

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KONDISI FISIK KANTOR, DAN KEBUTUHAN INDIVIDU PEGAWAI TERHADAP KINERJA PELAYANAN PEGAWAI KITE DI KANWIL DIRJEN BEA DAN CUKAI JAWA BARAT**

**Kadir<sup>1</sup>, Cepi Yunandar<sup>2</sup>**  
**STIE Pasundan Bandung**  
**Email: kadir@stiepas.ac.id<sup>1</sup>**

### *Abstract*

*The government sought a more effective integrated service with the release of Policy Package May 6 1986 and December 24 Policy Package in 1987 as a sequel, which covers the areas of investment, the bonded area and ease trade system as well as the liberation and restoration duties in the framework of the provision of services export facilities. Followed up by the Director General of Customs and Excise No. Kep-205/BC /2003: That to increase non-oil exports is necessary to simplify the procedures for granting Ease Import Export Destination Facility (KITE).*

*The method used descriptive survey of a sample unit by 33 employees in the Office of Import Facility for Export Purpose (KITE) Regional Office of Directorate General of Customs and Excise, West Java, which consists of the Head of Customs Facilities, Head of Section, Head of Sub Division of General, Inspector, Officer Receiver Documents, Technical Support Officer, and other employees. Testing research hypotheses using path analysis, to data processing results of questionnaires used a computer program microsoft office excel and SPSS for Windows Version 17.00.*

*Based on the results of research and discussion, it can be concluded that cultural relations organization, the physical condition of the office, and the individual needs of employees with employee service performance are positive and are in a strong category. Meaning positive relationship here is if the organizational culture and the physical condition of the office increased, as well as individual needs are met with a good employee, then the employee will increase service performance. Organizational culture, the physical condition of the office, and the needs of individual employees have a significant effect on the performance of employee services in West Java Regional Office KITE by 79.79%. The influence of organizational culture contributed by 21.53%, the physical condition of the office by 46.46%, and the individual needs of employees amounted to 11.8%, and the remaining 20.21% influenced by other factors outside of this research, such as leadership style, work motivation, and career development.*

**Keywords:** *organizational culture; the physical condition; the individual needs of employees; employee service performance*

### **Abstrak**

Pemerintah mengupayakan suatu pelayanan terpadu yang lebih efektif dengan dikeluarkannya Paket Kebijakan 6 Mei (Pakem) tahun 1986 dan Paket Kebijakan 24 Desember (Pakdes) tahun 1987 sebagai kelanjutannya, yang meliputi bidang-bidang penanaman modal, kawasan berikat dan kemudahan tata niaga serta pembebasan dan

pengembalian bea masuk dalam rangka pemberian pelayanan kemudahan ekspor. Ditindak lanjuti dengan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Kep-205/BC/2003: Bahwa untuk meningkatkan ekspor non migas dipandang perlu menyederhanakan tata cara pemberian Fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE).

Metode penelitian yang digunakan *descriptive survey* terhadap unit sampel sebesar 33 pegawai di Kantor Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Barat yang terdiri atas Kepala Bidang Fasilitas Kepabeanan, Kepala Seksi, Kepala Sub Bagian Umum, Pemeriksa, Petugas Penerima Dokumen, Petugas Dukungan Teknis, dan pegawai lainnya. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan analisis jalur, untuk pengolahan data hasil penyebaran kuesioner digunakan program komputer *microsoft office excell* dan *SPSS* Versi 17.00 for Windows. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa hubungan budaya organisasi, kondisi fisik kantor, dan kebutuhan individu pegawai dengan kinerja pelayanan pegawai bersifat positif dan berada dalam kategori yang kuat. Makna hubungan positif disini adalah jika budaya organisasi dan kondisi fisik kantor meningkat, serta kebutuhan individu pegawai terpenuhi dengan baik, maka kinerja pelayanan pegawai akan meningkat. Budaya organisasi, kondisi fisik kantor, dan kebutuhan individu pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan pegawai di KITE Kantor Wilayah Jawa Barat sebesar 79,79%. Pengaruh tersebut dikontribusi oleh budaya organisasi sebesar 21,53%, kondisi fisik kantor sebesar 46,46%, dan kebutuhan individu pegawai sebesar 11,8%, dan sisanya sebesar 20,21% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini, misalnya gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan karir.

