
**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN
PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) KOTA DUMAI**

Chairuddin Surya Putra, Harlen dan Machasin

Program Magister Manajemen Universitas Riau
Kampus Pattimura Gedung K Jl. Pattimura No. 9 Gobah – Pekanbaru

ABSTRAK

Based on the background mentioned above, the authors conclude the formulation of the problem, namely: How does the leadership, motivation and organizational culture either partially or simultaneously on employee performance on Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai. The purpose of this study is to analyze done simultaneously and partially Influence Leadership, Motivation and Organizational Culture On Employee Performance Against Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai.

This research was conducted at the Office Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai. The population in this study were all employees working in the office Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai. Determination of the number of samples using methods Slovin and obtained a sample of 52 respondents. While the types of data used in this study is primary data and secondary data. Data was collected through interviews and questionnaires. The data analysis method used is descriptive and quantitative methods to sum multiple regression formula. The variables used in this study is X1 (Leadership) with indicators communicate, coordinate, organize, motivate, utilize resources, rewarding, improve the skills of subordinates, the discipline of law, and classifying expectations of the organization. X2 (Motivation) with indicators of working conditions, salary, status, job security, high personal responsibility, willing to take risks, have realistic goals, have a plan of work, using feedback. X3 (Cultural Organization) with indicators of individual initiative, tolerance for risk measures, guidance, integration, management support, control, reward system, tolerance for conflict, communication patterns.

Based on the research results, it can be seen leadership significantly influence employee performance on Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai. The better the leadership pattern is applied, the higher the employee's performance. Thus, the presence of leaders in every moment to improve employee performance. Motivation no effect on employee performance. This is due to the motivation of employees are non-material received while an employee is expected motivation of the material.

The results showed that the influence of organizational culture on employee performance on Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai. Working culture of individual shaping organizational culture. Of the culture of the organization, can help improve employee performance. Due to a positive organizational culture, may establish a positive working patterns especially in improving employee performance.

Kata Kunci : Leadership, Motivation, Organizational Culture and Performance

PENDAHULUAN

Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai baik berupa produk atau jasa berdasarkan kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaian pekerjaan. Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, semua organisasi atau perusahaan mutlak harus melaksanakan penilaian kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil kerja aktual karyawan dengan standar-standar yang telah ditetapkan oleh instansi.

Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bappeda Kota Dumai perlu dilakukan karena mengindikasikan adanya penurunan kinerja. Hal ini terlihat dari hasil pra survei dengan mengambil sampel secara acak sebanyak 17 responden yang ada di lingkungan Bappeda Kota Dumai. Pra survei terhadap indikator kinerja yaitu absensi, ketersediaan pelatihan, kepuasan pegawai, loyalitas pegawai, kesempatan promosi internal, kepedulian terhadap visi dan misi instansi, ketersediaan keahlian dan jam kerja. Kepedulian terhadap visi dan misi organisasi bukan menjadi tanggung jawab pegawai, melainkan kaji banding remunerasi dan benefit yang didasarkan organisasi selalu dilakukan oleh pegawai. Selain itu, hubungan indikator yang digunakan dengan kinerja sangat erat karena indikator yang digunakan adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Jadi dengan terjadinya perubahan pada indikator tersebut, akan menyebabkan perubahan pada kinerja.

Berdasarkan hasil pra penelitian, diketahui bahwa dari 8 indikator, indikator terendah adalah absensi dengan bobot sebesar 2,59 yang berarti kurang sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat absensi pegawai Bappeda Kota Dumai sangat tinggi sehingga mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan. Untuk itu, diupayakan agar tingkat absensi pegawai menjadi lebih baik dengan memberikan sanksi kepada pegawai yang absen. Tingkat kehadiran pegawai sangat dibutuhkan agar pekerjaan pegawai dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat dan SKPD terkait dapat dilakukan. Maka dari itu, kinerja pegawai dapat diukur salah satunya dengan absensi. Absensi yang meningkat menunjukkan kinerja pegawai yang kurang baik. Dengan pegawai tidak hadir ke kantor, menyebabkan pegawai tersebut tidak dapat melakukan pekerjaan sebagai mana kewajiban tugas dan tanggungjawabnya.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Wibisono (2007: 47) kinerja pegawai terdiri dari berbagai faktor diantaranya adalah kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi. Berdasarkan teori Mangkunegara (2007: 18) menyatakan bahwa aspek-aspek dalam kinerja salah satunya adalah Kepemimpinan. Dengan kepemimpinan yang teladan, maka pencapaian kinerja pegawai akan terwujud. Berdasarkan hasil pra penelitian, diketahui bahwa dari 9 indikator, indikator terendah adalah memanfaatkan sumber daya dengan bobot sebesar 3,06 yang berarti cukup sesuai. Dengan kenyataan ini maka dapat diketahui bahwa pimpinan belum dapat memanfaatkan sumber daya yang ada di instansi ini.

