

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ACEH UTARA**

**YUSNIAR**

*Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh, Lhokseumawe*

The purpose of this study was to look at the effect of organizational culture on motivated mediated performance, this study used quantified qualitative data. To analyze the data, used path analysis by using multiple linear regression and motivation into mediation variable. The number of respondents used is 100 local secretariat apparatus in North Aceh district. The result of the research shows that organizational culture has an effect on the apparatus performance motivation, and also organizational culture have an effect on to performance, motivation also directly influence to performance, motivation also mediate between organizational culture and apparatus performance of secretariat of regency of north Aceh regency.

***Keywords: Organizational Culture, Motivation, Performance***

## LATAR BELAKANG

Pembentukan suatu organisasi karena adanya tujuan yang ingin dicapai di masa mendatang, setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut sangat tergantung kepada kualitas, keandalan, dan kemampuan aparatur dalam mengelola unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi tersebut secara optimal, karena tujuan organisasi dapat tercapai apabila adanya upaya para pelaku yang terlibat dalam setiap organisasi dengan memberikan segenap kemampuannya untuk kemajuan organisasi. Salah satu aset terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, karena berperan sebagai subjek pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional. Manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama di dalam segala bentuk organisasi. Faktor penting disini sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan, dan perlakuan khusus di samping faktor manfaat yang lain.

Kinerja suatu organisasi tidak dapat berhasil atau tidak dapat tercapai dengan baik, hal ini disebabkan karena setiap karyawan atau para pelaku dalam suatu organisasi belum menyumbangkan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pimpinan belum mengetahui bagaimana cara mengukur tingkat sumbangan tenaga kerja dalam bentuk kinerja karyawan serta belum mengetahui kapan kinerja karyawan harus dinilai sehingga karyawan tidak bekerja secara optimum (Prawirosentono, 1999). Terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja perorangan/karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi akan baik pula. Kinerja aparatur akan baik bila aparatur mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena diberi gaji sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan untuk masa depan yang lebih baik. Selanjutnya kinerja aparatur merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa faktor di lingkungan kerja, seperti kondisi kerja yang dialami karyawan, kebijakan dan prosedur, gaya kepemimpinan, hubungan

kelompok kerja, dan tunjangan tambahan serta fasilitas yang memadai. Fenomena yang terlihat saat ini, dalam aspek budaya organisasi masih terlihat aparatur cenderung ingin ditempatkan pada posisi basah dan jika ditempatkan pada posisi sebaliknya maka sering bekerja tidak maksimal. ini terlihat dari jumlah pegawai yang menginginkan untuk ditempatkan pada jabatan staf maupun struktural yang posisi basah. Disamping itu juga terdapat perbedaan antara kinerja aparatur yang satu dengan aparatur lainnya, terjadinya penurunan kinerja para pegawai yang ditandai dengan penyelesaian laporan pertanggung jawaban anggaran kegiatan dan hasil kinerja kegiatan, tidak selesai tepat pada waktu yang ditentukan, tingginya ego sektoral serta kurangnya koordinasi di antara bagian-bagian di Setdakab Aceh Utara, hal ini terlihat banyak aparatur dalam bekerja hanya sebatas standar minimal/biasa-biasa saja atau bersifat pasif terhadap pekerjaan, sementara aparatur yang lainnya dapat bekerja secara maksimal, aktif, antusias mengabdikan dirinya untuk kepentingan dalam pencapaian Visi dan Misi organisasi. Dalam kesempatan ini juga ditandai dengan tingkat kedisiplinan yang masih rendah hal ini terlihat pada hari kerja senin sampai dengan jum'at masih banyak pegawai yang tidak mengikuti apel pagi, terlambat masuk kantor dan tidak masuk kantor sama sekali tanpa keterangan dan hanya sebagian pegawai yang datang tepat waktu dapat dilihat dari absensi apel pagi siang dan sore, ini mencerminkan tingkat kedisiplinan pada ketentuan jam masuk kerja, jam istirahat siang dan jam pulang kerja yang masih relatif kurang. Disamping itu masih terdapat pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa keterangan sehingga ruang kerja kosong, adanya pegawai yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta adanya kesenjangan pada pembagian tugas yang relatif belum merata, dikarenakan adanya kelompok-kelompok kecil yang mendominasi dalam pembagian tugas sehari-hari sehingga terjadi kesenjangan antara sesama pegawai.

Sumber daya manusia menurut pengamatan penulis di Sekretariat Daerah dari segi kuantitas sudah memadai dan dari segi kualitas relatif kurang memadai, dari segi penempatan pegawai di Sekretariat Daerah sebagian masih ada pega-

wai yang ditempatkan pada posisi kurang sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki. Kondisi ini menimbulkan permasalahan bagi pimpinan untuk menghasilkan kinerja yang produktif dari setiap aparatur, maka pemimpin perlu memberikan motivasi kepada bawahannya untuk terciptanya budaya kerja yang efektif artinya setiap aparatur harus mampu bekerja secara mandiri, kreatif, inovatif dan dinamis dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu. Demikian pula perlu menegakkan disiplin pegawai guna dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal, menciptakan suatu kondisi yang dapat memberikan kepuasan kebutuhan pegawai, mengingat bahwa disiplin kerja pegawai dimaksud belum optimal dalam mencapai kinerja yang diharapkan dan proses peningkatan kinerja masih terus ditingkatkan. Bertolak dari pemikiran bahwa kinerja aparatur mutlak harus diupayakan agar tetap tinggi dan terus ditingkatkan, maka diperlukan upaya-upaya untuk membangkitkan motivasi yang positif, membangun budaya organisasi yang lebih baik serta faktor kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif sangat perlu untuk dilakukan.