**Kata kunci:** budaya organisasi, kondisi fisik kantor, kebutuhan individu pegawai, kinerja pelayanan pegawai

## PENDAHULUAN

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 87/PMK.01/2008 tentang organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.01/2009 tanggal 08 April 2009 tentang hal yang sama menunjuk Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melakukan perubahan tipologi untuk mengoptimalkan fungsi dengan menyempurnakan tata kerja instansi vertikal organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, untuk mencapai hal tersebut pihak instansi terus berupaya meningkatkan mutu pelayanan, kualitas sumber daya manusia serta menumbuhkembangkan kreativitas dan inovasi baru sebagai upaya yang terbaik bagi pengguna jasa Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Tugas Pokok Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah melaksanakan sebagian tugas pokok Departemen Keuangan di bidang kepabeanan dan cukai, berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Menteri dan mengamankan kebijaksanaan pemerintah yang berkaitan dengan lalu lintas barang yang masuk atau keluar Daerah Pabean dan pemungutan Bea Masuk dan Cukai serta pungutan negara lainnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan hal tersebut, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/26/M.PAN/2/2004 tentang transparansi pelayanan publik menyatakan bahwa:

1. Manajemen dan Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Transparansi terhadap manajemen dan penyelenggaraan pelayanan publik meliputi kebijakan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan/pengendalian oleh masyarakat. Kegiatan tersebut harus dapat diinformasikan dan mudah diakses oleh masyarakat.

2. Prosedur Pelayanan

Prosedur pelayanan adalah rangkaian proses atau tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga menunjukkan adanya tahapan secara jelas dan pasti serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian sesuatu pelayanan.

Prosedur pelayanan publik harus sederhana, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan, serta diwujudkan dalam bentuk Bagan Alir (*Flow Chart*) yang dipampang dalam ruangan pelayanan. Bagan Alir sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik karena berfungsi sebagai:

- a. Petunjuk kerja bagi pemberi pelayanan;
- b. Informasi bagi penerima pelayanan;
- c. Media publikasi secara terbuka pada semua unit kerja pelayanan mengenai prosedur pelayanan kepada penerima pelayanan;
- d. Pendorong terwujudnya sistem dan mekanisme kerja yang efektif dan efisien;
- e. Pengendali (control) dan acuan bagi masyarakat dan aparat pengawasan untuk melakukan penilaian/pemeriksaan terhadap konsekuensi pelaksanaan kerja.

3. Waktu Penyelesaian Pelayanan

Waktu penyelesaian pelayanan adalah jangka waktu penyelesaian suatu pelayanan publik mulai dari dilengkapinya/dipenuhinya persyaratan teknis atau persyaratan administratif sampai dengan selesainya suatu proses pelayanan.

4. Standar Pelayanan Publik

Setiap unit pelayanan instansi pemerintah wajib menyusun Standar Pelayanan masing-masing sesuai dengan tugas dan kewenangannya, dan dipublikasikan kepada masyarakat sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar Pelayanan merupakan ukuran kualitas kinerja yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi atau penerima pelayanan. Standar Pelayanan yang ditetapkan hendaknya realistis, karena merupakan jaminan bahwa janji/komitmen yang dibuat tanpa dipenuhi, jelas dan mudah dimengerti oleh para pemberi dan penerima pelayanan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara PAN Nomor: PER/09/ M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Serta Keputusan Dirjen Bea dan Cukai No. KEP- 25/BC/2009 tentang Pengelolaan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, serta Kep-66/BC/2006 tanggal 14 Juni 2006 yang diubah dengan Kep-10/BC/2007 tanggal 18 Januari 2007, telah dibentuk Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea dan Cukai. Aturan normatif tersebut menjadi payung hukum sekaligus dasar bagi peningkatan kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Namun demikian pelayanan yang diberikan oleh pegawai Dirjen Bea dan Cukai Jawa Barat, masih belum optimal, dimana masih banyak keluhan yang disampaikan oleh para konsumen, terutama tentang berlalrutnya perijinan dan birokrasi yang masih panjang. Pelayanan akan berhubungan langsung dengan subjek kegiatan yaitu pegawai sebagai sumber daya manusia. Dengan kata lain pelayanan akan bergantung pada kinerja pegawai yang bekerja di Dirjen Bea dan Cukai Jawa Barat.

