

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR KECAMATAN SEMARANG UTARA**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister



Disusun Oleh :

Nama : Sarno

Nim :151003631010096

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
ADMINISTRASI PUBLIK**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945
SEMARANG
2017**

LEMBAR PENGESAHAN

Berdasarkan laporan panitia ujian tesis Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, menyatakan bahwa tesis yang berjudul

**Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap
Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara**

Diterima dan disahkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Magister Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Semarang konsentrasi Administrasi Publik.

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi

Dr. Karmanis, M.Si
NIDN. 0605066601

Semarang, 08 Januari 2017
Dekan

Drs. H. Dadang Asriyadi, M.Si
NIDN. 0628125901

TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN SEMARANG UTARA

Oleh

Sarno

Nim :151003631010096

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 08 Januari 2017 dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Pembimbing

Pembimbing

Penguji

Dr. Karmanis, M.Si

Dr. Prihatin Tiyanto PH, MT

IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

Judul Tesis :

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN SEMARANG UTARA

Nama Mahasiswa : Sarno
Nim : 151003631010096
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Administrasi Publik
Komisi Pembimbing
Koordinator Pembimbing: : Dr. Karmanis, M.Si
Penguji : Dr. Prihatin Tiyanto PH, MT
Tanggal Ujian : 08 Januari 2017
SK Penguji :

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur – unsur jiplakan, saya bersedia tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Semarang, 08 Januari 2017

Sarno
151003631010096

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ilmiah ini kupersembahkan kepada Bapak dan Ibu tercinta,

Istriku tercinta,

Saudaraku tersayang.

RIWAYAT HIDUP

Sarno, Grobogan, 08 Maret 1966, anak dari Ayah Gana dan Ibu Sati, SD sampai SLTP di Kabupaten Grobogan, SLTA di Kota Semarang. Studi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 lulus tahun 2002. Kemudian melanjutkan Program Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Semarang pada Tahun 2015. Pengalaman kerja sebagai pegawai di Kelurahan Tawang Sari Kecamatan Semarang Barat Kota Semarang sejak tahun 2000.

Semarang, 08 Januari 2017

Penulis,

Sarno

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada : Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNTAG Drs. H. Dadang Asriyadi, M.Si

Ketua Program Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNTAG Semarang sekaligus Dosen Pembimbing I Dr. Karmanis, M.Si.

Bapak Dr. Prihatin Tiyanto PH, MT selaku Dosen Penguji,

Rekan-rekan Penulis dan karyawan (pegawai) di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang yang telah banyak memberikan bantuan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.

Sujud dan terima kasih yang dalam Penulis persembahkan kepada Ibunda dan Ayahanda tercinta, atas dorongan yang kuat, kebijaksanaan dan doa.

Ucapan terima kasih secara khusus Penulis sampaikan kepada istriku Pertiwi.

Semarang, 08 Januari 2017

Penulis,

Sarno

RINGKASAN

Sarno, Program Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, UNTAG Semarang 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara. Pembimbing I Dr Karmanis, M.Si.

Peranan sumber daya manusia adalah sangat penting, mengakibatkan suatu organisasi harus mengalokasikan sejumlah dana yang cukup besar untuk peningkatan sumber daya manusia tersebut. Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satunya yaitu dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara optimal dan bermanfaat bagi masyarakat dan pemerintah. Fungsi kecamatan dalam hal ini adalah Kecamatan Semarang Utara adalah sebagai pelaksana tugas di bawah Walikota Semarang adalah perumusan kebijakan teknis di bidang pemerintahan, bidang pembangunan, bidang kesejahteraan sosial, bidang kependudukan serta bidang ketentraman dan ketertiban di kecamatan. Untuk menunjang tugas dan fungsi tersebut mengharapkan kinerja pegawai dapat meningkat, sehingga tugas untuk melayani masyarakat dapat berjalan dengan baik.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh : 1) budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ; 2) motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ; 3) kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai dan 4) budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama – sama terhadap kinerja pegawai kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Besar sampel penelitian ini adalah 35 pegawai kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus. Kuesioner merupakan instrumen utama untuk mengumpulkan data dan data sekunder diperoleh dari data monografi Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda serta dilengkapi dengan uji hipotesis dan uji koefisien determinasi.

Model penelitian memenuhi kriteria normalitas serta tidak terjadi penyimpangan multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Besar pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang adalah sebesar 86,6 % sedangkan sisanya 13,4 % dipengaruhi variabel lain di luar model penelitian.

Kata kunci : budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

SUMMARY

Sarno, Masters Program in Administrative Sciences, Faculty of Social and Political Sciences, UNTAG Semarang, 2016. Influence of Organizational Culture, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance in the District of Semarang Utara. Supervisor I Dr. Karmanis, MSi.

The role of human resources is very important, resulting in an organization should allocate a number of substantial funds for the improvement of human resources. To achieve the desired goal, then one of them is to improve the performance of human resources in an optimal and beneficial for the community and the government. Districts function in this case is District of Semarang Utara is as acting under the mayor of Semarang is the formulation of technical policy in the field of governance, field development, social welfare, area of residence as well as the field of peace and order in the district. To support the tasks and functions of the expected performance of employees can be increased, so that the duty to serve the community can run well.

The purpose of this study was to analyze the effect of: 1) organizational culture on employee performance; 2) work motivation on employee performance; 3) employee satisfaction to employee performance and 4) organizational culture, motivation and job satisfaction simultaneously - similar to employee performance North Semarang district office Semarang City.

The sample size of this study were 35 employees of the district office in North Semarang Semarang. The sampling technique used census. The questionnaire is the main instrument for collecting data and secondary data obtained from the data monograph Northern District of Semarang. Data analysis using descriptive statistics and multiple linear regression analysis and equipped to test the hypothesis and test the coefficient of determination.

The research model meets the criteria of normality and avoid deviations multicollinearity, heteroscedasticity and autocorrelation. The results showed that organizational culture, motivation and job satisfaction either partially or simultaneously shown to affect the performance of employees at the District Office North Semarang. Big variables influence organizational culture, motivation and job satisfaction affect the performance of employees at the District Office Semarang Semarang Utara is 86.6% while the remaining 13.4% influenced by other variables outside the research model.

Keywords: organizational culture, work motivation, job satisfaction and employee performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkah, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : **“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara”**.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi strata dua (S2) pada program Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Pada kesempatan ini, Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Ibu Dr. Karmanis, M.Si.selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing penyusunan tesis ini.
3. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
4. Ketua Program Studi Magister Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
5. Seluruh dosen dan staf Bagian Program Magister Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Semarang yang telah mendidik dan memberikan bekal ilmu kepada Penulis.
6. Istriku tercinta yang tak pernah henti-hentinya memberikan dorongan dan do'a yang senantiasa mengalir.
7. Saudaraku semua, terima kasih atas dorongannya.
8. Teman-temanku se-almamater, terima kasih atas motivasinya.

Harapan dan do'a Penulis, semoga Allah SWT akan membalas budi baik semua pihak yang telah membantu. Meskipun tesis ini Penulis berhasil selesaikan, akan tetapi hasilnya masih belum sempurna dan Penulis menyadari akan hal tersebut.

Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun untuk kesempurnaan tesis ini. Akhir kata Penulis berharap semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, 08 Januari 2017

Penulis

Sarno

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
LEMBAR PENGESAHAN	I
LEMBAR PERSETUJUAN.....	III
IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS	IV
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	V
HALAMAN PERSEMBAHAN	VI
RIWAYAT HIDUP	VII
UCAPAN TERIMA KASIH.....	VIII
RINGKASAN	IX
SUMMARY	X
KATA PENGANTAR	XI
DAFTAR ISI.....	XIII
DAFTAR TABEL.....	XVII
DAFTAR GAMBAR.....	XIX
DAFTAR LAMPIRAN	XX
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.3.1. Tujuan Penelitian	8
1.3.2. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Kerangka Dasar Teoritik	15
2.2.1. Teori Administrasi	15
2.2.2. Kinerja Karyawan.....	20
2.2.3. Budaya Organisasi	25
2.2.4. Motivasi	35
2.2.5. Kepuasan Kerja	41
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN	45
3.1. Kerangka Pemikiran	45
3.2. Hipotesis	47

	3.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	47
	3.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	48
	3.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	49
	3.3. Definisi Konsep dan Operasional Variabel	50
BAB IV	METODE PENELITIAN	55
	4.1. Desain dan Jenis Penelitian	55
	4.2. Populasi dan Sampel	55
	4.3. Jenis dan Sumber Data	56
	4.4. Indikator dan Item Penelitian	56
	4.5. Lokasi Penelitian	58
	4.6. Metode Pengumpulan Data	58
	4.7. Metode Analisis Data	59
	4.7.1. Pengujian Instrumen	59
	4.7.2. Uji Normalitas	70
	4.7.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik.....	70
	4.7.4. Pengujian Regresi Berganda	72
	4.7.5. Pengujian Hipotesis	72
	4.7.6. Uji Koefisien Determinasi	75
BAB V	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	76
	5.1. Gambaran Kecamatan Semarang Utara	76
	5.1.1. Monografi Kecamatan Semarang Utara	76
	5.1.2. Stuktur Organisasi	77
	5.1.3. Tugas dari Masing – masing Bagian	78
	5.2. Gambaran Umum Responden	92
	5.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	92
	5.2.2. Responden Berdasarkan Usia	92
	5.2.3. Responden Berdasarkan Pendidikan.....	93
	5.2.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja	94
	5.3. Tabulasi Silang Antara Deskripsi Responden dan Variabel Penelitian	95

5.3.1.	Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	95
5.3.2.	Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin	96
5.3.3.	Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin	97
5.3.4.	Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	98
5.3.5.	Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi Berdasarkan Usia Responden	100
5.3.6.	Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja Berdasarkan Usia Responden	101
5.3.7.	Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja Berdasarkan Usia Responden	102
5.3.8.	Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai Berdasarkan Usia Responden.....	104
5.3.9.	Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi Berdasarkan Pendidikan Responden	105
5.3.10.	Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja Berdasarkan Pendidikan Responden.....	107
5.3.11.	Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja Berdasarkan Pendidikan Responden.....	108
5.3.12.	Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai Berdasarkan Pendidikan Responden	110
5.3.13.	Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi Berdasarkan Lama Bekerja.....	111
5.3.14.	Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja Berdasarkan Lama Bekerja	112
5.3.15.	Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja Berdasarkan Lama Bekerja	114
5.3.16.	Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai Berdasarkan Lama Bekerja	115

5.4.	Analisis Data Hasil Penelitian	117
5.3.1.	Tanggapan Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi	118
5.3.2.	Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja	121
5.3.3.	Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pegawai.....	124
5.3.4.	Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	127
5.5.	Analisis Data	131
5.5.1.	Uji Normalitas Data	131
5.5.2.	Uji Penyimpangan Asumsi Klasik.....	133
5.5.3.	Uji Persamaan Regresi	137
5.5.4.	Pengujian Hipotesis	139
5.5.5.	Pengujian secara Koefisien Determinasi (R^2).....	147
5.6.	Perbandingan Hasil Peneltian dengan Penelitian Terdahulu	148
5.7.	Keterbatasan Penelitian	150
5.8.	Implikasi Penelitian	151
BAB VI	PENUTUP	154
6.1.	Kesimpulan	154
6.2.	Saran	154
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN -LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 : Matrik Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	57
Tabel 4.2 : Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi pada 10 Responden	61
Tabel 4.3 : Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja pada 10 Responden.....	62
Tabel 4.4 : Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja pada 10 Responden.....	64
Tabel 4.5 : Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan pada 10 Responden ..	64
Tabel 4.6 : Hasil Uji Reliabel pada 10 Responden	65
Tabel 4.7 : Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi pada 35 Responden	66
Tabel 4.8 : Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja pada 35 Responden.....	67
Tabel 4.9 : Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja pada 35 Responden.....	68
Tabel 4.10: Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan pada 35 Responden .	68
Tabel 4.11 : Hasil Uji Reliabel pada 35 Responden	69
Tabel 5.1 : Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	92
Tabel 5.2 : Distribusi Responden Berdasarkan Usia	93
Tabel 5.3 : Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	93
Tabel 5.4 : Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	94
Tabel 5.5 : Persepsi Budaya Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin	95
Tabel 5.6 : Persepsi Motivasi Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin.....	96
Tabel 5.7 : Persepsi Kepuasan Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin.....	97
Tabel 5.8 : Persepsi Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	98
Tabel 5.9 : Persepsi Budaya Organisasi Berdasarkan Usia Pegawai.....	100
Tabel 5.10 : Persepsi Motivasi Kerja Berdasarkan Usia Pegawai	101
Tabel 5.11 : Persepsi Kepuasan Kerja Berdasarkan Usia Pegawai	103
Tabel 5.12 : Persepsi Kinerja Pegawai Berdasarkan Usia Pegawai	104
Tabel 5.13 : Persepsi Budaya Orgnisasi Berdasarkan Pendidikan Pegawai	105

Tabel 5.14 : Persepsi Motivasi Kerja Berdasarkan Pendidikan Pegawai.....	107
Tabel 5.15 : Persepsi Kepuasan Kerja Berdasarkan Pendidikan Pegawai.....	108
Tabel 5.16 : Persepsi Kinerja Pegawai Berdasarkan Pendidikan Pegawai.....	110
Tabel 5.17 : Persepsi Budaya Organisasi Berdasarkan Lama Bekerja	111
Tabel 5.18 : Persepsi Motivasi Kerja Berdasarkan Lama Bekerja	113
Tabel 5.19 : Persepsi Kepuasan Kerja Berdasarkan Lama Bekerja	114
Tabel 5.20 : Persepsi Kinerja Pegawai Berdasarkan Lama Bekerja.....	115
Tabel 5.21 : Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi ...	118
Tabel 5.22 : Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja.....	122
Tabel 5.23 : Tanggapan Responden Thd Variabel Kepuasan Kerja Pegawai ..	125
Tabel 5.24 : Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	128
Tabel 5.25 : Uji Normalitas dengan Uji Kolmogorov Smirnov	133
Tabel 5.26 : Nilai VIF dan <i>Tolerance</i>	134
Tabel 5.27 : Koefisien Korelasi antara Variabel Bebas Model 2	135
Tabel 5.28 : Ringkasan Hasil Perhitungan SPSS Model Kedua	138
Tabel 5.29 : Hasil Perhitungan Anova	146
Tabel 5.30 : Koefisien Determinasi	147

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran.....	45
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Kecamatan Semarang Utara	77
Gambar 5. 2 Pengujian Normalitas Data dengan Grafik Histogram	131
Gambar 5. 3 Uji Normalitas Data dengan Grafik P – P Plot	132
Gambar 5. 4 Pengujian Heteroskedastisitas	137

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan

Lampiran 2 : Tabulasi Data

Lampiran 3 : Frekuensi Data

Lampiran 4 : Perhitungan Validitas

Lampiran 5 : Perhitungan Regresi

Lampiran 6 : Tabulasi Silang

Lampiran 7 : Tabel Statistik

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi (pemerintah ataupun swasta) memegang peranan sangat penting. Keberadaan sumber daya manusia memiliki potensi besar untuk menjalankan aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan harapan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga menghasilkan (output) optimal (Novianti dkk, 2014).

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset yang tidak dapat diukur dengan uang (*intangible asset*). Dalam rangka beradaptasi dengan persaingan global yang sudah dijelaskan sebelumnya, banyak organisasi dewasa ini melakukan usaha strategis dalam mengembangkan sumber daya manusia sebagai salah satu *intangible asset*. Hal ini didasari pemahaman bahwa intangible aset ternyata mampu menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan sebesar 75%. (Wibisono, 2008).

Begitu pentingnya peranan sumber daya manusia mengakibatkan suatu organisasi harus mengalokasikan sejumlah dana yang cukup besar untuk peningkatan sumber daya manusia tersebut. Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satunya yaitu dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara optimal dan bermanfaat bagi masyarakat dan pemerintah.

Salah satu peran manajemen sumber daya manusia adalah menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan yang sangat rendah akan mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian yang

kemudian dapat berakhir dengan penutupan perusahaan. Melihat besarnya pengaruh kinerja karyawan tersebut terhadap perusahaan maka penting bagi setiap perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja para karyawannya sesuai dengan sasaran yang diinginkan (Amelia, 2015).

Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah sub sistem yang saling berhubungan dan saling tergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang, serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai (Sholeha dan Suzy, 1996). Sedangkan menurut Stephen (2007) organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan.

Manusia sebagai karyawan (pegawai) memegang peranan yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan atau pegawai tidak hanya semata-mata dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi dan disamakan dengan faktor produksi lain seperti peralatan. Karyawan dalam hal ini manusia harus ditempatkan pada posisi yang paling penting dari sebuah proses operasional dalam perusahaan.

Kantor Kecamatan mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Fungsi kecamatan dalam hal ini adalah Kecamatan Semarang Utara adalah sebagai pelaksana tugas dibawah Walikota Semarang adalah perumusan kebijakan teknis di bidang pemerintahan, bidang pembangunan, bidang kesejahteraan sosial, bidang kependudukan serta bidang ketentraman dan ketertiban di kecamatan. Untuk menunjang tugas dan fungsi tersebut diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat, sehingga tugas untuk melayani masyarakat dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan data yang ada, kinerja pegawai di Kecamatan masih menunjukkan kinerja yang belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan masih adanya keluhan – keluhan dari masyarakat terkait kinerja pegawai. Keluhan – keluhan tersebut berkenaan dengan kantor kecamatan dalam hal pelayanan. Masyarakat masih merasa ada pekerjaan atau item pekerjaan yang terkendala dalam hal kecepatan. Mestinya pekerjaan pengurusan surat dapat dikerjakan kurang lebih 1 jam, akan tetapi dikerjakan lebih dari 1 jam.

Berdasarkan survey pendahuluan pada Bulan Maret sampai dengan April 2016 terhadap 100 masyarakat berkenaan dengan layanan di Kantor Kecamatan Semarang Utara menunjukkan tingkat kinerja yang kurang maksimal. Berikut ini tabel dari Survey pendahuluan berkenaan indeks kepuasan masyarakat yang mencerminkan kinerja dari pegawai di kantor Kecamatan Semarang Utara.

Tabel 1. 1
Hasil Survey pada Masyarakat Pengguna Layanan Kantor Kecamatan Semarang Utara

No	Keluhan Masyarakat	Jml	%
1.	Jadwal pelayanan yang tidak pasti (> jam 08.00 WIB)	15	15 %
2.	Biayanya berbeda satu dengan yang lainnya	5	5 %
3.	Lingkungan dirasa masih kurang nyaman	2	2 %
4.	Persyaratan pelayanan dirasa memberatkan atau tidak dapat dipahami secara maksimal	9	9 %
5.	Petugas/pegawai kurang disiplin	11	11 %
6.	Tanggung jawab pegawai kurang maksimal	3	3 %
7.	Pelayanan dirasakan masih lambat	19	19 %
8.	Kemampuan petugas masih kurang sama (terdapat perbedaan)	8	8 %
9.	Petugas masih kurang ramah dengan masyarakat (berbeda dengan swasta)	16	16 %
10.	Biaya dirasa masih kurang wajar	12	12 %

Sumber : data primer yang diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas menunjukkan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang yang disurvei selama dua bulan (Maret sd April 2016). Keluhan yang dirasakan paling tinggi oleh para masyarakat adalah pelayanan yang masih dirasa lambat (kurang cepat), yaitu sebanyak 19 %. Para pegawai masih terlihat pekerjaan yang disambi – sambi atau kurang fokus, meskipun ini tidak semua (hanya beberapa). Misalkan disambi dengan telepon ke rekan atau kolega atau sms (WA atau BBM). Terendah adalah adanya keluhan bahwa kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang masih dirasa kurang nyaman, yaitu sebanyak 2 %.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah budaya organisasi, motivasi dan lingkungan kerja (Novianti, dkk, 2015) yang diperkuat dengan penelitian dari Rofiana, dkk (2015). Pengaruh – pengaruh variabel tersebut dapat terjadi secara langsung (*direct*) maupun secara tidak langsung (*indirect*) yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja.

Budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku karyawan memainkan peranan penting dalam suatu perusahaan. Rasyid. et al (2005) dalam Munizu (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi sangat penting ditekankan karena budaya merupakan keseluruhan nilai-nilai, sifat-sifat, perilaku yang diterima (baik ataupun tidak baik), cara melakukan sesuatu dan lingkungan politik organisasi. Pemaksaan suatu budaya dapat menimbulkan ketidakcocokan (*misfit*) antara karyawan dengan organisasi sehingga dapat mempengaruhi kondisi psikologis karyawan yang merasa tidak nyaman dalam bekerjasama (Munizu, 2010).

Budaya organisasi terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Munizu, 2010) yang didukung oleh Satria dkk (2015) ; Fadiyah dkk (2015) Aulia dkk (2015). Hasil ini menunjukkan dimana budaya

organisasi berasal dari nilai-nilai perusahaan yang telah tersosialisasikan dengan baik pada karyawan akan sangat mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Novianti dkk, 2015). Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Amelia dan Fahmi (2015) yang memberikan hasil bahwa budaya tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan dorongan dalam diri atau sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi guna mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Motivasi adalah suatu proses yang paling penting dalam pendekatan mikro terhadap perilaku organisasi (Aulia, 2015). Lebih lanjut menurut McClelland (1987) dalam Aulia (2015) mengemukakan enam karakteristik motivasi, yaitu memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan memikul resiko dan juga memiliki tujuan yang realistis. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi juga memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan bertujuan untuk merealisasikan tujuan, memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan serta mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah terprogram.

Motivasi terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Hakim, 2006). Hal ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Natalie, et al (2010) serta Perdana dan Andriyani (2012) ; . Kondisi ini menunjukkan bahwa termotivasinya karyawan dalam bekerja akan berdampak pada kinerja karyawan, karena pegawai lebih giat dalam bekerja (Aulia, 2015). Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Dewi 2012 dimana motivasi tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (2012).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima (Robbins, 2006). Menurut Mangkunegara (2011) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Amelia dan Fahmi, 2015). Karyawan yang mencapai kepuasan kerja dalam organisasi (tempat kerja) akan meningkatkan kinerjanya. Semakin puas karyawan tersebut maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan (Winarti dan Susilo, 2011). Hasil yang selaras juga ditunjukkan oleh Primanda dan Azzuhri (2014) serta penelitian dari Novianti (2015), dimana kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat penelitian dari Setiaji dan Sudarti (2012). Hasil berbeda ditunjukkan oleh Sudiro (2009) dimana tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai masih terjadi perbedaan. Beberapa penulis menyatakan berpengaruh dan ada penulis yang menolak hipotesis tersebut (bertentangan). Berikut ini disajikan beberapa perbedaan hasil penelitian dari peneltiian terdahulu.

Tabel 1. 2
Matrik Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Pengaruh Variabel	Peneliti Tahun	Hasil Penelitian
1	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Satria, et al (2015) ; Fidiyah (2015) ; Aulia, et al (2015) dan Ardyanto (2015)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Amalia dan Fahmi (2003)	Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai	Hakim (2006) ; Abdullah (2009), Perdana dan Andriyani (2012), Aulia, et al (2015),	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Dewi (2012)	Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	Amelia dan Fahmi (2003) ; Purwanto & Wahyudin (2004) ; Winarti & Susilo (2011) ; Setiaji & Sudarti (2012) serta Primanda (2014)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Sudiro (2009)	Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber : penelitian terdahulu

Berdasarkan uraian diatas menarik untuk diadakan penelitian berkenaan dengan kinerja karyawan yaitu motivasi kerja, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan mengambil judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat dibangun rumusan masalah yaitu bagaimana meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Utara.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut dapat disimpulkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang
3. Menganalisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah :

1. Teoritis

Manfaat teoritis bagi pengembangan Ilmu Administrasi. Penelitian ini bertujuan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagai tujuan dari suatu organisasi. Manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mampu memberikan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam
- b. Memberikan pengetahuan mengenai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan
- c. Memberikan pengetahuan mengenai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya
- d. Memberikan pengetahuan tentang hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai.

2. Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang bagaimana budaya organisasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Untuk menambah referensi bagi mahasiswa yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut tentang masalah yang sejenis dan sebagai tambahan informasi bagi pihak yang membutuhkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Sudiro (2009) mengadakan penelitian pada dosen di Universitas Brawijaya Malang. Besar sampel yang digunakan adalah sebanyak 100 dosen dengan teknik pengambilan menggunakan *stratified proportional random sampling*. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas serta dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja dosen, sedangkan kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh terhadap Kinerja dosen di Universitas Brawijaya Malang Jawa Timur.

Amelia dan Fahmi (2015) mengadakan penelitian pada karyawan Bank Mandiri cabang Padang. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 45 responden (karyawan) dengan teknik pengambilan menggunakan *judgment sampling*. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan adalah Budaya Organisasi dan Stres Kerja sebagai variabel bebas, lalu Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa Stres Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Padang, sedangkan Budaya Organisasi tidak terbukti berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja ataupun Kinerja karyawan di Bank Mandiri cabang Padang.

Munizu (2010) mengadakan penelitian untuk mengetahui kinerja karyawan pada karyawan Bank di PT. Bank Sulsel Makasar. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 122 responden (karyawan) dengan teknik *simple random sampling*. Alat analisis menggunakan *structural equation modelling (SEM)*. Variabel yang digunakan adalah Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa Budaya dan Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT. Bank Sulsel Makasar.

Primanda dan Azzuhri (2014) mengadakan penelitian pada karyawan di Kantor Pusat PT. Varia Usaha Gresik. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 90 responden (karyawan) dengan metode menggunakan sampel jenuh. Analisis data menggunakan *path analysis*. Variabel yang digunakan adalah Motivasi Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT. Semen Gresik. Variabel Kepuasan Kerja terbukti sebagai variabel intervening antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai di PT. Semen Gresik.

Novianti, dkk (2014) mengadakan penelitian pada karyawan di PT. BPR Artha Mukti Santosa Semarang. Sampel yang digunakan pada karyawan bank adalah sebanyak 66 responden (karyawan), dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sensus. Alat analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan adalah Budaya Organisasi, Motivasi Kerja variabel bebas dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dan Kinerja

karyawan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh adalah Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai. Kepuasan Kerja karyawan juga terbukti berpengaruh terhadap Kinerja dan terbukti menjadi variabel intervening bagi variabel Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja.

Rofiana, dkk (2015) mengadakan penelitian pada karyawan Patra Jasa Semarang Convention Hotel. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 60 responden (karyawan). Variabel yang digunakan adalah Motivasi Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di Patra Jasa Semarang Convention Hotel.

