

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA PADA PERUSAHAAN DAERAH PARIWISATA PROVINSI JAWA BARAT

Irena Lara Shati<sup>1</sup>, Arini Mustika Dewi<sup>2</sup>  
STIE Pasundan Bandung  
Email: irena@stiepas.ac.id<sup>1</sup>

### *Abstract*

*The aim of study are to get a description and to determine the influence of leadership role, organization culture and motivation on employee work performance of PD Jawi.*

*Tourism and service district company, West Java Province have developed following economic development. The company have a vision "To be one of economic pillar to support net district income through providing service and tourism business". The company have to be able to anticipate the environment changing for surviving in high competitive condition of service and tourism business. Based on this situation, the role of human resources is very important especially for the company to increase work performance of their employees, for creating profitable company to contribute to net district income of West Java Province.*

*The method of this study are descriptive analysis and data verification through conducted sampling at this company. The correspondent to this study are an employees at head and branch office of PD Jawi.*

*The results showed that role of leadership, work performance, and work motivation level are a good category. The effect of leadership to employee work performance was significantly strong, account for 22,19%. The effect of organization culture and motivation partially affect significantly account for 18,34% and 30,13%, respectively. Over all, the effect of leadership role, organization culture and motivation on work performance of employee affect simultaneously and significantly account for 70,67%.*

**Keywords:** *leadership; organization culture; motivation; work performance*

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran dan untuk mengetahui pengaruh peran kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja kerja karyawan PD Jawi.

Pariwisata dan kabupaten perusahaan jasa, Provinsi Jawa Barat telah mengembangkan mengikuti perkembangan ekonomi. Perusahaan ini memiliki visi "Menjadi salah satu pilar ekonomi untuk mendukung pendapatan daerah bersih melalui penyediaan jasa dan pariwisata bisnis". Perusahaan harus mampu mengantisipasi perubahan lingkungan untuk bertahan hidup dalam kondisi kompetitif yang tinggi layanan dan bisnis pariwisata. Berdasarkan situasi ini, peran sumber daya manusia sangat penting terutama bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka, untuk

membuat perusahaan menguntungkan untuk berkontribusi terhadap pendapatan daerah bersih Provinsi Jawa Barat.

Metode penelitian ini adalah analisis deskriptif dan verifikatif data melalui pengambilan sampel dilakukan di perusahaan ini. Koresponden penelitian ini adalah karyawan di pusat dan cabang kantor PD Jawi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepemimpinan, prestasi kerja, dan tingkat motivasi kerja adalah kategori baik. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kerja karyawan secara signifikan kuat, mencapai 22,19%. Pengaruh budaya dan motivasi organisasi secara parsial mempengaruhi secara signifikan mencapai 18,34% dan 30,13%, masing-masing. Atas semua, pengaruh peran kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja kerja karyawan berpengaruh secara simultan dan signifikan mencapai 70,67%.

**Kata kunci:** kepemimpinan; budaya organisasi; motivasi; kinerja

## PENDAHULUAN

Werther dan Davis dalam Marwansyah dan Mukaram, 2001 “organisasi hanya dapat tumbuh dan berkembang melalui perhatian yang sungguh-sungguh kepada kebutuhan-kebutuhan para karyawan”. Namun pada kenyataannya, kinerja pegawai relatif rendah terutama dilihat dari kualitas kerja, kerjasama, semangat dan kepribadian, dimana terbukti bahwa ketercapaian target, efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan, ketersediaan waktu untuk membantu teman sekerja, ketersediaan waktu untuk berinovasi dalam pekerjaan, ketelitian pekerjaan dan kerapihan hasil pekerjaan pencapaiannya rata-rata dibawah target yang telah ditentukan.