Kinerja pegawai akan banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor, baik faktor intern pegawai maupun faktor ekstern. Beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja

pegawai Dirjen Bea dan Cukai Jawa Barat diantaranya adalah budaya organisasi, kondisi fisik kantor, dan kebutuhan individu pegawai.

### **Kerangka Pemikiran**

Manajemen (*management*) adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Dalam konteks ini, maka implementasi manajemen yang efektif perlu diterapkan dalam Pelayanan KITE di Kantor Wilayah Dirjen Bea dan Cukai Jawa Barat.

Schuler, Dowling, Smart dan Huber (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:3), menyatakan bahwa:

*Human resources management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society.*

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa manajemen SDM memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Bahwa SDM selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud, tanpa peranan aktif pegawai bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peranan aktif pegawai tidak diikutsertakan. Manajemen SDM merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.

Keyakinan bahwa realisasi budaya organisasi merupakan faktor penting dalam konteks efektivitas organisasi memang bukan tanpa alasan. Tiga studi empiris yang pernah dilakukan oleh William Ouchi (1981) kemudian disusul oleh penelitian Peters dan Waterman (1982) serta Deal dan Kennedy (1982) merupakan sumbangan awal untuk memahami eksistensi budaya organisasi dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi. Dilihat dari perpektif penelitian, ketiga studi tersebut berhasil mengungkapkan bahwa, perusahaan-perusahaan yang dikategorikan berkinerja superior ditandai oleh adanya dukungan budaya organisasi yang kuat (Kreitner dan Kinicki, 2003:15). Selanjutnya Kreitner dan Kinicki, 2003:15) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan menciptakan karyawan yang memiliki etos kerja yang baik dan berkinerja tinggi.

Selain itu, terdapat berbagai kondisi yang dapat mempengaruhi tugas dan fungsi pekerjaan yang diemban oleh pegawai, antara lain berkenaan dengan kondisi sosial, kebutuhan individu, serta kondisi fisik lingkungan kerja, yang dipandang mempunyai peranan yang cukup penting terhadap kenyamanan, ketenangan dan keamanan kerja. Kondisi fisik kerja berkaitan dengan masalah kebisingan, pencahayaan, ventilasi, suhu,

keamanan, waktu istirahat, kelembaban dan musik. Sutermeister (Sedarmayanti, 2007:17) menyatakan hal tersebut sebagai karakteristik pekerjaan. Menurut Sutermeister terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kondisi fisik lingkungan kerja, yaitu: a) *Lighting*; b) *Temperature dan Ventilation*; c) *Rest Periods*; d) *Safety*; dan e) *Music*.