Aulia, dkk (2015) mengadakan penelitian pada karyawan di PT. Telkom Semarang. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 74 responden (karyawan) dengan teknik pengambilan menggunakan *accidental sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan adalah Motivasi Kerja, budaya organisasi dan stres kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, budaya organisasi dan stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT. Telkom Semarang.

Tabel 2.1
Matrik Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian dan alat analisis	Hasil Penelitian
1.	Sudiro (2009)	Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja tenaga Edukatif/Dosen (Studi di Universitas Brawijaya Malang)	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas Kinerja dosen sebagai variabel terikat. Alat analisis regresi linier berganda	komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja dosen, sedangkan kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh terhadap Kinerja dosen di Universitas Brawijaya Malang
2.	Amelia dan Fahmi (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang)	Budaya Organisasi dan Stres Kerja sebagai variabel bebas. Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda	Stres Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Budaya Organisasi tidak terbukti berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja ataupun Kinerja karyawan di Bank Mandiri cabang Padang
3.	Munizu (2010)	Persepsi Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Alat analisis menggunakan <i>structural equation modelling (SEM)</i>	Budaya dan Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT. Bank Sulsel Makasar
4.	Primanda dan Azzuhri (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada	Motivasi Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Analisis	Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT. Semen Gresik.

		Kantor Pusat PT Varia Usaha Gresik	data menggunakan <i>path analysis</i>	Variabel Kepuasan Kerja terbukti sebagai variabel intervening antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai di PT. Semen Gresik
5	Novianti, dkk (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Alat analisis menggunakan analisis regresi linier berganda	Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai. Kepuasan Kerja karyawan juga terbukti berpengaruh terhadap Kinerja dan terbukti menjadi variabel intervening
6	Rofiana, dkk (2015)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Patra Jasa Semarang Convention Hotel	Motivasi Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Alat analisis menggunakan analisis regresi linier berganda	Motivasi Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di Patra Jasa Semarang Convention Hotel
7	Aulia, dkk (2015)	Pengaruh Motivasi, Budaya Perusahaan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Telkom Semarang	Motivasi Kerja, budaya organisasi dan stres Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Alat analisis menggunakan analisis regresi linier berganda	Motivasi Kerja, budaya organisasi dan stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT. Telkom Semarang

Sumber : penelitian terdahulu

2.2. Kerangka Dasar Teoritik

2.2.1. Teori Administrasi

Teori administrasi menjelaskan upaya-upaya untuk mendefinisikan fungsi universal yang dilakukan oleh pimpinan dan asas-asas yang menyusun praktik kepemimpinan yang baik. Henry Fayol (1841) (dalam Afriyanto, 2014) menggunakan pendekatan atas manajemen administrasi, yaitu suatu pendekatan dari pimpinan atas sampai pada tingkat pimpinan terbawah. Fayol melahirkan tiga sumbangan besar bagi administrasi dan manajemen yaitu (1) aktivitas organisasi, (2) fungsi atau tugas pimpinan, (3) prinsip-prinsip administrasi atau manajemen.

Administrasi negara merupakan kombinasi yang sangat beragam serta tidak berpola antara teori dan pelaksanaan. Administrasi Negara dimaksudkan untuk lebih memahami hubungan antara pemerintah dengan masyarakatnya serta meningkatkan responsibilitas kebijakan Negara terhadap berbagai kebutuhan sosial, dan juga melembagakan praktek-praktek manajerial agar terbiasa lebih efektif dan efisien (Aneta, 2012)

Tidak dapat disangkal, bahwa kalimat diatas juga agak luas dan tidak berpola, meskipun untuk maksud kita hal itu sudah cukup. Kendati demikian, ada karakteristik tambahan administrasi negara, yang akan kita gunakan sebagai model dalam pembahasan selanjutnya.

Berbicara tentang perkembangan teori administrasi Negara, K Bailey (dalam Aneta, 2012) mengemukakan bahwa administrasi negara adalah (atau seharusnya) menyangkut perkembangan empat macam teori, sebagai berikut:

1. *Teori deskriptif eksplanatif*

Teori ini memberikan penjelasan secara abstrak realitas administrasi negara, baik dalam bentuk konsep, proposisi atau hukum. Konsep tersebut menjelaskan adanya penjenjangan dalam struktur organisasi. Konsep yang

sederhana seperti hirarkhi ini bisa berkembang menjadi rumit, misalnya teori yang menjelaskan secara deskriptif multi hirarkhi dalam mekanisme kerja organisasi publik kurang jelas dijelaskan sebagai orang yang berada dipucuk hirarkhi suatu organisasi dan secara eksklusif bekerja dalam struktur internal tersebut, karena disamping organisasi yang dipimpinnya, ia juga harus berhubungan dengan organisasi atau kelompok-kelompok sosial lain/politik lain yang juga memiliki hirarkhi sendiri. Pada dasarnya teori deskriptif eksplanatif menjawab dua pertanyaan teori deskriptif, yaitu *apa dan mengapa* atau *apa berhubungan dengan apa*. Pertanyaan apa, menuntut jawaban deskriptif mengenai satu realitas tertentu yang dijelaskan secara abstrak ke dalam satu konsep tertentu misalnya, hirarkhi organisasi formal, hirarkhi kebutuhan, organisasi formal, konflik peranan, ketidakjelasan peranan, semangat kerja dan lain-lain.

2. *Teori normatif,*

Teori normatif bertujuan menjelaskan situasi administrasi masa mendatang secara prospektif. Termasuk dalam teori ini adalah Utopi, misalnya masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila atau keluarga kecil yang bahagia dan sejahtera. Teori normatif juga dapat dikembangkan dengan merumuskan kriteria-kriteria normatif yang lebih spesifik, seperti efisiensi, efektivitas, responsibilitas, akuntabilitas, ekonomi, semangat kerja pegawai, desentralisasi, partisipasi, inovasi dan sebagainya. Teori normative memberikan rekomendasi kearah mana suatu realitas harus dikembangkan atau perlu diubah dengan menawarkan kriteria-kriteria normatif tertentu. Permasalahan dalam teori normatif adalah bahwa kriteria-kriteria yang ditawarkan tidaklah selalu saling mendukung, akan tetapi dalam beberapa hal saling bertentangan. Misalnya penekanan pada efisiensi dapat

mengorbankan perataan penekanan pada sentralisasi juga dapat mengorbankan akuntabilitas dan inovasi (terutama dari bawah).

3. *Teori asumtif,*

Teori ini mempunyai pemahaman yang benar terhadap realitas seorang administrator, suatu teori yang tidak mengambil asumsi model setan maupun model malaikat birokrat. Teori asumtif menekankan pada prakondisi atau anggapan adanya suatu realitas sosial dibalik teori atau proposisi yang hendak dibangun. Teori X dan Y dari McGregor adalah salah satu contoh dari teori Asumtif. Dalam teori tersebut dikemukakan dua jenis asumsi yang berlawanan tentang sifat manusia. Teori X berasumsi bahwa pada dasarnya manusia bersifat malas dan senang menghindari pekerjaan jika memungkinkan. Sementara teori Y berasumsi sebaliknya, yaitu bahwa manusia memiliki kemauan untuk bekerja dan memiliki kemampuan untuk mengontrol dirinya dalam mengemban tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

4. *Teori instrumental,*

Teori Instrumental merupakan tindak lanjut (maka) dari proposisi *jika karena*. Misalnya jika sistem administrasi berlangsung secara begini dan begitu karena ini dan itu, jika desentralisasi dapat meningkatkan efektivitas birokrasi. Jika manusia dan institusinya sudah siap atau dapat disiapkan pada perubahan sistem administrasi ke arah desentralisasi yang lebih besar, maka strategi, teknik dan alat-alat apa yang dikembangkan untuk menunjangnya. Teori-teori administrasi negara yang dikemukakan di atas oleh para ahli, banyak tertuju pada peran pemerintah dan dukungan rakyat terhadap masalah-masalah yang dihadapi publik. Keterlibatan masyarakat dan pemerintah dalam administrasi Negara sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli di atas dalam menangani masalah-masalah publik sangat jelas.

Karenanya apa yang kemudian menjadi bidang studi Administrasi Negara adalah bagaimana orang-orang mengorganisasikan diri mereka sebagai publik secara kolektif dan dengan tugas dan kewajiban masing-masing memecahkan masalah-masalah publik untuk mencapai tujuan bersama mereka.

Pada pengertian tersebut di atas peranan masyarakat sangat menentukan dalam mengatasi masalah-masalah publik. Dengan kedudukan negara yang mempunyai keterbatasan terutama dari segi biaya untuk memenuhi segala kebutuhan publik, maka peranan masyarakat (swasta) sangat menentukan. Dewasa ini peranan swasta semakin banyak terlihat pada bidang-bidang yang tadinya dimonopoli oleh negara seperti transportasi, pendidikan, perumahan, dan lain-lain.

Walaupun demikian peranan pemerintah tetap memegang posisi sentral dalam pemenuhan dan penanganan masalah-masalah publik. Negara adalah merupakan lembaga formal yang memiliki mandat (dengan asumsi bahwa mekanisme demokratis berlangsung) dari rakyat melalui cara-cara tertentu yang dapat dibenarkan oleh hukum yang berlaku untuk memenuhi kepentingan publik. Karena itu Administrasi Negara secara lebih khusus dapat dijelaskan sebagai apa yang dilakukan oleh pemerintah, terutama lembaga eksekutifnya, didalam memecahkan masalah-masalah kemasyarakatan.

Keempat teori Bailey yang telah dijelaskan diatas secara bersama-sama membentuk tiga pilar administrasi negara: 1) perilaku organisasi dan perilaku manusia pada organisasi-organisasi publik; 2) teknologi manajemen dan institusi-institusi implementasi kebijakan-kebijakan; dan 3) kepentingan publik yang berkaitan dengan pilihan etika individual dan persoalan-persoalan pemerintahan.

Teori perilaku organisasi berfokus dari segi bagaimana/menggapainya bukan dari segi seharusnya dan teknik manajemen yang terakhir. Sedangkan locusnya adalah kebijakan publik/ilmu kebijakan. Sejalan dengan ini Stephen K. Bailey mengatakan ada tiga pokok utama dalam studi administrasi negara yaitu: *Pertama*, perilaku organisasi dan perilaku anggota-anggota organisasi publik. *Kedua*, teknologi manajemen, dan *Ketiga*, kepentingan publik yang erat hubungannya dengan masalah publik ,ketika dan kebijakan publik. Memperhatikan kelima paradigma tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi dasar administrasi negara adalah: (Syafiie., 2011).

2. Merumuskan kebijakan publik, misalnya: pemerataan, pertumbuhan ekonomi/kemakmuran, keamanan dan seterusnya dengan prosesnya antara lain: analisis keadaan sekarang, alternatif perubahan dimasa depan, penyusunan strategi/teknik/program/kegiatan dan akhirnya keputusan.
3. Pengendalian perilaku organisasi dan perilaku organisasi publik meliputi struktur organisasi, kepegawaian, keuangan, perbekalan, tata usaha kantor dan hubungan masyarakatnya.
4. Penggunaan teknologi manajemen publik meliputi kepemimpinan, komunikasi, koordinasi dan pengawasan.

Menurut Stephen (2013) teori administrasi meliputi :

1. Teori Hubungan Manusia. Teori ini dirintis oleh Elton Mayo. Pengembangan Teori Mayo didasarkan pada penemuannya selama memimpin proyek. Mayo bermaksud menguji hubungan antara produktivitas dengan lingkungan fisik. Mayo menangkap bahwa norma-norma sosial, justru merupakan faktor kunci dalam perilaku kerja individual. Karenanya, rangsangan kenaikan upah tidak memacu pekerja untuk bekerja lebih produktif.

2. Teori Pengambilan Keputusan. Dalam pengambilan keputusan para pemikir menyarankan dipergunakannya statistik, model optimasi, model informasi, dan simulasi. Di samping itu dapat juga dimanfaatkan pengetahuan-pengetahuan yang berasal dari *linear programming*, *critical path scheduling*, *inventory models*, *site location models*, serta berbagai bentuk *resource allocation models*.
3. Teori Perilaku. Teori ini bermaksud untuk mengintegrasikan semua pengetahuan mengenai anggota organisasi, struktur dan prosesnya. Teori ini memahami pentingnya faktor perilaku manusia sebagai alat utama untuk mencapai tujuan.
4. Teori Sistem. Dalam teori ini, organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang menampilkan karakteristiknya sebagai penerima masukan, pengolah dan penghasil.
5. Teori Kontigensi. Pada awalnya teori ini dipergunakan pada pengembangan organisasi yang dirancang secara optimal dapat mengadaptasi teknologi dan lingkungan. Teori kontigensi diangkat untuk mencari beberapa karakteristik umum yang melekat pada situasi khusus.

2.2.2. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari bahasa Inggris *performance* yang artinya performa. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009). Secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan

organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Pabundu (2010) seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan subjektif karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Di samping itu, penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan pengawasan terhadap perilaku karyawan. Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010). Kinerja karyawan menurut Robbins (2007) adalah apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Selain itu kinerja juga dapat diartikan dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana ada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007). Untuk mencapai tujuan dan cita – cita yang diharapkan, manusia harus berkarya semaksimal mungkin sesuai dengan peran yang dimainkan dalam perusahaan itu, bila mereka menduduki jabatan sebagai manajer, maka karya yang diharapkan adalah bagaimana mereka mampu mengelola, kemampuan perusahaan untuk mencapai produktivitas yang maksimal, maupun bagaimana mereka mampu mengelola (mengarahkan)

karyawan bawahannya untuk bertindak efektif dan efisien menurut bidang yang dikerjakan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Penilaian kinerja karyawan merupakan proses melalui mana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 2008).

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins, 2006):

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Wirawan (2009) secara umum dimensi kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu :

- a. Hasil kerja. Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.
- b. Perilaku kerja. Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Perilaku kerja dicantumkan dalam standar kinerja, prosedur kerja, kode etik dan peraturan organisasi.
- c. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat diatas penilaian kinerja karyawan (pegawai) adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian kinerja karyawan terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada dibagian personalia.

Handoko (2008) menyebutkan bahwa kegunaan penilaian kinerja karyawan dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan – kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian – penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan – keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan – kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan – keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti

6. Penyimpangan – penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia

7. Ketidak-akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan – kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana – rencana sumberdaya manusia, atau komponen – komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan – keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan – kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan – kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan – keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan – tantangan Eksternal

Kadang – kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor – faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah – masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Departemen personalia biasanya mengembangkan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan di semua departemen. Elemen – elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran – ukuran kriteria tersebut, dan kemudian pemberian umpan balik kepada para karyawan dan departemen personalia.

Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai para pegawai dalam suatu kegiatan menurut criteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi (Hakim, 2006). Kinerja pegawai diukur dengan indicator – indicator sebagai berikut :

- a. Disiplin pegawai
- b. Menyelesaikan tugas sesuai rencana
- c. Koordinasi sebelum bekerja
- d. Daya kreativitas pegawai
- e. Hasil kerja yang sesuai waktu
- f. Kualitas hasil kerja.

2.2.3. Budaya Organisasi

2.2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi yaitu satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Robert dan Angelo 2005). Pengertian lain budaya organisasi merujuk kepada

suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbins, 2006). Sehingga dapat diberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah bentuk kebersamaan dalam berperilaku dalam organisasi sebagai anggotanya yang dipegang secara bersama sebagai bentuk keseragaman sebagai identitas organisasi tersebut dibanding dengan organisasi lainnya

Budaya organisasi seringkali 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 (Glaser, et al, 1987 dalam Robbins, 2006). Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda – beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda – beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading (Hofstede, 2011).

Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri – ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok – kelompok orang dalam lingkungannya. Kebudayaan 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 dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama – sama.

Budaya kelompok atau budaya organisasi merupakan sebuah pola sumsi dasar yang dibagi dan dipelajari dalam organisasi sebagai instrumen dalam pemecahan masalah dengan mengadptasi, mengintergrasikan dan mempertimbangkan kondisi eksternal dan internal (Calabretta et al, dalam

Munizu, 2010). Menurut Robbins dan Timothy (2007) bahwa dalam suatu budaya yang kuat, nilai inti suatu organisasi itu dipegang, secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak menerima nilai-nilai inti makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu maka makin kuat budaya tersebut.

Menurut Luthans dalam Susanto (2006) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang akan berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Menurut Sarplin dalam Susanto (2006) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut Mulyadi (2006) budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan. Pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi.

Kadang-kadang, budaya yang juga dikatakan membantu kinerja karena struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya inovasi dan inovasi (Kotter & Heskett, 2006). Budaya yang kuat mengenakan tekanan yang cukup besar pada karyawan untuk menyesuaikan diri, karena budaya perusahaan mampu mengurangi variabilitas perilaku karyawan di tempat kerja dan memberikan karyawan pengertian bagaimana berperilaku dan dimana menempatkan prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan (Laabs, 1998).

Budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi. Menurut Wibowo (2010) suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan

sebelumnya. Di Indonesia, budaya organisasi mulai diperkenalkan di era 1990-an ketika saat itu banyak dibicarakan perihal konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, budaya organisasi kemudian dimasukkan dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan penyuluhan, baik di lingkungan perguruan tinggi dan instansi pemerintah maupun di berbagai perusahaan swasta besar di Indonesia (Pabundu, 2010).

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Menurut Susanto (2006) peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal. Susanto (2006) mengatakan ada empat peran dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi.
- 2) Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun selanjutnya.
- 3) Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi terdiri atas orang-orang yang layak.
- 4) Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi (Robbins, 2006: 284). Pernyataan tersebut telah diterima dengan luas dan didukung oleh beberapa penelitian yang menghubungkan kinerja dengan budaya organisasi.

Kreitner dan Kinichi (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda – beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Timbulnya rasa senasib dan sepenanggungan dalam suatu wadah organisasi dalam hal ini pada salah satu kantor dibawah Pemerintah DaerahTingkat II merupakan sesuatu hal yang positif dan juga dapat berdampak negatif. Dampak positif perbedaan – perbedaan individu ini dapat bersatu dalam satu organisasi, dampak negatifnya adalah kebobrokan dalam individu organisasi juga dapat ditutupi oleh individu lainnya karena ikatan organisasi yang kuat.

Budaya organisasi juga ditentukan oleh sistem, prosedur dan struktur organisasi itu sendiri. Selain itu juga, budaya organisasi memerlukan pemimpin yang berkualitas bagi kelangsungan sebuah organisasi ke satu tahap yang dibanggakan. Budaya organisasi yang mampu mewujudkan suasana kerja yang selesa dan sistematis berupaya menyumbang kepada peningkatan produktivitas kerja dan kinerja pegawai.

Budaya organisasi adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Melaksanakan budaya organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan (Triguno, 1995: 3)

Definisi ini menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada para pegawai baru melalui proses

sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Masing – masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Nilai – nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi. Keduanya juga memainkan peranan penting dalam mempengaruhi etika berperilaku. Nilai memiliki lima komponen kunci (Robert dan Angelo, 2005) : "Nilai (1) adalah konsep kepercayaan, (2) mengenai perilaku yang dikehendaki, (3) keadaan yang amat penting, (4) pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku dan (5) urutan dari yang relatif penting".

Nilai pendukung (*espoused value*) menunjukkan nilai – nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih oleh organisasi. Umumnya mereka dibentuk oleh pendiri perusahaan baru atau kecil dan oleh tim *top management* dalam sebuah perusahaan yang lebih besar. Karena nilai – nilai pendukung tersebut merupakan aspirasi yang akan dikomunikasikan secara eksplisit kepada para pegawai, para manajer berharap bahwa nilai – nilai pendukung tersebut akan mempengaruhi perilaku para pegawai secara langsung.

Nilai – nilai yang diperankan (*enacted values*), di sisi lain merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku pegawai. Sebuah perusahaan mungkin mendukung bahwa hal tersebut mengukur nilai integritas. Bila pegawai menunjukkan integritas dengan menjalankan komitmennya, nilai pendukung dan nilai yang diperankan dan perilaku individual dipengaruhi oleh nilai integritas.

2.2.3.2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi. Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut. Fungsi budaya organisasi menurut Pabundu (2010) adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.
- 4) Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- 5) Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
- 6) Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- 7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- 9) Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
- 10) Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal.

Menurut Smircich yang dikutip oleh Susanto (2006) ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

- 1) Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi.
- 2) Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial.

- 4) Membentuk perilaku dengan anggota-anggota organisasi memiliki perasaan terhadap sekitarnya.

Robbins (2012) menjelaskan, ada lima fungsi budaya organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi, yaitu :

- 1) Budaya berperan sebagai batas-batas penentu. Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- 5) Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dari berbagai pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

Menurut Schein dalam Yulk (1994) budaya sebagai landasan dasar anggapan dan kepercayaan bersama seluruh anggota organisasi. Jika budaya organisasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja maka budaya organisasi harus dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola dengan baik diperlukan pengertian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasi.

Budaya itu mewakili persepsi bersama yang dianut oleh para organisasi untuk menentukan perilaku anggota organisasi.

Menurut Susanto (2006) pada umumnya untuk membangun organisasi sangat situasional dan tergantung pada keinginan dan komitmen dari pemimpin dan para *agents* yang mengelola organisasi. Model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut:

- 1) Kuat (*strong*) artinya budaya organisasi yang di bangun atau di kembangkan organisasi harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan kelompok mereka dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya yang dibangun tersebut harus memiliki tujuan, sasaran, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial dan norma-norma bersama yang memunyai arah yang jelas sehingga mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah tujuan dan semangat yang sama.
- 2) Dinamis dan adaptif (*dynamic & adaptive*) artinya budaya organisasi yang akan dibangun harus fleksibel dan responsive terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal. Menurut Susanto (2006: 120) ada dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektivitas budaya suatu organisasi, yaitu:
 - a) Faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal meliputi misi, visi, peraturan dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendahulu organisasi.
 - b) Faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global meliputi kecenderungan perubahan globalisasi ekonomi, tuntutan hukum dan ekonomi, tuntutan sosial, perkembangan teknologi manufaktur, tranformasi teknologi informasi dan ekologi.

2.2.3.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2006) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu:

- 1) Inovasi dan mengambil risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian pada rincian berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil mendiskripsikan sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
- 4) Orientasi manusia menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
- 5) Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu individu.
- 6) Agresivitas menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
- 7) Stabilitas sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Masing-masing ciri tersebut di atas dapat dinilai dalam sebuah rangkaian dari rendah sampai tinggi. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan budaya organisasi lemah. Dengan menilai ketujuh dimensi organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai

budaya suatu organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut yang akan menyidik faktor-faktor yang disangka dan kemudian diyakini menjadi komponen dari konsep dasar yang akan diteliti.

Budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan budaya organisasi sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi demi meraih tujuan yang ingin dicapai. Budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Budaya organisasi juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi (Sri Porwani, 2010).

Budaya Organisasi adalah sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi (Baron. Dalam Wibowo dan Tayib, 2010). Indikator dari budaya organisasi adalah (Mansor, 2010) :

- a. Penekanan hasil dan tujuan
- b. Partisipasi melalui tim kerja
- c. Visi yang menjaga focus
- d. Penegakan aturan.

2.2.4. Motivasi

Handoko (2008) menjelaskan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Berdasarkan

pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu yang bisa menimbulkan semangat atau dorongan kerja pada diri seseorang.

Salah seorang pelopor yang mendalami teori motivasi adalah Maslow yang berkarya sebagai ilmuwan dan melakukan usahanya pada pertengahan dasa warsa empat puluhan. Telah umum diketahui bahwa hasil dari pemikirannya kemudian dituangkan dalam buku yang berjudul "*Motivation and Personality*" sumbangan Maslow mengenai teori motivasi sampai dewasa ini tetap diakui, bukan hanya dikalangan teoritis, akan tetapi juga di kalangan para praktisi. Manusia adalah mahluk sosial yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. keinginan ini terus menerus dan baru berhenti jika akhir hayatnya tiba (Hasibuan, 2007).

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Teori-teori yang menyangkut motivasi antara lain:

1. Teori Kebutuhan Maslow.

Abraham Maslow adalah seorang psikologi klinik. Pada tahun 1954 ia menyatakan bahwa manusia mempunyai pelbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan. Setiap manusia mempunyai keperluan untuk memenuhi kepuasan diri dan bergerak memenuhi keperluan tersebut. Lima hierarki keperluan/kebutuhan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*).
- b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*)
- c. Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or affiliation*).
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*).

- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*),

Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicita-citakannya.

2. Teori Motivasi Mc. Clelland.

Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial . Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh :

- a. Kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat.
 - b. Harapan keberhasilannya.
 - c. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.
- a. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah : Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*), Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n Af*) dan Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n Pow*).

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai n Ach, n Af, dan n Pow yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

3. Teori Harapan.

Vroom mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok :

- a. Setiap individu percaya bahwa biar ia berperilaku dengan cara tertentu ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut harapan hasil (*outcome expectancy*).
- b. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*).
- c. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*).

Motivasi orang dapat dijelaskan dari ketiga kombinasi ini bahwa: 1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, 2) hasil tertentu punya nilai positif baginya, 3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang. Jadi motivasi dalam teori harapan adalah keputusan untuk mencurahkan usaha. Sementara itu Nadler dan Lawler, atas teori harapan menyarankan beberapa cara tertentu yang memungkinkan manajer dan organisasi menangani urusan mereka memperoleh motivasi maksimal dari pegawai : 1) pastikan jenis hasil atau ganjaran yang mempunyai nilai bagi pegawai, 2) definisikan secara cermat, dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur, apa yang diinginkan oleh pegawai, 3) pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh pegawai, 4) kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan, 5) pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting, dan 6) orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan dari pada orang yang berkinerja rendah.

Kesimpulannya dari teori harapan adalah bahwa anggota organisasi akan termotivasi bila orang-orang percaya mengenai tindakan mereka akan menghasilkan yang diinginkan, hasil mempunyai nilai positif dan usaha yang dicurahkan akan menuai hasil.

Jenis motivasi terbagi menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, yaitu sebagai berikut

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan factor motivasional. Menurut Herzberg (1966) dalam Teck Hong dan Waheed (2011) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

- a. *Achievement* (Prestasi kerja) adalah Keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- b. *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier dibidang keuangan.
- c. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja
- d. *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari koperasi bahwa ia adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor* . Menurut Herzberg (1966) dalam Teck Hong dan

Waheed (2011) yang tergolong sebagai hygiene factor antara lain ialah sebagai berikut:

- a. *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh Koperasi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan
- b. *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- c. *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
- d. *Relationship with supervisor* (Hubungan dengan atasan) merupakan unsur utama dari kepuasan kerja karyawan
- e. Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, premi bonus, dan tunjangan.

