

**THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE TO EMPLOYEE'S PERFORMANCE  
IN SUB-DISTRICT OF JATINANGOR SUMEDANG REGENCY**

Rezky Aprilia

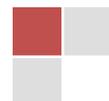
**Abstrak**

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi Herzberg (Dalam Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, 2009) tentang kondisi ekstinsik yang terdiri dari Upah/insentif, Keamanan Kerja, Kondisi Kerja. Status, Prosedur, teori budaya organisasi Robbins (2006), yang meliputi dimensi-dimensi Inovasi dan Pengambilan Resiko, Perhatian Terhadap Rincian, Orientasi Hasil, Orientasi Orang, Orientasi Tim, Keagresifan dan Kemantapan/Kestabilan, dan teori kinerja menurut Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001) dengan dimensi-imensi; Kualitas kerja (*qualiti of work*), Ketepatan waktu (*promptness*), Inisiatif (*initiatve*), Kemampuan (*cabability*), dan Komunikasi (*communication*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam melakukan suatu pekerjaan dibutuhkan bakat, minat, dan kemampuan tertentu yang berkaitan dengan pengembangan pembelajaran para pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan budaya organisasi juga berpengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Jatinangor. Namun kantor kecamatan Jatinangor masih perlu menciptakan penguatan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, kantor kecamatan Jatinangor dapat memanfaatkan bakat dan kemampuan pegawai sesuai dengan bidangnya, memperkuat tim-tim kerja pegawai sehingga mampu bersaing dengan lebih efektif dan efisien.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai,  
Kantor Kecamatan Jatinangor

**PENDAHULUAN**

Penyelenggaraan otonomi daerah tidak hanya membawa serangkaian perubahan mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, akan tetapi juga telah membawa perubahan dalam pengambilan kebijakan daerah guna menunjang pembangunan ekonomi daerah. Adanya pemberian kewenangan untuk mengatur dan menyelenggarakan urusan pemerintahan berdasarkan skala pelayanan umum lebih efektif diselenggarakan oleh daerah, hal ini dilakukan untuk mempermudah proses pelayanan kepada masyarakat. Menurut Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik sebagai upaya peningkatan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan yang baik, serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dari penyalahgunaan wewenang. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka dipandang perlu



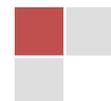
untuk meningkatkan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) pelayanan, mengingat bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pelayanan memiliki peran strategis sebagai pendorong dan reformasi birokrasi. Karena menurut pendapat Siagian (2000:140) bahwa: "Manusia merupakan unsur penting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasaran serta kemampuannya menghadapi tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia". Selain sumberdaya manusia, salah satu faktor yang tidak kalah penting dalam pemerintahan adalah motivasi kerja, Motivasi kerja merupakan senjata yang sangat ampuh didalam suatu pekerjaan dan ini mutlak harus dimiliki pegawai didalam setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta. Tanpa didukung motivasi kerja maka rencana kerja yang telah terencana secara matang dan alat-alat atau fasilitas yang telah disediakan tidak dapat memberikan sumbangan yang besar terhadap usaha pencapaian tujuan. Membina budaya organisasi yang baik merupakan faktor penting dalam mewujudkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Budaya birokrasi pada umumnya memiliki karakteristik yang sama, dimana badan-badan pemerintah dikelola dengan cara hirarki yang berlapis-lapis dan disusun secara birokratis, serta biasanya memiliki monopoli.

Kecamatan sebagai perangkat daerah (SKPD) adalah yang terdepan dalam memberikan pelayanan politik sebab pemerintah kecamatan merupakan tingkat pemerintahan yang mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan pelayanan terhadap masyarakat, hal ini yang kemudian menjadikan camat sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan serta sebagian urusan otonomi yang dilimpahkan oleh bupati/walikota untuk dilaksanakan dalam wilayah kecamatan. Oleh karena itu, kecamatan Jatinangor sebagai pusat pelayanan bagi masyarakat, sudah seharusnya memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Selain melayani berbagai urusan pelayanan administratif kependudukan dan perijinan, pemerintah kecamatan juga mengemban tugas melaksanakan pelayanan dasar sektoral, mulai dari urusan ketertiban dan keamanan, pendidikan, kesehatan, pengentasan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat dan upaya-upaya konkrit mensejahterakan masyarakat.