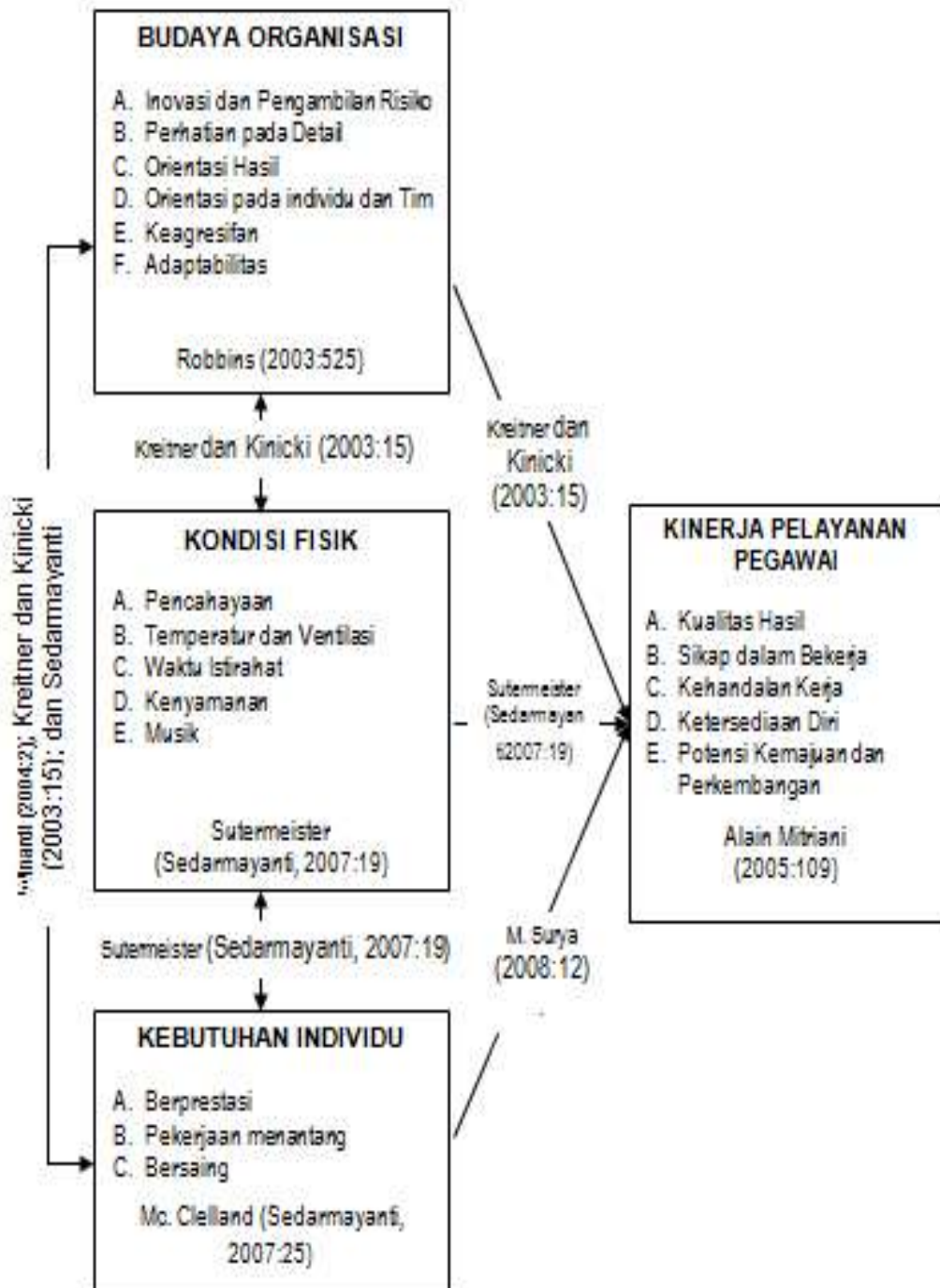
Kebutuhan individu pegawai merupakan sesuatu yang harus dipenuhi oleh individu dalam melaksanakan tugas hidupnya. (M. Surya, 1988:12). Setiap manusia yang hidup dan berkembang selalu mempunyai orientasi untuk selalu dapat memenuhi kebutuhan lainnya sehingga dengan adanya kebutuhan mendorong manusia berperilaku mendukung tercapainya kebutuhan yang diharapkan. Sutermeister (Sedarmayanti, 2007:17) menyatakan ada tiga bentuk utama dari kebutuhan individu, yaitu; "*Physiological, social, and egoistic*" yang secara rinci Sutermeister (1976:19-25) menyatakan bahwa kebutuhan individu tersebut mencakup: kegiatan di dalam dan luar pekerjaan, persepsi pada situasi, tingkat aspirasi, kelompok referensi, jender, latar belakang budaya, pendidikan, pengalaman, kondisi ekonomi, dan keadaan setiap individu.

Selanjutnya, pendapat lain dikemukakan Abraham Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang sama tetapi berbeda dalam dominasi kebutuhan, kebutuhan tingkat rendah yaitu untuk menjamin kelangsungan hidup (kebutuhan faali dan kebutuhan akan keamanan), akan dominan, sampai kebutuhan itu dirasakan cukup terpenuhi. Kebutuhan akan menjadi motivator penggerak jika kebutuhan itu belum terpenuhi.