Yuwono dkk (2005) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga atau memelihara perilaku manusia agar terarah pada tujuan. Untuk lebih meningkatkan performance dan sikap lebih positif, sebaiknya menggunakan dan berpusat pada faktor factor motivator. Pekerjaan seharusnya dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan derajat penghargaan yang tinggi oleh kedua faktor tersebut.

Muogbo (2013) menyatakan bahwa pentingnya reward dalam kinerja sehari-hari tugas pekerja tidak dapat melebih-lebihkan, terutama ketika datang untuk mendapat hasil untuk pekerjaan yang dilakukan. Fakta untuk diketahui bahwa kinerja manusia dalam bentuk apapun ditingkatkan dengan peningkatan motivasi. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan

kebutuhan dan perasaan tenaga kerja dan tidak hanya mengabaikan mereka dalam rangka untuk menjaga keharmonisan organisasi itu sendiri.

Gagne et al. (2008) menyatakan bahwa bentuk yang paling dikontrol motivasi ekstrinsik adalah peraturan eksternal, yang merupakan keterlibatan perilaku berdasarkan tekanan dari luar dan tuntutan atau mencoba untuk mencapai reward. Dalam penelitiannya mempunyai tujuan untuk menguji model dimana karakteristik pekerjaan dari pekerjaan sukarela yang berhubungan positif dengan motivasi otonom, kepuasan kerja, niat untuk berhenti dan kinerja.

Motivasi adalah sesuatu di dalam diri yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingka laku dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya (Masud, 2004). Motivasi kerja diukur dengan indicator – indicator sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang menantang
- b. Saran untuk organisasi
- c. Terencana
- d. Adanya penghargaan
- e. Saling menolong
- f. Jalinan hubungan baik.

2.2.5. Kepuasan Kerja

Seorang pimpinan organisasi tidak mungkin dapat mencapai hasil sesuai dengan tujuan baik tujuan yang telah digariskan perusahaan atau organisasi atau apa yang menjadi tujuan pribadi apabila tidak memperhatikan faktor – faktor manusianya. Memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan atau bawahannya agar dapat dicapai kepuasan kerja bagi karyawan adalah merupakan suatu keharusan bagi setiap manajer.

Pengertian kepuasan kerja karyawan menurut beberapa ahli sebagai berikut : Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. (Handoko, 2008).

Menurut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2010) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan respon afektif seseorang terhadap pekerjaan. Pandangan lain tentang kepuasan kerja adalah bahwa individu menghitung sejauh mana pekerjaan itu menghasilkan hasil bernilai. Diasumsikan bahwa individu memiliki sejumlah penilaian tentang berapa banyak mereka menghargai hasil tertentu seperti gaji, promosi atau kondisi kerja yang baik.

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaan yang menunjukkan kalau seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya orang yang tidak puas dengan pekerjaan akan menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan tersebut (Robbins dan Timothy, 2007). Sedangkan As'ad (2000) dalam Munizu (2010) memberikan batasan sederhana dan operasional mengenai kepuasan kerja yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja.

Tingkat kepuasan kerja erat hubungannya dengan apa yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaan mereka sesuai dengan kebutuhan yang mereka rasakan. Suatu tingkat kepuasan akan mereka peroleh apabila pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan – kebutuhan yang mereka inginkan. Faktor – faktor yang

mampu memberikan tingkat kepuasan kerja, yaitu gaji yang memuaskan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karier, kesempatan untuk belajar, kondisi kerja yang baik, lingkungan kerja yang memuaskan, teman – teman sekerja yang cocok serta atasan atau pimpinan yang baik.

Tingkat kepuasan kerja erat hubungannya dengan apa yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaan mereka sesuai dengan kebutuhan yang mereka rasakan. Suatu tingkat kepuasan akan mereka peroleh apabila pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan – kebutuhan yang mereka inginkan. Faktor – faktor yang mampu memberikan tingkat kepuasan kerja, yaitu gaji yang memuaskan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karier, kesempatan untuk belajar, kondisi kerja yang baik, lingkungan kerja yang memuaskan, teman – teman sekerja yang cocok serta atasan atau pimpinan yang baik.

Bakhshiet, et al.(2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu variabel yang paling banyak digunakan dalam riset keadilan organisasional. Kepuasan kerja merupakan tanggapan seorang karyawan berupa sikap terhadap organisasinya. McShane dan Von Glinow (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi individu tentang tugas dan konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja terkait dengan penilaian tentang karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Karyawan yang puas mempunyai penilaian yang baik tentang pekerjaan mereka, berdasarkan pengamatan dan pengalaman mereka. Kepuasan kerja benar-benar merupakan sekumpulan sikap tentang aspek-aspek yang berbeda dari tugas dan konteks pekerjaan

Kepuasan kerja dalam sebuah organisasi atau instansi terdapat faktor yang membentuknya. Penggolongan terhadap faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi 2 golongan yaitu; faktor pegawai dan faktor pekerjaan. (Mangkunegara, 2010)

- (1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja.
- (2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Kepuasan kerja merupakan tingkat dimana seseorang memperoleh kesenangan dan suatu pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual (Luthans, 2006). Indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Kesempatan promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja

BAB III

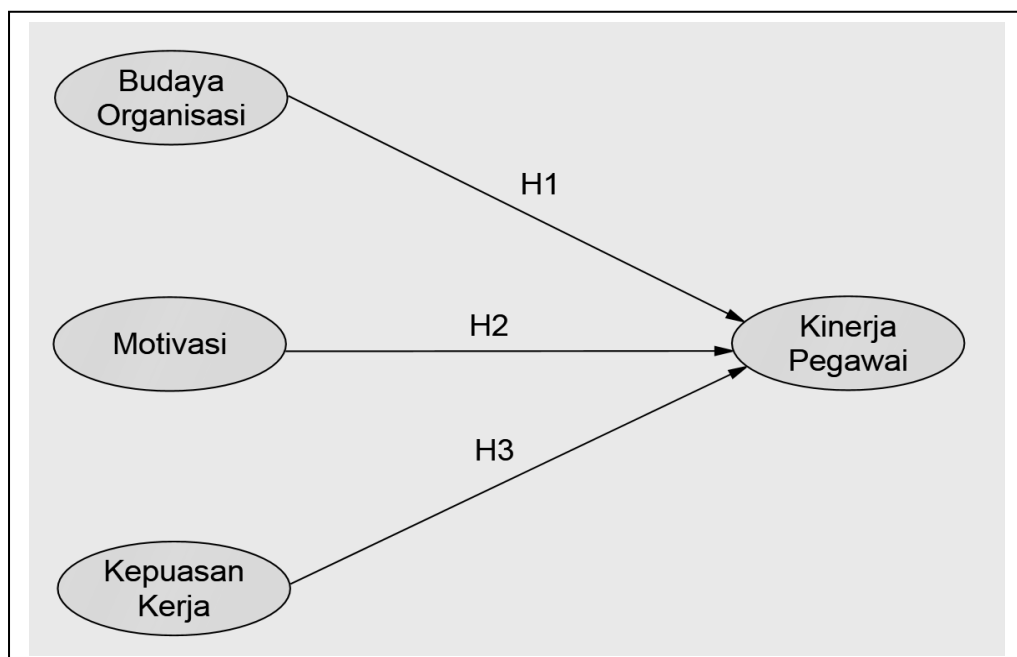
KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang yang masih perlu mendapatkan perhatian. Upaya yang harus dilakukan pimpinan Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang adalah meningkatkan kinerja karyawan tersebut agar pelayanan kantor Kecamatan Semarang Utara kepada masyarakat dapat memuaskan dan lebih efisien dan sederhana.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Gambar 3.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Penelitian terdahulu, (2016) dikembangkan untuk Tesis ini

Berdasarkan gambar 3.1 diatas menunjukkan bahwa model penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai di kecamatan semarang Utara dipengaruhi oleh budaya organisasi organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Kinerja pegawai yang diharapkan di setiap instansi, termasuk kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang tidak tercipta secara tiba – tiba.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang diatntaranya adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang (H_1)

Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Bagaimana karyawan berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi tersebut, atau diistilahkan sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan berdampak pada kekompakkan dalam bekerja yang dampaknya adalah adanya peningkatan kinerja pegawai.

2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang (H_2)

Motivasi adalah suatu tindakan untuk memenuhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk memengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Motivasi kerja mampu mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Semakin termotivasi pegawai untuk bekerja lebih tinggi maka akan berdampak pada tingginya kinerja pegawai.

3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang (H₂)

Kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Seseorang dapat secara relative dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek. Kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja merupakan suatu dorongan atau rangsangan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan, dalam hal ini perilaku yang dimaksud adalah kegiatan yang harus dilakukan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Pegawai yang mencapai kepuasan kerja akan lebih mudah untuk menerima segala perintah dan arahan serta perencanaan organisasi, sehingga akan mudah dalam pencapaian kinerja pegawai. Meningkatnya kepuasan pada diri para pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja para pegawai.

3.2. Hipotesis

Hipotesis adalah sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 1998). Hipotesis penelitian yang dapat diajukan adalah, sebagai berikut :

3.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*),

atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010 dalam Satria, et al 2015). Budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan manajemen perubahan (Sudarmanto (2009).

Budaya organisasi yang kuat akan berdampak pada kekompakan dalam bekerja yang dampaknya adalah adanya peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian dari Satria et al (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fidiyah (2015), Aulia, et al (2015) dan Ardhyanto (2015). Berdasarkan hasil rangkuman penelitian terdahulu diatas dapat ditarik hipotesis ketiga sebagai berikut.

H₁ : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Utara

3.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau pegawai untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi (Handoko, 2008).

Motivasi mampu mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sebagai kegiatan yang mengakibatkan penyaluran dan pemelihara perilaku manusia, motivasi dapat sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Semakin termotivasi pegawai untuk bekerja lebih tinggi maka akan berdampak pada tingginya kinerja pegawai. Hal ini sesuai pernyataan Rivai dan Sagala (2014) bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi.

Setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, antara lain Hakim (2006); Abdullah (2009); Natalie (2010) ; Perdana dan Andriyani (2010) serta dari Rafiana (2015), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H₂: Diduga motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Utara

3.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima (Stephen, 2006). Dessler (1982) dalam Purwanto dan Wahyudin (2004) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Handoko, 2008).

Pegawai yang mencapai kepuasan kerja akan lebih mudah untuk menerima segala perintah dan arahan serta perencanaan organisasi, sehingga akan mudah dalam pencapaian kinerja pegawai (Primanda, 2014). Hasil penelitian dari Purwanto dan Wahyudin (2004) yang didukung oleh penelitian dari Setiaji dan Sudarti (2012) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang selaras dilakukan oleh Amelia dan Fahmi (2015) serta dari Sigit Prasetyo (2014) bahwa meningkatnya kepuasan pada diri para pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja para pegawai. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diatas dapat ditarik hipotesis ketiga sebagai berikut.

H₃ : Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Utara

3.3. Definisi Konsep dan Operasional Variabel

Definisi operasional adalah generalisasi dan sekelompok fenomena tertentu untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama (Singarimbundan Effendi, 2011). Berdasarkan pengertian – pengertian tersebut maka definisi operasional pada variable penelitian ini adalah :

- b. Budaya Organisasi adalah sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi (Baron. Dalam Wibowo dan Tayib, 2010). Indikator dari budaya organisasi adalah (Mansor, 2010) :
 - a. Penekanan hasil dan tujuan adalah sebuah kultur atau budaya yang ada di Kantor Kecamatan Semarang Utara yang menekankan pada hasil dan tujuan dalam bekerja atau beraktivitas

- b. Partisipasi melalui tim kerja adalah sebuah kebiasaan di kantor yang mengedepankan partisipasi anggota atau karyawan dalam suatu tim kerja atau Pokja
 - c. Visi yang menjaga focus adalah menempatkan visi organisasi dalam hal ini Kantor Kecamatan Semarang Utara untuk menjaga fokus dalam melakukan aktivitas kantor
 - d. Penegakan aturan adalah suatu kondisi dalam organisasi yang menuntut semua ada dalam organisasi (kantor Kecamatan Semarang Utara) untuk menegakkan aturan yang dibuat baik dari Undang-undang, Peraturan-peraturan ataupun tata tertib kantor.
- c. Motivasi adalah sesuatu di dalam diri yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingka laku dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya (Masud, 2004). Motivasi kerja diukur dengan indicator – indicator sebagai berikut :
- a. Pekerjaan yang menantang adalah suatu kondisi dimana pegawai akan merasa termotivasi apabila ada pekerjaan baru yang lebih menantang atau dapat diartikan kondisi dimana pegawai sanggup untuk menyelesaikan pekerjaan atau aktivitas baru yang dibebankan kepada pegawai tersebut.
 - b. Saran untuk organisasi adalah pemberian kesempatan kepada anggota organisasi (pegawai kantor Kecamatan Semarang Utara) untuk memberikan saran – saran yang membangun untuk organisasi (kantor).
 - c. Terencana adalah sebuah persiapan aktivitas atau pekerjaan yang dalam organisasi (kantor) yang diawali dengan rencana yang baik dan terukur.

Sehingga harapannya pekerjaan tersebut dapat diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan.

- d. Adanya penghargaan adalah pemberian penghargaan dari organisasi atau kantor baik berupa ucapan ataupun bentuk yang lainnya atas prestasi yang berhasil ditunjukkan oleh anggota organisasi (kantor) dalam suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu.
 - e. Saling menolong adalah sebuah sikap yang ditanamkan kepada setiap anggota organisasi (pegawai kantor) untuk saling bantu membantu dengan anggota lainnya terkait pekerjaan atau aktivitas yang di organisasi untuk segera diselesaikan.
 - f. Jalinan hubungan baik adalah sikap yang diharapkan tumbuh dan selalu ada di anggota organisasi (pegawai kantor) untuk menjaga hubungan baik dengan pihak – pihak lainnya (masyarakat, atasan, rekan kerja serta organisasi lainnya).
- d. Kepuasan kerja merupakan tingkat dimana seseorang memperoleh kesenangan dan suatu pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual (Luthans, 2006). Indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :
- a. Pekerjaan itu sendiri adalah aktivitas atau pekerjaan yang ditugaskan kepada anggota organisasi (pegawai kantor) tersebut yang diharapkan sesuai dengan keinginan dan harapan dari anggota organisasi tersebut, sehingga dapat bekerja secara optimal dan didasari oleh kompetensi.
 - b. Gaji adalah sejumlah uang yang diterima oleh anggota organisasi atas aktivitas yang dikerjakan di organisasi (kantor) yang didasari oleh peraturan – peraturan yang mengatur tentang penggajian.

- c. Kesempatan promosi adalah pemberian kesempatan dari pihak kantor atau melalui atasan langsung untuk diberikan kepada anggota organisasi (pegawai kantor) untuk dapat menempati posisi tertinggi yang lebih tinggi dengan tidak memandang kubu atau kelompok-kelompok dalam organisasi.
- d. Pengawasan adalah bentuk control atau pengawasan yang dilakukan pimpinan organisasi (kepala Kantor Kecamatan) kepada anggota organisasi (pegawai) untuk memastikan apakah segala pekerjaan sudah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan Tupoksi.
- e. Rekan kerja adalah keberadaan dari rekan kerja yang mampu membawa suasana pekerjaan menjadi lebih baik dan kompak. Sehingga pekerjaan atau aktivitas dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi kekompakan antar rekan kerja.
- e. Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai para pegawai dalam suatu kegiatan menurut criteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi (Hakim, 2006). Kinerja pegawai diukur dengan indicator – indicator sebagai berikut :
 - a. Disiplin pegawai adalah sebuah kondisi dimana pegawai berperilaku disiplin baik perilaku pakaian, jam kerja, tindakan ataupun mengelola waktu yang disediakan oleh pemerintah dalam melakukan pekerjaan.
 - b. Menyelesaikan tugas sesuai rencana adalah sebuah perilaku dari para anggota organisasi (pegawai kantor) untuk dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas kantor sesuai dengan yang telah direncanakan pada waktu sebelumnya

- c. Koordinasi sebelum bekerja adalah adanya sebuah koordinasi atau pembagian tugas dan wewenang sebelum melakukan pekerjaan atau aktivitas organisasi (kantor) sehingga diharapkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan dapat terwujud.
- d. Daya kreativitas pegawai adalah pemberian kesempatan ataupun kebebasan yang diberikan pihak pimpinan kepada anggota organisasi (pegawai kantor) untuk mengeluarkan daya kreativitas yang dapat mempercepat pekerjaan atau dapat bekerja dengan lebih taktis (bekerja cerdas).
- e. Hasil kerja yang sesuai waktu adalah penyesuaian penyelesaian pekerjaan dengan alokasi waktu yang ditentukan. Sehingga pekerja – pekerjaan atau aktivitas menjadi lebih terukur dan mampu untuk diprediksi dalam penyelesaiannya.
- f. Kualitas hasil kerja adalah sebuah target yang diterapkan pimpinan atau harapan bahwa hasil pekerjaan harus berkualitas, sehingga dapat mengurangi kesalahan – kesalahan yang pada akhirnya dapat mengurangi efektivitas kerja.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Desain dan Jenis Penelitian

Desain penelitian merupakan rancangan penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam proses penelitian. Desain penelitian akan berguna dalam proses penelitian karena desain penelitian bertujuan agar data dan informasi yang diperoleh akurat. Menurut Nazir (2011) desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian.

Penelitian ini menjelaskan dan menyoroti pengaruh antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan maka penelitian ini merupakan penelitian survai yang digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatoryresearch*) (Sugiyono, 2010)

4.2. Populasi dan Sampel

Penelitian ini mengambil obyek di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Menurut Sugiyono (2010) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang sebanyak 35 pegawai dengan status Pegawai Negeri.

Sugiyono (2010) menyebutkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus, yaitu pengambilan sampel dengan mengambil

semua populasi sebagai sampel (Subagyo dan Djarwanto, 2010). Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 35 responden.

4.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung, yang diamati dan dicatat untuk pertama kali, juga merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dengan cara mendatangi kantor keluarahan di Kecamatan Semarang Utara yang diteliti (Suparmoko, 2010).

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diterbitkan oleh kantor Kecamatan Semarang Utara. Data ini digunakan untuk mendukung analisis yang direncanakan (Suparmoko, 2010).

4.4. Indikator dan Item Penelitian

Indikator dari variabel – variabel yang terdiri dari budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Indikator dari Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

- b. Penekanan hasil dan tujuan
- c. Partisipasi melalui tim kerja
- d. Visi yang menjaga focus
- e. Penegakan aturan.

2. Indikator dari variable Motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan yang menantang
- b. Saran untuk organisasi,
- c. Pekerjaan yang terencana
- d. Adanya penghargaan

- e. Saling menolong
 - f. Jalinan hubungan baik
3. Indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :
- a. Pekerjaan itu sendiri
 - b. Gaji (kompensasi)
 - c. Kesempatan promosi
 - d. Pengawasan (supervise)
 - e. Rekan kerja
4. Indikator dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut
- a. Disiplin pegawai
 - b. Menyelesaikan tugas sesuai rencana
 - c. koordinasi sebelum bekerja
 - d. Daya kreativitas pegawai,
 - e. Hasil kerja yang sesuai waktu
 - f. Kualitas hasil kerja.

Tabel 4. 1
Matrik Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator Penelitian	Skala
1	Budaya organisasi (Baron. Dalam Wibowo dan Tayib, 2010)	Kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi	1) Penekanan hasil dan tujuan 2) Partisipasi melalui tim kerja 3) Visi yang menjaga focus 4) Penegakan aturan.	Likert
2	Motivasi kerja (Masud, 2004)	Sesuatu di dalam diri yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingka laku dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya	1) Pekerjaan yang menantang 2) Saran untuk organisasi 3) Pekerjaan Terencana 4) Adanya penghargaan 5) Saling menolong 6) Jalinan hubungan baik.	Likert
3	Kepuasan	Tingkat dimana	1) Pekerjaan itu	Likert

	kerja (Luthans, 2006)	seseorang memperoleh kesenangan dan suatu pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual.	sendiri 2) Gaji 3) Kesempatan promosi 4) Pengawasan 5) Rekan kerja	
No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator Penelitian	Skala
4	Kinerja pegawai (Hakim, 2006)	Suatu hasil keja yang dicapai para pegawai dalam suatu kegiatan menurut criteria tertentu dan dalam waktu tertentu guna mewujudkan tujuan organisasi.	1) Disiplin pegawai 2) Menyelesaikan tugas sesuai rencana 3) Koordinasi sebelum bekerja 4) Daya kreativitas pegawai 5) Hasil kerja yang sesuai waktu 6) Kualitas hasil kerja.	Likert

Sumber : Penelitian Terdahulu

4.5. Lokasi Penelitian

Menurut Umar (2003) obyek penelitian menjelaskan tentang apa atau siapa yang menjadi obyek penelitian juga dimana dan kapan penelitian dilakukan. Penelitian ini mengambil obyek di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

4.6. Metode Pengumpulan Data

Agar permasalahan yang ada dalam penelitian ini dapat terselesaikan maka data yang ada harus dikumpulkan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Wawancara, yaitu untuk mendapatkan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.
- b. Observasi, yaitu dengan mengadakan pengamatan pada Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang yang berhubungan dengan penelitian.

- c. Metode Dokumentasi, yaitu suatu metode yang menggunakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi merupakan pengumpulan data oleh peneliti dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen dari sumber terpercaya yang mengetahui tentang narasumber. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain (Sugiyono, 2013)
- d. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang diperlukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang langsung diberikan kepada responden yang telah ditentukan. Untuk pengukurannya diberi skor dengan skala likert sebagai berikut (Ghozali, 2005) :
- a). Pernyataan sangat tidak setuju : 1
 - b). Pernyataan tidak setuju : 2
 - c). Pernyataan kurang setuju : 3
 - d). Pernyataan setuju : 4
 - e). Pernyataan sangat setuju : 5

4.7. Metode Analisis Data

4.7.1. Pengujian Instrumen

a Uji Validitas

Instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel Suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah (Azwar, 2011).

Untuk mengetahui nilai r adalah menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Pengujiannya dilakukan dengan kriteria sebagai berikut (Ghozali, 2013) :

- Jika r hitung (*corrected item total correlation*) $> r$ kritis, maka dinyatakan item pertanyaan yang diuji valid.
- Jika r hitung (*corrected item total correlation*) $\leq r$ kritis, maka dinyatakan item pertanyaan yang diuji tidak valid

b Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Satu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013).

Untuk mengetahui nilai reliabilitas dapat diketahui dengan rumus cronbach alpha sebagai berikut :

$$r_1 = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(\frac{1 - \sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan

r_1 = reliabilita instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Pengujiannya dilakukan dengan kriteria sebagai berikut (Ghozali, 2013):

- Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach Alpha $> 0,70$
- Suatu konstruk atau variabel dikatakan tidak reliabel jika memberikan nilai cronbach Alpha $\leq 0,70$

4.7.1.1. Pengujian Instrumen pada 10 Responden

Penelitian ini menggunakan data kuesioner sebagai data primer, sehingga diperlukan langkah uji coba pertanyaan (kuesioner) untuk mengetahui apakah pertanyaan tersebut layak atau tidak. Uji untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan digunakan uji validitas. Langkah pertama adalah menguji cobakan pada 10 responden terlebih dahulu. 10 responden ini bukan termasuk dalam sampel penelitian, yaitu pada pegawai di lingkungan beberapa kelurahan di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Uji ini digunakan untuk mengukur kesahihan dan kevalidan suatu item pertanyaan. Apabila hasilnya tidak valid maka pertanyaan akan dirubah sampai menemukan pertanyaan (indikator) yang benar – benar valid.

Kriteria keputusannya adalah sebagai berikut :

- Item valid bila r hitung (*Corrected Item - Total Correlation*) > r tabel (0,707)
- Item tidak valid bila r hitung (*Corrected Item - Total Correlation*) < r tabel (0,707)

Berdasarkan hasil perhitungan validitas (lampiran) diperoleh nilai *corrected item total correlation* dari ke 10 responden uji coba dapat disajikan sebagai berikut :

Langkah selanjutnya adalah menguji indikator pertanyaan pada masing – masing variabel

Tabel 4. 2

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi pada 10 Responden

No	r hitung (<i>Corrected Item - Total Correlation</i>)	r tabel	Ket
1.	0,832	0,707	Valid
2.	0,836	0,707	Valid
3.	0,806	0,707	Valid

4.	0,725	0,707	Valid
----	-------	-------	-------

Sumber : data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan pada Tabel 4.2 dapat dijelaskan nilai *r* hitung (*Corrected Item - Total Correlation*) dari 4 indikator lebih besar dari *r* tabel (0,707), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 4 indikator variabel budaya organisasi, yaitu penekanan hasil dan tujuan, partisipasi melalui tim kerja, visi yang menjaga focus dan penegakan aturan adalah valid (sahih). Sehingga indikator pada variabel motivasi tidak ada satupun yang didrop (dibuang). Terpenuhinya kriteria validitas diatas sehingga analisis yang ditentukan dapat dilanjutkan.

Tabel 4. 3

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja pada 10 Responden

No	<i>r</i> hitung (<i>Corrected Item - Total Correlation</i>)	<i>r</i> tabel	Ket
1.	0,765	0,344	Valid
2.	0,721	0,344	Valid
3.	0,757	0,344	Valid
4.	0,730	0,344	Valid
5.	0,757	0,344	Valid
6.	0,869	0,344	Valid

Sumber : data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan pada Tabel 4.3 dapat dijelaskan nilai *Corrected Item - Total Correlation* dari 6 indikator lebih besar dari *r* tabel (0,707), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 6 indikator variabel motivasi kerja yaitu pengaruh pekerjaan yang menantang, saran untuk organisasi, terencana, adanya penghargaan, saling menolong dan jalinan hubungan baik adalah valid.

Sehingga indikator pada variabel motivasi kerja tidak ada satupun yang dibuang. Terpenuhinya kriteria validitas diatas menunjukkan bahwa analisis yang ditentukan dapat dilanjutkan.

Tabel 4. 4
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja pada 10 Responden

No	r hitung (<i>Corrected Item - Total Correlation</i>)	r tabel	Ket
1.	0,770	0,344	Valid
2.	0,725	0,344	Valid
3.	0,865	0,344	Valid
4.	0,813	0,344	Valid
5.	0,813	0,344	Valid

Sumber : data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan pada Tabel 4.4 dapat dijelaskan nilai r hitung (*Corrected Item - Total Correlation*) dari 5 indikator lebih besar dari r tabel (0,707), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 5 indikator variabel kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja adalah valid. Sehingga indikator pada variabel kepuasan kerjasuda tidak ada satupun yang dibuang lagi, jadi analisis dapat dilanjutkan.