Hal ini diperkuat oleh data sekunder yang didapat di bagian kepegawaian, bahwa laporan target pencapaian kinerja pegawai berdasarkan hasil pengukuran kinerja pegawai Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisata yang dilakukan setiap tahun sekali sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Kinerja Pegawai Berdasarkan Target Pencapaian Pegawai

Ukuran Kinerja Pegawai	Persentase Pegawai	
	Pencapaian	Target
Ketercapaian target	63 %	85%
Efisiensi waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan	59%	90%
Ketersediaan waktu untuk membantu teman sekerja	65%	80%
Ketersediaan waktu untuk berinovasi dalam pekerjaan	61%	95%
Ketelitian pekerjaan	71%	95%
Kerapihan hasil pekerjaan	82%	85%

Sumber : Bagian Kepegawaian PD. Jasa dan Pariwisata Provinsi

Jawa Barat, 2009.

Berdasarkan data empiris yang ada, rendahnya kinerja pegawai ini menentukan rendahnya kinerja perusahaan secara keseluruhan, hal ini dapat diterangkan bahwa, pada saat ini perkembangan PD Jawi belum menunjukkan hasil yang optimal, dimana dalam setiap tahunnya PD Jawi mendapatkan modal penyertaan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi Jawa Barat, tetapi hasil yang dicapai, yaitu perolehan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dihasilkan PD Jawi kurang memberikan kontribusi yang signifikan terhadap PAD, hal ini dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2 Realisasi Penyertaan Modal Pemerintah Provinsi Jawa Barat

No	Realisasi Penyertaan Modal	Jumlah (Rp)
1.	Pada saat pendirian	3.990.878.541,00
2.	Tahun Anggaran 1998/1999	281.421.051,00
3.	Tahun Anggaran 1999/2000	2.000.000.000,00
4.	Tahun 2000	3.801.500.000,00
5.	Tahun 2001	9.306.000.000,00
6.	Tahun 2002	4.309.000.000,00
7.	Tahun 2003	2.000.000.000,00
8.	Tahun 2004	6.000.000.000,00
9.	Tahun 2005	6.250.000.000,00
10.	Tahun 2006	6.475.000.000,00
11.	Tahun 2007	4.000.000.000,00
12.	Tahun 2008	-
	<b>J U M L A H</b>	<b>48.413.799.592,00</b>

Sumber : Biro Administrasi Perekonomian Setda Jabar, 2010

Tabel 3 Realisasi Setoran Bagian Laba Hak Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebagai Pendapatan Asli Daerah (PAD)

No	Realisasi Setoran Bagian Laba	Jumlah (Rp)
1.	Tahun 1999	118.500.000,00
2.	Tahun 2000	237.000.000,00
3.	Tahun 2001	388.604.900,00
4.	Tahun 2002	279.431.941,00
5.	Tahun 2003	369.835.000,00
6.	Tahun 2004	376.000.000,00
7.	Tahun 2005	238.232.321,00
8.	Tahun 2006	422.191.400,00
9.	Tahun 2007	453.695.000,00
10.	Tahun 2008	504.000.000,00
	<b>J U M L A H</b>	<b>3.387.490.562,20</b>

Sumber : Biro Administrasi Perekonomian Setda Jabar, 2010

Berdasarkan tabel 1.2 dan tabel 1.3 di atas jelas bahwa penyertaan modal yang cukup besar tidak sebanding dengan tingkat perolehan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Berdasarkan uraian di atas, masalah ” Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisata Provinsi Jawa Barat penulis anggap penting untuk diteliti.

### KERANGKA PEMIKIRAN

Kepemimpinan adalah Kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi”

(Veithzal Rivai, 2004:148 ). **Burt Nanus (2001:16-19)** membagi peran kepemimpinan visioner, menjadi empat hal pokok yaitu :

1. Penentu arah  
Pemimpin menyeleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan (visi) yang menjadi penggerak seluruh sumber daya organisasi.
2. Agen Perubahan  
Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal, misalnya di bidang sumber daya manusia, sumber daya dan fasilitas, sehingga memungkinkan pencapaian sebuah visi di masa depan.  
Untuk menjadi agen perubahan yang baik, pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan di dunia luar, memperkirakan implikasinya terhadap organisasi, menciptakan *sense of urgency* dan prioritas bagi perubahan yang disyaratkan oleh visi, mempromosikan eksperimen dan memberdayakan orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan.
3. Juru Bicara  
Pemimpin, sebagai seorang pembicara yang terampil, pendengar yang penuh perhatian dan pengejawantahan visi organisasi adalah promotor dan negosiasi bagi organisasi dan visinya kepada pihak luar.
4. Pelatih  
Seorang pemimpin adalah pembentuk tim yang memberdayakan orang-orang dalam organisasi serta menghidupkan visi, dan karenanya berperan sebagai mentor dan teladan dalam berbagai usaha yang diperlukan untuk merealisasikan visi tersebut.