Mengikuti pemikiran Atkinson David Mc\_Clelland dalam penelitiannya menemukan bahwa kebutuhan yang kuat pada individu akan keinginan untuk mencapai prestasi, dimana individu karena kebutuhan akan prestasi yang tinggi, mempunyai motivasi yang kuat terhadap pekerjaannya yang menantang (*challenging*) dan bersaing (*competition*), jadi tidak tertarik pada pekerjaan yang rutin yang tidak bersaing, sedangkan individu dengan kebutuhan akan prestasinya yang rendah cenderung akan berhasil baik dalam kondisi yang menantang dan bersaing. Hasil penelitian lain yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dan kawan-kawan, di mana ditemukan bahwa pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan di lingkungan pekerjaannya dan menyimpulkan bahwa ada 6 faktor motivasi yaitu: prestasi, pengakuan, kemajuan, kenaikan pangkat pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk tumbuh dan tanggung jawab.

Setiap individu yang bekerja dalam sebuah organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala suatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi diri pribadinya. Pandangan mereka terhadap kondisi lingkungan kerjanya akan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan tetap mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Seperti yang dikatakan oleh Robbins (1993:184): "*We've previously defined job stisfaction as an individual's general attitude toward his or her job*". Kinerja merupakan hasil kerja atau juga prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Mangkunegara (2007:67) menyatakan bahwa: "kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Selanjutnya paradigma penelitian ini dituangkan dalam Gambar di halaman berikutnya.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

## Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. (Suharsimi Arikunto, 2004:71). Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah tersusun, maka hipotesis penelitian ini ialah:

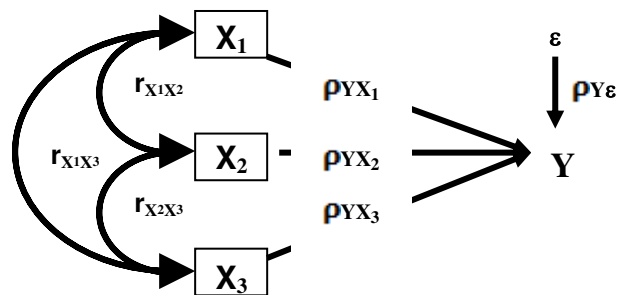
1. Terdapat pengaruh yang positif dari budaya organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Pegawai KITE di Kantor Wilayah Dirjen Bea dan Cukai Jawa Barat.

2. Terdapat pengaruh yang positif dari kondisi fisik kantor terhadap Kinerja Pelayanan Pegawai KITE di Kantor Wilayah Dirjen Bea dan Cukai Jawa Barat.
3. Terdapat pengaruh yang positif dari kebutuhan individu pegawai terhadap Kinerja Pelayanan Pegawai KITE di Kantor Wilayah Dirjen Bea dan Cukai Jawa Barat.
4. Terdapat pengaruh yang positif dari budaya organisasi, kondisi fisik kantor, dan kebutuhan individu pegawai terhadap Kinerja Pelayanan Pegawai KITE di Kantor Wilayah Dirjen Bea dan Cukai Jawa Barat.

## METODE PENELITIAN

Teknik analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), kondisi fisik kantor ( $X_2$ ), kebutuhan individu pegawai ( $X_3$ ), dan kinerja pelayanan pegawai ( $Y$ ). Agar keberadaan data yang diperoleh dapat digunakan sebagai ukuran besaran pengaruh dari setiap sub variabel penelitian yang dilakukan, dalam penelitian ini dilakukan pengujian kausalitas dari beberapa sub variabel  $X$  terhadap  $Y$ , maka analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear multiple, yang dilanjutkan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Analisis jalur (*path analysis*) penelitian ini disajikan sebagai berikut:



Gambar 2 Diagram Analisis Jalur

$$Y = \rho_{YX_1} \cdot X_1 + \rho_{YX_2} \cdot X_2 + \rho_{YX_3} \cdot X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

- $X_1$  = Budaya Organisasi
- $X_2$  = Kondisi Fisik Kantor
- $X_3$  = Kebutuhan Individu Pegawai
- $Y$  = Kinerja Pelayanan Pegawai
- $\epsilon$  = Variabel lain yang tidak diteliti (residu)