Sehubungan dengan fenomena kepemimpinan pada BAPPEDA Kota Dumai, maka dapat diketahui bahwa pimpinan di Bappeda Kota Dumai belum dapat memanfaatkan sumber daya manusia yaitu pegawai dalam menerapkan manajemen kepemimpinannya untuk mencapai tujuan Badan tersebut. Fenomena ini terjadi karena pimpinan yang sering berganti sedangkan pegawai jarang terjadi pergantian. Dengan pimpinan yang baru, maka perlu mengetahui watak dan karakter dari pegawai untuk dimanfaatkan dalam organisasi. Hal ini membutuhkan waktu yang lama sedangkan masa jabatan seorang pemimpin tergantung dari kebijakan kepala daerah.

Selain kepemimpinan, motivasi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Pemberian motivasi kepada pegawai selain dari gaji dan jaminan sosial, adalah dengan memberikan kompensasi khusus berupa Tunjangan Beban Kerja (TBK) yang nilai anggaran lebih tinggi dari UMR daerah tersebut, yang disesuaikan dengan pangkat dan golongan PNS. Tunjangan Beban Kerja ini diberikan di luar dari Gaji yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Dimana dalam pemberian TBK masing-masing daerah berbeda-beda sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan oleh daerah masing-masing. Sedangkan bagi para TKS di kantor Bappeda motivasi yang diberikan berupa status dalam bekerja walaupun tidak tetap Bappeda dapat memberikan gaji dari kelebihan dari hasil-hasil pelaksanaan kegiatan maupun pemberian secara personal.

Berdasarkan hasil pra penelitian di atas, diketahui bahwa dari 9 indikator motivasi, indikator terendah adalah kemandirian kerja dengan bobot sebesar 2,94 yang berarti cukup sesuai. Dengan kenyataan ini maka dapat diketahui bahwa pimpinan tidak memberikan motivasi kepada pegawai agar pegawai dapat bekerja secara aman. Hal ini disebabkan kondisi fisik bangunan yang sudah banyak retak dan pecah mengakibatkan para pegawai tidak merasa aman dan nyaman dalam bekerja.

Disamping itu keamanan kerja yang diharapkan pegawai tidak dapat dirasakan di karenakan lokasi kantor yang sangat jauh dengan kondisi jalan yang rusak dan dilalui kendaraan-kendaraan besar yang ramai melintas yang menyebabkan tingkat kecelakaan tinggi pada jalur tersebut, hal ini membuat pegawai tidak merasa aman sehingga membuat motivasi pegawai untuk bekerja semakin menurun. Sedangkan jaminan dan kompensasi yang di berikan tidak sebanding dengan resiko pegawai dalam bekerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi terlihat dari budaya kerja perorangan yang melaksanakan pekerjaan. Sehubungan dengan budaya kerja pegawai, masih terlihat bahwa pegawai belum menerapkan kedisiplinan secara utuh. Hal ini terlihat dari survei langsung dimana saat jam kerja pegawai tidak berada di tempat. Dengan demikian, keadaannya mencerminkan budaya organisasi yang kurang baik dan dilakukan tidak hanya seorang pegawai, tetapi dilakukan oleh banyak pegawai. Hal ini terjadi terus menerus tanpa ada perhatian dari pimpinan.