Tabel 4. 5
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan pada 10 Responden

No	r hitung (<i>Corrected Item - Total Correlation</i>)	r tabel	Ket
1.	0,749	0,707	Valid
2.	0,880	0,707	Valid
3.	0,895	0,707	Valid
4.	0,765	0,707	Valid
5.	0,846	0,707	Valid
6.	0,880	0,707	Valid

Sumber : data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan pada Tabel 4.5 dapat dijelaskan nilai r hitung (*Corrected Item - Total Correlation*) dari 6 indikator lebih besar dari r tabel (0,707), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 6 indikator variabel kinerja karyawan yang terdiri dari : disiplin pegawai, menyelesaikan tugas sesuai rencana, koordinasi sebelum bekerja, daya kreativitas pegawai, hasil kerja yang sesuai waktu dan kualitas hasil kerja adalah valid. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua indikator pertanyaan Kinerja karyawan layak untuk digunakan pada analisis lebih lanjut.

Berdasarkan pengujian diatas semua indikator penelitian adalah valid atau sah sehingga tidak ada indikator yang dikeluarkan. Kemudian selain uji validitas yang sudah disajikan diatas, suatu variabel perlu diukur ketepatannya (*reliabel*). Untuk mengukur ketepatan dari suatu kuesioner digunakan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas digunakan dengan nilai koefisien alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah dengan membandingkan nilai alpha dengan 0,70. Apabila koefisien alpha diatas 0,70 maka variabel atau data adalah memiliki reliabilitas. Untuk lebih jelasnya dapat disajikan pada tabel berikut ini

Tabel 4. 6
Hasil Uji Reliabel pada 10 Responden

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1.	Budaya organisasi	0,908	Reliabel
2.	Motivasi	0,907	Reliabel
3.	Kepuasan kerja	0,918	Reliabel
4.	Kinerja karyawan	0,943	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan dari hasil pada Tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai diatas 0,70 (0,754 ; 0,827 ; 0,819 dan 0,867).

Hasil pengujian menunjukkan semua variabel penelitian yang digunakan adalah reliabel (tepat) atau memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa semua variabel dapat digunakan dalam penelitian.

4.7.1.2. Pengujian Instrumen pada 35 Responden (Pegawai)

Tahapan pertama dengan menggunakan 10 responden menunjukkan hasil semua indikator memenuhi kriteria valid. Sehingga berdasarkan hasil tersebut tidak ada satu pertanyaanpun yang dirubah untuk diajukan pada 35 responden sesungguhnya. Uji untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan digunakan uji validitas. Uji ini digunakan untuk mengukur kesahihan dan kevalidan suatu item pertanyaan.

Kriteria keputusannya adalah sebagai berikut :

- Item valid bila r hitung (*Corrected Item - Total Correlation*) > r tabel (0,344)
- Item tidak valid bila r hitung (*Corrected Item - Total Correlation*) < r tabel (0,344)

Berdasarkan hasil perhitungan validitas (lampiran) diperoleh nilai *corrected item total correlation* dari ke 35 responden (konsumen) dapat disajikan sebagai berikut :

Langkah selanjutnya adalah menguji indikator pertanyaan pada masing – masing variabel

Tabel 4. 7
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi pada 35 Responden

No	r hitung (<i>Corrected Item - Total Correlation</i>)	r tabel	Ket
1.	0,605	0,344	Valid
2.	0,537	0,344	Valid
3.	0,548	0,344	Valid
4.	0,520	0,344	Valid

Sumber : data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan pada Tabel 4.7 dapat dijelaskan nilai *r* hitung (*Corrected Item - Total Correlation*) dari 4 indikator lebih besar dari *r* tabel (0,344), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 4 indikator variabel budaya organisasi, yaitu penekanan hasil dan tujuan, partisipasi melalui tim kerja, visi yang menjaga focus dan penegakan aturan adalah valid (sahih). Sehingga indikator pada variabel budaya organisasi tidak ada satupun yang didrop (dibuang). Terpenuhinya kriteria validitas diatas sehingga analisis yang ditentukan dapat dilanjutkan.

Tabel 4. 8

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja pada 35 Responden

No	<i>r</i> hitung (<i>Corrected Item - Total Correlation</i>)	<i>r</i> tabel	Ket
1.	0,726	0,344	Valid
2.	0,511	0,344	Valid
3.	0,564	0,344	Valid
4.	0,563	0,344	Valid
5.	0,548	0,344	Valid
6.	0,684	0,344	Valid

Sumber : data primer yang diolah, (2015)

Berdasarkan pada Tabel 4.8 dapat dijelaskan nilai *Corrected Item - Total Correlation* dari 6 indikator lebih besar dari *r* tabel (0,344), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 6 indikator variabel motivasi kerja yaitu pengaruh pekerjaan yang menantang, saran untuk organisasi, terencana, adanya penghargaan, saling menolong dan jalinan hubungan baik adalah valid. Sehingga indikator pada variabel motivasi kerja tidak ada satupun yang dibuang. Terpenuhinya kriteria validitas diatas menunjukkan bahwa analisis yang ditentukan dapat dilanjutkan.

Tabel 4. 9
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja pada 35 Responden

No	r hitung (<i>Corrected Item - Total Correlation</i>)	r tabel	Ket
1.	0,554	0,344	Valid
2.	0,543	0,344	Valid
3.	0,681	0,344	Valid
4.	0,668	0,344	Valid
5.	0,640	0,344	Valid

Sumber : data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan pada Tabel 4.9 dapat dijelaskan nilai r hitung (*Corrected Item - Total Correlation*) dari 5 indikator lebih besar dari r tabel (0,344), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 5 indikator variabel kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja adalah valid. Sehingga indikator pada variabel kepuasan kerjasuda tidak ada satupun yang dibuang lagi, jadi analisis dapat dilanjutkan.

Tabel 4. 10
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan pada 35 Responden

No	r hitung (<i>Corrected Item - Total Correlation</i>)	r tabel	Ket
1.	0,752	0,344	Valid
2.	0,566	0,344	Valid
3.	0,528	0,344	Valid
4.	0,594	0,344	Valid
5.	0,778	0,344	Valid
6.	0,781	0,344	Valid

Sumber : data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan pada Tabel 4.10 dapat dijelaskan nilai r hitung (*Corrected Item - Total Correlation*) dari 6 indikator lebih besar dari r tabel (0,344), dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa 6 indikator variabel kinerja karyawan yang terdiri dari : disiplin pegawai, menyelesaikan tugas sesuai rencana, koordinasi sebelum bekerja, daya kreativitas pegawai, hasil kerja yang sesuai waktu dan kualitas hasil kerja adalah valid. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua indikator pertanyaan Kinerja karyawan layak untuk digunakan pada analisis lebih lanjut.

Berdasarkan pengujian diatas semua indikator penelitian adalah valid atau sah sehingga tidak ada indikator yang dikeluarkan. Kemudian selain uji validitas yang sudah disajikan diatas, suatu variabel perlu diukur ketepatannya (*reliabel*). Untuk mengukur ketepatan dari suatu kuesioner digunakan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas digunakan dengan nilai koefisien alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah dengan membandingkan nilai alpha dengan 0,70. Apabila koefisien alpha diatas 0,70 maka variabel atau data adalah memiliki reliabilitas. Untuk lebih jelasnya dapat disajikan pada tabel berikut ini

Tabel 4. 11
Hasil Uji Reliabel pada 35 Responden

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1.	Budaya organisasi	0,754	Reliabel
2.	Motivasi	0,827	Reliabel
3.	Kepuasan kerja	0,819	Reliabel
4.	Kinerja karyawan	0,867	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan dari hasil pada Tabel 4.11 diatas dapat dijelaskan koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai diatas 0,70 (0,754 ; 0,827 ; 0,819 dan 0,867). Hasil pengujian menunjukkan semua variabel penelitian yang digunakan

adalah reliabel (tepat) atau memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa semua variabel dapat digunakan dalam penelitian.

4.7.2. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Caranya adalah dengan melihat normal *probabilityplot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan *plotting* data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. (Santoso, 2014).

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Pengujian normalitas selanjutnya masih menurut Ghozali (2013) uji yang digunakan untuk menguji kenormalan adalah uji Kolmogorof smirnov.

4.7.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

4.7.3.1. Uji Multikolinearitas

Penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas adalah antar variabel independen yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna. (Ghozali, 2013).

Deteksi adanya problem multikolinearitas didalam model regresi adalah sebagai berikut :

- 1) Melalui nilai t_{hitung} , R^2 . Dan F Ratio. Jika R^2 tinggi, nilai F Ratio tinggi, sedangkan sebagian besar atau bahkan seluruh koefisien regresi tidak signifikan (nilai t_{hitung} sangat rendah), maka kemungkinan terdapat multikolinearitas dalam model tersebut. (Algifari, 2000)
- 2) Memiliki nilai VIF tidak lebih dari 10, apabila memiliki nilai VIF lebih dari 10 maka terjadi problem multikolinearitas. (Ghozali, 2013)
- 3) Mengkorelasikan antara variabel independent, apabila memiliki korelasi yang sempurna (lebih dari 0,5), maka terjadi problem multikolinearitas demikian sebaliknya. (Santoso, 2001).

4.7.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dalam model regresi adalah penaksir (estimator) yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun dalam sampel besar. Masalah Heteroskedastisitas nampaknya menjadi lebih biasa terjadi dalam data *CrossSection* dibandingkan dengan data deret waktu. (Ghozali, 2013).

Metode untuk mengetahui apakah suatu model terjadi problem heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Apabila grafik plot tidak membentuk pola khusus maka model tidak terjadi heteroskedastisitas atau sebaliknya.

4.7.4. Pengujian Regresi Berganda

Regresi berganda adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan beberapa variabel independen dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati, 2009). Analisa ini digunakan untuk meramalkan atau mengetahui pengaruh budaya organisasi (X_1), motivasi terhadap kepuasan kerja (I) dan kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi berganda adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan :

- Y = Variabel kinerja karyawan
- X_1 = Variabel budaya organisasi
- X_2 = Variabel motivasi
- X_3 = Variabel kepuasan kerja
- b = Koefisien regresi
- a = Konstanta
- e = kesalahan random

4.7.5. Pengujian Hipotesis

Agar dapat diketahui apakah diantara variabel ada yang mempunyai pengaruh atau hubungan, maka harus dilakukan pengujian hipotesis

4.7.5.1. Pengujian Secara Individual (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas (*independent*) secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013). Uji statistik t pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi dan kepuasan

kerja secara individual (sendiri – sendiri) terhadap kinerja karyawan di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Untuk mencari nilai t dapat disajikan pada rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{b - \beta}{S_b}$$

Dimana :

t= nilai t hitung

b=koefisien regresi

Sb = standar error

β = Koefisien Regresi beta

- Perumusan hipotesis

Ho : $\beta \leq 0$; Tidak ada pengaruh positif antara variabel bebas (budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja) secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Ha : $\beta > 0$; Ada pengaruh positif antara variabel bebas (budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja) secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja karyawan)

- Taraf nyata(α) yang digunakan adalah 5 %

- Distribusi t dengan derajat kebebasan (α ; n – k)

- Uji satu sisi

- Kriteria pengujian

Ho diterima apabila :

$t_{hitung} \leq t_{tabel}(\alpha ; n - k)$ atau $sig > \alpha$

Ho ditolak apabila

$t_{hitung} > t_{tabel}(\alpha ; n - k)$ atau $sig < \alpha$

4.7.5.2. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama - sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2013). Uji F pada penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan (bersama – sama) terhadap kinerja karyawan di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang atau model penelitian memenuhi kriteria fit.

Untuk mencari nilai F dapat digunakan Rumus Sebagai berikut :
(Subagyo dan Djarwanto, 2010)

$$F = \frac{R^2 (n - (K - 1))}{(1 - R) (K)}$$

Dimana

R^2 = koefisien determinasi

K = jumlah variabel

N = banyaknya data

Sebelum dilakukan pengujian terdapat beberapa kriteria sebagai berikut:

a) Perumusan hipotesis

Ho : $\beta \leq 0$; Tidak ada pengaruh positif antara variabel bebas (budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja) secara simultan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan)

Ha : $\beta > 0$; Ada pengaruh positif antara variabel bebas (budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja) secara simultan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan)

- b) Taraf nyata(α) yang digunakan adalah 5 %
- c) Distribusi F dengan derajat kebebasan ($\alpha ; k - 1, n - k$)
- d) Kriteria pengujian
 - Ho diterima bila F hitung < F tabel / sig > α
 - Ho ditolak bila F hitung > F tabel / sig < α

4.7.6. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel - variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel - variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2013).

Untuk mencari nilai R^2 adalah nilai R yang dikuadratkan dan nilai R dapat dicari dengan rumus sebagai berikut : (Sudjana, 1997)

$$R_{y..x_1x_2x_3} = \sqrt{\frac{r^2_{yx_1} + r^2_{yx_2} + r^2_{yx_3} - 2r_{yx_1}r_{yx_2}r_{yx_3}r_{x_1x_2}r_{x_2x_3}r_{x_1x_3}}{1 - r^2_{x_1x_2}r^2_{x_2x_3}r^2_{x_1x_3}}}$$

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Kecamatan Semarang Utara

5.1.1. Monografi Kecamatan Semarang Utara

Kecamatan Semarang Utara mempunyai luas 1.135,275 ha yang mencakup 9(sembilan)Kelurahan, Adapun sembilan kelurahan tersebut yaituKelurahan Bandarharjo dengan luas 342.675 ha; Kelurahan Bulu Lordenganluas68.676 ha; Kelurahan Plombokan dengan luas 34.900 ha; KelurahanPurwosaridengan luas 48.049 ha; Kelurahan PanggungKidul dengan luas 68.963 ha;Kelurahan Panggung Lor dengan luas 123.470 ha; Kelurahan Kuningan denganluas 41.54101 ha; Kelurahan Tanjung Mas dengan luas323.782 ha; KelurahanDadapsari dengan luas 83.250 ha;Dengan Batas wilayah Kecamatan Semarang Utara meliputi :

- Sebelah Utara:Laut Jawa
- Sebelah Timur:Kecamatan Semarang Timur
- Sebelah Selatan:Kecamatan Semarang Tengah
- Sebelah Barat:Kecamatan Semarang Barat

Jumlah penduduk Kecamatan Semarang Utara seluruhnya 127.269 terdiri dari 61.815 laki-lakidan 65.454 perempuan yang tertampung dalam 28.891 KK , sebanyak RW : 89 dan RT : 706. Sesuai dengan visi Kota Semarang yaitu "Semarang sebagai kota Perdagangan dan Jasa yang berbudaya Menuju Masyarakat Sejahtera " maka Kecamatan Semarang Utara memiliki potensi wilayah yang sangat dimungkinkan pengembangannya dalam bidang perekonomian, terutama perdagangan dan transportasi yaitu dengan adanya

Pelabuhan Tanjung Mas sebagai pelabuhan bertaraf Internasional, Stasiun Tawang dan Stasiun Poncol sebagai sarana transportasi utama dan Kawasan Wisata Tanjung Mas.

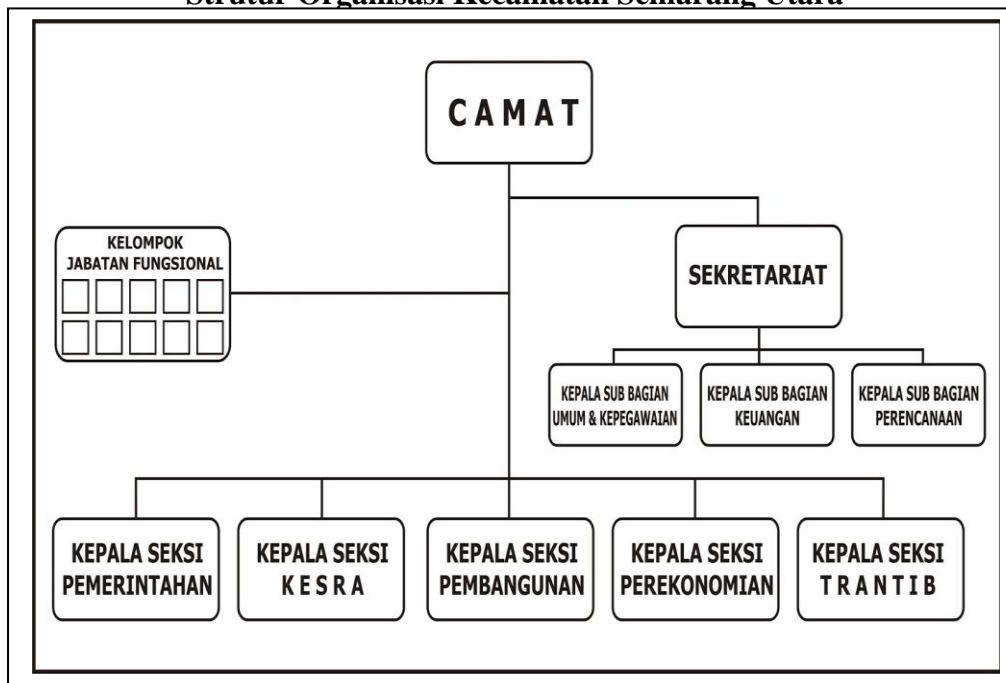
Saat ini jumlah pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Semarang Utara adalah berjumlah 37 pegawaiyang terbagi dari bagian Sekretariat (Sub Bagian Umum & Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Keuangan serta Kepala Sub Bagian Perencanaan), Kasi Pemerintahan, kasi Kesra, Kasi Pembangunan, Kasi Perekonomian dan Kasi Trantib.

5.1.2. Stuktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Walikota Semarang No 54 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Kecamatan Kota Semarang. Berikut ini disajikan Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Gambar 5.1

Struktur Organisasi Kecamatan Semarang Utara



5.1.3. Tugas dari Masing – masing Bagian

Berikut ini disajikan tugas dari masing- masing bagian dalam organisasi kecamatan.

1. Camat

Camat mempunyai tugas merencanakan, memimpin, mengkoordinasikan, membina, mengawasi dan mengendalikan serta mengevaluasi pelaksanaan tugas dan fungsi sebagai berikut

- a) Perumusan kebijakan teknis di bidang pemerintahan, bidang pembangunan, bidang kesejahteraan sosial, bidang kependudukan serta bidang ketentraman dan ketertiban di kecamatan;
- b) Penyusunan rencana program dan rencana kerja anggaran di bidang pemerintahan, bidang pembangunan, bidang kesejahteraan sosial, bidang kependudukan serta bidang ketentraman dan ketertiban di kecamatan;
- c) Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Kecamatan;
- d) Pengkoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- e) Pengkoordinasian upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- f) Pengkoordinasian penerapan dan penegakan Peraturan Perundang-Undangan;
- g) Pengkoordinasian pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- h) Pengkoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
- i) Pengkoordinasian penyelenggaraan pemerintahan desa / kelurahan;
- j) Pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa / kelurahan;

- k) Pelaksanaan fungsi Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) sementara;
- l) Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis instansi pemerintah di wilayahnya;
- m) Pengelolaan urusan Kesekretariatan Kecamatan;
- n) Pelaksanaan urusan yang dilimpahkan oleh Walikota;
- o) Pelaksanaan pembinaan, pemantauan, pengawasan dan pengendalian serta monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Kecamatan; dan
- p) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Sekretaris Camat

Sekretaris Camat dibantu a) Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi; b) Sub Bagian Keuangan; dan c) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang mempunyai tugas :

- a) Penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis di bidang perencanaan dan evaluasi, bidang keuangan, serta bidang umum dan kepegawaian;
- b) Penyusunan rencana program dan rencana kerja anggaran di bidang perencanaan dan evaluasi, bidang keuangan, serta bidang umum dan kepegawaian;
- c) Pengkoordinasian dan sinkronisasi penyusunan rencana program kesekretariat, bidang pemerintahan, bidang pembangunan, bidang kesejahteraan sosial, bidang kependudukan serta bidang ketentraman dan ketertiban;
- d) Pengkoordinasian dan sinkronisasi pelaksanaan tugas kesekretariat, bidang pemerintahan, bidang pembangunan, bidang kesejahteraan sosial, bidang kependudukan serta bidang ketentraman dan ketertiban;

- e) Pelaksanaan legalisasi permohonan/rekomendasi surat-surat dari masyarakat;
- f) Pelaksanaan pembinaan, pemantauan, pengawasan dan pengendalian kegiatan kesekretariat, bidang pemerintahan, bidang pembangunan, bidang kesejahteraan sosial, bidang kependudukan serta bidang ketentraman dan ketertiban;
- g) Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan kesekretariat, bidang pemerintahan, bidang pembangunan, bidang kesejahteraan sosial, bidang kependudukan serta bidang ketentraman dan ketertiban;
- h) Pengkoordinasian dan sinkronisasi penyusunan laporan evaluasi kinerja kesekretariat, bidang pemerintahan, bidang pembangunan, bidang kesejahteraan sosial, bidang kependudukan serta bidang ketentraman dan ketertiban;
- i) Pelaksanaan koordinasi dalam rangka perencanaan perkembangan wilayah kecamatan dengan menyusun Rencana Pembangunan Tahunan Kecamatan (RPTK), Daftar Skala Prioritas (DSP), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kecamatan (RPJMK);
- j) Pelaksanaan fasilitasi pengkoordinasian tugas unit kerja lintas sektoral dilingkungan Kecamatan;
- k) Pengkoordinasian penyusunan laporan Realisasi Anggaran Kecamatan;
- l) Pengkoordinasian penyusunan laporan kinerja program Kecamatan;
- m) Penyajian data dan informasi penyelenggaraan pemerintahan di kecamatan;
- n) Pengkoordinasian pengelolaan urusan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga, kehumasan, keprotokolan dan administrasi perjalanan dinas;
- o) Pelaksanaan pengelolaan administrasi dan penyajian data kepegawaian;
- p) Pelaksanaan pengelolaan administrasi keuangan;

- q) Pengkoordinasian pelaksanaan kegiatan UPTD/B di wilayah kecamatan; dan
- r) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan bidang tugasnya.

3. Kepala Seksi Pemerintahan

Kepala Seksi Pemerintahan mempunyai tugas :

- a) Menyiapkan bahan dan melaksanakan perumusan kebijakan teknis di bidang pemerintahan;
- b) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan rencana program dan rencana kerja anggaran di bidang pemerintahan;
- c) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pengkoordinasian pelaksanaan tugas dibidang pemerintahan;
- d) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan di bidang pemerintahan;
- e) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi pembentukan, pemecahan, penyatuan dan penghapusan wilayah kelurahan, perubahan batas wilayah kelurahan serta perubahan nama ibukota kelurahan atas dasar data dan peraturan yang berlaku;
- f) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan konsep pedoman dan petunjuk teknis pembinaan sistem administrasi keuangan kelurahan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- g) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan bahan pembinaan dibidang pemerintahan umum, sosial politik dan keagrariaan dengan melakukan koordinasi dengan instansi terkait;
- h) Menyiapkan bahan dan melaksanakan evaluasi penyelenggaraan pemerintahan kelurahan dan pemberdayaan masyarakat;
- i) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan profil kecamatan;

- j) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi profil kelurahan;
- k) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi pelaporan realisasi Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) retribusi dan pajak lainnya;
- l) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pembinaan dan fasilitasi Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan (LPMK), RT, RW di wilayah kerjanya;
- m) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan data monografi Kecamatan baik statis maupun dinamis;
- n) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan konsep usulan dalam rangka pertimbangan pengangkatan dalam jabatan lurah;
- o) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pemberian rekomendasi tertentu dibidang pemerintahan;
- p) Menyiapkan bahan dan melaksanakan kegiatan Pemilu di wilayah kerjanya;
- q) Menyiapkan bahan dan melaksanakan administrasi, fasilitasi dan koordinasi dibidang pertanahan;
- r) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyiapan data terhadap pelaksanaan pembebasan tanah milik dan pelepasan hak yang akan digunakan untuk kepentingan pembangunan, pemberian ganti rugi pembebasan tanah serta peralihan status tanah dari tanah negara menjadi hak milik;
- s) Menyiapkan bahan dan melaksanakan monitoring dan inventarisasi terhadap setiap kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan tanah terlantar, tanah negara bebas dan tanah negara tumbuh di wilayah kerjanya;

- t) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan bahan pembinaan administrasi penyelenggaraan pemerintahan kelurahan;
- u) Menyiapkan bahan dan melaksanakan Fasilitasi dan koordinasi kegiatan UPTD/B bidang pemerintahan dalam wilayah kerjanya;
- v) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyajian data dan informasi di bidang pemerintahan;
- w) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pembinaan, pemantauan, pengawasan dan pengendalian di bidang pemerintahan;
- x) Menyiapkan bahan dan melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan dibidang pemerintahan;
- y) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan laporan realisasi anggaran Seksi Pemerintahan;
- z) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan laporan kinerja program Seksi Pemerintahan; dan

4. Kepala Seksi Pembangunan

Kepala Seksi Pembangunan mempunyai tugas :

- a) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis di bidang pembangunan;
- b) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan program kerja dan rencana kerja anggaran di bidang pembangunan;
- c) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pengkoordinasian pelaksanaan tugas dibidang pembangunan;
- d) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi penyelenggaraan pembangunan di wilayah kerjanya;
- e) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi pelaksanaan pembangunan swadaya masyarakat;

- f) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi pelaksanaan pembangunan non fisik masyarakat;
- g) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi peningkatan partisipatif, swadaya dan gotong royong masyarakat;
- h) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dalam rangka menunjang keberhasilan program produksi pertanian;
- i) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi kegiatan pembangunan sarana dan prasarana fisik perekonomian dan produksi;
- j) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pengolahan data perindustrian, perdagangan, pertambangan, kepariwisataan, peternakan, pertanian, perkebunan, perikanan dan kelautan;
- k) Menyiapkan bahan dan melaksanakan kegiatan dalam rangka pemugaran lingkungan, pemugaran perumahan dan permukiman penduduk;
- l) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan bahan pembinaan dan pengembangan serta pemantauan kegiatan perindustrian, perdagangan, pertambangan, kepariwisataan, peternakan, pertanian, perkebunan, perikanan dan kelautan;
- m) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan dan pelaporan data potensi sarana dan prasarana umum (tempat ibadah, jalan / jembatan, sekolahan, lapangan olahraga, WC umum, terminal dll);
- n) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi kegiatan UPTD/B bidang pembangunan di wilayah kerjanya;
- o) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi, koordinasi, pengawasan dan pelaporan penanggulangan pencemaran dan kerusakan lingkungan;

- p) Menyiapkan bahan dan melaksanakan koordinasi pencegahan atas pemanfaatan sumber daya alam tanpa ijin dan dapat mengganggu serta membahayakan lingkungan hidup;
- q) Menyiapkan bahan dan melaksanakan koordinasi pemeliharaan dan pelayanan kebersihan serta keindahan lingkungan;
- r) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pembinaan dan pengarahan penanaman turus jalan dan penghijauan;
- s) Menyiapkan bahan dan melaksanakan koordinasi pemeliharaan dan pelayanan kebersihan serta keindahan lingkungan;
- t) Menyiapkan bahan dan melaksanakan rekomendasi tertentu di bidang pembangunan;
- u) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyajian data dan informasi di bidang pembangunan;
- v) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pembinaan, pemantauan, pengawasan, dan pengendalian di bidang pembangunan;
- w) Menyiapkan bahan dan melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang pembangunan;
- x) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan laporan realisasi anggaran Seksi Pembangunan;
- y) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan laporan kinerja program Seksi Pembangunan; dan
- z) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Camat sesuai dengan bidang tugasnya.

5. Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial

Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial, mempunyai tugas :

- a) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis di bidang kesejahteraan sosial;

- b) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan rencana program dan rencana kerja anggaran di bidang kesejahteraan sosial;
- c) Menyiapkan bahan dan melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas di bidang kesejahteraan sosial;
- d) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi pelayanan terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
- e) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi pemberdayaan Potensi Sumber Daya Kesejahteraan Sosial (PSDKS);
- f) Menyiapkan bahan dan melaksanakan memfasilitasi penyelenggaraan taman kanak-kanak dan pendidikan dasar;
- g) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi serta pengawasan kegiatan program kesehatan masyarakat;
- h) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi pemberian bantuan terhadap usaha masyarakat dibidang agama, pendidikan, kebudayaan, pemuda, olahraga, dan peranan wanita;
- i) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan bahan pembinaan dan pengembangan serta pemantauan kegiatan golongan ekonomi lemah;
- j) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi kegiatan keluarga berencana;
- k) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pembinaan perkembangan, perekonomian kelurahan dengan memberikan penyuluhan tentang dana bantuan ekonomi lemah, dana usaha ekonomi, kelompok pembangunan desa dan Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga (UP2K);
- l) Menyiapkan bahan dan melaksanakan memfasilitasi pengembangan perekonomian kelurahan;

- m) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi terhadap PKK, program Peningkatan Pemberdayaan Masyarakat Nerwawasan Gender (P2MBG), UMKM / Usaha Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UEDSP), Badan Usaha Milik Kelurahan (Bumkel) dan Karang Taruna;
- n) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi pengembangan ketenagakerjaan dan perburuhan;
- o) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi kegiatan organisasi sosial / kemasyarakatan dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM);
- p) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi pembinaan kerukunan hidup antar umat beragama;
- q) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi pemberian bantuan kepada badan sosial dan korban bencana alam;
- r) Menyiapkan bahan dan melaksanakan administasi Badan Amil Zakat (BAZ) dan PMI;
- s) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyuluhan program wajib belajar;
- t) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi kegiatan UPTD/B bidang kesejahteraan sosial dalam wilayah kerjanya;
- u) Menyiapkan bahan dan melaksanakan rekomendasi tertentu di bidang kesejahteraan sosial;
- v) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyajian data dan informasi di bidang kesejahteraan sosial;
- w) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pembinaan, pemantauan, pengawasan dan pengendalian di bidang kesejahteraan sosial;
- x) Menyiapkan bahan dan melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang kesejahteraan sosial;

- y) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan laporan realisasi anggaran Seksi Kesejahteraan Sosial;
- z) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan laporan kinerja program Seksi Kesejahteraan Sosial; dan

6. Kepala Seksi Kependudukan

Kepala Seksi Kependudukan mempunyai tugas :

- a) menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis di bidang kependudukan;
- b) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan rencana program dan rencana kerja anggaran di bidang kependudukan;
- c) Menyiapkan bahan dan melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan tugas di bidang kependudukan;
- d) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan konsep pedoman / petunjuk teknis dan pelaksanaan pembinaan kependudukan;
- e) Menyiapkan bahan dan melaksanakan koordinasi dalam rangka pembinaan kependudukan;
- f) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi kegiatan administrasi kependudukan;
- g) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan data potensi kependudukan;
- h) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyajian bank data kependudukan di wilayah kerjanya;
- i) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi administrasi pencatatan sipil yang meliputi pencatatan pernikahan, perceraian, talak dan rujuk serta pengesahan dan pengakuan anak;
- j) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi kegiatan UPTD/B bidang kependudukan;

- k) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyajian data dan informasi di bidang kependudukan;
- l) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pembinaan, pemantauan, pengawasan dan pengendalian di bidang kependudukan;
- m) Menyiapkan bahan dan melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang kependudukan;
- n) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan laporan realisasi anggaran Seksi kependudukan;
- o) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan laporan kinerja program di bidang kependudukan;

7. Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum

Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas :

- a) menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan teknis di bidang ketentraman dan ketertiban umum;
- b) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan rencana program dan rencana kerja anggaran di bidang ketentraman dan ketertiban umum;
- c) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pengkoordinasian pelaksanaan tugas di bidang ketentraman dan ketertiban umum;
- d) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan di bidang ketentraman dan ketertiban umum;
- e) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan konsep program pembinaan ideologi negara dan kesatuan bangsa;
- f) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan konsep pedoman / petunjuk teknis dan melaksanakan pembinaan ketentraman dan ketertiban serta masyarakat;

- g) Menyiapkan bahan dan melaksanakan koordinasi dalam rangka pembinaan Ketentraman dan Ketertiban umum serta perlindungan masyarakat;
- h) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan bahan pembinaan di bidang ideologi negara dan kesatuan bangsa, organisasi sosial politik, ormas dan lembaga kemasyarakatan;
- i) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan bahan pembinaan eks tahanan politik, organisasi terlarang, bekas narapidana untuk menjaga stabilitas nasional;
- j) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi pencegahan dan penanggulangan kenakalan anak remaja dan penyalahgunaan obat, narkotika, psikotropika, zat addiktif dan bahan berbahaya;
- k) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penggerakkan dan membina Siskamling di seluruh wilayahnya secara optimal;
- l) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi dalam penegakan Peraturan Daerah, Peraturan walikota dan Keputusan Walikota;
- m) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pencegahan dan penanggulangan bencana alam dan pengungsi;
- n) Menyiapkan bahan dan melaksanakan rekomendasi tertentu di bidang ketentraman dan ketertiban umum;
- o) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pengadaan dan pelaksanaan pengaturan pemasangan bendera dan umbul-umbul;
- p) Menyiapkan bahan dan melaksanakan fasilitasi dan koordinasi kegiatan UPTD/B di bidang ketentraman dan ketertiban umum;

- q) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyajian data dan informasi di bidang ketentraman dan ketertiban umum;
- r) Menyiapkan bahan dan melaksanakan pembinaan, pemantauan, pengawasan dan pengendalian di bidang ketentraman dan ketertiban umum;
- s) Menyiapkan bahan dan melaksanakan monitoring, evaluasi dan pelaporan dibidang ketentraman dan ketertiban umum;
- t) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan laporan realisasi anggaran Seksi ketentraman dan ketertiban umum;
- u) Menyiapkan bahan dan melaksanakan penyusunan laporan kinerja program Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum;

8. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Kecamatan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan sesuai Peraturan Perundang-Undangan.

- a) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16, terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang diatur dan ditetapkan berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan.
- b) Setiap Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk dan bertanggungjawab kepada Camat.
- c) Jumlah Jabatan Fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
- d) Jenis dan jenjang Jabatan Fungsional diatur sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan.

5.2. Gambaran Umum Responden

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu akan disajikan tentang deskriptif identitas dari responden pada penelitian ini. Sampel diambil pada responden dari Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang pada awalnya sebanyak 35 responden dan yang kembali dan dapat digunakan adalah 35 responden.

5.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 5. 1
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	23	65.7	65.7	65.7
Perempuan	12	34.3	34.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Sumber : data primer yang diolah (2016)

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki – laki dengan jumlah 23 responden atau 65,7 persen sedangkan perempuan dengan jumlah 12 atau 34,3 persen responden. Hal ini berarti sebagian besar pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang adalah kaum laki – laki. Hal ini disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dihadapi di kantor kecamatan lebih banyak membutuhkan tenaga laki – laki dibandingkan dengan perempuan, terutama untuk penertiban - penerbitan dan lain- lain.

5.2.2. Responden Berdasarkan Usia

Pada Tabel 5.2 berikut ini akan disajikan gambaran usia pengelompokan usia karyawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Tabel 5. 2
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 sd 30 tahun	2	5.7	5.7	5.7
	31 sd 40 Tahun	9	25.7	25.7	31.4
	41 sd 50Tahun	14	40.0	40.0	71.4
	Lebih 50 Tahun	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Sumber : data primer yang diolah (2016)

Umur responden yang terbanyak terletak pada kelompok umur 41 sampai dengan 50 tahun yaitu sebanyak 14 pegawai atau 40 persen dan sebaliknya yang kelompok umur terendah adalah mereka yang terletak pada kelompok umur antara 20 sampai dengan 30 tahun sebanyak 2 pegawai atau 5,7 persen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan lebih banyak memiliki karyawan pada kurang produktif dan relative tidak muda lagi, sehingga kantor musti benar – benar mengoptimalkan sistem yang lebih efisien. Hal ini disebabkan dalam lingkungan pegawai pemerintah dalam satu instansi tidak dapat hanya di isi oleh kaum muda, untuk beberapa pos juga perlu ditempatkan pegawai dengan umur yang lebih tua.

5.2.3. Responden Berdasarkan Pendidikan

Pada Tabel 5.3 berikut ini akan diperhatikan tentang pengelompokan responden berdasarkan tingkat pendidikannya.

Tabel 5. 3
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP Sederajat	2	5.7	5.7	5.7
	SMA Sederajat	20	57.1	57.1	62.9
	Diploma	4	11.4	11.4	74.3
	Sarjana	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Sumber : data primer yang diolah (2016)

Responden berpendidikan SMA atau sederajat merupakan bagian terbesar yaitu sebanyak 20 pegawai atau 57,1 persen. Sedangkan yang terendah adalah berpendidikan SMP sebanyak 2 pegawai atau 5,7 persen. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang memiliki karyawan yang sebagian besar berlatar belakang pendidikan SMA. Hal ini menunjukkan kualifikasi pendidikan pada Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang perlu untuk ditingkatkan. Hal ini disebabkan pada waktu rekrutmen di tahun 1980 masih memungkinkan latar belakang pendidikan bekerja pada Kantor Kecamatan di Kota Semarang.

5.2.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 5.4 berikut ini akan ditampilkan pengelompokan responden menurut masa bekerja.

Tabel 5. 4
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 sd 10 Tahun	5	14.3	14.3	14.3
11 Sd 20 Tahun	11	31.4	31.4	45.7
lebih 20 Tahun	19	54.3	54.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Sumber : data primer yang diolah (2016)

Responden tertinggi adalah responden yang telah bekerja lebih dari 20 tahun yaitu sebanyak 11 pegawai atau 31,4 persen dan yang terendah adalah bekerja antara 1 tahun sampai dengan 10 tahun yaitu sebanyak 5 pegawai atau 14,3 persen. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang memiliki pengalaman yang masih

sangat memadai. Hal ini disebabkan adalah pegawai yang masih bekerja ini adalah rekrutan pada tahun 1980 dan beberapa menjelang masa pensiun.

5.3. Tabulasi Silang Antara Deskripsi Responden dan Variabel Penelitian

Berikut ini disajikan tabulasi silang antara deskripsi responden dengan variabel penelitian.

5.3.1. Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas responden menurut jenis kelamin dan persepsi terhadap Budaya Organisasi dapat disajikan pada Tabel 5.5 berikut ini.

Tabel 5. 5
Persepsi Budaya Organisasi Berdasarkan Jenis Kelamin

			Budaya Organisasi		Total
			Sedang/Cukup	Kuat	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	4	19	23
		% within Jenis Kelamin	17.4%	82.6%	100.0%
		% within Budaya Organisasi	44.4%	73.1%	65.7%
		% of Total	11.4%	54.3%	65.7%
	Perempuan	Count	5	7	12
		% within Jenis Kelamin	41.7%	58.3%	100.0%
		% within Budaya Organisasi	55.6%	26.9%	34.3%
		% of Total	14.3%	20.0%	34.3%
Total	Count	9	26	35	
	% within Jenis Kelamin	25.7%	74.3%	100.0%	
	% within Budaya Organisasi	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	25.7%	74.3%	100.0%	

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 5.5 di atas yang terbanyak adalah responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 65,7 persen, sedangkan jenis kelamin laki – laki adalah 34,3 persen. Berdasarkan tabulasi silang dapat ditunjukkan bahwa jenis kelamin laki – laki lebih mempunyai budaya organisasi yang lebih

kuat dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan jenis kelamin laki – laki tinggi adalah 54,3 % (total), sedangkan perempuan sebesar 20 % (total). Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan jenis kelamin laki – laki lebih mempunyai budaya yang kuat terhadap organisasi daripada perempuan. Hal ini disebabkan pegawai dengan jenis kelamin laki – laki lebih fokus dalam bekerja atau dapat dikatakan hanya mengurus aktivitas kantor, sementara pegawai dengan jenis kelamin perempuan ada tugas lain sebagai ibu rumah tangga. Kondisi inilah yang menyebabkan kenapa pegawai dengan jenis kelamin laki – laki mempunyai budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan daripada pegawai dengan jenis kelamin perempuan.

5.3.2. Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas responden menurut jenis kelamin dan persepsi terhadap Motivasi kerja dapat disajikan pada Tabel 5.6 berikut ini.

Tabel 5. 6

Persepsi Motivasi Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin * Motivasi Kerja Crosstabulation

			Motivasi Kerja		Total
			Sedang	Tinggi	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	9	14	23
		% within Jenis Kelamin	39.1%	60.9%	100.0%
		% within Motivasi Kerja	60.0%	70.0%	65.7%
		% of Total	25.7%	40.0%	65.7%
	Perempuan	Count	6	6	12
		% within Jenis Kelamin	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Motivasi Kerja	40.0%	30.0%	34.3%
		% of Total	17.1%	17.1%	34.3%
		Total	Count	15	20
	% within Jenis Kelamin	42.9%	57.1%	100.0%	
	% within Motivasi Kerja	100.0%	100.0%	100.0%	

Jenis Kelamin * Motivasi Kerja Crosstabulation

			Motivasi Kerja		Total
			Sedang	Tinggi	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	9	14	23
		% within Jenis Kelamin	39.1%	60.9%	100.0%
		% within Motivasi Kerja	60.0%	70.0%	65.7%
	% of Total	25.7%	40.0%	65.7%	
Perempuan	Perempuan	Count	6	6	12
		% within Jenis Kelamin	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Motivasi Kerja	40.0%	30.0%	34.3%
	% of Total	17.1%	17.1%	34.3%	
Total	Total	Count	15	20	35
		% within Jenis Kelamin	42.9%	57.1%	100.0%
		% within Motivasi Kerja	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	42.9%	57.1%	100.0%

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.6 diatas dapat ditunjukkan bahwa jenis kelamin laki – laki lebih mempunyai budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan jenis kelamin laki – laki adalah 40 % (total), sedangkan perempuan sebesar 17,1 % (total). Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan jenis kelamin laki – laki lebih mempunyai motivasi kerja yang lebih tinggi daripada perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang berjenis kelamin laki – laki lebih memikirkan untuk memajukan karier atau dalam bekerja, sehingga pegawai dengan jenis kelamin laki – laki lebih termotivasi dalam bekerja daripada pegawai dengan jenis kelamin perempuan.

5.3.3. Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas responden menurut jenis kelamin dan persepsi terhadap Kepuasan kerja dapat disajikan pada Tabel 5.7 berikut ini.

Tabel 5. 7
Persepsi Kepuasan Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin

			Kepuasan Kerja		Total
			Cukup	Tinggi	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	9	14	23
		% within Jenis Kelamin	39.1%	60.9%	100.0%
		% within Kepuasan Kerja	50.0%	82.4%	65.7%
		% of Total	25.7%	40.0%	65.7%
	Perempuan	Count	9	3	12
		% within Jenis Kelamin	75.0%	25.0%	100.0%
		% within Kepuasan Kerja	50.0%	17.6%	34.3%
		% of Total	25.7%	8.6%	34.3%
Total		Count	18	17	35
		% within Jenis Kelamin	51.4%	48.6%	100.0%
		% within Kepuasan Kerja	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	51.4%	48.6%	100.0%

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.7 diatas dapat ditunjukkan bahwa jenis kelamin laki – laki lebih mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan jenis kelamin laki – laki adalah 40 % (total), sedangkan perempuan sebesar 8,6 % (total). Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan jenis kelamin laki – laki lebih mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada perempuan. Pegawai dengan jenis kelamin laki – laki bekerja lebih fokus atau bersungguh – sungguh, sehingga kepuasan kerja lebih dapat merasakan daripada pegawai dengan jenis kelamin perempuan.

5.3.4. Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas responden menurut jenis kelamin dan persepsi terhadap Kinerja Pegawai dapat disajikan pada Tabel 5.8 berikut ini.

Tabel 5. 8
Persepsi Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

			Kinerja Pegawai			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Jenis Kelamin	Laki-laki	Count	1	6	16	23
		% within Jenis Kelamin	4.3%	26.1%	69.6%	100.0%
	% within Kinerja Pegawai	Count	100.0%	46.2%	76.2%	65.7%
		% of Total	2.9%	17.1%	45.7%	65.7%
Perempuan		Count	0	7	5	12
		% within Jenis Kelamin	.0%	58.3%	41.7%	100.0%
	% within Kinerja Pegawai	Count	.0%	53.8%	23.8%	34.3%
		% of Total	.0%	20.0%	14.3%	34.3%
Total		Count	1	13	21	35
		% within Jenis Kelamin	2.9%	37.1%	60.0%	100.0%
	% within Kinerja Pegawai	Count	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	2.9%	37.1%	60.0%	100.0%

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.8 diatas dapat ditunjukkan bahwa jenis kelamin laki – laki lebih mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan jenis kelamin laki – laki adalah 45,7 % (total), sedangkan perempuan sebesar 14,3 % (total). Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan jenis kelamin laki – laki lebih mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada perempuan.

Seperti dijelaskan diawal pegawai dengan jenis kelamin laki – laki lebih kuat dalam organisasi, lebih termotivasi dan lebih puas dalam bekerja, dampak yang ditimbulkan bahwa pegawai laki – laki lebih mempunyai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan daripada pegawai dengan jenis kelamin perempuan. Selain hal itu pegawai dengan jenis kelamin laki – laki dapat berlaku lebih disiplin, karena tidak terpecah konsentrasinya dengan pekerjaan lain dirumah.

5.3.5. Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi Berdasarkan Usia Responden

Identitas responden menurut usia dan persepsi terhadap budaya organisasi dapat disajikan pada Tabel 5.9 berikut ini.

Tabel 5. 9
Persepsi Budaya Organisasi Berdasarkan Usia Pegawai

			Budaya Organisasi		Total
			Sedang/Cukup	Kuat	
Usia	20 sd 30 tahun	Count	2	0	2
		% within Usia	100.0%	.0%	100.0%
		% within Budaya Organisasi	22.2%	.0%	5.7%
		% of Total	5.7%	.0%	5.7%
	31 sd 40 Tahun	Count	1	8	9
		% within Usia	11.1%	88.9%	100.0%
		% within Budaya Organisasi	11.1%	30.8%	25.7%
		% of Total	2.9%	22.9%	25.7%
	41 sd 50	Count	5	9	14
		% within Usia	35.7%	64.3%	100.0%
		% within Budaya Organisasi	55.6%	34.6%	40.0%
		% of Total	14.3%	25.7%	40.0%
Lebih 50 Tahun	Count	1	9	10	
	% within Usia	10.0%	90.0%	100.0%	
	% within Budaya Organisasi	11.1%	34.6%	28.6%	
	% of Total	2.9%	25.7%	28.6%	
Total	Count	9	26	35	
	% within Usia	25.7%	74.3%	100.0%	
	% within Budaya Organisasi	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	25.7%	74.3%	100.0%	

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.9 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok usian antara 41 sampai dengan 50 dan diatas 50 tahun lebih mempunyai budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan dengan kelompok usia yang lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok usia 40 sampai dengan 50 tahun dan diatas 50 tahun adalah

25,7 % (total), sedangkan kelompok usia 20 sampai dengan 30 tahun mempunyai persepsi yang sedang sebesar 5,7 % (total).

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan kelompok usia antara 40 sampai dengan diatas 50 tahun mempunyai budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan dengan kelompok usia yang lebih muda. Hal ini menunjukkan bahwa pada usia 40 sampai dengan 50 adalah pada usia kedewasaan serta orientasi pada organisasi semakin kuat, dibandingkan dengan kelompok yang lebih muda. Sedangkan pada usia diatas 50 tahun pegawai tersebut orientasinya sudah tidak kuat lagi kepada organisasi, melainkan kepada hal – hal lain di luar organisasi. Kesimpulan yang dapat diberikan pada usia lebih muda orientasi pada budaya organisasi masih lemah, sedangkan pada usia diatas 50 tahun orientasi pada organisasi semakin menurun.

5.3.6. Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja Berdasarkan Usia Responden

Identitas responden menurut Usia dan persepsi terhadap Motivasi Kerja dapat disajikan pada Tabel 5.10 berikut ini.

Tabel 5. 10
Persepsi Motivasi Kerja Berdasarkan Usia Pegawai

			Motivasi Kerja		Total
			Sedang	Tinggi	
Usia 20 sd 30 tahun	Count	2	0	2	
	% within Usia	100.0%	.0%	100.0%	
	% within Motivasi Kerja	13.3%	.0%	5.7%	
	% of Total	5.7%	.0%	5.7%	
31 sd 40 Tahun	Count	6	3	9	
	% within Usia	66.7%	33.3%	100.0%	
	% within Motivasi Kerja	40.0%	15.0%	25.7%	
	% of Total	17.1%	8.6%	25.7%	
41 sd 50	Count	4	10	14	
	% within Usia	28.6%	71.4%	100.0%	
	% within Motivasi Kerja	26.7%	50.0%	40.0%	
	% of Total	11.4%	28.6%	40.0%	

Lebih 50 Tahun	Count	3	7	10
	% within Usia	30.0%	70.0%	100.0%
	% within Motivasi Kerja	20.0%	35.0%	28.6%
	% of Total	8.6%	20.0%	28.6%
Total	Count	15	20	35
	% within Usia	42.9%	57.1%	100.0%
	% within Motivasi Kerja	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	42.9%	57.1%	100.0%

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.10 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok usian antara 41 sampai dengan 50 lebih mempunyai motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok usia yang lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok usia 40 sampai dengan 50 tahun adalah 28,6 % (total), sedangkan kelompok usia 20 sampai dengan 30 tahun mempunyai persepsi yang sedang pada motivasi kerja sebesar 5,7 % (total).

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan kelompok usia antara 40 sampai dengan 50 tahun mempunyai motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok usia yang lebih muda ataupun yang lebih tua. Pada usia 40 sampai dengan 50 tahun tentunya mulai pengalaman kerja serta sudah berada diorganisasi lebih lama. Pada usia tersebut pegawai sudah mampu membandingkan pimpinan pada waktu sebelumnya. Hal ini berakibat pada motivasi yang ditimbulkan dalam bekerja lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok umur yang lainnya.

5.3.7. Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja Berdasarkan Usia Responden

Identitas responden menurut Usia dan persepsi terhadap Kepuasan Kerja dapat disajikan pada Tabel 5.11 berikut ini.

Tabel 5. 11

Persepsi Kepuasan Kerja Berdasarkan Usia Pegawai

			Kepuasan Kerja		Total
			Cukup	Tinggi	
Usia 20 sd 30 tahun	Count	1	1	2	
	% within Usia	50.0%	50.0%	100.0%	
	% within Kepuasan Kerja	5.6%	5.9%	5.7%	
	% of Total	2.9%	2.9%	5.7%	
31 sd 40 Tahun	Count	6	3	9	
	% within Usia	66.7%	33.3%	100.0%	
	% within Kepuasan Kerja	33.3%	17.6%	25.7%	
	% of Total	17.1%	8.6%	25.7%	
41 sd 50	Count	6	8	14	
	% within Usia	42.9%	57.1%	100.0%	
	% within Kepuasan Kerja	33.3%	47.1%	40.0%	
	% of Total	17.1%	22.9%	40.0%	
Lebih 50 Tahun	Count	5	5	10	
	% within Usia	50.0%	50.0%	100.0%	
	% within Kepuasan Kerja	27.8%	29.4%	28.6%	
	% of Total	14.3%	14.3%	28.6%	
Total	Count	18	17	35	
	% within Usia	51.4%	48.6%	100.0%	
	% within Kepuasan Kerja	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	51.4%	48.6%	100.0%	

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.11 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok usian antara 41 sampai dengan 50 lebih mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok usia yang lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok usia 41 sampai dengan 50 tahun adalah 22,9 % (total), sedangkan kelompok usia 20 sampai dengan 30 tahun mempunyai persepsi yang lebih rendah pada kepuasan kerja sebesar 2,9 % (total).

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan kelompok usia antara 41 sampai dengan 50 tahun mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi

dibandingkan dengan kelompok usia yang lebih muda ataupun yang lebih tua. Hal ini ditunjukkan pada usia tersebut pegawai telah mendapatkan bagian pekerjaan yang tepat (pas) dengan kompetensi dan keinginan. Selain hal tersebut pada usia 41 sampai dengan 50 biasanya pegawai mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Sedangkan pada usia muda belum mendapatkan atau pada usia diatas 50 tahun sudah biasanya sudah dikembalikan pada posisi semula.

5.3.8. Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai Berdasarkan Usia Responden

Identitas responden menurut Usia dan persepsi terhadap Kinerja pegawai dapat disajikan pada Tabel 5.12 berikut ini.