## HASIL PENELITIAN

### Analisa Korelasi

Untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), kondisi fisik kantor ( $X_2$ ), dan kebutuhan individu pegawai ( $X_3$ ), dengan variabel kinerja pelayanan pegawai (variabel  $Y$ ), digunakan analisis korelasi *product moment*. Untuk

memudahkan pengolahan data penulis menggunakan bantuan program software SPSS versi 17.00. Hasil perhitungan disajikan dalam Tabel di bawah ini:

Tabel 1 Correlations

		Budaya Organisasi	Kondisi Fisik Kantor	Kebutuhan Individu Pegawai	Kinerja Pelayanan Pegawai
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	.921**	.846**	.855**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	33	33	33	33
Kondisi Fisik Kantor	Pearson Correlation	.921**	1	.897**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	33	33	33	33
Kebutuhan Individu Pegawai	Pearson Correlation	.846**	.897**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	33	33	33	33
Kinerja Pelayanan Pegawai	Pearson Correlation	.855**	.884**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33

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

Sumber: Data primer diolah kembali

Berdasarkan tabel terlihat bahwa korelasi *bi-variate* seluruh variabel adalah signifikan (probabilitas dibawah 0,05) atau \*\*. Hasil perhitungan korelasi dengan model *2-tailed* (dua sisi) menunjukkan nilai hubungan variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y) yang terbesar adalah hubungan antara kondisi fisik kantor (X<sub>2</sub>) dengan kinerja pelayan pegawai (Y), yaitu sebesar 0,884. Sedangkan nilai hubungan yang terkecil adalah hubungan antara kebutuhan individu pegawai (X<sub>3</sub>) dengan kinerja pelayanan pegawai (Y), yaitu sebesar 0,826. Selain itu nilai hubungan antara budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dengan kinerja pelayanan pegawai (Y), yaitu sebesar 0,855.

Nilai hubungan antar variabel independen yang terbesar adalah hubungan antara budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dengan kondisi fisik kantor (X<sub>2</sub>), yaitu sebesar 0,921. Sedangkan nilai hubungan yang terkecil adalah hubungan antara budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dengan kebutuhan individu pegawai (X<sub>3</sub>), yaitu sebesar 0,846. Selain itu hubungan antara kondisi fisik kantor (X<sub>2</sub>) dengan kebutuhan individu pegawai (X<sub>3</sub>), yaitu sebesar 0,855.

Pengujian Jalur

Agar keberadaan data yang diperoleh dapat digunakan sebagai ukuran besaran pengaruh dari setiap variabel penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung, maka analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

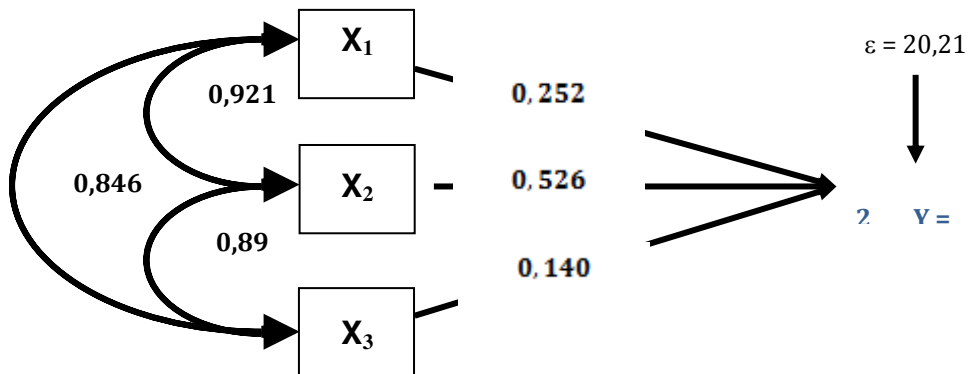


Diagram Hasil Pengujian Analisis Jalur



**Keterangan:**

- $X_1$  = Budaya Organisasi  
 $X_2$  = Kondisi Fisik Kantor  
 $X_3$  = Kebutuhan Individu Pegawai  
 $Y$  = Kinerja Pelayanan Pegawai  
 $\varepsilon$  = Variabel lain yang tidak diteliti (residu)

Sesuai dengan gambar diagram hasil pengujian analisis jalur, selanjutnya disajikan Tabel di bawah ini.