Berdasarkan hasil pra penelitian, diketahui bahwa dari 9 indikator budaya organisasi, indikator terendah adalah pengarahan dengan bobot sebesar 2,53 yang berarti kurang sesuai. Dengan kenyataan ini maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi tentang pengarahan dinilai jarang dilakukan dan diberikan kepada pegawai. Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi. Hal ini sehubungan dengan pendapat yang disampaikan Kadarman, (2004: 143) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Brahmasari dan Suprayetno (2008) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sudarmanto (2009: 10) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan informasi tersebut, penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih dalam lagi tentang perilaku pegawai, menuangkan dalam bentuk tesis dengan mengangkat judul penelitian : “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai”.

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan dengan nilai yang diharapkan. Hasil kerja adalah target yang harus dicapai oleh suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Hasil kerja yang ingin dicapai tidak hanya menggambarkan titik akhir dari perencanaan kerja, tetapi juga menunjukkan sistem pengorganisasian kerja, pengisian lowongan kerja, gaya kepemimpinan dan pengendalian karyawan yang kesemuanya ini merupakan faktor-faktor pendukung dari tercapainya hasil kerja yang diinginkan oleh suatu unit kerja.

Pengukuran kinerja karyawan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan untuk mengembangkan dijadikan tolak ukur dalam perkembangan perusahaan. Tohardi (2007: 375), menurut Wibisono ada beberapa indikator dalam kinerja yang meliputi :

1. Absensi
2. Ketersediaan Pelatihan
3. Kepuasan Pegawai
4. Loyalitas Pegawai
5. Kesempatan Promosi Internal
6. Kepedulian Terhadap Visi Dan Misi Instansi.
7. Ketersediaan Keahlian.
8. Jam Kerja

Berdasarkan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 18) menyatakan bahwa aspek-aspek dalam kinerja adalah: Mutu Pekerjaan, Kejujuran pegawai, Inisiatif, Kehadiran, Sikap, Kerjasama, Keandalan, Pengetahuan tentang pekerjaan, Tanggung jawab, Pemanfaatan waktu kerja. Banyak definisi yang dibuat oleh para ahli untuk menjelaskan arti kebijakan sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Definisi ini dibuatnya dengan menghubungkan pada beberapa definisi lain. Banyak pakar menyebutkan kebijakan pemerintah sebagai kekuasaan mengalokasikan nilai-nilai untuk masyarakat secara keseluruhan. Menurut Carl Friedman mengatakan bahwa yang paling pokok bagi suatu kebijakan adalah tujuan (*goal*), sasaran (*objective*) atau kehendak (*purpose*) (Abidin, 2002: 27). Menurut (Sunandia–Widiyanti, 2004: 112), memberikan pengertian tentang kepemimpinan adalah sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja guna mempengaruhi bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangannya dalam pencapaian tujuan.

Menurut Sedarmayanti (2011: 64) menyatakan, berhasil dan gagalnya organisasi melaksanakan misinya dapat diketahui jika pemimpin menjalankan tugasnya dengan baik, Sehubungan kepemimpinan dalam penelitian ini, penulis menggunakan indikator kepemimpinan yang meliputi :

1. Berkomunikasi.
2. Mengkoordinasikan.
3. Mengorganisasikan.
4. Memotivasi.
5. Memanfaatkan sumber daya.
6. Memberi penghargaan kepada yang berhasil.
7. Tingkatkan keterampilan bawahan, dan jamin setiap orang memperoleh informasi jelas dan benar.
8. Salah satu hukum yang berpengaruh terhadap disiplin organisasi.
9. Mengklasifikasi harapan dari organisasi dan menjelaskan metode apa yang akan digunakan untuk mencapai harapan.