Tabel 5. 12
Persepsi Kinerja Pegawai Berdasarkan Usia Pegawai

			Kinerja Pegawai			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Usia 20 sd 30 tahun	Count	0	2	0	2	
	% within Usia	.0%	100.0%	.0%	100.0%	
	% within Kinerja Pegawai	.0%	15.4%	.0%	5.7%	
	% of Total	.0%	5.7%	.0%	5.7%	
31 sd 40 Tahun	Count	0	4	5	9	
	% within Usia	.0%	44.4%	55.6%	100.0%	
	% within Kinerja Pegawai	.0%	30.8%	23.8%	25.7%	
	% of Total	.0%	11.4%	14.3%	25.7%	
41 sd 50	Count	1	4	9	14	
	% within Usia	7.1%	28.6%	64.3%	100.0%	
	% within Kinerja Pegawai	100.0%	30.8%	42.9%	40.0%	
	% of Total	2.9%	11.4%	25.7%	40.0%	
Lebih 50 Tahun	Count	0	3	7	10	
	% within Usia	.0%	30.0%	70.0%	100.0%	
	% within Kinerja Pegawai	.0%	23.1%	33.3%	28.6%	
	% of Total	.0%	8.6%	20.0%	28.6%	
Total	Count	1	13	21	35	

% within Usia	2.9%	37.1%	60.0%	100.0%
% within Kinerja Pegawai	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total	2.9%	37.1%	60.0%	100.0%

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.12 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok usian antara 41 sampai dengan 50 lebih mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok usia yang lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok usia 41 sampai dengan 50 tahun adalah 25,7 % (total), sedangkan kelompok usia 20 sampai dengan 30 tahun mempunyai persepsi yang lebih rendah pada kepuasan kerja sebesar 5,7 % (total).

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan kelompok usia antara 41 sampai dengan 50 tahun mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok usia yang lebih muda ataupun yang lebih tua. Hal ini menegaskan bahwa pada usia 41 sampai dengan 50 sudah menemukan ritme pekerjaan serta mampu bekerja secara taktis (cerdas) sehingga lebih efisien dan efektif. Berbeda dengan pegawai yang baru masuk (pengalaman kurang) ataupun pegawai dengan usia diatas 50 tahun yang biasanya sudah mulai kurang bertenaga.

5.3.9. Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi Berdasarkan Pendidikan Responden

Identitas responden menurut Pendidikan dan persepsi terhadap Budaya Organisasi dapat disajikan pada Tabel 5.13 berikut ini.

Tabel 5. 13
Persepsi Budaya Orgnisasi Berdasarkan Pendidikan Pegawai

	Budaya Organisasi		Total
	Sedang/Cukup	Kuat	
Pendidikan SMP Sederajat Count	0	2	2

	% within Pendidikan	.0%	100.0%	100.0%
	% within Budaya Organisasi	.0%	7.7%	5.7%
	% of Total	.0%	5.7%	5.7%
SMA Sederajat	Count	6	14	20
	% within Pendidikan	30.0%	70.0%	100.0%
	% within Budaya Organisasi	66.7%	53.8%	57.1%
	% of Total	17.1%	40.0%	57.1%
Diploma	Count	1	3	4
	% within Pendidikan	25.0%	75.0%	100.0%
	% within Budaya Organisasi	11.1%	11.5%	11.4%
	% of Total	2.9%	8.6%	11.4%
Sarjana	Count	2	7	9
	% within Pendidikan	22.2%	77.8%	100.0%
	% within Budaya Organisasi	22.2%	26.9%	25.7%
	% of Total	5.7%	20.0%	25.7%
Total	Count	9	26	35
	% within Pendidikan	25.7%	74.3%	100.0%
	% within Budaya Organisasi	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	25.7%	74.3%	100.0%

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.13 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok pendidikan SMA lebih mempunyai budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan dengan kelompok pendidikan yang lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok pendidikan SMA adalah 40 % (total), sedangkan kelompok pegawai dengan latar belakang pendidikan SMP mempunyai persepsi yang lebih rendah pada budaya organisasi yaitu sebesar 5,7 % (total).

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan kelompok pendidikan SMA mempunyai tingkat budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan dengan kelompok dengan latar belakang pendidikan yang lainnya. Pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA kebanyakan tidak banyak dalam berorganisasi pada organisasi sebelumnya, hal ini berbeda dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi. Sehingga membuat pegawai dengan lulusan atau latar belakang

pendidikan SMA mempunyai budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan dengan pegawai dengan latar belakang pendidikan lainnya.

5.3.10. Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja Berdasarkan Pendidikan Responden

Identitas responden menurut Pendidikan dan persepsi terhadap Motivasi Kerja dapat disajikan pada Tabel 5.14 berikut ini.

Tabel 5. 14
Persepsi Motivasi Kerja Berdasarkan Pendidikan Pegawai

			Motivasi Kerja		Total
			Sedang	Tinggi	
Pendidikan SMP Sederajat	Count	2	0	2	
	% within Pendidikan	100.0%	.0%	100.0%	
	% within Motivasi Kerja	13.3%	.0%	5.7%	
	% of Total	5.7%	.0%	5.7%	
SMA Sederajat	Count	11	9	20	
	% within Pendidikan	55.0%	45.0%	100.0%	
	% within Motivasi Kerja	73.3%	45.0%	57.1%	
	% of Total	31.4%	25.7%	57.1%	
Diploma	Count	2	2	4	
	% within Pendidikan	50.0%	50.0%	100.0%	
	% within Motivasi Kerja	13.3%	10.0%	11.4%	
	% of Total	5.7%	5.7%	11.4%	
Sarjana	Count	0	9	9	
	% within Pendidikan	.0%	100.0%	100.0%	
	% within Motivasi Kerja	.0%	45.0%	25.7%	
	% of Total	.0%	25.7%	25.7%	
Total	Count	15	20	35	
	% within Pendidikan	42.9%	57.1%	100.0%	
	% within Motivasi Kerja	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	42.9%	57.1%	100.0%	

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.14 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok pendidikan SMA dan Sarjana lebih mempunyai motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok pendidikan yang lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok pendidikan

SMA dan Sarjana adalah 25,7 % (total), sedangkan kelompok pegawai dengan latar belakang pendidikan SMP dan Diploma mempunyai motivasi kerja yang lebih rendah yaitu sebesar 5,7 % (total).

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan kelompok pendidikan SMA dan Sarjana mempunyai tingkat motivasi kerja yang lebih kuat dibandingkan dengan kelompok dengan latar belakang pendidikan yang lainnya. Pegawai dengan lulusan SMA lebih sadar diri dibandingkan dengan lulusan Sarjana atau lebih. Pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA pilihannya musti bekerja lebih serius dengan motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok latar belakang pendidikan lainnya. Hal ini disebabkan karena kalau tidak lebih termotivasi maka akan tergeser oleh latar belakang pendidikan yang lainnya.

5.3.11. Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja Berdasarkan Pendidikan Responden

Identitas responden menurut Pendidikan dan persepsi terhadap Kepuasan Kerja dapat disajikan pada Tabel 5.15 berikut ini.

Tabel 5. 15
Persepsi Kepuasan Kerja Berdasarkan Pendidikan Pegawai

			Kepuasan Kerja		Total
			Cukup	Tinggi	
Pendidikan	SMP Sederajat	Count	1	1	2
		% within Pendidikan	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Kepuasan Kerja	5.6%	5.9%	5.7%
		% of Total	2.9%	2.9%	5.7%
	SMA Sederajat	Count	11	9	20
		% within Pendidikan	55.0%	45.0%	100.0%
		% within Kepuasan Kerja	61.1%	52.9%	57.1%
		% of Total	31.4%	25.7%	57.1%
	Diploma	Count	3	1	4
		% within Pendidikan	75.0%	25.0%	100.0%
		% within Kepuasan Kerja	16.7%	5.9%	11.4%

	% of Total	8.6%	2.9%	11.4%
Sarjana	Count	3	6	9
	% within Pendidikan	33.3%	66.7%	100.0%
	% within Kepuasan Kerja	16.7%	35.3%	25.7%
	% of Total	8.6%	17.1%	25.7%
Total	Count	18	17	35
	% within Pendidikan	51.4%	48.6%	100.0%
	% within Kepuasan Kerja	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	51.4%	48.6%	100.0%

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.15 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok pendidikan SMA lebih mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok pendidikan yang lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok pendidikan SMA adalah 25,7 % (total), sedangkan kelompok pegawai dengan latar belakang pendidikan SMP dan Diploma (2,9 %) serta Sarjana (17,1 %) mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah.

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan kelompok pendidikan SMA mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok dengan latar belakang pendidikan yang lainnya. Pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA pada saat ini sulit mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, selain itu pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA lebih serius untuk belajar dan tertantang dengan pekerjaan yang baru. Ada beberapa pekerjaan yang membutuhkan kompetensi pendidikan yang lebih tinggi, dan disini pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA harus bekerja sama. Hal ini yang mengakibatkan pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA lebih puas dalam bekerja dibandingkan dengan kelompok yang lainnya.

5.3.12. Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai Berdasarkan Pendidikan Responden

Identitas responden menurut Pendidikan dan persepsi terhadap Kinerja pegawai dapat disajikan pada Tabel 5.16 berikut ini.

Tabel 5. 16

Persepsi Kinerja Pegawai Berdasarkan Pendidikan Pegawai

			Kinerja Pegawai			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Pendidikan	SMP Sederajat	Count	0	1	1	2
		% within Pendidikan	.0%	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Kinerja Pegawai	.0%	7.7%	4.8%	5.7%
		% of Total	.0%	2.9%	2.9%	5.7%
	SMA Sederajat	Count	1	8	11	20
		% within Pendidikan	5.0%	40.0%	55.0%	100.0%
		% within Kinerja Pegawai	100.0%	61.5%	52.4%	57.1%
		% of Total	2.9%	22.9%	31.4%	57.1%
	Diploma	Count	0	2	2	4
		% within Pendidikan	.0%	50.0%	50.0%	100.0%
		% within Kinerja Pegawai	.0%	15.4%	9.5%	11.4%
		% of Total	.0%	5.7%	5.7%	11.4%
Sarjana	Count	0	2	7	9	
	% within Pendidikan	.0%	22.2%	77.8%	100.0%	
	% within Kinerja Pegawai	.0%	15.4%	33.3%	25.7%	
	% of Total	.0%	5.7%	20.0%	25.7%	
Total	Count	1	13	21	35	
	% within Pendidikan	2.9%	37.1%	60.0%	100.0%	
	% within Kinerja Pegawai	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	2.9%	37.1%	60.0%	100.0%	

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.16 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok pendidikan SMA lebih mempunyai tingkat kinerja yang yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok pendidikan yang lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok pendidikan

SMA adalah 31,4 % (total), sedangkan kelompok pegawai dengan latar belakang pendidikan SMP (2,9 %) dan Diploma (5,7 %) serta Sarjana (20 %) mempunyai tingkat kinerja yang lebih rendah.

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan kelompok pendidikan SMA mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok dengan latar belakang pendidikan yang lainnya. Berbagai kekurangan yang ada, disadari oleh para pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA. Belajar dan bersedia mengembangkan diri membuat kinerja pegawai dengan latar belakang SMA mempunyai kinerja yang lebih baik daripada pegawai dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi.

5.3.13. Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi Berdasarkan Lama Bekerja

Identitas responden menurut lama bekerja dan persepsi terhadap Budaya Organisasi dapat disajikan pada Tabel 5.17 berikut ini.

Tabel 5. 17
Persepsi Budaya Organisasi Berdasarkan Lama Bekerja

			Budaya Organisasi		Total
			Sedang/Cukup	Kuat	
Lama Kerja	1 sd 10 Tahun	Count	2	3	5
		% within Lama Kerja	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Budaya Organisasi	22.2%	11.5%	14.3%
		% of Total	5.7%	8.6%	14.3%
	11 Sd 20 Tahun	Count	2	9	11
		% within Lama Kerja	18.2%	81.8%	100.0%
		% within Budaya Organisasi	22.2%	34.6%	31.4%
		% of Total	5.7%	25.7%	31.4%
	lebih 20 Tahun	Count	5	14	19
		% within Lama Kerja	26.3%	73.7%	100.0%
		% within Budaya Organisasi	55.6%	53.8%	54.3%
		% of Total	14.3%	40.0%	54.3%

Total	Count	9	26	35
	% within Lama Kerja	25.7%	74.3%	100.0%
	% within Budaya Organisasi	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	25.7%	74.3%	100.0%

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.17 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok responden dengan lama kerja lebih dari 20 tahun mempunyai budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan dengan kelompok pegawai dengan lama kerja yang dibawah 20 tahun. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok lama bekerja lebih dari 20 tahun adalah 40 % (total), sedangkan kelompok pegawai dengan masa kerja antara 1 sampai dengan 10 tahun (8,6 %) dan antara 11 sampai dengan 20 tahun (25,7 %) mempunyai tingkat budaya organisasi yang lebih lemah.

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan lama bekerja lebih dari 20 tahun mempunyai budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan dengan kelompok dengan masa kerja dibawah 20 tahun. Pegawai dengan lama kerja yang lebih 20 tahun mempunyai kedekatan dan keterikatan organisasi (Kantor Kecamatan Semarang Utara) lebih kuat. Kondisi organisasi yang naik dan turun juga sering dirasakan oleh pegawai dengan lama kerja lebih dari 20 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai dengan lama kerja yang lebih lama akan mempunyai budaya organisasi yang lebih kuat dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai lama kerja yang masih dibawah 20 tahun.

5.3.14. Tanggapan Responden mengenai Motivasi Kerja Berdasarkan Lama Bekerja

Identitas responden menurut lama bekerja dan persepsi terhadap Motivasi Kerja dapat disajikan pada Tabel 5.18 berikut ini.

Tabel 5. 18
Persepsi Motivasi Kerja Berdasarkan Lama Bekerja

			Motivasi Kerja		Total
			Sedang	Tinggi	
Lama Kerja	1 sd 10 Tahun	Count	4	1	5
		% within Lama Kerja	80.0%	20.0%	100.0%
		% within Motivasi Kerja	26.7%	5.0%	14.3%
		% of Total	11.4%	2.9%	14.3%
	11 Sd 20 Tahun	Count	5	6	11
		% within Lama Kerja	45.5%	54.5%	100.0%
		% within Motivasi Kerja	33.3%	30.0%	31.4%
		% of Total	14.3%	17.1%	31.4%
	lebih 20 Tahun	Count	6	13	19
		% within Lama Kerja	31.6%	68.4%	100.0%
		% within Motivasi Kerja	40.0%	65.0%	54.3%
		% of Total	17.1%	37.1%	54.3%
Total	Count	15	20	35	
	% within Lama Kerja	42.9%	57.1%	100.0%	
	% within Motivasi Kerja	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	42.9%	57.1%	100.0%	

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.18 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok responden dengan lama kerja lebih dari 20 tahun mempunyai motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok pegawai dengan lama kerja yang dibawah 20 tahun. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok lama bekerja lebih dari 20 tahun adalah 37,1 % (total), sedangkan kelompok pegawai dengan masa kerja antara 1 sampai dengan 10 tahun (2,9 %) dan antara 11 sampai dengan 20 tahun (17,1 %) mempunyai tingkat motivasi kerja yang lebih rendah.

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan lama bekerja lebih dari 20 tahun mempunyai motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok dengan masa kerja dibawah 20 tahun. Pegawai dengan lama kerja lebih dari 20 tahun lebih didengar apabila memberikan saran – saran ke kantor

Kecamatan Semarang Utara dibandingkan dengan pegawai yang baru. Pegawai yang lebih lama kerjanya cenderung mampu menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak (dinas lainnya, masyarakat ataupun pegawai junior serta atasan). Kondisi ini berdampak pada motivasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang masa kerjanya masih dibawah 20 tahun.

5.3.15. Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja Berdasarkan Lama Bekerja

Identitas responden menurut lama bekerja dan persepsi terhadap Kepuasan Kerja dapat disajikan pada Tabel 5.19 berikut ini.

Tabel 5. 19
Persepsi Kepuasan Kerja Berdasarkan Lama Bekerja

			Kepuasan Kerja		Total
			Cukup	Tinggi	
Lama Kerja	1 sd 10 Tahun	Count	3	2	5
		% within Lama Kerja	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Kepuasan Kerja	16.7%	11.8%	14.3%
		% of Total	8.6%	5.7%	14.3%
	11 Sd 20 Tahun	Count	5	6	11
		% within Lama Kerja	45.5%	54.5%	100.0%
		% within Kepuasan Kerja	27.8%	35.3%	31.4%
		% of Total	14.3%	17.1%	31.4%
	lebih 20 Tahun	Count	10	9	19
		% within Lama Kerja	52.6%	47.4%	100.0%
		% within Kepuasan Kerja	55.6%	52.9%	54.3%
		% of Total	28.6%	25.7%	54.3%
Total	Count	18	17	35	
	% within Lama Kerja	51.4%	48.6%	100.0%	
	% within Kepuasan Kerja	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	51.4%	48.6%	100.0%	

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.19 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok responden dengan lama kerja lebih dari 20 tahun mempunyai

kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok pegawai dengan lama kerja yang dibawah 20 tahun. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok lama bekerja lebih dari 20 tahun adalah 25,7 % (total), sedangkan kelompok pegawai dengan masa kerja antara 1 sampai dengan 10 tahun (5,7 %) dan antara 11 sampai dengan 20 tahun (17,1 %) mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah.

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan lama bekerja lebih dari 20 tahun mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok dengan masa kerja dibawah 20 tahun. Pegawai dengan masa kerja yang lebih lama diberikan kesempatan untuk menempati posisi yang lebih tinggi, selain itu pegawai dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai penerimaan gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang baru. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja yang diatas 20 tahun mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai dengan lama kerja yang masih dibawah 20 tahun.

5.3.16. Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai Berdasarkan Lama Bekerja

Identitas responden menurut lama bekerja dan persepsi terhadap Kinerja Pegawai dapat disajikan pada Tabel 5.20 berikut ini.

Tabel 5. 20
Persepsi Kinerja Pegawai Berdasarkan Lama Bekerja

			Kinerja Pegawai			Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Lama Kerja	1 sd 10 Tahun	Count	0	3	2	5
		% within Lama Kerja	.0%	60.0%	40.0%	100.0%
		% within Kinerja Pegawai	.0%	23.1%	9.5%	14.3%
		% of Total	.0%	8.6%	5.7%	14.3%

11 Sd 20 Tahun	Count	1	3	7	11
	% within Lama Kerja	9.1%	27.3%	63.6%	100.0%
	% within Kinerja Pegawai	100.0%	23.1%	33.3%	31.4%
	% of Total	2.9%	8.6%	20.0%	31.4%
lebih 20 Tahun	Count	0	7	12	19
	% within Lama Kerja	.0%	36.8%	63.2%	100.0%
	% within Kinerja Pegawai	.0%	53.8%	57.1%	54.3%
	% of Total	.0%	20.0%	34.3%	54.3%
Total	Count	1	13	21	35
	% within Lama Kerja	2.9%	37.1%	60.0%	100.0%
	% within Kinerja Pegawai	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	2.9%	37.1%	60.0%	100.0%

Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan tabulasi silang pada Tabel 5.20 diatas dapat ditunjukkan bahwa kelompok responden dengan lama kerja lebih dari 20 tahun mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok pegawai dengan lama kerja yang dibawah 20 tahun. Hal ini ditunjukkan dengan persentase responden dengan pada kelompok lama bekerja lebih dari 20 tahun adalah 34,3 % (total), sedangkan kelompok pegawai dengan masa kerja antara 1 sampai dengan 10 tahun (5,7 %) dan antara 11 sampai dengan 20 tahun (20 %) mempunyai tingkat kinerja yang lebih rendah.

Hal tersebut menunjukkan pegawai dengan lama bekerja lebih dari 20 tahun mempunyai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok dengan masa kerja dibawah 20 tahun. Pegawai dengan lama kerja diatas 20 tahun cenderung lebih terukur dalam bekerja. Pegawai yang telah lama bekerja mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan perencanaan, serta cenderung berkoordinasi dalam melakukan pekerjaan. Berbagai kasus – kasus yang telah terjadi membuat pegawai dengan lama kerja diatas 20 tahun lebih kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut akan berdampak bahwa pegawai dengan

lama kerja lebih dari 20 tahun cenderung mempunyai kinerja yang lebih tinggi daripada pegawai lainnya.

5.4. Analisis Data Hasil Penelitian

Pada bab V ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif serta menyajikan hasil komputasi (hasil evaluasi) dengan mempergunakan regresi berganda. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang yang berjumlah 35 pegawai.

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5.

Berdasarkan hasil tanggapan dari 35 orang responden tentang variabel budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam suatu kategori skor dengan menggunakan rentang skala. (Husein Umar, 2002)

Perhitungan skor tiap item pertanyaan adalah sebagai berikut

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

n = jumlah sampel

m = jumlah jawaban tiap item

Langkah/prosesnya, yaitu :

$$RS = \frac{35(5-1)}{5}$$

$$= \frac{140}{5}$$

$$= 28$$

Skor terendah = 35

Skor tertinggi = 175

Keterangan kategori

- a. 35 – 62,9 = Kategori sangat tidak baik
- b. 63 – 90,9 = Kategori tidak baik
- c. 91 – 118,9 = Kategori cukup
- d. 119 – 146,9 = Kategori baik
- e. 147 – 175 = Kategori sangat baik

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui tanggapan dari masing – masing indikator dari setiap variabel adalah sebagai berikut :

5.3.1. Tanggapan Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi

Empat indikator dapat digunakan dalam kajian terhadap budaya organisasi, yaitu : penekanan hasil dan tujuan, partisipasi melalui tim kerja, visi yang menjaga focus dan penegakan aturan. Perhitungan angka indeks budaya organisasi adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 5.21 berikut ini

Tabel 5. 21
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

	Indicator	Variabel Buday Organisasi					Jml	Jml	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS	Resp	Nilai	
1	Penekanan hasil dan tujuan	5	12	16	2	0	35		Baik
		25	48	48	4	0		125	

2	Partisipasi melalui tim kerja	5	17	8	5	0	35	Baik
		25	68	24	10	0	127	
3	Visi yang menjaga focus	5	18	8	4	0	35	Baik
		25	72	24	8	0	129	
4	Penegakan aturan	4	18	11	2	0	35	Baik
		20	72	33	4	0	129	
Rata – rata							127,5	

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5.21 di atas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi diperoleh skor sebesar 127,5 yang berarti berada diantara rentang skala 119 – 146,9 atau pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berjalan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang sudah pada kondisi yang sudah baik dan dapat diterima oleh pegawai.

Beberapa pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Semarang Utara berasal dari beberapa kota di luar kota Semarang seperti Kendal, Purwodadi, Demak, Jepara dan Surakarta. Hal ini berdampak pada kultur local (primordial) masih terbawa sampai ke aktivitas sehari – hari. Kondisi ini membawa konsekuensi untuk penyesuaian, utamanya pegawai yang berasal dari luar kota Semarang. Hal yang perlu dilakukan adalah untuk tetap mempertahankan budaya organisasi yang selama ini diakui dan berjalan. Peningkatan perlu dilakukan pada penekanan hasil dan tujuan serta pada tingkat partisipasi melalui tim kerja, hal ini didasarkan pada nilai masih dibawah rata-ratanya.

Semangat dan etos kerja yang telah membudaya di daerah asal terbawa sampai dengan ke pekerjaan. Budaya santai yang berasal dari daerah asal masih belum bisa diselaraskan dengan kondisi pekerjaan di kantor. Pimpinan kantor (Camat) masih sulit menekankan pada hasil dan tujuan dari kantor

Kecamatan. Beberapa pegawai masih bekerja seperti tanpa metode dan sistem yang diharapkan mampu mempermudah dan memperlancar urusan pelayanan kepada masyarakat.

Sikap atau budaya individual masih beberapa kali muncul dalam pelayanan. Satu pegawai dengan pegawai lain, untuk beberapa item pekerjaan masih belum dapat bersinergi. Tim kerja masih belum nampak secara baik dan efisien. Ada beberapa tim atau satuan kerja terkesan dipaksakan. Masing – masing anggota dari tim pokja masih belum bisa berpartisipasi melalui tim, akan tetapi berpartisipasi secara individu dan cenderung membantu pihak lain dalam satu kantor.

Visi dan misi yang dicanangkan oleh Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang masih belum 100 % dipahami oleh para pegawai. Visi yang ada masih belum secara maksimal dijalankan oleh para pegawainya. Masih ada beberapa pegawai yang bekerja tanpa metode serta bermuara pada visi yang sudah dicanangkan. Sehingga perlu adanya persamaan persepsi dan menjadi visi menjadi fokus utama dalam orientasi pelayanan.

Pekerjaan yang menjadi aktivitas para pegawai yang merupakan pengejawantahan dari 1) penanggulangan kemiskinan dan pengangguran, 2) penanganan rob dan banjir, 3) peningkatan pelayanan publik, 4) peningkatan infrastruktur, 5) peningkatan kesetaraan gender, 6) peningkatan pelayanan pendidikan dan 7) peningkatan pelayanan kesehatan. Belum secara maksimal disinergikan dengan aktivitas kantor Kecamatan Semarang Utara.

Aturan – aturan yang diperuntukkan untuk masyarakat luas ataupun untuk para pegawai yang merupakan aparatur di bawah Pemerintah Kota Semarang belum secara maksimal dipatuhi oleh para pegawai di Kantor Kecamatan

Semarang Utara. Masih ada beberapa pegawai yang mengabaikan aturan – aturan yang bersifat rutin atau temporer yang berupa surat edaran. Untuk beberapa kejadian pegawai masih tidak patuh pada aturan – aturan tersebut. Edaran untuk segera bekerja kembali pada saat selesai cuti bersama idul fitri, masih ada beberapa pegawai yang berasal dari luar kota Semarang menambah cuti tersebut.

5.3.2. Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja

Empat enam dapat digunakan dalam kajian terhadap motivasi kerja, yaitu :pekerjaan yang menantang, saran untuk organisasi, terencana, adanya penghargaan, saling menolong dan jalinan hubungan baik. Perhitungan angka indeks motivasi adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 5.22 berikut ini

Tabel 5. 22

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

	Indicator	Variabel Motivasi					Jml	Jml	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS	Resp	Nilai	
1	Pekerjaan yang menantang	3	20	8	4	0	35		Baik
		15	80	24	8	0		127	
2	Saran organisasi untuk	3	14	15	3	0	35		Baik
		15	56	45	2	0		122	
3	Terencana	3	17	39	4	0	35		Baik
		15	68	45	6	0		126	
4	Adanya penghargaan	2	20	13	0	0	35		Baik
		10	80	39	0	0		129	
5	Saling menolong	4	16	13	2	0	35		Baik
		20	64	39	4	0		127	
6	Jalinan hubungan baik	5	18	8	4	0	35		Baik
		25	72	24	8	0		129	
	Rata – rata							126,7	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5.22 di atas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja diperoleh skor sebesar 126,7 yang berarti berada diantara rentang skala 119 – 146,9 atau pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pada pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang sudah pada kondisi yang sudah baik. Hal yang perlu dilakukan adalah untuk tetap mempertahankan pekerjaan yang menantang, pemberian penghargaan, adanya sikap saling tolong menolong dan jalinan hubungan yang baik. Indikator yang perlu adanya peningkatan adalah pada

penerimaan saran untuk organisasi, peluang untuk pengembangan, pengakuan yang pantas dan pekerjaan yang terencana.

