memperhatikan resiko pekerjaan, menciptakan persaingan yang sehat antar individu agar tercipta iklim organisasi yang positif.
6. Perlu diadakan penelitian lagi tentang kinerja Bagian Humas dan Protokol Setda Kabupaten Kebumen karena dari penelitian ini diketahui ada faktor lain diluar variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja di Bagian Humas dan Protokol Setda Kabupaten Kebumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Garry. 1997. *Human Resources Management, Jilid 2 (Terjemah)*. Jakarta : PT Prenhallindo
- Gomes, Faustino Cardoso, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Cetakan Keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, T. Hani. 2003. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Salemba Empat
- Hasibuan, Malayu 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Iqbal Nazali. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan PT Garuda Indonesia Kota Semarang*: Universitas Diponegoro Semarang.
- Jones, N.B. and Rice, M., (2005), *Can web based knowledgesharing tools improve the learning process in an MBA consulting class*. T.H.E Journal, 27(9): 100-105.
- Kahar, A. Irawaty. 2003. *Budaya Kerja dan Sikap Inovatif Sebagai Faktor Pendukung Kinerja Para Pustakawan Perpustakaan Perguruan Tinggi Di Padang*. Padang: Universitas Negeri Padang
- Mahmudi, (2007), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Penerbit Rosdakarya: Bandung
- Moehariono, (2009), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia. Indonesia.
- Prawirosentono, Suryadi, (2008), *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja*
- Rivai, H Viethzal dan Sagala, Ella Jauvani, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi 2. PT Raja Gavindo: Jakarta

- Sunarcaya, Putu. 2008. *Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Singgih Santoso, (2010), Penerbit Alex Computindo Jakarta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Stringer, Robert., (2002), *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. New Jersey: Prentice Hall.
- Simamora :2004, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Edisi ke-3, STIE YKPN Yogyakarta.
- Wirawan, (2007), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.