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Aparatur yang berkualitas adalah aparatur yang melaksanakan tugas-tugasnya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik atau mempunyai prestasi kerja yang tinggi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Karena pada dasarnya keberhasilan organisasi secara keseluruhan adalah kontribusi dari hasil kerja pegawainya. Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat dari reformasi menuntut organisasi baik swasta maupun pemerintah untuk melakukan inovasi-inovasi dalam menghadapi tuntutan perubahan dengan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organ-

isasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disamping itu, tantangan yang cukup kompleks adalah bagaimana mengubah budaya organisasi lama yang tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya organisasi baru pada seluruh pegawai atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya dengan diperintah dan hanya akan berubah kalau menginginkannya secara sukarela dan sadar (Gunarsih, 2006). Orang yang bersedia meninggalkan cara lama biasanya sangat sedikit jumlahnya, dan selama ini banyak pemimpin dan aparatur negara bukan hanya sulit untuk berubah tetapi sering mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya organisasi aparatur negara.

Sejalan dengan bergulirnya waktu, kebutuhan yang semakin tinggi sebagai dampak dari krisis ekonomi global, dengan tingkat inflasi meningkat sehingga beban kebutuhan hidup Pegawai Negeri Sipil semakin tidak terpuaskan. Hal ini berakibat menurunnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Gunarsih (2006) salah satu teori motivasi yaitu teori hirarkhi kebutuhan dari Maslow, dari kelima kebutuhan (fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri) dengan keterbatasan sumber-sumber pemasukan pada manusia, dimana kondisi perekonomian yang kurang stabil dan pengaruh lainnya sehingga kebutuhan tersebut sulit terpenuhi yang akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Hal ini sering didorong oleh kenyataan bahwa budaya yang ada sekarang ini kadang tidak lagi mampu memperbaiki keadaan dimasa mendatang seperti yang dibutuhkan organisasi. Kekuatan-kekuatan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat mengisyaratkan kebutuhan perubahan budaya, misalnya dengan adanya persaingan yang makin tajam dalam suatu lingkungan instansi menuntut perubahan budaya organisasi untuk senantiasa mampu merespon keinginan masyarakat dengan lebih cepat. Di samping berasal dari lingkungan eksternal, kekuatan perubahan budaya juga bisa berasal dari internal. Sebagai contoh jika kepala kantor menerapkan pendekatan-pendekatan baru untuk manajemen organisasi supaya tercipta kinerja yang baik.

Sumber daya manusia mempunyai peran yang besar dalam suatu organisasi, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan mencapai tujuan organisasi didukung sepenuhnya dari perilaku pegawai. Oleh karena itu, pegawai mempunyai peranan penting dalam membentuk/mengelola organisasi dan memanfaatkan teknologi yang ada. Lagi pula pegawai mempunyai berbagai tanggapan yang bervariasi dari kondisi dan tekanan lingkungan organisasi. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan kompensasi yang diberikan kepada anggota/bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Selama ini pandangan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah belum mampu memenuhi harapan masyarakat, karena pelayanan yang diberikan belum dapat berjalan secara efisien, lambat dan tidak efektif. Hal ini disebabkan pegawai terjebak dalam kekuasaan birokrasi, kurang memiliki inisiatif, menunggu perintah dari atasan, rendahnya kreatifitas, kurangnya energi, kurang produktif yang berakibat rendahnya layanan kepada masyarakat.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan kedudukan pegawai negeri sangatlah penting, karena pegawai negeri merupakan unsur aparatur negara yang melaksanakan pemerintahan dan pembangunan dalam mencapai tujuan nasional. Tangkilisan dalam Khoirusmadi (2011) menyatakan bahwa unsur manusia merupakan unsur penting, karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi. Manusia adalah perencana, pelaku sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi. Pegawai negeri dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab untuk berpartisipasi dalam kegiatan pemerintahan dan kemasyarakatan secara efektif dan efisien. Adapun bagi organisasi sendiri dalam usaha mencapai tujuan sangat membutuhkan peran serta manusia yang menjadi anggota organisasinya. Kegiatan organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur manusia yang ada di dalamnya. Seiring dengan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, bahwa manusia merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berba-

gai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

## TINJAUAN TEORITIS

### Kinerja

Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Sedangkan menurut Dessler (1997) dalam Khoirusmadi (2011) kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan, jadi kinerja memfokuskan pada hasil kerja. Menurut Robbin (2003) dalam Khoirusmadi (2011) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dari aspek studi manajemen kinerja pekerja ada hal yang memerlukan pertimbangan penting sebab kinerja individu seseorang dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut

Berkaitan dengan manajemen kinerja ini, seringkali orang membuat kesalahan dengan mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah manajemen kinerja. Padahal mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian atas kinerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kinerja. Sebab menurut Bacal (2001), yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan atau berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah

lah bagian, yang keseluruhannya harus diikuti-sertakan, jika mengharapkan atau menghendaki sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan. Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu kinerja sebagai kata benda mengandung arti “*Thing done*” (suatu hasil yang telah dikerjakan).

Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu pegawai. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organizational structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*. Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibel, dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu.

Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai, pencapaian tujuan organisasi dan periode waktu tertentu. Penilaian kinerja mempunyai peranan

penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Penilaian kinerja ini (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler, 1992).

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai/aparatur dalam suatu organisasi menurut ukuran profesionalisme dalam bekerja serta wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan

#### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur**

kinerja merupakan perbandingan antara keluaran yang dicapai dengan masukan yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Adapun perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai.

Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu ketrampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, trampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya. Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama. Sedangkan Hingins yang diikuti oleh Umar (2005) mengidentifikasi adanya beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengeta-

huan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu. Menurut Rivai (2005), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggung-jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Menurut Bernardin and Russel (1993) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality* yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity* yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness* yaitu tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness* yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tert-

inggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5. *Need for supervision* yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact* yaitu tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu:

1. Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan meliputi : membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan. Pendapat Bernardin and Russel di atas hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Dessler. Dimana ketiganya menitikberatkan pada kualitas, kuantitas kerja yang dihasilkan anggota organisasi. Selain itu juga pada pengawasan, karakter personal pegawai, dan kehadiran. Seorang pegawai yang mempunyai ciri-ciri faktor yang baik seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dipastikan kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.

Menurut Timpe (1993) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor:
  - a. Internal (pribadi) yaitu kemampuan tinggi dan kerja keras.
  - b. Eksternal (lingkungan) yaitu pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan-rekan, dan pemimpin yang baik.
2. Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor:
  - a. Internal (pribadi) yaitu kemampuan rendah dan upaya sedikit.
  - b. Eksternal (lingkungan) yaitu pekerjaan

sulit, nasib buruk, rekan-rekan kerja tidak produktif, pemimpin yang tidak simpatik.

Tercapainya tujuan organisasi ditinjau dari sudut pandang individu-individu yang tergabung dalam organisasi maka akan tampak jelas betapa pentingnya kinerja yang baik dari masing-masing individu dalam organisasi tersebut. Tanpa kinerja yang baik dari masing-masing individu disemua tingkat dalam suatu organisasi, maka pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit bahkan mustahil dicapai. Demikian pula bila dikaitkan dengan motivasi kerja yang melibatkan unsur manusia, dimana salah satunya adalah pegawai negeri sipil diharapkan mencapai kinerja yang baik. Sukses tidaknya birokrasi pemerintahan sangat tergantung dari peran dan kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam mengelola lembaga pemerintah yang profesional akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

### Indikator Kinerja

Seiring dengan perkembangan modernisasi sistem manajemen, kinerja tidak semata dinilai dari sisi personal atau pegawai saja, tetapi kinerja secara umum harus diartikan pula sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Dalam konteks ini, kinerja harus menggambarkan hasil, bukan kemampuan, cara atau perilaku. Mungkin kemampuan, cara atau perilaku menentukan atau mempengaruhi hasil atau tingkat ketercapaian, tetapi bukan menjadi bagian dari hasil tersebut. Pencapaian hasil dapat dinilai menurut perilaku, yaitu hasil yang diraih individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program & kebijakan), sebagaimana dijelaskan (Keban, 2004) di bawah ini:

- a. Kinerja individu
- b. Kinerja kelompok
- c. Kinerja institusi (organisasi)
- d. Kinerja program/kebijakan.

Kinerja organisasi sektor publik sangat memerlukan pengukuran yang antaranya dapat membantu pimpinan dalam menilai suatu pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan/sasaran melalui

instrumen finansial dan non finansial. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik dilakukan dengan maksud antara lain : (a). Membantu memperbaiki kinerja pemerintah yang berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. (b). Ukuran kinerja sektor publik berguna untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. (c). Mempertanggungjawabkan kepada publik khususnya dalam perbaikan komunikasi kelembagaan.

Penilaian kinerja adalah suatu proses dengan-nya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan mengetahui seberapa baik seorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi terdapat beberapa indikator kinerja karyawan (Simamora 2001): (1). Loyalitas (2). Semangat kerja (3). Kepemimpinan (4). Kerjasama (5). Prakarsa (6). Tanggung jawab (7). Pencapaian target

### Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi.

Menurut Tsui, Anne, Pearce dan Porter (1997) dalam Mas'ud (2004) indikator pengukuran kinerja pegawai dan akan digunakan untuk mengukur indikator variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini, yang terdiri dari : (1). Kuantitas kerja, (2). Kemampuan aparatur. (3). Ketepatan waktu. (4). Kreativitas yang dimiliki

### Budaya Organisasi

Organisasi secara harfiah berasal dari bahasa Yunani "organon" yang berarti alat atau instrumen. Artinya kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Maka ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri tetapi melainkan agar semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lain yang lebih mudah dan efektif. Organisasi sering didefinisikan sebagai kelompok manusia (*group of people*) yang bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama (*common goals*). Definisi ini menunjukkan dua esensi dasar dari sebuah organisasi yakni manusia dan tujuan bersama yang hendak di capai (Sobirin, 2007).