Kata motivasi berasal dari bahasa Latin *Movere* yang berarti menggerakkan. Dalam istilah motivasi tercakup aspek tingkah laku manusia yang mendorongnya untuk berbuat atau tidak berbuat (Hasibuan, 2007: 216). Menurut Siagian (2004: 80) agar seorang manajer dapat menerapkan teori motivasi yang tepat dalam menggerakkan para bawahannya, merupakan hal yang teramat penting baginya untuk mengenal para anak buahnya semakin mendalam semakin baik. Menurut Rivai (2005: 455) Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Dari beberapa pendapat tentang hal-hal yang dapat mempengaruhi motivasi, maka dalam penelitian ini digunakan indikator dari motivasi yaitu (Siagian, 2004:80) :

- 1.Kondisi kerja
- 2.Gaji
- 3.Status
- 4.Keamanan kerja
- 5.Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 6.Berani mengambil dan memikul resiko.
- 7.Memiliki tujuan yang realistis.
- 8.memiliki rencanak erja yang menyelruuh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- 9.Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.

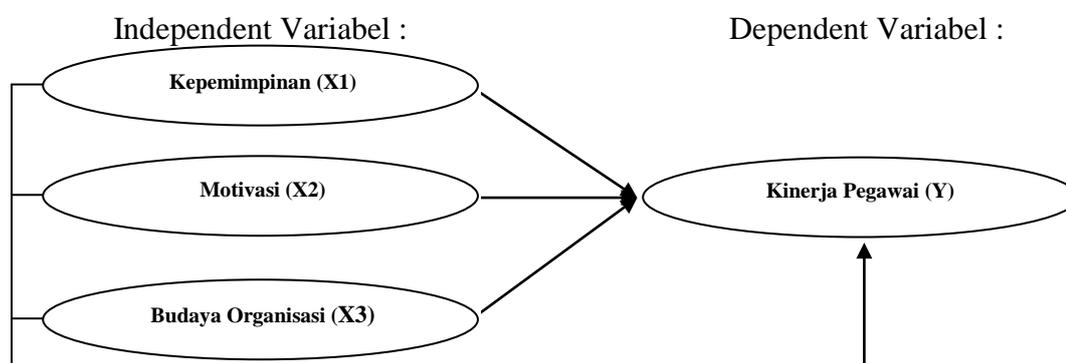
Pengertian dari budaya organisasi menurut Bussines Ethics adalah (Ernawan, 2002: 3): Budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.

Menurut Robbins (2006: 10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

1. Inisiatif individu
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko.
3. Pengarahan.
4. Integrasi.
5. Dukungan manajemen.
6. Kontrol.
7. Sistem imbalan.
8. Toleransi terhadap konflik.
9. Pola komunikasi.

Berdasarkan penjelasan tentang variabel penelitian, maka dapat digambarkan kerangka berfikir dalam penelitian ini yaitu sebagai mana pada gambar 1. berikut :

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber : Grand Theory (Kadarman, (2004: 143), Suprayetno (2008), Sudarmanto (2009: 10) dan Penelitian Terdahulu.

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka pemikiran diatas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Hipotesis 1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai.
- Hipotesis 2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai.
- Hipotesis 3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai.
- Hipotesis 4. Kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai.

Untuk mengetahui variabel penelitian dalam penelitian ini, dapat dilihat pada operasional variabel berikut ini.

Tabel 1.Operasional Variabel

| No. | Konsep | Indikator | Skala |
|-----|--|---|---------|
| 1. | Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. (Y) (Widodo, 2006; 78) | 7. Absensi 8. Ketersediaan Pelatihan 9. Kepuasan Pegawai 10. Loyalitas Pegawai 11. Kesempatan Promosi Internal 12. Kepedulian Terhadap Visi Dan Misi Instansi. 7. Ketersediaan Keahlian. 8. Jam Kerja (Wibisono, 2007: 47) | Ordinal |
| 2. | Kepemimpinan adalah sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja guna mempengaruhi bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangannya dalam pencapaian tujuan. (X1) (Sunandia-Widiyanti, 2004: 112) | 1.Berkomunikasi 2.Mengkoordinasikan 3.Mengorganisasikan 4.Memotivasi 5.Memanfaatkan sumber daya 6.Memberi penghargaan kepada yang berhasil 7.Tingkatkan keterampilan bawahan, dan jamin setiap orang memperoleh informasi jelas dan benar 8.Salah satu hukum yang berpengaruh terhadap disiplin organisasi 9.Mengklasifikasi harapan dari organisasi dan menjelaskan metode apa yang akan digunakan untuk mencapai harapan. (Sedarmayanti, 2011: 64) | Ordinal |
| 3. | Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (X ₂). (Rivai, 2005:455) | 1.Kondisi kerja 2.Gaji 3.Status 4.Keamanan kerja 5.Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi 6.Berani mengambil dan memikul resiko 7.Memiliki tujuan yang realistik 8.Memiliki rencanak erja yang menyelruuh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan. 9.Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan. (Siagian, 2004: 80) dan (Mangkunegara, 2012: 68) | Ordinal |
| 4. | Budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. (Ernawan, 2002: 3) | 1.Inisiatif individu. 2.Toleransi terhadap tindakan beresiko 3.Pengarahan 4.Integrasi 5.Dukungan manajemen 6.Kontrol 7.Sistem imbalan 8.Toleransi terhadap konflik 9.Pola komunikasi (Robbins, 2006: 10) | Ordinal |