Selanjutnya Budaya organisasi menurut Robbins (2001:247) adalah “suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi ; suatu system dari makna bersama”. Terdapat tujuh karakteristik primer hakikat dari budaya suatu organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian. Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi tim. Sejauh mana orientasi kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
5. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif, kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi dapat dipertahankan.

Menurut Robbin (2001:167) dalam bukunya *Organizational Behaviour*, yang dimaksud dengan Motivasi adalah “Kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.” Herzberg yang dikutip Sudarwan (2010:110-111) bahwa ada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Yang termasuk faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab dan kemajuan atau peningkatan. Sedangkan faktor ekstrinsik meliputi hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Baik faktor intrinsik maupun ekstrinsik berpengaruh besar terhadap motivasi seseorang, meskipun demikian bukanlah sesuatu yang mutlak dapat dikuantifikasi, karena motivasi berhubungan dengan berbagai komponen yang sangat kompleks.

Prawirasentano dalam Ridwan (2004:231) mengatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan yang legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika.” Selanjutnya penulis akan mengemukakan ukuran-ukuran dari kinerja pegawai yang dikemukakan oleh **Bernandin & Russell** yang dikutip oleh **Faustino Cardoso Gomes** dalam bukunya *Human Resource Management*, dikutip kembali oleh **Mangkunegara, 2004** yaitu sebagai berikut :

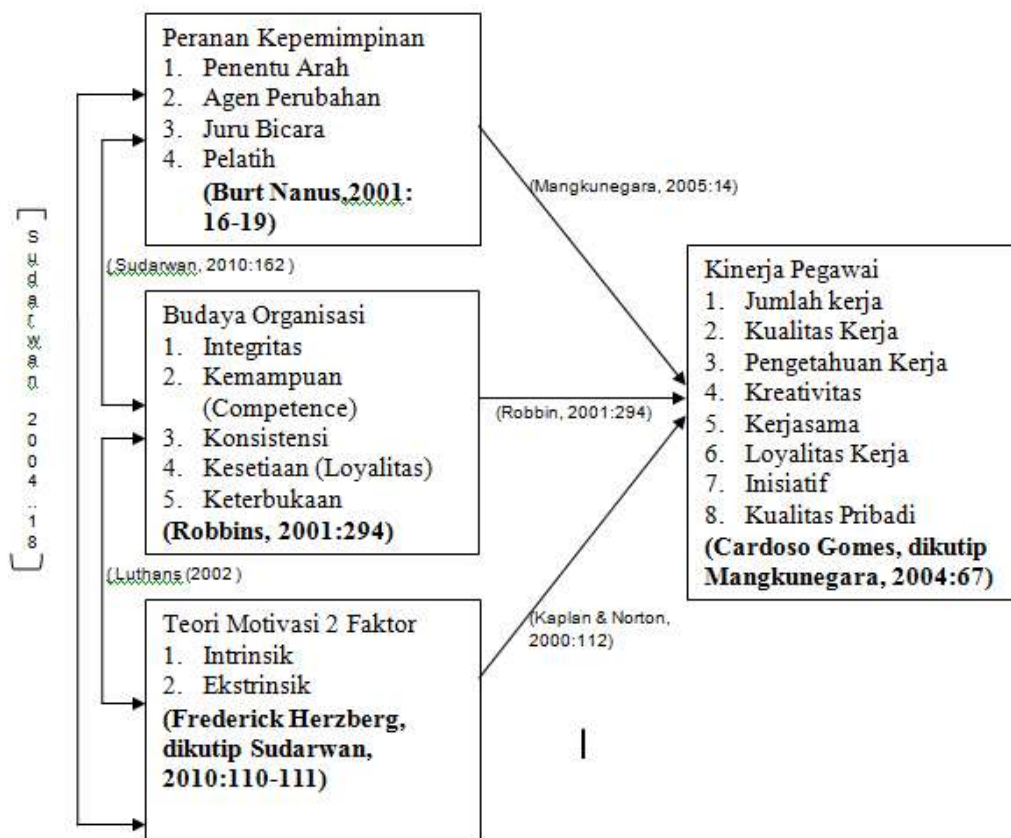
1. *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Quality* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Menurut pendapat Conger yang dikutip Sudarwan (2010:162) bahwa kepemimpinan efektif ditandai dengan kemampuan memberdayakan, yang pada gilirannya diharapkan akan meningkatkan komitmen organisasi dan efektifitas karyawan. Disini komitmen organisasi dapat diidentikkan dengan budaya organisasi yang merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi atau suatu system dari makna bersama (Robin, 2001: 247).