Definisi yang lebih komprehensif selanjutnya dikemukakan oleh Stephen Robbins dalam Sobirin (2007) Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu panjang yang relatif lama, beranggotakan dua atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu tujuan yang telah ditetapkan. Darmono (2009) organisasi merupakan kumpulan manusia yang secara sadar ingin mencapai tujuan bersama, maka organisasi bersifat dinamis dan berkembang. Jika organisasi tidak berkembang, maka lama kelamaan organisasi tersebut akan mati dan tidak menunjukkan aktivitas sama sekali. Sebagai alat administrasi dan manajemen, organisasi dapat dilihat dari dua segi yaitu (1). Organisasi sebagai wadah, organisasi memiliki sifat yang relative tetap dan pola dasar struktur organisasi yang relative permanen. (2). Organisasi sebagai proses interaksi.

Budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya dan kemungkinan hubungan dengan dampak kerja. Ndraha (2003) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus. Glaser et al (1987) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasional ser-

ingkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hostede (1986) dalam Kosmono (2005) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari cirri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Sementara itu Robbins (1996) dalam Tika (2006) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut : (1). Praktik seleksi, (2). Manajemen puncak (3). Sosialisasi.

Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap kedatangan, tahap pertemuan dan tahap motremofi. Tika (2006) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi. Tahap Ketiga adalah bahwa artifak, nilai dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Hofstide (1997) dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu : 1) Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, 2) Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, 3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan, 4) Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut, (5) Budaya organisasi sulit diubah. Berdasarkan teori – teori maka budaya

organisasi dapat disimpulkan adalah pola atau perilaku dan ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

### Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagus suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun. Budaya itu mengemukakan kepada pegawai hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima diungkapkan oleh Nicholson dan Johns. Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja/lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas.

Menurut Luthans dalam Putra (2009) karakteristik penting budaya organisasi mencakup sebagai berikut: (1). Keteraturan perilaku yang dijalankan (2). Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas; (3). Nilai yang dominan, (4). Filosofi, (5). Aturan, (6). Iklim organisasi. Sedangkan menurut Susanto dalam Ardiansyah (2011) ada sepuluh macam karakteristik budaya organisasi yang meliputi: (1). Inisiatif Individu. (2). Toleransi. (3). Pengarahan. (4). Integrasi (5). Dukungan Manajemen. (6). Pengawasan. (7). Identitas. (8). Sistem Penghargaan. (9). Toleransi Terhadap Konflik. (10). Pola Komunikasi

### Ciri-ciri Budaya Organisasi

Sebuah bentuk organisasi kemungkinan akan mengalami perubahan di masa depan, namun demikian secara umum setiap organisasi memiliki ciri budaya sama. Organisasi akan cenderung memiliki model lebih adaptif atau hidup dibandingkan sebelumnya, hal inilah yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Menurut Robbins (2006) ada 7 (tujuh) ciri-ciri budaya organisasi adalah sebagai berikut:

(1). Inovasi dan pengambilan risiko. (2). Perhatian terhadap hal detail. (3). Orientasi hasil. (4). Orientasi orang. (5). Orientasi tim. (6). Keagresi-

fan. (7). Kemantapan..

Menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan didalamnya, dan cara para anggota berperilaku. Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly *et al.* (1991) menemukan ciri-ciri organisasi sebagai berikut: (1). Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*). Mencari peluang baru, mengambil risiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal. (2). Stabilitas dan keamanan (*stability and security*). Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku. (3). Penghargaan kepada orang (*respect for people*). Memperlihatkan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain. (4). Orientasi hasil (*outcome orientation*). Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian dan tindakan. (5). Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*). Bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi. (6). Keagresifan dan perjuangan (*aggressiveness and competition*). Mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar menghadapi para pesaing.

### Sumber-sumber Budaya Organisasi

Tika, (2006) dalam Brahmasari dan Suprayetno, (2008:127), mengatakan bahwa proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi. Tosi,

Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2001), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (1). Pengaruh umum dari luar yang luas. (2). Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi. (3). Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. (4). Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan. (5). Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. (6). Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya.

Selanjutnya Kartono (1994), mengatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain : dari stratifikasi kelas sosial asal buruh-buruh/pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal. Buchanan dan Huczyski (1997), elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan.

Selanjutnya menurut Hofstide (1997), dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004), dalam Brahmasari dan Suprayetno, (2008:127) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu : (1). Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, (2). Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, (3). Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan. (4). Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut. (5). Budaya organisasi sulit diubah.

### **Peran Budaya Dalam Organisasi**

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi.

Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi.

Membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif yaitu komunikasi yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha pembangunan budaya organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi.

### **Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Piti Sithi-Amnuai dalam Asfiah (2010) bahwa : *“being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration”* (Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun

masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi).

Dasar organisasi berupa susunan organisasi dan tata kerja. Pembentukan budaya akademisi dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