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai bekerja pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai baik yang status PNS maupun TKS/honorar.

Yaitu :

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Pegawai (PNS) | 70 orang |
| Tenaga Kerja Sukarela (TKS)/ Honorer | 35 orang |
| Jumlah | 105 orang |

Karena populasi yang cukup besar, maka dipilih sampel dengan menggunakan metode slovin yaitu : (Umar, 2003 : 34)

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1} = \frac{105}{(105 \times 0.10^2) + 1} = \frac{105}{11.05} = 51.23 = 52$$

Dimana:

- n = Ukuran sampel
- N = Ukuran Populasi
- e = standar error dalam penelitian ini yang ditoleransi sebesar 1%.

Berdasarkan metode slovin, maka diperoleh sampel sebanyak 52 responden.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan angket kepada responden yaitu pegawai Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai. Data sekunder diperoleh dari studi literatur dan informasi dari Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai. Data sekunder yang dikumpulkan adalah data perkembangan Bappeda dan lain sebagainya. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari LAKIP dan data-data lain yang menunjang penelitian ini.

Analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Adapun tehnik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang bertujuan menggambarkan fenomena tertentu secara lebih konkrit dan terperinci. Alasan mengapa tehnik analisis data ini yang digunakan karena kemampuannya untuk menggali informasi secara luas, terperinci dan mendalam mengenai fenomena sosial tertentu dan dipertegas dengan hasil analisis secara statistik, terutama yang berkaitan dengan variabel yang di teliti yang terjadi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai. Analisa data dilakukan dengan mengukur tingkat korelasi antara variabel-variabel terikat dengan variable bebas. Sedangkan pengolahan datanya dengan menggunakan bantuan program computer SPSS (statistical package for support service) Versi 17.0

Rumus yang digunakan dalam menganalisa data ini adalah analisa regresi linear berganda yang ditentukan dalam rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

- Y= Kinerja Pegawai
- X1 = Kepemimpinan
- X2 = Motivasi
- X3 = Budaya Organisasi
- a = Konstanta
- b1-3 = Koefisien masing-masing variabel independen
- e= Standar error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah diadakan pengumpulan data dari hasil questioner yang disebarakan kepada pegawai, maka data yang berhasil diperoleh mengenai hasil quisioner sehubungan dengan Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai tersebut diolah menggunakan rumus statistik yaitu dengan memakai analisis regresi berganda. Seluruh data yang diperoleh diolah dengan menggunakan program SPSS versi 17.0 for Windows guna mengetahui Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Dumai.

Untuk mengetahui besar korelasi dari penelitian ini maka disajikan tabel perhitungan korelasi (R) sebagai berikut :

Tabel 2. Anova Perhitungan Regresi Koefisien determinasi

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .893 ^a | .798 | .785 | .50468 |

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan tabel 2, diperoleh nilai R sebesar 0.893 yang menunjukkan adanya hubungan linear positif antara kinerja pegawai dengan kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi. R^2 sebesar 0.785 artinya variabel kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 78,5%. Sedangkan sisanya sebesar 21,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. *Standar Error Estimate* (SEE) adalah 0,50468 yang menunjukkan semakin kecil SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel independen. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai, maka digunakan suatu model statistik yaitu ANOVA (*Analisis of Variance*) dari model regresi berganda yang diuraikan sebagai berikut :