Keith Davis dikutip oleh Sudarwan (2004:18-19) menyatakan bahwa tanpa kepemimpinan organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur dan tidak akan melahirkan perilaku bertujuan. Kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok bersama dan memberinya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kepemimpinan mengandung arti kemampuan memotivasi.

Selanjutnya Motivasi yang berhubungan dengan kinerja dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa motivasi dan kepuasan pekerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, produktivitas kerja, daya tanggap, dan mutu layanan pegawai.

Luthans (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi sangat menentukan motivasi pegawai.



Gambar 1  
Paradigma Penelitian

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat ditarik suatu hipotesis penelitian :

1. Terdapat pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai PD Jawi.
2. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PD Jawi.
3. Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai PD Jawi
4. Terdapat pengaruh Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai PD Jawi.

### METODE DAN ANALISIS

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian dekriptif dan verifikatif. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent variabel*) yang terdiri dari Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi serta variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu Kinerja Pegawai PD Jawi. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian yakni pendekatan survey. Metode survey menurut Moh. Nazir (2003:56) adalah : “penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada, dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi atau politik dari suatu kelompok atau suatu daerah. Metode survey membedah

serta menguliti, mengenal masalah-masalah serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berhubungan”.

Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur (*path analysis*).

1. Teknik analisis korelasi, digunakan untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antar variabel penelitian dengan rumus :

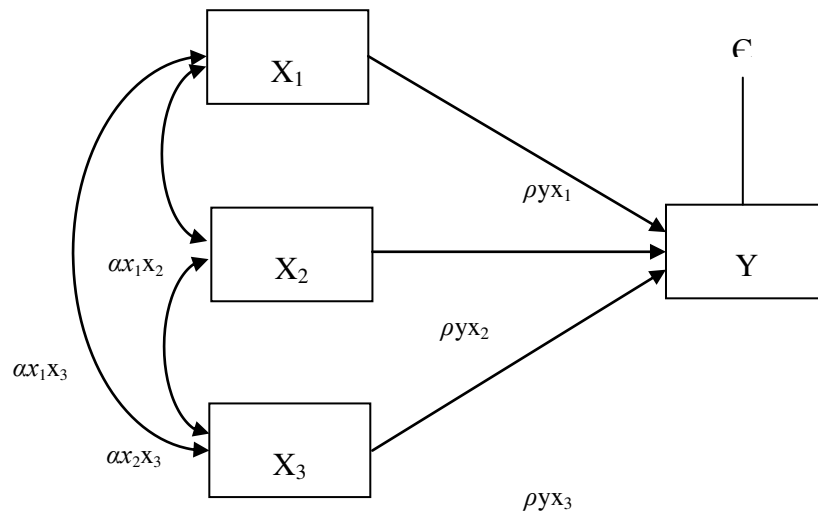
$$\rho_{x_1y_2} = \frac{N \sum x_1 x_2 - (\sum x_1)(\sum x_2)}{\sqrt{\{N \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2\}\{N \sum x_2^2 - (\sum x_2)^2\}}}$$