(1). Seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan organisasi. (2). Ia menggali dan mengarahkan sumber-sumber baik orang yang sepaham dan setujuan dengan dia (SDM), biaya dan teknologi. Vijay Sathe dalam Mahadewi (2010) dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi "*Sharing Assumption*" Sharing berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi : - *Share thing*, misalnya pakaian seragam seperti pakaian KORPRI untuk PNS, batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut. - *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pemeco seperti di dunia pendidikan terdapat istilah tut wuri handayani, *baldataun thoyibatun wa robbun ghoffur* diperguruan Muhammadiyah.- *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, nguopin di Bali. *Share feeling*, turut bela sungkawa, aniversary, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa dan lain sebagainya. Nilai-nilai budaya organisasi tersebut dibentuk oleh beberapa indikator, sebagaimana disebutkan oleh Hofstede, et.al (1993), yaitu profesionalisme pegawai, jarak dari manajemen, sikap terbuka, keteraturan pegawai, rasa tidak curiga dan integrasi pegawai.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak-tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, Siagian (1995). Dorongan seseorang bekerja dipengaruhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dan tingkat kebutuhan yang berbeda pada setiap pegawai sehingga dapat terjadi perbedaan

motivasi untuk berprestasi. Menurut Robbins (2008) motivasi yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Selanjutnya Masrukhin dan Waridin (2006) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas, dan ikut bertanggungjawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan menurut Buhler, (2004) motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya Malayu Hasibuan (2003) dalam Sugiyarti (2007) mengatakan bahwa : motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Senada dengan hal tersebut di atas menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2002) dalam Sugiyarti (2007) bahwa "motivasi merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan". Lebih lanjut menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1997) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan teori – teori diatas motivasi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang maupun dorongan dari orang lain untuk melakukan pekerjaannya guna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Herzberg ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang adalah motivasi intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan motivasi ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempat ia bekerja. Faktor-faktor motivasi menurut Herzberg yang dikutip oleh Siagian (2004) dibagi dalam dua kelompok besar yaitu faktor intrinsik dan fak-

tor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi prestasi/ keberhasilan, pengakuan/penghargaan, tanggung-jawab, kemajuan, pengembangan. Adapun faktor ekstrinsik meliputi gaji/upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur kerja, supervisi, hubungan antar pribadi. Kebutuhan akan kesehatan adalah kondisi kerja fisik, suasana hubungan antar pimpinan dan bawahan, kebijakan pengawasan, gaji dan upah.

Dari faktor-faktor motivasi di atas dapat dijelaskan bahwa seseorang yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaannya, memungkinkan menggunakan kreatifitas dan inovasi serta tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.

Faktor ekstrinsik tidak akan mendorong para pegawai untuk berkinerja baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, hal tersebut dapat juga menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Gouzaly Saydam (2000) dalam Prabu (2005) mengelompokkan faktor-faktor motivasi ke dalam dua kelompok yaitu faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi).

Faktor eksternal yaitu lingkungan kerja yang menyenangkan, tingkat kompensasi, supervisi yang baik, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab. Sedangkan faktor internal yaitu tingkat kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan. Menurut Hasibuan (1984) dalam Prabu (2005) jenis-jenis motivasi dibagi menjadi 2 yaitu: (a). Motivasi positif (*incentive positive*) yaitu suatu dorongan yang bersifat positif. (b). Motivasi negatif (*incentive negative*)

### Indikator Motivasi Kerja

Indikator dari dimensi motivasi kerja yaitu: (1) kebutuhan rasa lapar, haus, perlindungan,

kebutuhan biologis dan kebutuhan memperoleh penghasilan yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiknya; (2) keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional; (3) mencakup faktor kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dan persahabatan; (4) mencakup faktor penghormatan diri; (5) dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian tujuan potensi dan pemenuhan kebutuhan diri. Stephen P. Robbins, (2007) dalam Utami (2010). Herzberg berpendapat bahwa apabila manajer ingin memberi motivasi pada bawahannya yang perlu diperhatikan terlebih dahulu adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas yaitu dengan mengutamakan motivasi yang sifatnya intrinsik. Faktor motivasi yang sifatnya intrinsik dapat dijelaskan dengan indikator-indikatornya adalah sebagai berikut: (1) Keberhasilan (2) Pengakuan/penghargaan (3) Pekerjaan itu sendiri. (4) Tanggung jawab (5) Pengembangan.

Naylin (2000) motivasi dapat ditingkatkan apabila keinginan dan kebutuhan yang diharapkan pegawai dapat dipenuhi. Kebutuhan dan keinginan tersebut antara lain : (a). Pegawai ingin dipuji dan diakui. (b). Pegawai membutuhkan jaminan terhadap pekerjaan. (c). Pegawai membutuhkan kesempatan untuk maju dan memperoleh pengalaman. (d). Pegawai membutuhkan komunikasi. (e). Pegawai membutuhkan adil, keadilan akan tejamin terutama dari perlakuan terhadap bawahan dalam hal-hal, promosi jabatan penghargaan, pemberian fasilitas dinas dan sebagainya. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap.

## KERANGKA KONSEPTUAL

### Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur

Budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi pada pendiri. Secara khusus pemimpin yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-

asumsi bersamaan yang dipandu oleh kepercayaan pribadi dan pendiri juga pemimpin organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Resetiawan (2002) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora. Dari hasil Adjusted R Square sebesar 0,667 artinya ada hubungan baik antara kedua variabel tersebut.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Kinerja pegawai adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kemajuan organisasi. Kinerja pegawai erat hubungannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam organisasi. Hasil pekerjaan tersebut menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Sedangkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan / pendidikan, motivasi, lingkungan kerja, disiplin, peraturan dan yang terpenting adalah kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Betapa pentingnya kinerja bagi organisasi sehingga pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan salah satu upaya dapat meningkatkan kinerja, karena pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan wujud perhatian dan pengakuan organisasi atau pimpinan kepada karyawan yang menunjukkan kemampuan kerja, kerajinan dan kepatuhan serta disiplin kerja. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap karyawan berbeda satu dengan yang lain