Tabel 3. Anova Perhitungan Regresi Uji F hitung

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 48.309 | 3 | 16.103 | 7.224 | .000 ^a |
| | Residual | 12.225 | 48 | .255 | | |
| | Total | 60.535 | 51 | | | |

Sumber : Data Olahan

Uji F digunakan untuk menguji secara bersama-sama dari tiap variabel. Dari table F diperoleh nilai F untuk $n = 52$ dan $k = 3$. $F_{0,05} (3 : 52) = 2,79$. Dari hasil pengujian diketahui perhitungan regresi diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 7,224 dengan tingkat signifikan 0.000 dengan (α) 5% dan F_{table} senilai 2,79. Hal ini menunjukkan nilai $F_{hitung} > F_{table}$ ($7,224 > 2,79$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya secara bersamaan, variabel kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk melakukan pengujian hipotesis secara parial, maka perlu disajikan tabel koefisen regresi yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. Koefisien Hasil Perhitungan SPSS 17.0 for Windows

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 6.178 | .352 | | 6.505 | .000 |
| | KEPEMIMPINAN | 3.195 | .209 | .586 | 3.931 | .000 |
| | MOTIVASI | .214 | .285 | .236 | 1.750 | .146 |
| | BUDAYA | 1.073 | .117 | .845 | 9.183 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan tabel 4, dapat diketahui bahwa untuk variabel kepemimpinan diperoleh tingkat signifikan sebesar 0,000 sedangkan untuk variabel motivasi diperoleh tingkat signifikan sebesar 0,146, kemudian budaya organisasi sebesar 0,000. Dalam penelitian ini ditetapkan tingkat toleransi sebesar 0,05. Hasil penelitian untuk variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena tingkat signifikan yang diperoleh sebesar $0,000 > 0,005$. Hal ini menunjukkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,931 > 2,03$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil penelitian untuk variabel motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena tingkat signifikan yang diperoleh sebesar $0,146 < 0,005$. Hal ini menunjukkan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,750 < 2,03$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Artinya motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian untuk variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena tingkat signifikan yang diperoleh sebesar $0,000 > 0,005$. Hal ini menunjukkan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,183 > 2,03$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Penggunaan analisis regresi berganda ini dimaksudkan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui persamaan regresi yang dihasilkan dari analisis ini adalah sebagai berikut :

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 6.178 | .352 | | 6.505 | .000 |
| | KEPEMIMPINAN | 3.195 | .209 | .586 | 3.931 | .000 |
| | MOTIVASI | .214 | .285 | .236 | 1.750 | .146 |
| | BUDAYA | 1.073 | .117 | .845 | 9.183 | .000 |

$$Y = 6,178 + 0,586x_1 + 0,236x_2 + 0,845x_3 + \varepsilon$$

Artinya :

1. $\beta_0 = 6,178$, merupakan nilai minimal kinerja pegawai apabila faktor Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi (variabel bebas) bernilai konstan (0).
2. $\beta_1 = 0,586$, artinya apabila terjadi perubahan variabel kepemimpinan dengan asumsi variabel Motivasi dan Budaya Organisasi adalah tetap maka tingkat kinerja pegawai akan berubah sebesar 0,586 satuan.
3. $\beta_2 = 0,236$, artinya apabila terjadi perubahan variabel motivasi dengan asumsi variabel kepemimpinan dan Budaya Organisasi adalah tetap maka tingkat kinerja pegawai akan berubah sebesar 0,236 satuan.
4. $\beta_3 = 0,845$, artinya apabila terjadi perubahan variabel budaya organisasi dengan asumsi variabel kepemimpinan dan motivasi adalah tetap maka tingkat kinerja pegawai akan berubah sebesar 0,845 satuan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Kota Dumai. Semakin baik pola kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja pegawai. Dengan demikian, keberadaan pimpinan disetiap saat dapat meningkatkan kinerja pegawai. Karena pegawai dapat bekerja dengan sungguh-sungguh saat pimpinan ada ditempat.
2. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan motivasi yang diterima pegawai bersifat jaminan sosial sedangkan yang diharapkan pegawai adalah motivasi dari kompensasi yang berupa uang. Motivasi yang diterima pegawai dalam bentuk kompensasi berupa tunjangan sudah ditetapkan ketentuannya, namun tunjangan yang diterima tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Kota Dumai. Budaya kerja dari perorangan yang bersifat negatif tanpa adanya pengawasan dan sanksi yang diberikan akan membentuk budaya organisasi yang tidak baik bagi instansi. Dengan mengevaluasi secara terus menerus dari budaya kerja perorangan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Karena budaya organisasi yang positif, dapat membentuk pola kerja yang positif terutama dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Saran