Masih ada beberapa pegawai yang masih mempunyai sifat parokial dengan mengedepankan kesuksesan departemennya. Pegawai ini mengabaikan sinergitas ataupun kekompakkan kerja dalam satu instansi. Beberapa pegawai ini berupaya mengedepankan kesuksesan masing – masing departemennya, bahkan enggan untuk membantu departemen atau bidang lainnya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini bertentangan dengan semangat yang dibangun oleh Camat untuk mencapai kesuksesan organisasi secara universal atau menyeluruh.

Sebagian pegawai masih enggan bekerja melampaui jam kerja yang ditentukan pemerintah. Sebagai pegawai ini segera bergegas menuju buku absen untuk meninggalkan kantor kecamatan dan pulang ke rumah. Hal ini dilakukan meskipun aktivitas atau pekerjaan belum selesai atau tinggal menambah beberapa menit juga akan selesai. Namun sebagian besar pegawai memilih untuk segera meninggalkan kantor dan berkilah besok juga ada hari lagi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Beberapa aktivitas kerjaan kantor diselesaikan sendiri oleh Bapak Camat dengan membayar tenaga dari luar dengan mengeluarkan uang pribadi. Serta da beberapa pekerjaan yang perlu diawasi secara langsung serta diselesaikan sendiri oleh bapak Camat. Hal ini dilakukan oleh pimpinan kantor Kecamatan Semarang Utara agar secara institusi semua aktivitas berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang telah diagendakan.

Secara keseluruhan aktivitas pekerjaan di Kantor Kecamatan Semarang Utara masih berjalan lancar dan terkondisi dengan baik. Kelancaran tersebut melibatkan beberapa pegawai bekerja secara sungguh – sungguh, bahkan pimpinan kantor musti terjun langsung mengawasi beberapa pekerjaan kantor. Sistem masih belum berjalan secara maksimal di semua aktivitas atau pokja di Kantor Kecamatan Semarang Utara. Pimpinan masih musti terjun langsung memastikan aktivitas semua berjalan dengan baik dan lancar.

Absen dengan fingerprint direncana pada tahun 2017 di berlakukan di Kantor Kecamatan Semarang Utara diharapkan mampu membawa perubahan etos dan disiplin kerja pada semua pegawai. Penerapan fingerprint secara tidak langsung akan membuat perilaku pegawai menjadi lebih tepat waktu pada saat masuk kerja ataupun pulang kerja. Sehingga meskipun sedang dinas keluar kantor akan memaksa pegawai tersebut untuk datang lagi ke kantor kembali untuk melakukan absen atau melakukan finger print. Sehingga secara tidak langsung dapat membuat pegawai dapat meneruskan pekerjaan yang sempat tertunda atau paling tidak dapat koordinasi dengan teman pegawai yang lainnya.

5.3.3. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pegawai

Lima indikator dapat digunakan dalam kajian terhadap kepuasan kerja, yaitu : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja. Perhitungan angka indeks kepuasan kerja pegawai adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 5.23 berikut ini

Tabel 5. 23
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pegawai

	Indikator	Variabel Kepuasan kerja					Jml	Jml	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS	Resp	Nilai	
1	Pekerjaan itu sendiri	3	17	12	3	0	35		Baik
		15	68	36	6	0		125	
2	Gaji	6	15	10	4	0	35		Baik
		30	60	30	8	0		128	
3	Kesempatan promosi	6	18	9	2	0	35		Baik
		30	72	27	4	0		133	
4	Pengawasan	3	16	14	2	0	35		Baik
		15	64	42	4	0		125	
5	Rekan kerja	6	14	10	5	0	35		Baik
		30	56	30	10	0		126	
								127,4	

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5.23 di atas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja diperoleh skor sebesar 127,4 yang berarti berada diantara rentang skala 119 – 146,9 atau pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang sudah pada kondisi yang sudah baik (puas). Hal yang perlu dilakukan adalah untuk tetap mempertahankan kepuasan kerja. Hal yang perlu dilakukan adalah untuk tetap mempertahankan gaji dan memberikan kesempatan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi (promosi) dan perlu meningkatkan kesesuaian pekerjaan itu sendiri, pengawasan (supervisi) dan rekan kerja untuk dikompakkan.

Pekerjaan yang dibebankan kepada masing – masing pegawai ada beberapa yang tidak sesuai dengan keinginan atau mungkin passionnya. Hal ini membawa dampak pada kebosanan para pegawai pada pokja tersebut. Misalkan pegawai yang lebih suka di kantor dengan mengerjakan administrasi beliau ditempatkan di lapangan atau pada bagian ketertiban atau bagian luar lainnya. Untuk itu sebaliknya pekerjaan disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan dari pegawai dengan tidak mengabaikan kompetensi yang dimiliki pegawai. Hal ini sangat penting untuk memberikan kepuasan kepada pegawai disamping itu juga pencapaian target oleh kantor Kecamatan Semarang Utara.

Mutasi yang dilakukan oleh pemerintah kebanyakan tidak berdasarkan permintaan atau permohonan, namun semata – mata karena rolling yang mustinya dilakukan. Rolling tersebut selain untuk menghilangkan rasa jenuh pegawai pada bidang yang dilakukan juga untuk mendapatkan pegawai yang pas dan tepat pada bidang pekerjaannya (person fit job). Sehingga dengan demikian tingkat profesionalisme pegawai pada bidang pekerjaannya dapat dicapai oleh organisasi. Namun kenyataan di Kantor Kecamatan Semarang Utara para pegawai enggan untuk dilakukan mutasi dengan berbagai alasan. Kondisi ini secara tidak langsung berdampak pada tidak maksimalnya aktivitas pekerjaan para pegawai.

Ada beberapa pegawai yang mampu bekerja secara professional dan mempunyai kompetensi yang mumpuni mendapatkan promosi jabatan. Ironinya ada beberapa pegawai yang musti meninggalkan Kantor Kecamatan Semarang Utara untuk dipindah atau dipromosikan ke Dinas lainnya. Hal ini juga membawa kerugian tersendiri bagi pihak kantor yang ditinggalkannya. Selain kehilangan pegawai yang mempunyai kompetensi diatas rata – rata dan berpontensi kantor

juga mendapatkan pengganti pegawai yang kemungkinan kompetensinya masih belum mampu mengganti pegawai yang pindah.

Hubungan antara pegawai yang sangat akrab membawa dampak tersendiri bagi instansi kantor Kecamatan Semarang Utara. Keakraban antar pegawai yang melebihi hubungan kerja juga terjalin karena adanya kesamaan hobi (olah raga dan lain- lain) hingga beberapa kegiatan keluar bersama (piknik atau sekedar makan- makan) mampu menciptakan kepuasan kerja tersendiri bagi beberapa karyawan. Pimpinan tetap melakukan pengawasan agar keakraban yang terjalin tidak mengganggu aktivitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dari masing – masing pegawai di kantor tersebut.

Secara umum kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Semarang Utara sudah dapat terwujud, namun sikap dan tindakan pegawai yang dimungkinkan dapat mengganggu pekerjaan perlu diberikan arahan dan supervisi agar aktivitas kantor tetap dapat berjalan sebagaimana mestinya. Kepuasan kerja sudah terwujud namun perilaku pegawai tetap terarah ke tujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

5.3.4. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Enam indikator dapat digunakan dalam kajian terhadap kinerja karyawan, yaitu : disiplin pegawai, menyelesaikan tugas sesuai rencana, koordinasi sebelum bekerja, daya kreativitas pegawai, hasil kerja yang sesuai waktu dan kualitas hasil kerja. Perhitungan angka indeks kinerja karyawan adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 5.24 berikut ini

Tabel 5. 24
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

	Indicator	Variabel Kinerja Pegawai					Jml	Jml	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS	Resp	Nilai	
1	Disiplin pegawai	6	18	6	5	0	35		Baik
		30	72	18	10	0		130	
2	Menyelesaikan tugas sesuai rencana	6	14	12	3	0	35		Baik
		30	56	36	6	0		128	
3	Koordinasi sebelum bekerja	2	14	17	2	0	35		Baik
		10	56	51	4	0		121	
4	Daya kreativitas pegawai	3	19	11	2	0	35		Baik
		15	76	33	4	0		128	
5	Hasil kerja yang sesuai waktu	6	17	8	3	1	35		Baik
		30	68	24	6	1		129	
6	Kualitas hasil kerja	5	14	12	4	0	35		Baik
		25	56	36	8	0		125	
	Rata – rata							126,8	

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5.24 di atas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan diperoleh skor sebesar 126,8 yang berarti berada diantara rentang skala 119 – 146,9 atau pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang sudah pada kondisi yang berkinerja baik. Hal yang perlu

dilakukan adalah dengan meningkatkan koordinasi sebelum bekerja dan memperbaiki kualitas kerja.

Secara umum kedisiplinan pegawai sudah terwujud dengan ditandai pegawai dapat bekerja sesuai prosedur yang berlaku. Aturan – aturan yang dibuat dengan pijakan peraturan – peraturan dari pemerintah Kota Semarang secara umum juga sudah berjalan dengan baik. Namun masih ada beberapa pegawai (sedikit) yang bekerja dengan kurang disiplin. Hal ini yang perlu menjadi perhatian pimpinan kecamatan untuk melakukan pembinaan. Jumlah ini sangat sedikit, namun apabila tidak segera dilakukan langkah pencegahan bisa menjadi kebiasaan. Sehingga aturan yang mengatur kedisiplinan pegawai tidak berjalan dengan maksimal.

Jalinan keakraban antar pegawai yang terjalin ini secara umum adalah terjalin dengan baik. Hal ini membawa dampak secara langsung terhadap kinerja pegawai juga menjadi meningkat. Meskipun ada beberapa pegawai yang nampak kurang akrab dengan pegawai lainnya, namun jumlahnya sangat sedikit dan untuk beberapa aktivitas kantor, pegawai tersebut dapat membaaur dan bekerja sama dengan baik.

Pegawai yang senior atau yang mempunyai pengaruh terhadap pegawai yang lainnya mampu menggerakkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat. Pegawai tersebut mampu membantu pimpinan dalam hal tugas dan wewenang dari masing – masing pegawai. Meskipun ada beberapa item tugas yang melibatkan pokja lainnya, namun hal ini membawa dampak kemudahan dalam penyelesaian tugas dan wewenang pegawai. Hal ini membawa dampak pada peningkatan kinerja dari pegawai serta kinerja organisasi.

Pegawai secara umum mendukung kelancaran kegiatan yang ada di kantor Kecamatan Semarang Utara. Beberapa pegawai berkenan bekerja atau melakukan aktivitas yang tidak menjadi tanggung jawabnya. Pegawai tersebut berpendapat bahwa masyarakat yang datang untuk mendapatkan dokumen yang dibutuhkan atau melaporkan adalah menjadi tanggung jawab bersama. Beberapa kejadian menunjukkan masyarakat dilayani oleh pegawai kecamatan yang bukan menjadi tugas pokoknya. Misalkan kelompok masyarakat mengurus proposal kegiatan pemberdayaan dilayani oleh pegawai di bidang trantib terlebih dahulu dengan berbagai arahan – arahan.

Beberapa pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara sudah mampu bekerja secara lebih kreatif dengan mencoba menyelesaikan pekerjaan yang dirasa prosedurnya dirasa lebih panjang. Birokrasi pelayanan untuk beberapa item pekerjaan dirasa panjang dan melelahkan. Hal ini ada beberapa diambil kebijakan untuk dipangkas prosedurnya. Pemangkasan prosedurnya ini dilakukan untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat. Kondisi ini selama masih dalam koridor birokrasi yang baik dan tidak terjadi pelanggaran tetap dilakukan. Seperti kasus e ktp yang terkadang terjadi keterlambatan material dari Dinas Kota Semarang disikapi dengan langkah – langkah yang tidak melanggar aturan dari pemerintah.

Pimpinan Kantor Kecamatan Semarang Utara melalui Bapak Camat beberapa melakukan evaluasi terkait kinerja dari para pegawai berkenaan dengan pelayanan yang diberikan. Bahan evaluasi dapat melalui masyarakat yang mengeluh ataupun pengamatan setiap harinya di kantor. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan pengerjakan aktivitas dengan alokasi waktu yang telah ditentukan atau ditetapkan. Sehingga kepuasan masyarakat di daerah Semarang

Utara yang membutuhkan pelayanan dapat senantiasa untuk ditingkatkan secara berkesinambungan.

5.5. Analisis Data

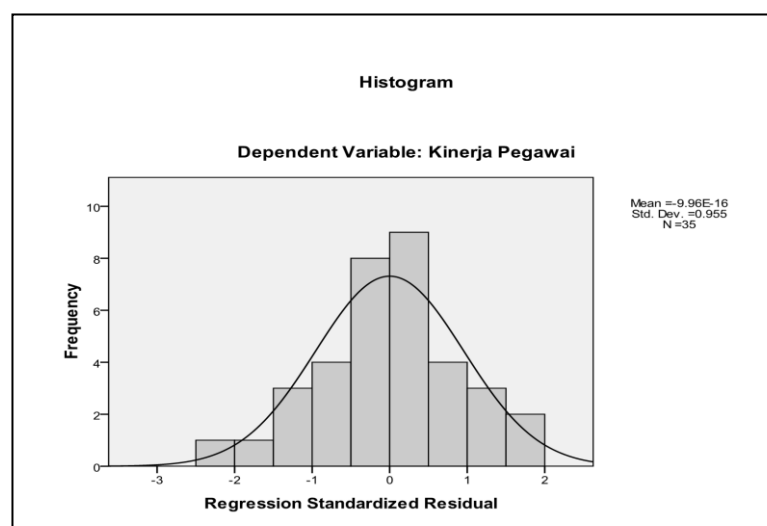
5.5.1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas adalah digunakan untuk mengetahui apakah data penelitian terdistribusi secara normal (merata) atau tidak. Apabila data terdistribusi secara normal direkomendasikan untuk menggunakan alat statistik parametrik (uji regresi berganda), apabila tidak normal disarankan untuk menggunakan statistik non parametrik. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik.

Deteksi melalui grafik histogram yang membandingkan antara data obsrvasi dengan distribusi yang mendekati ditribusi normal. Deteksi yang lain dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik melalui grafik normal P – P plot. Dasar pengambilan keputusan:

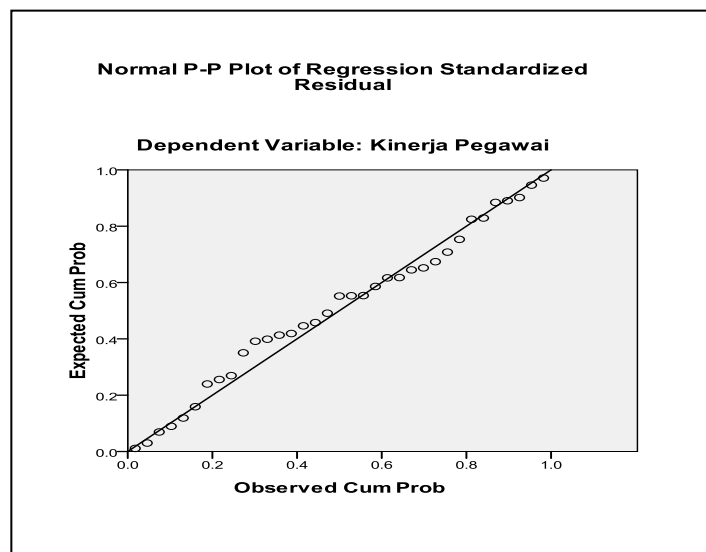
- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 5. 2
Pengujian Normalitas Data dengan Grafik Histogram



Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Gambar 5. 3
Uji Normalitas Data dengan Grafik P – P Plot



Sumber: data primer yang diolah, (2016)

Berdasarkan grafik normal P – P Plot Regression di atas, terlihat titik-titik pada grafik masih menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, demikian juga pada grafik Histogram juga sebaran data mendekati garis normal. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data penelitian terdistribusi secara normal.

Sehingga berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa model regresi terdistribusi secara normal. Hal ini membuktikan bahwa model regresi layak dipakai untuk prediksikepuasan kerja dan kinerja karyawan melalui variabel motivasi dan motivasi kerja.

Metode yang lebih akurat dari kedua model diatas adalah dengan uji normalitas menggunakan *Kolmogorov Smirnov*. Dasar pengujiannya dengan

melihat angka probabilitas signifikansi dari uji *Kolmogorov Smirnov*. Berdasarkan uji ini didapatkan kesimpulan yang lebih akurat. Suatu data diinterpretasikan berdistribusi normal jika angka signifikansinya lebih besar dari 0,05. Untuk lebih jelasnya berikut ini hasil uji *Kolmogorov Smirnov* dengan program SPSS.

Tabel 5. 25
Uji Normalitas dengan Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.38520478
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.061
	Negative	-.101
Kolmogorov-Smirnov Z		.596
Asymp. Sig. (2-tailed)		.869

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: data SPSS yang telah diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 5.25 di atas dapat diterangkan bahwa angka signifikansi dari uji *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,869 yang mana nilai signifikansi tersebut lebih besar dari nilai signifikansi yang telah ditentukan yaitu 0,05. Sehingga berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa model regresi terdistribusi secara normal. Hal ini membuktikan bahwa model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja karyawan.

5.5.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Sebelum analisis regresi disajikan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian penyimpangan asumsi klasik. Hal ini untuk memperoleh hasil estimasi yang tepat. Untuk lebih jelasnya berikut disajikan analisis penyimpangan asumsi klasik :

5.4.3.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Pada pengujian multikolinearitas pada penelitian ini untuk mengetahui apakah antar variabel bebas (motivasi dan motivasi kerja) tidak terjadi pengaruh atau hubungan yang signifikan. Untuk pengujiannya dapat dijelaskan berikut ini :

- 1). Memiliki nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dibawah 10, Berdasarkan hasil perhitungan melalui program SPSS release 17 diperoleh nilai dari keempat variabel independen angka VIF adalah:

Tabel 5. 26

Nilai VIF dan *Tolerance*

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Budaya organisasi	0,244	4,103
Motivasi kerja	0,295	3,391
Kepuasan kerja	0,266	3,757

Sumber : lampiran hasil perhitungan, (2016)

Berdasarkan hasil pada Tabel 5.26 dapat dijelaskan bahwa nilai VIF adalah sebagai berikut :

- Budaya organisasi sebesar 4,103 dibawah 10
- Motivasi sebesar 3,391 dibawah 10
- Kepuasan kerja sebesar 3,757 dibawah 10

Hasil diatas menunjukkan nilai VIF (*variance inflation factor*) dibawah 10, sehingga dapat dijelaskan menurut pengujian pertama, model regresi terbebas dari problem multikolinearitas.

Selain melalui nilai VIF (*variance inflation factor*) uji multikolinearitas juga dapat dilakukan dengan nilai *tolerance*. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai dari keempat variabel independen angka *tolerance* adalah :

- 1) Budaya organisasi sebesar 0,244 di atas 0,1
 - 2) Motivasi sebesar 0,295 di atas 0,1
 - 3) Kepuasan sebesar 0,266 di atas 0,1
- 2). Koefisien korelasi antar variabel independent adalah lemah (dibawah 0,9). Pada print out korelasi antar variabel independent jauh dibawah 0,9. yaitu sebagai berikut pada Tabel 5.27 sebagai berikut :

Tabel 5. 27
Koefisien Korelasi antara Variabel Bebas Model 2

Coefficient Correlations ^a				
Model		Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Budaya Organisasi
1	Correlations	Kepuasan Kerja	1.000	-.361
		Motivasi Kerja	-.361	1.000
		Budaya Organisasi	-.530	-.451
	Covariances	Kepuasan Kerja	.023	-.007
		Motivasi Kerja	-.007	.019
		Budaya Organisasi	-.016	-.012

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: data primer yang telah diolah, (2016)

- Budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar - 0,451
- Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar - 0,361
- Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar - 0,530

Korelasi antar variabel independen lemah yaitu dibuktikan dengan nilai koefisien korelasinya dibawah 0,9, sehingga model juga tidak terjadi problem multikolinearitas.

Hasil pengujian multikolinearitas tersebut diatas juga menunjukkan bahwa antara variabel bebas tidak terjadi korelasi (hubungan) yang spesifik, sehingga model regresi lebih kuat untuk melakukan prediksi atau peramalan

karena variabel bebas baik secara parsial maupun secara simultan mempengaruhi variabel terikat dan tidak ditemukan hubungan antar variabel bebas.

5.4.3.2 Uji Autokorelasi

Penyimpangan model regresi klasik autokorelasi adalah adanya korelasi antar anggota sampel dalam model regresi ataupun adanya perbedaan hasil dari periode waktu ke periode waktu lainnya. Model atau data yang baik adalah data yang lolos dari penyimpangan autokorelasi. Deteksi penyimpangan autokorelasi adalah dengan pendekatan nilai Durbin Watson pada print out hasil pengolahan data.

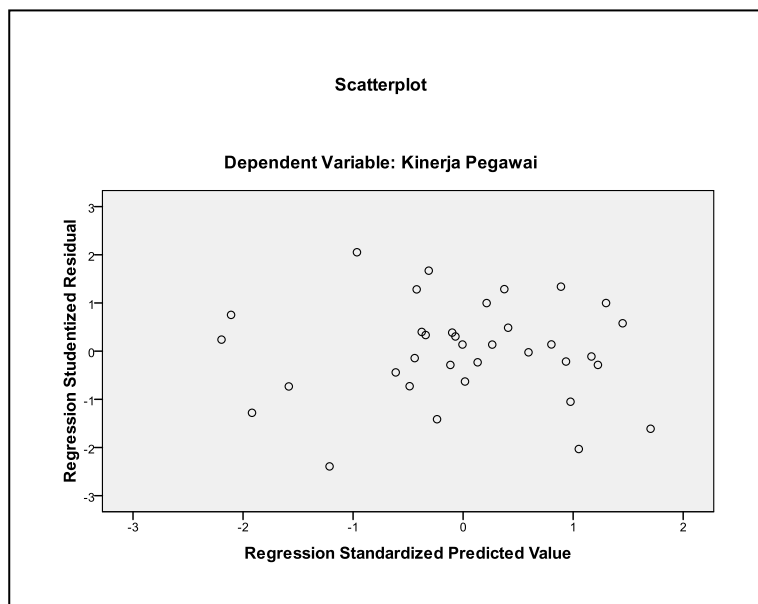
Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *DurbinWatsonTest* pada data penelitian sebesar 2,284. Nilai *Durbin Watson* tersebut berada pada interval tidak terdapat penyimpangan autokorelasi yaitu pada kisaran 1,66 sampai dengan 2,34 (Algifari, 2002)

Hasil pengujian ini dapat disimpulkan model regresi terbebas dari problem autokorelasi. Terbebasnya model dari problem autokorelasi berarti tidak terdapat pengaruh dari variabel dalam model melalui tenggang waktu. Hal ini juga dapat diperjelas nilai suatu variabel saat ini akan berpengaruh terhadap nilai variabel lain pada masa yang akan datang.

5.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui penaksir yang diperoleh efisien atau tidak efisien baik dalam sampel kecil maupun dalam sampel besar. Untuk mengetahui model terdapat heteroskedastisitas atau tidak dengan grafik *scatterplot*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5.4 berikut ini:

Gambar 5. 4
Pengujian Heteroskedastisitas



Sumber : data primer yang telah diolah, (2016)

Deteksi ada tidaknya problem heteros adalah dengan media grafik, apabila grafik membentuk pola khusus maka model terdapat heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil pengamatan pada grafik di atas, grafik tidak membentuk pola khusus, yaitu titik yang menyebar sehingga dapat dikatakan bahwa model tidak terdapat heteroskedastisitas.

Setelah dilakukan pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa data-data tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik dan memenuhi kriteria normalitas sehingga ketepatan prediksi menjadi lebih tinggi.

5.5.3. Uji Persamaan Regresi

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikat. yaitu pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja (Y). Berdasarkan output perhitungan (terlampir) dan hasil estimasi regresi tersebut dapat diperoleh persamaan garis regresi berganda, yaitu :

Tabel 5. 28
Ringkasan Hasil Perhitungan SPSS Model Kedua

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.617	1.650		-.980	.335		
	Budaya Organisasi	.620	.198	.399	3.135	.004	.244	4.103
	Motivasi Kerja	.322	.137	.272	2.354	.025	.295	3.391
	Kepuasan Kerja	.407	.151	.328	2.693	.011	.266	3.757

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : print out hasil perhitungan, (2016)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -1,617 + 0,620X_1 + 0,322 X_2 + 0,407X_3$$

Konstanta sebesar - 1,617 dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan pada pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang terjadi penurunan dengan asumsi variabel motivasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak mengalami perubahan (meningkat atau menurun).

Budaya organisasi pada pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,620. Koefisien regresi tersebut berarti setiap peningkatan budaya organisasi akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Motivasi kerja pada pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,322. Koefisien regresi tersebut berarti setiap peningkatan motivasi kerja akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Kepuasan kerja pada pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,407. Koefisien regresi tersebut berarti setiap peningkatan kepuasan kerjapegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang akan mempengaruhi Kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

5.5.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui atau membuktikan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yang berupa budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang secara sendiri – sendiri (parsial) maupun secara simultan.

5.4.5.1. Pengujian secara Parsial (uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui atau membuktikan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yang berupa motivasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang secara sendiri – sendiri (parsial).

a. Perumusan hipotesis

$H_0 : \beta = 0$; Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Semarang Utara.

$H_a : \beta > 0$; Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Semarang Utara.