(Sudjana, 2002 : 260)

2. Teknik analisis jalur (*path analysis*), digunakan untuk menunjukkan hubungan yang memperlihatkan seberapa besar pengaruh sebuah variabel tertentu, baik pengaruh sebuah variabel tertentu pengaruh langsung ataupun tidak langsung terhadap beberapa variabel lainnya. Jadi dalam hal ini, persoalannya adalah sebab akibat. Istilah yang akan digunakan dalam analisis jalur ini adalah variabel eksogen yang merupakan variabel penyebab (X), variabel endogen yang merupakan variabel akibat (Y), dan variabel *Implecit* (E) yang merupakan faktor lain dalam variabel eksogen.

Selanjutnya pemanfaatan teknik analisis jalur memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. menggambar analisis jalur sebuah diagram jalur sehingga terlihat paradigma yang mewakili hipotesis. Diagram jalur dalam penelitian ini tampak pada gambar 3.2 di bawah ini :



Gambar 2  
Diagram Jalur

Gambar di atas menunjukkan bahwa antara variabel  $X_1$  dan dengan variabel  $Y$ ,  $X_2$  dengan variabel  $Y$  dan  $X_3$  dengan variabel  $Y$  merupakan hubungan kausal, sementara hubungan variabel  $X_1$  dengan variabel  $X_2$ ,  $X_2$  dengan variabel  $X_3$  dan variabel  $X_1$  dengan  $X_3$  merupakan hubungan korelasional.

Persamaan struktural yang dibentuk adalah :

$$Y = \rho_{yx_1} x_1 + \rho_{yx_2} x_2 + \rho_{yx_3} x_3 + \epsilon$$

- b. Menghitung koefisien korelasi untuk struktur yang telah dirumuskan  
 - Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien korelasi  
 - Menghitung koefisien determinasi dengan rumus :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Menghitung koefisien jalur lain di luar  $X_1, X_2, X_3$  terhadap  $Y$  yang tidak diteliti (epsilon) melalui rumus :

$$PY_{\epsilon 1} = \sqrt{1 - R^2 Y(X_1 X_2 X_3)}$$

Selanjutnya langkah-langkah perhitungan dengan analisis jalur seperti di atas, dilakukan dengan menggunakan *software M Excell SPSS v 17.0*.

Dari gambar tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- a. Pengujian keseluruhan (simultan)

$H_0 : \rho_{yx1} = \rho_{yx2} = \rho_{yx3} = 0$  artinya Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

$H_1 : \rho_{yx1} \neq \rho_{yx2} \neq \rho_{yx3} \neq 0$  artinya Peran Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Pengujian Signifikansi Menggunakan rumus F

$$F = \frac{(n - k - 1) R^2 y_{X_1} y_{X_2} y_{X_3}}{k(1 - R^2 y_{X_1} y_{X_2} y_{X_3})}$$

Keterangan :

**n** = jumlah sampel

**k** = jumlah variabel eksogen

Keputusan Hipotesis :

Jika  $F > F_{k : (n-k-1)}$  maka  $H_0$  ditolak

Jika  $F < F_{k : (n-k-1)}$  maka  $H_0$  diterima

- b. Pengujian Individual (parsial)

Apabila pada pengujian secara simultan  $H_0$  ditolak, artinya sekurang-kurangnya ada sebuah  $\rho_{yxi} = 0$ . Untuk mengetahui  $\rho_{yxi}$  tidak sama dengan nol, maka dilakukan pengujian secara parsial. Rumusan hipotesis yang digunakan untuk menguji koefisien jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

1.  $H_0 : \rho_{yx1} = 0$ , Tidak ada Pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai  
 $H_1 : \rho_{yx1} \neq 0$ , Ada Pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai
2.  $H_0 : \rho_{yx2} = 0$ , Tidak ada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai  
 $H_1 : \rho_{yx2} \neq 0$ , Ada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
3.  $H_0 : \rho_{yx3} = 0$ , Tidak ada Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai  
 $H_1 : \rho_{yx3} \neq 0$ , Ada Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Statistik uji yang digunakan dengan rumus

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

Keputusan Hipotesis :

Jika  $t > t_{(n-k-1)}$  maka  $H_0$  ditolak

Jika  $t < t_{(n-k-1)}$  maka  $H_0$  diterima



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh hasil pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebagai berikut : yaitu pengaruh langsung sebesar 8,58 %. Pengaruh tidak langsung peran kepemimpinan melalui Budaya Organisasi sebesar 5,32% dan melalui Motivasi sebesar 8,29% dan pengaruh totalnya sebesar 22,19%.

Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian pengaruh tersebut merupakan pengaruh yang lebih kecil jika dibandingkan dengan variabel motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena masih ada beberapa hal yang perlu diperankan secara optimal oleh pimpinan, diantaranya pimpinan dalam melakukan perubahan dan pembaharuan perusahaan, penentuan visi, misi perusahaan, dan menjadi juru bicara yang handal serta berperan sebagai pelatih bagi pegawainya.

Dengan terbuktinya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, bahwa peran kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PD Jawi, maka penelitian ini membuktikan teori yang diajukan dan mendukung hasil penelitian sebelumnya, yaitu teori yang disampaikan oleh Burt Nanus (2001, h.16-18) bahwa peran pemimpin visioner adalah melakukan peran penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih.

Kepemimpinan begitu penting dalam suatu organisasi, bahkan ada yang berpendapat, jika ditanya faktor apa yang terpenting dalam organisasi untuk memajukan organisasi, mereka menjawab kepemimpinan. Betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif yang mampu menggerakkan orang lain bekerja seefektif mungkin. (Veithzal Rivai, 2000, h. 83).

Sesuai dengan hasil pengolahan data, diperoleh hasil Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai adalah pengaruh langsung sebesar 6,71 %. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi melalui Peran kepemimpinan sebesar 5,32% dan melalui Motivasi sebesar 6,32 % dan pengaruh totalnya 18,34%.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh yang terendah dibandingkan peran kepemimpinan dan motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek loyalitas, kompetensi, integritas, keterbukaan dan konsistensi masih harus ditingkatkan, yang direfleksikan melalui persepsi bersama para pegawai perusahaan yang harus menyatu, yang tercermin dalam budaya organisasi PD Jawi. Hal ini pula dapat membuktikan teori Robbin (2001) yang dijadikan landasan penelitian ini bahwa faktor budaya organisasi akan berdampak pada tinggi rendahnya kinerja dan kepuasan kerja.

Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai adalah pengaruh langsung sebesar 15,52 %. Pengaruh tidak langsung melalui Peran kepemimpinan sebesar 8,29% dan melalui Budaya Organisasi sebesar 6,32 %. Sehingga pengaruh totalnya sebesar 30,13 %.

Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang kuat dan lebih besar jika dibandingkan dengan peran kepemimpinan dan budaya organisasi. Meskipun demikian pengaruh tersebut belum sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena ada beberapa hal yang belum dilaksanakan secara optimal yaitu diantaranya peningkatan kesejahteraan pegawai yang secara langsung dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu pimpinan harus berupaya yang optimal dalam memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk mengikuti berbagai pelatihan dan pengembangan yang dapat mendorong pegawai untuk berprestasi.

Hal ini menguatkan penelitian sebelumnya dan teori yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2006, h. 76) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan motivasi kerjanya rendah.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil Pengaruh peran kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja, terhadap kinerja Pegawai PD Jawi secara simultan sebesar 70,67%.

Sedangkan sisanya sebesar 29,33% disebabkan oleh pengaruh variabel lain yang tidak diteliti. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel di atas yaitu X1, X2, dan X3, secara bersama-sama dan bersinergi dengan baik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Y.

Hal ini membuktikan bahwa kinerja pegawai PD Jawi dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi. Jika diurutkan dari pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai, maka variabel motivasi paling besar, disusul peran kepemimpinan pengaruhnya pada tingkat kedua, dan budaya organisasi pengaruhnya yang terkecil.