1. Sebaiknya yang menjabat sebagai pimpinan di Bappeda Kota Dumai memperhatikan komunikasi, koordinasi, organisasi dan memotivasi kepada bawahannya. Dengan memperhatikan hal tersebut, maka pegawai yang dipimpin akan dapat menerima keberadaan pimpinan. Pimpinan yang berganti-ganti mengharuskan pegawai beradaptasi terhadap pimpinan yang baru. Jika pimpinan menyesuaikan dengan pola yang ada, maka keberadaan pimpinan dapat diterima dan pegawai dapat lebih meningkatkan kinerjanya.
2. Sebaiknya motivasi diberikan secara adil kepada semua pegawai tanpa ada membeda-bedakan. Disarankan agar motivasi baik finansial (insentif) maupun non finansial (kondisi kerja yang kondusif) dapat ditingkatkan seperti adanya reward bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik, sarana kerja yang lengkap dan memadai, terjaminnya keamanan pegawai dalam bekerja dengan adanya asuransi jiwa yang diberikan ataupun difasilitasi oleh instansi, keberadaan motivasi ini dapat meningkatkan kinerja pegawai.

3. Budaya organisasi disarankan agar dilakukan perbaikan terhadap budaya organisasi yang bersifat negatif seperti tingkat disiplin yang kurang dan sudah membudaya bagi setiap pegawai. Disarankan agar budaya telat datang dapat diperbaiki dan budaya pengarahan yang diberikan pimpinan dapat ditingkatkan. Pemberian pengarahan sebaiknya jangan dilakukan pada saat apel pagi. Karena pada saat apel pagi, sering banyak pegawai yang terlambat. Sehingga hasil pengarahan tidak efektif. Dengan adanya pengarahan pimpinan dapat langsung mengawasi sistem kinerja pegawai, jika terdapat kesalahan ataupun kekurangan dengan adanya arahan yang terus menerus dilakukan akan membuat pegawai akan lebih berhati-hati dan selektif dalam bekerja.
4. Disarankan kepada instansi untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja dan memperhatikan segala faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi bukan saja variabel yang penulis teliti, tetapi faktor lain seperti kompensasi (insentif) yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, kemanan kerja yang terjamin, adanya pengarahan dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, memberikan kesempatan pegawai dalam meningkatkan pengetahuan dan wawasan serta konsisten dalam penerapan disiplin pegawai dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Muhammad Ridha, 2002, Pengaruh Lingkungan, Perilaku, Struktur Organisasi dan Implementasi Sistem Informasi Berbasis Komputer terhadap Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten Sorong, Papua.
- Afiff, Faisal, 2007, Perilaku Pekerja Dan Kinerja Organisasi, Jurnal Universitas Paramadina Vol.1 No. 3, Mei 2007: 233-244
- Anoraga, Pandji. 2005. Manajemen Bisnis. Rineka Cipta. Jakarta.
- Arep dan Tanjung. 2003. Manajemen Motivasi, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), ISSN: 1829-7501.
- Cahyono, Suharto, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI, Vol.1.
- Christen, M., Ganesh Iyer dan David Soberman. 2006. Job Satisfaction, Job Performance, and Effort : A Reexamination Using Agency Theory, Journal of Marketing, Vol (January 2006), 137-150.
- Dubrin Andrew J., 2005. Leadership (Terjemahan), Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Dror, Yehezkel. (1964). Muddling Through – Science or Inertia, Public Administration Review.