Tabel 2 Hasil Perhitungan Jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	0,252
Kondisi Fisik Kantor ( $X_2$ )	0,526
Kebutuhan Individu Pegawai ( $X_3$ )	0,140

Sumber: Data primer diolah kembali

Tabel di atas menggambarkan persamaan jalur. Dengan memperhatikan tabel di atas, selanjutnya disajikan persamaan jalur sebagai berikut;

$$Y = 0,252.X_1 + 0,526.X_2 + 0,140.X_3 + \varepsilon$$

Berdasarkan persamaan di atas, dapat diterangkan bahwa:

1. Setiap peningkatan budaya organisasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan (karena nilainya positif) kinerja pelayanan pegawai sebesar 0,252 satuan.
2. Setiap peningkatan kondisi fisik kantor sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan (karena nilainya positif) kinerja pelayanan pegawai sebesar 0,526 satuan.
3. Setiap peningkatan kebutuhan individu pegawai sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan (karena nilainya positif) kinerja pelayanan pegawai sebesar 0,140 satuan.

Hasil pengujian koefisien jalur variabel budaya organisasi, kondisi fisik kantor, dan kebutuhan individu pegawai terhadap kinerja pelayanan pegawai, serta pengaruh langsung maupun tidak langsungnya, disajikan dalam Tabel di bawah ini.

*Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung*

Tabel 3 Rekapitulasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Kinerja Pelayanan Pegawai

Variabel	Pengaruh Langsung	Kinerja Pegawai			Pengaruh Total
		Pengaruh Tidak Langsung			
		$X_1$	$X_2$	$X_3$	
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	6,35 %	-	12,2%	2,98%	21,53%
Kondisi Fisik Kantor ( $X_2$ )	27,66 %	12,2%	-	6,60%	46,46%
Kebutuhan Individu Pegawai ( $X_3$ )	1,96%	3,24%	6,60%	-	11,8%
<b>Pengaruh Total</b>					<b>79,79%</b>

Sumber: Data primer diolah kembali

Berdasarkan tabel diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pelayanan pegawai adalah sebesar 6,35%; pengaruh tidak langsung budaya

organisasi terhadap kinerja pelayanan pegawai melalui kondisi fisik kantor sebesar 12,2%; dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pelayanan pegawai melalui kebutuhan individu pegawai sebesar 2,98%; sehingga total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pelayanan pegawai ialah sebesar 21,53.

Pengaruh langsung kondisi fisik kantor terhadap kinerja pelayanan pegawai adalah sebesar 27,66%; pengaruh tidak langsung kondisi fisik kantor terhadap kinerja pelayanan pegawai melalui budaya organisasi adalah sebesar 12,2%; dan pengaruh tidak langsung kondisi fisik kantor terhadap kinerja pelayanan pegawai melalui kebutuhan individu pegawai adalah sebesar 6,60%; sehingga total pengaruh kondisi fisik kantor terhadap kinerja pelayanan pegawai ialah sebesar 46,46%.

Pengaruh langsung kebutuhan individu pegawai kantor terhadap kinerja pelayanan pegawai adalah sebesar 1,96%; pengaruh tidak langsung kebutuhan individu pegawai terhadap kinerja pelayanan pegawai melalui budaya organisasi adalah sebesar 3,24%; dan pengaruh tidak langsung kebutuhan individu pegawai terhadap kinerja pelayanan pegawai melalui kondisi fisik kantor adalah sebesar 6,60%; sehingga total pengaruh kebutuhan individu pegawai terhadap kinerja pelayanan pegawai ialah sebesar 11,8%

#### Koefisien Determinasi

Untuk mencari besarnya pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), kondisi fisik kantor ( $X_2$ ), dan kebutuhan individu pegawai ( $X_3$ ), terhadap variabel kinerja pelayanan pegawai (variabel  $Y$ ), dapat menggunakan koefisien determinasi. Hasil perhitungan SPSS 17.00 disajikan dalam Tabel berikut ini:

Tabel 4 Output Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.893 <sup>a</sup>	.797	.776	4.840

a. Predictors: (Constant), Kebutuhan Individu Pegawai, Budaya Organisasi, Kondisi Fisik Kantor