Mangkunegara (2006, h. 76) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Sedangkan Henry Simamora dalam Mangkunegara (2005, h.162) berpendapat bahwa kinerja pegawai dipengaruhi salah satunya oleh kepemimpinan.

Meningkatnya kinerja pegawai selain dipengaruhi oleh kepemimpinan dan adanya motivasi kerja yang muncul dari dalam diri pegawai, dipengaruhi juga oleh budaya organisasi yang dianut oleh setiap pegawai yang ada di perusahaan. Dari pembahasan di atas, maka dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain antara peran kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Perusahaan Daerah Jasa dan Kepariwisata (PD Jawi) Provinsi Jawa Barat. Selanjutnya dari hasil penelitian diketahui, bahwa faktor luar atau variabel lain yang tidak diteliti (epsilon/implisit) didapat nilai sebesar 29,33%. Variabel-variabel yang tidak diteliti ini, terdapat dalam identifikasi masalah yang telah disusun pada bab sebelumnya menyangkut disiplin pegawai, kompetensi, pendidikan dan latihan (pendidikan formal dan non formal), penguasaan teknologi dan informasi pegawai, tingkat penghargaan pada pegawai, tingkat pengawasan pimpinan, hubungan kerja serta tingkat penyampaian ide/gagasan pegawai.

## KESIMPULAN

Tanggapan terhadap peran kepemimpinan PD Jawi memberikan tanggapan baik. Untuk itu peran kepemimpinan yang sudah berjalan agar dipertahankan. Direktur/Manajer/ Kepala Bidang dan Kepala Unit Usaha sebagai penggerak dalam perusahaan akan mendorong para pegawainya dalam mencapai kemajuan perusahaan.

Komitmen pegawai untuk memajukan perusahaan dan berperilaku sesuai dengan nilai, norma dan aturan yang tercermin dalam budaya organisasi harus lebih ditingkatkan. Bentuk motivasi pegawai yang bersifat pemberi kepuasan (*motivator*) sifatnya intrinsik dan yang memberi ketidakpuasan (*hygiene*) yang sifatnya ekstrinsik. Untuk itu Pimpinan yang berperan besar di perusahaan, agar berusaha memberikan kepuasan dan mengeliminir pegawai yang merasa tidak puas. Hal ini untuk menumbuhkan komitmen pada diri pegawai untuk memiliki motivasi tinggi dalam bekerja.

Kinerja pegawai meliputi kemampuan teknis dan operasional dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan harus lebih ditingkatkan. Begitu pula dalam hal kerjasama dengan sesama pegawai, inisiatif, kreatifitas, pengetahuan pekerjaan, kemandirian harus ditingkatkan pula, sehingga peningkatan kinerja pegawai akan berimplikasi pada peningkatan kinerja perusahaan.

Peran kepemimpinan di PD Jawi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk itu peran penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih harus dapat diimplementasikan secara akomodatif kepada para pegawai.

Budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kuatnya budaya organisasi di perusahaan akan meningkatkan para pegawai untuk memajukan perusahaan. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan komitmen pegawai dalam budaya organisasi, agar perusahaan memprogramkan suatu metode pembentukan *team building* untuk memperkuat komitmen pegawai.

Motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu bentuk-bentuk motivasi di perusahaan hendaknya diciptakan agar mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat lagi. Pimpinan perusahaan harus memperhatikan tentang pentingnya motivasi, karena berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikan bentuk-bentuk motivasi yang akan memberikan semangat kepada pegawai baik berupa material maupun moril. Tentunya di setiap tempat akan berbeda, maka perlu pengkajian apa sebenarnya agar pegawai merasa termotivasi dan merasa puas untuk meningkatkan kinerja. Kepercayaan pemberian tanggungjawab kepada pegawai dan menciptakan *team work* yang solid di perusahaan akan meningkatkan motivasi dan kebersamaan di perusahaan.