- b. Taraf signifikan (α) yang digunakan adalah 5 % (0,05)
- c. Distribusi t dengan derajat kebebasan ($n - k$) $35 - 3 = 32 \rightarrow 1,96$
- d. Uji dua sisi
- e. Kriteria pengujian

Hipotesis alternatif (H_a) diterima apabila

$$t > t_{(\alpha; n-k)} \text{ atau sig - prob } < \alpha (0,05)$$

Hipotesis alternatif (H_a) ditolak apabila

$$t \leq t_{(\alpha; n-k)} \text{ atau sig - prob } > \alpha (0,05)$$

1. Uji Hipotesis antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang (Y). Hal ini dapat dibuktikan karena nilai t hitung $>$ t tabel ($3,135 > 1,96$) atau probabilitas ($0,004 < \alpha (0,05)$). Sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dari Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Hasil pembuktian hipotesis di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Satria (2015), Fidiyah, et al (2015), Aulia, et al (2015 dan Ardhyanto (2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, yaitu semakin kuat ikatan pegawai terhadap budaya organisasi akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi yang orientasinya pada hasil dan tujuan bekerja akan berdampak pada kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Melalui penekanan pada hasil dan tujuan disiplin pegawai menjadi meningkat. Hal ini ditunjukkan pegawai tidak ada kesempatan untuk berbuat yang aneh – aneh, sehingga dampaknya adalah pegawai lebih tepat waktu dalam masuk kerja dan tepat waktu saat pulang. Hal ini menyebabkan kinerja pegawai menjadi meningkat.

Pegawai – pegawai dari semua bagian dapat berpartisipasi melalui tim kerja dapat membuat pegawai menjadi disiplin serta mampu meningkatkan kreativitas kerja serta bekerja menjadi lebih berkualitas. Dampak dari pembentukan tim kerja adalah antara pegawai satu dengan pegawai yang lain harus terjadi sinergi. Hal ini akan berdampak pada penyelesaian pekerjaan sesuai dengan yang telah direncanakan oleh pimpinan dari Kecamatan Semarang Utara.

Visi yang dicanangkan Pemerintah Kota Semarang untuk diterapkan dimasing – masing kecamatan termasuk Kecamatan Semarang Utara menjadi haluan dalam bekerja. Visi tersebut turun menjadi misi dan tujuan untuk mempermudah capaian. Dampak yang timbul dari budaya pencapaian visi adalah kebiasaan koordinasi sebelum bekerja. Sehingga kekurangan dari capaian sebelum serta target kedepan dapat dikondisikan sejak awal. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Aturan – aturan yang dibuat oleh pihak Kantor Kecamatan Semarang Utara ataupun dari Pemerintah Kota Semarang secara kelembagaan akan ditegakkan oleh pegawai yang ada. Adanya kultur dari pegawai untuk

mengedepankan sistem atau aturan membuat hasil kerja yang menjadi target dapat diselesaikan sesuai waktu yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya dampak yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang

2. Uji Hipotesis antara Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang(Y). Hal ini dapat dibuktikan karena nilai t hitung $>$ t tabel ($2,354 > 1,96$) atau probabilitas $(0,025) < \alpha (0,05)$. Sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin baik motivasi kerja dari Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Hasil pembuktian hipotesis di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2006), Abdullah (2009), Natale (2010), Perdana dan Andriyani (2012) dan Rofiana (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, yaitu semakin tinggi atau kuat motivasi kerja dari pegawai akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

Pekerjaan yang baru atau bidang baru bagi beberapa pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara merupakan tantangan atau merupakan pekerjaan yang menantang. Hal ini membuat pegawai menjadi termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang menantang tersebut. Dampaknya adalah pegawai menjadi disiplin karena pekerjaan yang menantang tersebut,

sehingga kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara dapat terwujud.

Beberapa pegawai yang peduli dengan kantor Kecamatan Semarang Utara, sehingga beberapa pegawai tersebut memberikan saran atau masukan terhadap pimpinan untuk efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki dan berani menyampaikan saran tentunya mempunyai prediksi seperti apa pekerjaan yang akan dikerjakan. Hal ini berdampak pada penyelesaian pekerjaan yang sesuai rencana. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja dari pegawai tersebut.

Penghargaan yang diberikan pihak Kantor Kecamatan Semarang Utara baik berupa ucapan ataupun apresiasi membuat pegawai tersebut menjadi lebih termotivasi. Pegawai yang diberikan penghargaan akan mengeluarkan daya kreasi atau kreativitasnya untuk menunjang pekerjaan. Sehingga hal ini dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dari pegawai tersebut.

Hubungan antara pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara secara umum sudah terjalin dengan baik dan harmonis. Hal ini membawa akibat, para pegawai tersebut akan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan atau aktivitas kantor. Selain itu para pegawai saling memberikan kritik, saran atau masukan serta memberikan solusi apabila ada kendala dalam pekerjaan. Akibatnya kualitas kerja dari pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara menjadi meningkat, sehingga kinerja pegawai dapat mengalami peningkatan.

3. Uji Hipotesis antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS menunjukkan bahwa kepuasan kerja (I) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang(Y). Hal ini dapat dibuktikan karena nilai t hitung $> t$ tabel ($2,693 > 1,96$) atau probabilitas ($0,011 < \alpha (0,05)$). Sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dari Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang maka semakin tinggi pula Kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Hasil pembuktian hipotesis di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwanto dan Wahyuni (2004), Winarti dan Susilo (2011), Amalia dan Fahmi (2003) dan Primanda (2014) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, yaitu semakin tinggi kepuasan kerja dari pegawai akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara.

Kesesuaian jenis pekerjaan dengan orang yang akan mengerjakan merupakan sesuai hal yang sangat penting. Hal ini terkadang bertentangan dengan kebijakan pimpinan yang melakukan rolling, sehingga pegawai tersebut besar kemungkinan akan ditempatkan di semua bidang pekerjaan yang ada di kantor. Kesesuaian pekerjaan dengan pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara akan berdampak pada kepatuhan pegawai tersebut terhadap pekerjaannya. Sehingga dampak yang ditimbulkan adalah meningkatkan disiplin kerja atau kinerja pegawai.

Pemberian kesempatan untuk naik jabatan atau promosi jabatan kepada semua pegawai diterapkan Kantor Kecamatan Semarang Utara. Hal

ini merupakan kepuasan tersendiri bagi para pegawai, karena diberikan kesempatan untuk meniti jenjang karier yang lebih tinggi. Dampak yang ditimbulkan pegawai bekerja dengan kreativitas yang tinggi serta mampu mengerjakan aktivitas yang menjadi pekerjaannya menjadi lebih tepat waktu, hal ini mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Kekompakan rekan kerja di Kantor Kecamatan Semarang Utara selama ini terjalin dengan baik dan harmonis. Hal ini membuat para pegawai tersebut saling bantu membantu dalam mensukseskan pelayanan terhadap masyarakat di Semarang Utara. Dampak yang timbul dari terjalinnya kekompakan antara rekan kerja adalah hasil kerja menjadi lebih berkualitas. Hal ini akan semakin meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kecamatan Semarang Utara.

5.4.5.2. Pengujian secara Simultan (uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui atau membuktikan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang secara bersama – sama (simultan) serta untuk membuktikan model penelitian yang digunakan memenuhi kriteria fit (*goodness of fit*).

- Perumusan hipotesis

Ho : $\beta = 0$; Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Semarang Utara.

Ha : $\beta > 0$; Ada pengaruh antara budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Semarang Utara

- Taraf nyatasignifikan yang digunakan adalah 5 %
- F Tabel dengan derajat kebebasan/DF (k – 1) (n – k) (3 ; 32) → 4,51
- Kriteria pengujian
 - Ho diterima bila F hitung < F tabel / sig > α
 - Ho ditolak bila F hitung > F tabel / sig < α

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 5. 29
Hasil Perhitungan Anova

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	467.732	3	155.911	74.085	.000 ^a
	Residual	65.239	31	2.104		
	Total	532.971	34			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : print out hasil perhitungan, (2016)

Hasil perhitungan program SPSS diperoleh F hitung sebesar 74,085 dan probabilitas sebesar 0,000. Hasil perbandingan menunjukkan bahwa F hitung mempunyai nilai lebih besar > dari F tabel yaitu (74,085 > 4,51) atau 0,000 < dari 0,05 sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan variabel bebas yang berupa budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang secara bersama – sama (simultan) atau model regresi yang digunakan memenuhi kriteria *goodness of fit*.

Hasil pembuktian tersebut diatas menunjukkan apabila budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja ditingkatkan secara bersama – sama maka kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara juga akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil koefisien regresi menunjukkan

bahwa ketiga variabel bebas tersebut terbukti signifikan atau bermakna dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

5.5.5. Pengujian secara Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. (Imam Ghozali, 2011). Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa koefisien determinasi adalah untuk mengetahui seberapa besar budaya organisasi dan motivasi kerja dalam menerangkan kepuasan kerjakaryawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang dan seberapa besar kepuasan kerja menerangkan Kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Tabel 5.30
Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.937 ^a	.878	.866	1.451	2.284

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : print out hasil perhitungan, (2016)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (*AdjustedR²*) sebesar 0,866. Hal ini berarti besar pengaruh dari budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang adalah sebesar 86,6 persen sedangkan sisanya sebesar 13,4 persen dipengaruhi oleh faktor – faktor lain yang tidak diteliti atau dimasukkan dalam model penelitian.

5.6. Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai rujukan kebanyakan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel dependen (variabel terikat). Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja tersebut dimasukkan kedalam variabel independen (variabel bebas) dan hasil penelitian ini adalah berhasil membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu nilai koefisien determinasi rata – rata pada kisaran 60 % sampai dengan 70 % dengan jumlah variabel bebas rata – rata adalah 2 variabel bebas. Pada penelitian ini nilai koefisien determinasinya adalah 0,866 atau 86,6 %. Sehingga menunjukkan variabel bebas (independen) yang digunakan adalah bermakna dalam membentuk atau mempengaruhi kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Semarang Utara.

Hasil penelitian dari Sudiro (2009) yang mengambil obyek penelitian pada dosen di Universitas Brawijaya Malang. Variabel bebas yang digunakan dalam mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dalam penelitian Sudiro (2009) tidak terbukti berpengaruh, sedangkan pada penelitian ini kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Besar pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut adalah 16,2 persen. Sedangkan pada penelitian ini adalah menambah variabel kepuasan kerja dan hasilnya koefisien determinasi menjadi meningkat.

Hasil penelitian dari Amelia dan Fahmi (2015) yang mengambil obyek penelitian pada Bank Mandiri cabang Padang. Variabel bebas yang digunakan dalam mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi dan stress kerja. Stress kerja terbukti berpengaruh, sedangkan budaya organisasi tidak terbukti

berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan pada penelitian ini budaya organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Besar pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut adalah 81 persen.

Hasil penelitian dari Munizu (2010) yang mengambil obyek penelitian pada karyawan Bank di PT. Bank Sulsel Makasar. Variabel bebas yang digunakan dalam mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi. budaya organisasi dan komitmen organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja. Besar pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut adalah 59,2 persen.

Hasil penelitian dari Primanda dan Azzuhri (2014) yang mengambil obyek penelitian pada karyawan PT. Varia Usaha Gresik. Variabel bebas yang digunakan dalam mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja dan kepuasan kerja. Motivasi kerja dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja. Besar pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut adalah 68,8 persen.

Hasil penelitian dari Novianti (2014) yang mengambil obyek penelitian di PT. BPR Artha Mukti Santosa Semarang. Variabel bebas yang digunakan dalam mempengaruhi kinerja adalah adalah budaya organisasi dan motivasi organisasi. Besar pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut adalah 40,6 persen. Sedangkan pada penelitian ini adalah menambah variabel kepuasan kerja dan hasilnya koefisien determinasi menjadi meningkat.

Hasil penelitian dari Rofiana (2015) yang mengambil obyek penelitian di Patra Jasa Semarang Convention Hotel Semarang. Variabel bebas yang digunakan dalam mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, kompetensi dan lingkungan kerja. Hasil yang diperoleh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja

karyawan di Patra Jasa Semarang Convention Hote Semarang. Besar pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut adalah 34,2 persen.

Hasil penelitian dari Aulia (2015) yang mengambil obyek penelitian di PT. Telkom Semarang. Variabel bebas yang digunakan dalam mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, budaya organisasi dan stress kerja. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, budaya organisasi dan stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT. Telkom Semarang. Besar pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut adalah 83,5 persen.

Hasil penelitian ini berupaya memasukkan variabel – variabel bebas yang terjadi gap, yaitu ada yang berpengaruh dan yang tidak berpengaruh, yaitu budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hasil yang diperoleh adalah ketiga variabel bebas tersebut terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini semakin menyempurnakan penelitian – penelitian sebelumnya dengan koefisien determinasi sebesar 86,6 %.

5.7. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu pada kasus – kasus institusi yang lebih besar. Pada institusi lainnya adalah sangat berbeda dengan institusi yang lainnya lagi. Sehingga hasil ini sangat terbatas pada kasus – kasus yang sejenis.
2. Obyek penelitian masih membatasi pada Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Penelitian ini tidak memasukkan organisasi lain (kantor dinas lainnya) di Kota Semarang dan sekitarnya.

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian mendatang mengarahkan pada obyek penelitian yang lebih luas dengan mengambil obyek – obyek kantor instansi lain atau berbagai Kecamatan atau Kelurahan di Kota Semarang.
2. Penelitian ke depan perlu dengan menambah atau memasukkan konstruk atau variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5.8. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis
 - a. Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Fidiyah (2015) ; Aulia, et al (2015) dan Ardhiyanto (2015).
 - b. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Setiaji dan Hakim (2009) ; Abdullah (2009) ; Natalie (2010) ; Perdana dan Andriyani (2010) Serta Rofiana (2015).
 - c. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Setiaji dan Sudarti (2012) ; Primanda (2014) ; Prasetyo (2014) Serta Amelia dan Fahmi (2015).

2. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Budaya organisasi di kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang dibangun dengan Budaya organisasi yang orientasinya pada hasil dan tujuan bekerja, Melalui penekanan pada hasil dan tujuan yang ditunjukkan pegawai tidak ada kesempatan untuk berbuat yang menyimpang (aneh – aneh), pegawai lebih tepat waktu dalam masuk kerja dan tepat waktu saat pulang, Pegawai – pegawai dari semua bagian dapat berpartisipasi melalui tim kerja, Visi dan misi yang dicanangkan untuk mempermudah capaian kinerja, aturan – aturan yang dibuat oleh pihak Kantor Kecamatan Semarang Utara akan ditegakkan oleh pegawai yang ada serta adanya kultur dari pegawai untuk mengedepankan sistem atau aturan yang ada.
- b. Motivasi kerja yang ada pada pegawai di Kantor Kecamatan Semarang utara ditandai dengan adanya pekerjaan yang baru atau bidang baru bagi beberapa pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara merupakan tantangan bagi pegawai. Beberapa pegawai yang peduli dengan kantor Kecamatan Semarang Utara dengan cara memberikan saran atau masukan terhadap pimpinan untuk efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Penghargaan diberikan pihak Kantor Kecamatan Semarang Utara baik berupa ucapan ataupun apresiasi membuat pegawai tersebut menjadi lebih termotivasi. Hubungan antara pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara secara umum sudah terjalin dengan baik dan harmonis.

- c. Kepuasan kerja yang ada pada pegawai di Kantor Kecamatan Semarang utara ditunjukkan dengan kesesuaian jenis pekerjaan dengan pegawai yang akan mengerjakan, meskipun terkadang pegawai tersebut akan ditempatkan di semua bidang pekerjaan yang ada di kantor. Pihak kantor memberikan kesempatan untuk naik jabatan atau promosi jabatan kepada semua pegawai diterapkan Kantor Kecamatan Semarang Utara. Kekompakan rekan kerja di Kantor Kecamatan Semarang Utara selama ini terjalin dengan baik dan harmonis.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan hasil – hasil sebagai berikut :

1. Budaya organisasi terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Sehingga semakin kuat budaya organisasi akan semakin meningkat kinerja pegawai kantor Kecamatan Semarang Utara
2. Motivasi kerja terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Sehingga semakin meningkat motivasi kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai kantor Kecamatan Semarang Utara
3. Kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Sehingga semakin meningkat kepuasan kerja pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai kantor Kecamatan Semarang Utara

6.2. Saran

Saran yang dapat diberikan sebagai bahan masukan adalah :

1. Melakukan penekanan pada orientasi hasil dan tujuan suatu organisasi. Jadi dalam melakukan pekerjaan diharapkan para pegawai memikirkan hasil kerja atau lebih berbudaya pada hasil dan tujuan sebuah kantor pelayanan di institusi kecamatan. Untuk partisipasi melalui tim kerja, fokus pada visi dan

penegakan aturan pihak kantor Kecamatan perlu melakukan untuk mempertahankan.

2. Memberikan kebebasan kepada para pegawai untuk mampu mengeluarkan saran – saran atau ide untuk kebaikan organisasi. Hal ini dimaksudkan agar apabila ada ide – ide untuk kemajuan pelayanan kantor dapat diakomodir oleh pimpinan kantor. Untuk pemberian pekerjaan yang menantang, pekerjaan yang terencana, pemberian penghargaan, saling menolong dan menjalin hubungan baik dengan pihak luar perlu untuk dipertahankan.
3. Mengevaluasi atau menyesuaikan pekerjaan dengan kompetensi pegawai, meningkatkan pengawasan serta meningkatkan kekompakkan antar rekan kerja. Untuk mekanisme gaji dan memberikan kesempatan promosi kepada para pegawai perlu untuk dipertahankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Meizi Fahrizal dan Herdiansyah, Dedi., 2009., Pengaruh Pelatihan dalam Rangka Peningkatan Keterampilan dan Mofivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen pada JurusanAdministrasi Bisn Poltek Negeri Pontianak., *Jurnal Aplikasi Manajemen.*, Vol 7, No 1 Februari 2009.
- Afriyanto, Andri.,2014., *Teori Administrasi., Adminitrasi Negara.*, Universitas Wllya Mataram., Yogyakarta.
- Amelia, Reza dan Fahmi., 2015., Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang)., *Jurnal Apilkasi Manajemen.*, Vol 2 no 2.
- Aneta, Azna., 2012., Perkembangan Teori Adminitrasi Negara., *Jurnal Inovasi.*, Vol 9 no 1., Maret 2019
- Ardhyanto, Nikho., Apriatni E.P, Bulan Prabawani., 2012Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Pt. Delta Merlin Dunia Textile Iv)., *Download.Portalgaruda.Org/Article.Php?*
- As'ad, Moh., 2012., Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri (Edisi 4)., Liberty. Jakarta
- Aulia, Adisti Nurul., Hermani DS, Agus, dan Prabawani, Bulan.,2015.,Pengaruh Motivasi, Budaya Perusahaan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Telkom Semarang., *Jurnal Ilmu Administrasi.*, Vol 5, No 2
- Azwar, Saifuddin., 2011., *Reliabilitas dan Validitas.*, (Edisi 4)., Pustaka Pelajar., Yogyakarta.
- Bakhshi, A. Kumar K., Rani E., 2009. Organizational Justice Perceptions AsPredictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment.*InternationalJournal Of Business And Management*,Vol. 4, No 9, pp. 145-154.
- S
- Deddy Mulyadi dan Rivai, Veithzal,. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi.* Rajawali Pers., Jakarta.
- Fidiyah, Nurul , Lubis, Nawazirul, dan Dewi, Reni Shinta., 2015., Pengaruh Desain Pekerjaan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pemasaran Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pt Nyonya Meneer Semarang., *Jurnal Sumber Daya Manusia.*, Vol 5 no 3
- Ghozali, Imam, 2013., *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 2,Badan Penerbit Universitas Diponegoro., Semarang.

- Gujarati, Damodar., 2009, *Ekonometrika Dasar*, Alih Bahasa Sumarno Zain, Erlangga, Jakarta.
- Hakim, Abdul., 2006., Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah., *JRBI*, Vol 2 No 2 Juli 2006.
- Hani Handoko, 2008., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Inu Kencana, Syafii., (2011). *Sistem Administrasi Negara RI*. Penerbit., Rineka Cipta, Bandung.
- Kotter, J.p. dan Heskett, J.L., 2006., *Corporate Culture and Performance*., PT. Prenhalindo., Jakarta.
- Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya, Bandung.
- Malayu SP Hasibuan, 2007, *Organisasi dan Motivasi untuk peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mansor, Muzaiana dan Tayib Muhamad., 2010., An Empirical Examination of organizational Culture, Job Stress and Job Satisfaction Within the Indirect Tax Administration in Malaysia., *International Journal of Business and Social Science* Vol 1 No 1
- Mangkuprawira, Syafri dan Hubeis, Aida Vitayala, 2007., *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*., PT. Ghalia Indonesia., Jakarta.
- Mas'ud, Fuad. 2004., *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*., . Bumi Aksara., Jakarta.
- McShane, S.L., Von Glinow, M.A., 2008. *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*, 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin
- Muogbo, U.S. 2013. The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria). *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, ISSN(e):2319 – 1813 ISSN(p): 2319 – 1805 Volume 2 Issue 7 Pages 70-80
- Munizu, Musran., 2010., Persepsi Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank., *Jurnal Keuangan dan Perbankan*., Vol. 14, No. 1, Januari 2010:98 – 109
- Natalia, Christine, Saryadi dan Nurseto, Sendhang., 2010., Pengaruh Penilaian Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PT

Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Undip Semarang.,
download.portalgaruda.org/article.php?

Nazir, Moh., 2011., *Metode Penelitian.*, Ghalia Indonesia., Bandung

Novianti, Nines Intan., Farida, Naili & Widiartanto., 2014., Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening., *Jurnal Ilmu Administrasi.*, Vol 4 No 4

Pabundu. Tika, 2010., *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan.*, Bumi Aksara., Jakarta.

Perdana, Dika Yudha dan Andriyani., 2012., Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Kesempatan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Nyonya Meneer Semarang.,
eprints.undip.ac.id/29579/1/Jurnal_Full_.pdf

Prasetyo Sigit., 2014., Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)., *Skripsi.*, Universitas Negeri Yogyakarta.

Primanda, Aryo dan Azzuhri Misbahuddin., 2014., Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT Varia Usaha Gresik., Universitas Brawijaya Malang., *Jurnal FEB.*, Universitas Brawijaya., Malang

Purwanto dan Wahyudin., 2004., Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta., *Tesis.*, Program Pasca Sarjana., Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Rivai, H. Veithzal, 2003, Bagaimana Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank {Survey di Bank Negara Indonesia dan Bank Mandiri), *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, Jakarta.

Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani., 2014., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik (Edisi 3).*, Rajawali Pers., Jakarta.

Rofiana, Afifah Farhi., Handoyo Djoko2 & Widiartanto., 2015., Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Patra Jasa Semarang Convention Hotel., *Jurnal Ilmu Administrasi.*, Vol 4., No 3., Univesitas Diponegoro., Semarang

Robins, Stephen, P dan Timothy, Judge., 2007., *Perilaku Organisasi.*, Jilid I dan 2 Edisi ke 12., PT. Prenhalindo., Jakarta

- Robins, Stephen. P., 2008., *Perilaku Organisasi*, (Terjemahan : Hadyana Pujaatmaka), Jilid I, PT. Prenhallindo., Jakarta.
- Robins, Stephen, P., 2012., *Perilaku Organisasi*., Salemba Empat., Jakarta
- Rofiana, Afifah Farhi., Djoko, Handoyo & Widiartanto., 2015., Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Patra Jasa Semarang Convention Hotel., *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*., Vol 4 No 4.
- Santoso, Singgih., 2014., *Panduan Lengkap SPSS Versi 20*., Edisi REvisi., Elex Media Komputindo., Jakarta.
- Satria, Khairanda ., Handoyo DW, Widiartanto., 2015., Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Pt. Nyonya Meneer Semarang., *Portal Garuda.org*
- Setiaji, Wahyu dan Sudarti, Ken., 2012., Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Kompensasi Serta Lingkungan Kerja., *JEMA*., Vol 5 no 1
- Sudiro, Achmad., 2009., Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja tenaga Edukatif/Dosen (Studi di Universitas Brawijaya Malang)., *Jurnal Aplikasi Manajemen*., Vol 7 No 1, Februari 2009
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian., 2011., Metode Penelitian Survei., Pustaka LP3ES., Jakarta.
- Subagyo, Pangestu dan Djarwanto., 2010., *Statistika Induktif* (Edisi 5)., BPFE., Yogyakarta
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suparmoko., 2010., *Metode Penelitian Praktis (Untuk Ilmu – ilmu Sosial Ekonomi dan Bisnis)*., Edisi 4., BPFE Yogyakarta.
- Sri Porwani., 2010., Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal*. Palembang: Politeknik Darussalam Palembang.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R& D*., Alfabeta., Bandung.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R& D*., Alfabeta., Bandung.
- Susanto, A.B., Gede Prama. Dkk. 2006. *Strategi Organisasi*., Amara Books., Yogyakarta.
- Teck Hong, Tan, Amna Waheed. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect

of Love of Money. Sunway University, School of Business.5, Jalan Universiti, Bandar Sunway 46150 Petaling Jaya. Selangor, Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No 1, pp. 73 – 94

Umar, Husein, 2003., *Metodologi Penelitian Untuk Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta

Wibisono, Dermawan. 2008. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Erlangga., Jakarta

Wibowo., 2010., *Budaya Organisasi*., PT Raja Grafindo Persada., Jakarta.

Winarti, Endah HS, dan Heru Susilo., 2011., Analisis Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening dan Strategi SDN Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Dinas Perindagkopdan UMKM Kabupaten Demak)., *Jurnal Ekonomi-Mnj-Akt.*, Vol 18 No 30

Wirawan., 2009., *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*., Salemba Empat., Jakarta.

Undang – undang dan Peraturan

Undang – undang Republik Indonesia., Nomor 23 Tahun 2014., Tentang Peraturan Daerah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia., Nomor 19 Tahun 2008., Tentang., Kecamatan.

Peraturan Walikota Semarang Nomor 54 Tahun 2008., Tentang., Penjabaran Tugas dan Fungsi Kelurahan Kota Semarang

Peraturan Walikota Semarang Nomor 15 Tahun 2007., Tentang., Penjabaran Tugas dan Fungsi Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

Peraturan Walikota Semarang Nomor 55 Tahun 2008., Tentang., Penjabaran Tugas dan Fungsi Kelurahan Kota Semarang

Lampiran 1

Daftar Pertanyaan

Lampiran 2 Tabulasi Data

Lampiran 3 Frekuensi Data

Lampiran 4

Perhitungan Validitas

Lampiran 5

Perhitungan Regresi

Lampiran 6
Tabulasi Silang

Lampiran 7 Tabel Statistik