**Tabel 1**  
**Pegawai di Kantor Kecamatan Jatinangor Menurut Golongan**  
**Tahun 2017**

No	Golongan	Jumlah/Orang
1	IV	1
2	III	17
3	II	6
4	I	1
5	THL	19
<b>TOTAL</b>		<b>44</b>

Sumber : Kantor Kecamatan Jatinangor, 2017



Berdasarkan tabel 1 di atas, terlihat bahwa jumlah dari pegawai kantor kecamatan yang berjumlah 44 orang ini di harapkan adanya internalisasi budaya organisasi di kecamatan dengan baik dapat mewujudkan kualitas dari penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme, semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat.

**Tabel 2**  
**Data Pegawai Kecamatan Jatinangor Berdasarkan**  
**Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah
1	SD	2
2	SLTP	4
3	SLTA	17
4	DIPLOMA (D1 – D2)	2
5	SARJANA (S1)	16
6	MAGISTER (S2)	3
<b>Jumlah</b>		<b>44</b>

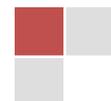
Sumber : Kantor Kecamatan Jatinangor, 2017

Berdasarkan tabel 2 diatas, dengan jumlah PNS sebanyak 40 orang ini diharapkan pegawai sangat dituntut untuk dapat melayani masyarakat sebaik-baiknya. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kelemahan, seperti tidak datang tepat waktu, kurang disiplin atau menunda pekerjaan, tidak memanfaatkan fasilitas kantor dengan baik, dan kurang memahami tupoksi yang diemban.

Dari hasil observasi awal diperoleh juga gambaran tentang kurang efektifnya pendistribusian tugas pekerjaan. Selama ini terkesan adanya ketidak merataan dalam hal pembagian kerja. Pada pegawai dengan beban kerja tinggi akan merasa tidak adil karena terjadi *overload* pekerjaan, sedangkan pada pegawai dengan beban kerja rendah maka akan merasa dirinya dianggap tidak cukup mampu untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Indikasi lainya yang menyebabkan belum optimalnya budaya organisasi Kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang adalah masih kurangnya potensi sumber daya aparatur yang berkualitas dalam hal kemampuan dan keterampilan pelaksanaan tugas yang dibutuhkan organisasi, sehingga berdampak pada kualitas dan waktu penyelesaian pekerjaan masih belum sesuai dengan yang diharapkan.

Berbagai permasalahan sebagaimana diuraikan diatas menunjukkan bahwa Kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang memiliki permasalahan yang terkait dengan motivasi kerja pegawai yang rendah, budaya organisasi yang masih kurang baik dan kinerja pegawai yang masih rendah. Berdasarkan latar belakang, maka pernyataan masalah (*Problem statement*) dalam penelitian ini adalah “Rendahnya kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa



Barat yang terjadi selama ini memiliki hubungan kuat dengan belum optimalnya motivasi kerja dan kurangnya budaya organisasi.

Berdasarkan dari uraian latar belakang permasalahan yang telah digambarkan di atas, maka dapat di rumuskan masalah sebagai berikut: (1) Berapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Jatinangor?; (2) Berapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Jatinangor?; (3) Seberapa besar pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang?.

## TEORI

### Motivasi

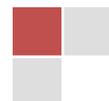
Setiap tindakan yang diambil oleh individu selalu dilatarbelakangi oleh motivasi yang timbul dalam dirinya. Motivasi masing-masing individu akan berbeda satu sama lain. Mengetahui setiap motivasi yang ada dalam diri setiap anggota organisasi dapat membantu para manajer untuk memberikan rangsangan motivasi yang tepat agar masing-masing anggota organisasi dapat bekerja dengan baik, begitu pula dalam organisasi pemerintahan. The Liang Gie (1989) berpendapat “*motive* atau dorongan batin adalah justru dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja”, Sedangkan pengertian motivasi Koontz *at al.* (1964) menyatakan “*motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*” (motivasi menunjukkan dorongan atau usaha untuk memenuhi/memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan). Motivasi yang berasal dari kata “motif” disebutkan “keadaan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan”, pendapat lain menyatakan bahwa “motivasi adalah daya penggerak/pendorong untuk melakukan sesuatu pekerjaan, yang bisa berasal dari dalam diri dan juga dari luar” (Dalyono, 2005).