Penelitian yang dilakukan oleh Reza (2010) yang hasilnya adalah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, selanjutnya penelitian Abdillah (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **Motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisai dengan Kinerja aparatur**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dikembangkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja aparatur, artinya motivasi kerja memiliki peran yang penting dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anikmah (2008) Sutarto dan Sugianto (2002), Cahyono dan Suharto (2005), Rahmawati, Warella dan Hidayat (2006), Abdillah

(2011), bahwa Motivasi memediasi antara budaya organisasi dengan kinerja. Motivasi erat hubungannya dengan dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena asetiap perubahan senantiasa karena adanya dorongan motivasi kerja. Kinerja yang tinggi sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang tinggi pula, dimana semakin tinggi motivasi kerja seseorang pegawai maka akan semakin baik pula kinerja suatu organisasi.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dalam rangka memperoleh data-data yang berkaitan dengan permasalahan yang menyangkut objek penelitian yaitu budaya organisasi, motivasi dan kinerja aparatur. Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara alamat Jalan Mayjend T. Hamzah Bendahara Lhokseumawe. Populasi di sini adalah keseluruhan pegawai yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara yang berjumlah 233 orang, dengan kriteria yang terdiri dari 59 orang Golongan IV, 107 orang Golongan III, 62 orang Golongan II dan 5 orang Golongan I, Sedangkan sampel yang digunakan adalah berdasarkan rumus Slovin adalah sbb :

$$N = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$N = \frac{233}{1 + 233(0,10)^2}$$

$$N = 100$$

Jadi yang menjadi sampel adalah 100 orang responden yang merupakan pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara. Adapun model analisis data yang digunakan untuk menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja yang di mediasi oleh motivasi digunakan regresi linier berganda dengan analisis jalur yang diukur dengan skala likert

### **Definisi Operasional Variabel**

Budaya Organisasi (X) adalah pola atau perilaku dan ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi

si dasar dan nilai-nilai dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.

Motivasi kerja (Y1) adalah adalah suatu dorongan yang ada dalam diri aparatur maupun dorongan dari atasan/ untuk melakukan pekerjaannya guna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Kinerja (Y2) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh aparatur menurut ukuran profesionalisme dalam bekerja serta wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.

### Metode Analisis Data

Analisis data yang berupa data kualitatif yang diyangdikuantifikasikan terlebih dahulu yaitu data dari quesioner yang dirubah menjadi angka yang yang ukur dalam skala liker yang digunakan analisis jalur dengan persamaannya adalah :

$$\text{Motivasi} = a + \text{Budaya Organisasi } p2 + e1$$

$$\text{Kinerja} = a + \text{Budaya Organisasi } p1 + \text{Motivasi } p3 + e2$$

## HASIL PENELITIAN

### Uji Reliabelitas

Suatu koesiner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang diukur oleh koesioner tersebut. Dalam hal ini mengukur kuesioner tentang budaya organisasi dengan jumlah kuesionernya adalah 6, motivasi dengan jumlah kuesiner adalah 5 dan kinerja dengan jumlah kuesinernya adalah 6. Berdasarkan Ghazali (2009) apabila nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,60 maka kontruk atau variabel adalah reliable. Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat hasil output menunjukkan bahwa kontruk dari budaya organisasi, motivasi dan kinerja memberikan nilai > 0,60, maka ketiga variabel tersebut dapat dikatakan reliable.

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sahnya atau validnya suatu kuesioner. Suatu koesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh

kuesioner tersebut. Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = 100-2 dalam hal ini adalah jumlah sampel dengan tingkat alpha 0,05 maka didapat rtabel adalah 0,196. Sedangkan rhitung adalah :

$$r = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{N-2}}} = \frac{0,753}{\sqrt{\frac{1-0,567}{100-2}}} = 11,409$$

$$r = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{N-2}}} = \frac{0,753}{\sqrt{\frac{1-0,567}{100-2}}} = 11,409$$

Berdasarkan hasil rhitung dengan rtabel maka diperoleh hasil adalah, karena rhitung lebih besar dengan rtabel maka indikator-indikator dari ketiga variabel tersebut adalah valid.

### Uji Normalias Data

Untuk melihat normal atau tidaknya data maka dilakukan uji normalitas dengan one sample Kolmogorov-Smirnov.

Data yang terlihat pada Tabel 2, terlihat bahwa nilai K-S sebesar 3.001 dan dengan nilai signifikan lebih jauh diatas 0,05 yang berarti bahwa residual terdistribusi secara normal atau memenuhi asumsi klasik normalitas.

### Uji Multikolineritas data

Hasil perhitungan nilai tolerance menunjukkan bahwa antara variabel budaya organisasi dan motivasi memiliki nilai tolerance kurang dari 0,10 yang menunjukkan tidak ada korelasi antar variabel. Hasil perhitungan nilai variance Inflation Faktor menunjukkan hal yang sama dengan nilai VIF lebih kecil dari 10.

### Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidak samaan variance dari residual pengamatan ke pengamatan lainnya. Untuk menguji asumsi ini digunakan uji glejser, seperti terlihat pada Tabel 3

### Dependent Variable: Kinerja

Hasil uji dari glejser menunjukkan bahwa tidak ada variabel budaya organisasi dan motivasi yang signifikan secara statistik yang mempengaruhi

**Tabel 1**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized	N of Items
.725	.723	6
.650	.646	5
.735	.734	6

**Tabel 2**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.40876944
Most Extreme Differences	Absolute	.361
	Positive	.361
	Negative	-.325
Kolmogorov-Smirnov Z		3.001
Asymp. Sig. (2-tailed)		.089

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Tabel 3**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constan)	3.298	.818		4.030	.000	
1	Motivasi	.840	.069	.771	12.068	.000	.967 1.034
	B. Organisasi	.167	.112	.184	1.496	.045	.967 1.034

a. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 4**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	3.298	.818	4.030	.000	
1	B.organisasi	.167	.112	.184	1.496	.009
	Motivasi	.876	.144	.508	2.068	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

variabel kinerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heterokedastisitas.

**PEMBAHASAN**

**Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja**

Budaya merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi, seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut, perlu dilihat dalam penerapan operasional bagaimana budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja.

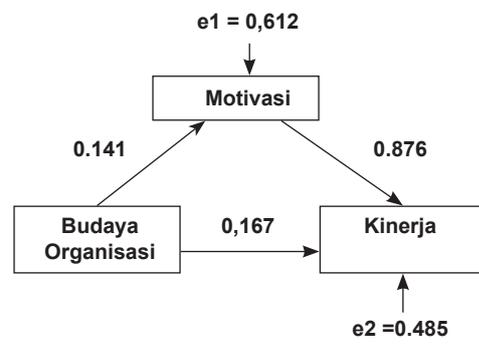
Berdasarkan hasil dari pengujian maka di dapat nilai adalah thitung sebesar 1.517 dengan nilai sig lebih kecil dari nilai alpha = 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja aparatur Sekretariat Kabupaten Aceh Utara. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fikri (2008) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi pegawai Kecamatan Lowokwaru Kota Malang dan juga didukung oleh Cahyono (2005) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Budaya atau pola yang diterapkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan sehingga pola tersebut memberikan nilai tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam menjalankan organisasi, sehingga budaya organisasi dapat mendorong meningkatkan motivasi kerja aparatur, dimana keteraturan dan integritas yang dominan dalam budaya organisasi.

**Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Aparatur**

Budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi. Penelitian dilakukan oleh Eko Budi Risetiawan (2002) menyimpulkan terhadap pengaruh positif antara iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah air minum Kabupaten Blora. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,667 artinya bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen secara simultan sebesar 66,7% dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95% sedangkan sisanya sebesar 23,3% dijelaskan oleh variabel lain dari luar model penelitian.

Menurut Ogbonna and Lloyd C. Harris (2000) budaya organisasi juga dapat memediasi peran pemimpin terhadap kinerja pegawai. Sementara Sarros et al (2005) membuktikan paling tidak ada hubungan yang jelas diantara segi-segi dari kepemimpinan itu dengan budaya organisasi.

Hasil output memberikan nilai Unstandardized Coefficients Beta pada persamaan pertama sebesar 0,141 dan nilai sig pada 0,004 yang berarti budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Nilai koefisien unstandardized beta 0,141 merupakan nilai jalur P2. Pada persamaan regresi 2 nilai unstandardized beta budaya organisasi 0,167 dan nilai motivasi 0,876 dan dua-duanya signifikan. Nilai unstandardized beta budaya organisasi 0,167 merupakan nilai jalur P1 dan sig 0,009 dan nilai



Gambar 1.

motivasi sebesar 0,876 merupakan jalur P3. Besarnya nilai  $e1 = \sqrt{1 - 0,625} = 0.612$  dan besarnya  $e2 = \sqrt{1 - 0,765} = 0.485$

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi**

Berdasarkan hasil uji dari persamaan pertama menunjukkan bahwa nilai motivasi dengan nilai thitung sebesar 2,068 dengan nilai signifikan adalah 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap Kinerja.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh langsung ke kinerja dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari Budaya organisasi ke Motivasi sebagai intervening lalu ke Kinerja. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,141, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah  $(0,141 \times 0,876 = 0.123$  atau total pengaruh budaya Organisasi ke Kinerja adalah  $0.167 + (0,141 \times 0,876) = 0.290$ . Hal ini sejalan Penelitian yang dilakukan Oleh Regina Aditya Reza (2010), pengujian hipotesis motivasi kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,628 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan juga didukung oleh Penelitian yang dilakukan oleh Rokhmala Hasboro Abdillah (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini mengartikan bahwa semakin baik budaya organisasi berpengaruh kepada semakin meningkatnya motivasi kerja aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Aparatur terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. kondisi ini mengartikan bahwa semakin baik motivasi kerja berpengaruh kepada semakin meningkatnya kinerja aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara. Melalui perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai thitung sebesar 2,068 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. taraf signifikansi terse-

but  $< 0,05$  yang berarti ada pengaruh antara motivasi kerja dan kinerja aparatur. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Rokhmaloka Hasboro Abdillah (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.

### **KESIMPULAN**

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara yang dibuktikan dengan nilai  $\text{sig} <$  dengan nilai  $\alpha = 0,05$  dan juga budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara hal ini juga sama dengan budaya organisasi yang membuktikan bahwa nilai  $\text{sig} <$  dari nilai  $\alpha = 0.05$  dan selanjutnya Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja pada Sekretariat Kabupaten Aceh Utara dan motivasi juga dapat memediasi antara budaya organisasi dan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.