- Ernawan, Erni, R. 2007. *Business Ethics*. Bandung: Alfabeta.
- Edy Suandi Hamid dan Sobirin Malian. 2004. *Memperkokoh Otonomi Daerah Kebijakan Evaluasi dan Saran*. Yogyakarta : UII Press
- Hamzah B. Uno. 2011. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi aksara
- Handoko, T. Hani, 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta
- Isyandi, B, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dalam Perspektif Global*, Unri Press, Pekanbaru.
- Gibson, et al, 2005, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Ghozali, Imam. 2010. *Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Grenberg dan Baron, 2007, *Assesing Construct Validity in Organizational Research*, *Administrative Scince Quartely*.
- Gering S dan Triguno, 2003. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Edisi Revisi. Jakarta LAN RI.
- Kadarman, dan Jusuf Udaya, 2004. *Pengantar Ilmu manajemen*, Edisi Baru,PT Prenhallindo, Jakarta.
- Kadarisman,M, 2013, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet-2 PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kartono, Kartini, 2001. *Pimpinan dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal itu ?*, Edisi 3, Cetakan Ke-9, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta.
- Lawler III, E. Edward. 2000. *Pay an be a Change Agent. Compensation and Benefits Managements*. Summer, P 23-26.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar, 2007, *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- _____, 2012, *Manajemen SDM*, Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Manullang, M. Dan MARIHOT AMH Manullang, 2008, *Manajemen Personalia*, Edisi Ke-3, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Maxwell, John, C, 2007, *Mengembangkan Kepemimpinan di Sekeliling Anda*, Mitra Media, Jakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Pelayanan Publik*. Yogyakarta : BPFE
- Nasution, Mulia, 2007. *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan*, Djambatan, Jakarta.

- Purwanto, Ngalim, 2006, Psikologi Pendidikan, PT. Remaja Roesdakarya, Bandung.
- Rasyid, M. Ryaas. 2002, Makna Pemerintahan Tinjauan Dari Segi Etika Dan Kepemimpinan. Jakarta: P.T Yarsif Watampone
- Raymond A.Noel,Jhon R.Hollenbeck, Barry Gerhart,Patrick M.Wright, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6,Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Asli. Prentice Hall, Molan B. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Indeks. Kelompok Gramedia.
- Rivai, Veithzal, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Cetakan Pertama
- Sardiman, A.M., 2007. Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti, 2011. Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan, Bandung, PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P, 2004, Teori Motivasi dan Aplikasinya, Rineka Cipta, Jakarta.
- _____, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit STIE YKPN, Edisi Revisi, Yogyakarta.
- Sinungan, Mudharsa, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Ghalia, Bandung.
- Sudarmanto, 2009, Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Pustaka Pelajar, Jakarta.
- Sunandia, Dan Ninik Widiyanti, 2004. Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern, Edisi Revisi, Cetakan Ke-8, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Tampubolon, Manahan P. 2004. Prilaku Keorganisasian. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Tohardi, Ahmad, 2007, Pemahaman Praktis : Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Tanjung Pura, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Umar, Husein, 2003, Riset: Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Edisi Revisi, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 2005, Kepemimpinan dan Motivasi, Ghalia Indonesia, Jakarta.

- Waridin dan Masrukhin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, Ekobis, Vol.7, No.2.
- Widodo, 2006, Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Hubungan Antara Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Salatiga. Jurnal Manajemen.
- Winardi, 2007. Kepemimpinan dalam Manajemen, Edisi Revisi, Penerbit PT. Melton Putra, Jakarta.
- Wibisono, Dermawan, 2011, Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi, Erlangga, Jakarta.
- _____, 2007, Motivasi dan Pemasukan: Dalam Manajemen, Rajawali Pers, Jakarta.
- Yuswandi, 2008, Pengaruh Keteladanan Pimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Partisipasi Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja pada Kantor Penerangan Jalan Umum (PJU) Kota Bekasi.
- Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah No. 53/2010 Tentang Disiplin PNS
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP), 2012, Bappeda Kota Dumai.