Dalam penelitian ini yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya peran kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi sudah baik, ketiganya memberikan pengaruh yang signifikan. Jika diurutkan dari kontribusi terbesar hingga terkecil pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, yaitu motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi. Dari tiap variabel masih bisa ditingkatkan dari baik menjadi sangat baik, dan jika bisa semuanya menjadi sangat baik. Peran Kepemimpinan yang optimal, budaya organisasi yang baik dan motivasi kerja yang tinggi, yang dimiliki oleh pegawai, terbukti 70,66 % berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk itu pihak perusahaan harus meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan berakibat pada peningkatan kemajuan perusahaan. Pemimpin berperanolah sebagai pemimpin visioner, berikan bentuk-bentuk yang membuat pegawai termotivasi, dan berikan penguatan komitmen pegawai untuk menciptakan budaya organisasi yang baik dan kondusif serta tidak lupa untuk mengadakan evaluasi dari setiap kegiatan usaha dalam rangka mewujudkan PD Jawi yang *Profitable* bagi peningkatan kontribusi Pendapatan Asli Daerah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Transito Asri Media, Jakarta.
- Cascio, Wayne F., and Awad, Elias M., 1981, *Human Resources Management : An Information Systems Approach*, Reston Publishing Company, Inc., Virginia, USA.
- Cushway, Barry, 1994, *Manajemen Sumber Daminuria*, Terjemahan Palupi Tyas Rahadjeng, PT Eka Media Kompatindo, Jakarta.
- Drucker, Peter F., 1977, *An Introductory View of Management*, Harper & Row Publisher Inc., New York, USA.
- Davis, Keith, 1997, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Publishing Company, New Delhi.
- Dessler, Gary. 2004. *Human Resources Management*. Jakarta: PT Prenhalindo
- Flippo, Edwin B. 1993. *Manajemen Personalialia*. Alih Bahasa Moh. Masud. Edisi Bahasa Indonesia. Surabaya. PT Erlangga.

- Fisher, Cynthia D., et. al. 1993, *Human Resources Management, Third Edition* Houghton Mifflin Company Inc., Boston.
- French Wendell J. 2005. *Human Resources Management*. 4<sup>th</sup> Edition. Boston New York. Houghton Mifflin Company.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and James H. Donnelly, 1996, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur, Proses, Edisi keempat*, Erlangga, Jakarta.
- Gordon, Yudith R., et.al.,1990, *Management and Organization Behavior*, Allyn and Bacon, London.
- Hadari Nawawi. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Harris Michael. 2000. *Human Resources Management*. Second Edition. USA: The Dryden Press.
- Harun Al Rasyid. 2004. *Statistika Terapan*. Bandung: Program Pascasarjana. Universitas Padjadjaran.
- Ivancevich M J. and Michael T. Matteson.,1987, *Organizational Behavior and Management*, Business Publishing, Inc., Texas.
- Lau, James B, Shani, AB Rami.1992. *Behaviour in Organization, an Experiential Approach*. Fifth Edition. Richard D. Irwin Inc.
- Kerlinger F. N and Fedhazur, A. J,1990, *Foundation of Multiple Regression Analysis*, Reinhart and Winstons, Inc., New York.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Masri Singarimbun, Sofian Effendi. 2004. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT Pustaka LP3S.
- Milkovich G.T, J.M Newman. 1996. *Compensation*. Boston: Richard D.Irwin Inc.
- Mowen, John C. 1995. *Consumer Behaviour*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Mc Inc.
- Munro, Andrew, Brenden Andrew. 1994. *Competences: Dialogue Without a Plot? Providing Context Through Business Diagnostics. Executive Development*. Vol. 7 no. 6
- Morgan, Michael, 1993, *Strategi Inovasi Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Palupi Tyas R., PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Milkovich, George T., dan Bodreau, John W., 1997, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, USA.
- Moh. As'ad, 1987, *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 1994, *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*, Terjemahan Jusuf Udaya, PT Arcan, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organization Behavior Concepts. Controversies, Application*. New Jersey. Prentice Hall.
- Roberstson, Cameron. 2000. NVQS: *The Impact of Competence Approaches, Management Development Review*, vol 8, No. 5
- Zwell Michale. 2000. *Creating a Culture of Competence*. John Willy & Sons Inc.