### **SARAN**

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, artinya indikator dari budaya organisasi dan motivasi kerja sudah berjalan dengan baik sehingga dapat terjalin hubungan yang baik pula antara atasan dengan bawahan dan sekaligus juga dengan rekan kerja. Hubungan yang baik akan menjadi kenyamanan dalam bekerja dan dapat menimbulkan kinerja antara aparatur, hal ini mudah-mudahan dapat dipertahankan dan juga diusahakan ditingkatkan kembali.

Motivasi kerja sebagai variabel mediasi, karena motivasi kerja aparatur berperan dalam menghasilkan kinerja, diharapkan kepada pimpinan untuk dapat terus memotivasi bawahannya untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

## REFERENSI

- Ardiansyah, M. Asrori, (2011), *Kepemimpinan Kharismatik*, Diakses 30 Mei 2012, <http://kabar-pendidikan.blogspot.com/2011/04/pengertian-kepemimpinan-karismatik.html>
- Asfiah, Nurul, (2010), *Budaya Organisasi*, Januari 15, 2010 (<http://nurulasfiah.staf.umn.ac.id/2010/budaya-organisasi/>)
- Bacal, Robert, (2001), *Perfomance Manajemen*, Terjemahan Surya Dharmadan Yanuar Irawan. Jakarta; Gramedia Pustaka Utama.
- Bernadin, H. Jhondan Russel, Joyce E.A (2003) *Human Resource Management : An Experimental Approach*, international edition, Singapora: Mc Graw Hill.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno Agus (2008), *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 10 No. 2 September 2008.*
- Cahyono, Suharto, (2005), *Penfaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI, Volume 1.*
- Dessler, Garry (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi terjemahan, Jakarta, Penerbit PT. pr-enhallindo.
- Fikri, (2008), *Pengaruh Tipe Kepeimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kecamatan Lowokwaru Kota Malang, Jurnal Aplikasi MANajemen, Volume 6, No. 1, April 2008.*
- Ghozali, Imam, (2009), *Analisis Multivariate dengan program SPSS*, cetakan IV, Semarang, Badan Penerbit UNDIP.
- Hasibuan, P. Melayu, (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, Jakarta, Penerbit Gunung Agung.
- Kartono, KArtini, (1994), *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Keban, Yeremias, (2004), *Enan Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Issu*, Jokya-karta : Grava Media.
- Khairusmadi, Darmastuti (2011). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap Kinerja Pegawai denga Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening. Jurnal os Small Businesss and Enterprise Development Vol 16 No. 1*
- Mahadewi, 20120, *Hal-hal yang mempengaruhi Budaya Organisasi* , Oktober, 25, 2010. (<http://ibhee.blogspot.com/2010/hal-hal-yang-mempengaruhi-budaya.html>)
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005, *Prilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung, Penerbit PT. Rafika Aditama.

- Munandar, Asher Sunyoto, (2008) Psikologi dan Organisasi Jakarta, Universitas Indonesia Press
- Naylin, (200), Pemenuhan Kebutuhan Pegawai Kunci Menuju Motivasi dalam A. Dale Timple, Motivasi Pegawai (Motivation of Personal), Buku III, Jakarta: Penerbit PT. Alex Media Komputindo.
- O, Reilly, C. A., Chatman, J. A & Caldwell, D, F 1991. People and Organizational culture; a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3).
- Prabu, Anwar, (2005), Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana nasional Kabupaten Muara Enim, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* vol 3 No. Desember 2005.
- Prawiro Sentono, Suryadi, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, BPFE.
- Putra, Hendri Indra (2009), *Karakteristik Budaya Organisasi*, Diakses 30 Mei 2012, <http://benaigeneration.blogspot.com/2009/01/karakteristik-budayaorganisasi-html>.
- Rivai, Veithzal, (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Robbins, SP, (2006), *Prilaku Organisasi*, (edisi X) (Benyamin Molan dan Ahmad Fauzi, Penerjemah) Jakarta, Indeks Gramedia.
- Robbins, S. dan Timonthy, A. J. (2008) *Prilaku Organizational Behavior*, Terjemahan, Jakarta, Gramedia Jakarta
- Siagian, Sondang P, (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga belas, Jakarta, Bumi Aksara.
- Simamora, H (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, STIE YPKN.
- Sobirin, Ahmad, *Budaya Organisasi, Pengertian Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sugiyarti, Indah dan Widhiastuti, Susanti, (2007), Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi Karyawan, PT, Future Computer, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4, 1
- Timple, A, (1999), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Memotivasi Pegawai*, Jakarta, PT. Alex Media Komputindo.
- Tika, Muhammad Poburudu, (2006)., *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Thoib, Armanu, (2005)., Hubungan Kepemimpinan, Budaya Strategi dan Kinerja: pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7 (1).

Tjahyono, Binawan Nur dan Ginarsih Tri, 2006, Pengaruh Motivasi Kerjadan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Marga Propinsi Jawa Tengah, Jakarta, Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol II

Utami, Iis Torisa (2010), Pengaruh gaya kepemimpinan Trnaformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Trade Servistama Indonesia- Tangerang. Budi Luhur Economics. Jurnal Volume 5, No.1.

Waridin dan Masrukhin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, kepuasan kerja, Budaya Organisasi dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, Ekonomi Bisnis, Volume 7, No. 2.