Sumber: Data primer diolah kembali

Berdasarkan Tabel di atas, diperoleh nilai *R Square* (Koefisien Determinasi) sebesar 0,797, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_1$ ), kondisi fisik kantor ( $X_2$ ), dan kebutuhan individu pegawai ( $X_3$ ), secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel kinerja pelayanan pegawai (variabel  $Y$ ) sebesar 79,7%, dan sisanya sebesar 20,3% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini, misalnya gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan karir

### **KESIMPULAN**

1. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja pelayanan pegawai mempunyai hubungan yang positif yaitu sebesar 0,855 dan berada dalam kategori yang kuat. Makna hubungan positif disini adalah, jika budaya organisasi mengalami peningkatan, maka kinerja pelayanan pegawai juga meningkat.
2. Hubungan kondisi fisik kantor dengan kinerja pelayanan pegawai mempunyai hubungan yang positif yaitu sebesar 0,884 dan berada dalam kategori yang kuat. Makna hubungan positif disini adalah, jika kondisi fisik kantor mengalami peningkatan, maka kinerja pelayanan pegawai juga meningkat.

3. Hubungan kebutuhan individu pegawai dengan kinerja pelayanan pegawai mempunyai hubungan yang positif yaitu sebesar 0,826 dan berada dalam kategori yang kuat (lihat Tabel 4.94). Makna hubungan positif disini adalah, jika kebutuhan individu pegawai dipenuhi dengan baik, maka kinerja pelayanan pegawai akan meningkat.
4. Hubungan budaya organisasi, kondisi fisik kantor, dan kebutuhan individu pegawai dengan kinerja pelayanan pegawai mempunyai hubungan yang positif dan berada dalam kategori yang kuat. Makna hubungan positif disini adalah, jika budaya organisasi dan kondisi fisik kantor meningkat, dan kebutuhan individu pegawai terpenuhi dengan baik, maka kinerja pelayanan pegawai akan meningkat.

### DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Prabu Mangkunegara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Aaker, David A. (2004). *Marketing Research 8<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: John Willey dan Sons Inc.
- Al Rasyid, Harun. (1994). *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, Program Pasca.
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Bandung: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. (2006). *Strategic Human Resources Management 3<sup>th</sup> Edition*. United Kingdom: Kogan Page.
- Asep Hermawan (2006). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*, Jakarta, Graziado.
- Assauri, Sofjan. (2002). *Manajemen Produksi dan Operasi*, lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Bernadin, H. John an Joyce E. A. Russel. (1993). *Human Resource Management, An Experimental Approach*, Mc-Graw Hill Inc. USA.
- Cascio, Wayne F. (2001). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. USA: Mc-Graw Hill, International edition.
- Davis, K. (2002). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. USA. Grolier Inc.
- Dermawan Wibisono. (2005). *Riset Bisnis: Panduan bagi Praktisi dan Akademisi*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, Garry. (2000). *Human Resource Management*, New jersey, Prentice-Hall Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Offset, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hofstede, Geert. (2001). *Measuring Organizational Culture, "Qualitative study across twenty cases "*, Cornell Univercity.
- Husein Umar. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kusnendi. (2008). *Model-Model Persamaan Struktural: Satu dan Multigroup Sampel dengan LISREL*. Bandung: CV. Alfabeta.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2007). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Schuler Randall. S, and Jackson Susan. E.. (2000). *Human Resource Management, Positioning for Th 21 St Century*. Alih Bahasa oleh Nurdin Sabari dan Dwi Kartini Yahya, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung . Penerbit CV Mandar Maju.
- Sondang P Siagian. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suhadi, dkk.. (2003). *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*, Lembaga Adminiatrasi Negara.
- Surya Dharma. (2002). *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori, dan Penerapannya*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Sutormeister, Robert A.. (1976). *People and Productivity*, Mcgraw-Hill, New Jersey.
- Ulrich, Dave. (2003). *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delievering Results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Veithzal Rivai dan Eva J. Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Werther, B. William and Keiths, Davis. (2004). *Human Resource and Personnel Management*. USA: Mcgraw-Hill Inc.
- Zikmund, William G. (2003). *Exploring Marketing Research 8<sup>th</sup> Edition*. USA, Ohio: South Western, A Division of Thomson Learning.