Terdapat lima karakteristik motivasi, yaitu: 1) bangkitnya energi; 2) terdapatnya usaha yang terarah untuk mencapai tujuan; 3) perhatian hanya ditujukan kepada hal-hal yang relevan; 4) pengorganisasian unit-unit respon menjadi pola yang terpadu dan berurutan; 5) usaha yang terus menerus sampai kondisi yang diharapkan tercapai (Gomes, 2003). Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran, Meskipun motivasi umum terkait dengan upaya kearah sasaran apa saja, dalam pembahasan ini akan lebih terfokus pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

Mengetahui lebih luas mengenai teori motivasi, berikut akan dikemukakan beberapa teori tentang motivasi oleh Drs. Malayu S.P. Hasibuan, dalam bukunya manajemen sumberdaya manusia (2007:152) sebagai berikut:

#### 1. Teori kepuasan (*Content theory*) yang memusatkan dalam apa-nya motivasi.

Teori kepuasan mendasarkan pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak serta bertingkah laku dengan cara tertentu. Teori ini merumuskan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yan



menguatkan, mengarahkan mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

2. Teori motivasi proses (*Process Theory*) yang menitik beratkan pada bagaimana motivasi.

Teori motivasi proses pada dasarnya menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer atau atasan. Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk besok. Jadi, hasil yang dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

3. Teori pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang memusatkan pada cara dimana perilaku dipelajari.

Teori ini didasarkan pada hubungan sebab-akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung dari tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan itu bertautan dengan hubungan antar perilkudan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis yaitu:

- 1) Pengukuhan positif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
- 2) Pengukuhan negatif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow dalam Mangkunegara (2010:63), yaitu:

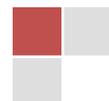
1. Teori Kebutuhan

- a) Kebutuhan didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri.
- b) Abraham Maslow mengungkapkan hierarki kebutuhan manusia atas kebutuhan fisiologis (*basic need*), rasa aman dan nyaman (*safety and security*), rasa memiliki (*belongingness*), harga diri (*esteem*), dan aktualisasi diri (*actualization*).

2. Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori hirarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow (1954), mendapat pengakuan yang luas bahkan bisa dikatakan teori motivasi yang paling terkenal terutama bagi para pekerja atau pegawai yang masih aktif dalam suatu organisasi. Maslow hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia terdapat suatu jenjang lima kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Psikologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.



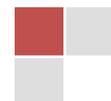
- 2) Keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial, mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
- 4) Penghargaan, mencakup faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi, serta prestasi, serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya, yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri

Teori Maslow dalam prosesnya menjelaskan bahwa tingkatan kebutuhan hirarki diatas dapat dicapai setiap manusia secara bertahap. Suatu tingkatan kebutuhan memerlukan pemuasan yang optimal apabila ingin berpindah ke tingkatan selanjutnya.

Berdasarkan teori-teori tersebut diatas, maka penulis dapat memaparkan dan akan memberikan penjelasan tentang apa yang dimaksud dengan teori itu, Jika seseorang akan mempunyai semangat kerja jika termotivasi akan terpenuhinya kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun spiritual yang diperolehnya sebagai imbalan jasa dari yang diberikannya kepada suatu organisasi. Bila materiil dan non materiil yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat kerja seseorang akan meningkat pula dengan kata lain semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan maka semakin giat orang itu dalam bekerja dan menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada oleh atasannya.

Konsep motivasi prestasi merupakan salah satu dari teori kebutuhan yang disampaikan oleh Mc.Clelland (1962). Pada teori ini Mc.Clelland memfokuskan pada 3 (tiga) motivasi yang dijelaskan yaitu:

1. Motivasi prestasi (*achievement motivation*) yakni, dorongan untuk berprestasi berdasar seperangkat standar, untuk supaya sukses. Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi adalah suka mengambil resiko yang moderat (*moderate risks*), bertekad akan mencapai tujuan bulat tidak setengah-setengah, memberikan hasil yang maksimal dan pada umumnya hanya memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja tidak memperdulikan penghargaan-penghargaan materi. Walaupun dalam prestasi kemudian mendapatkan pujian, penghargaan dan hadiah-hadiah, hal tersebut bukanlah karena mengharapkan akan tetapi karena orang lain atau lingkungannya yang akan menghargainya.
2. Motivasi affiliansi (*affiliation motivation*), yakni hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Perbandingan antara pegawai yang bermotivasi karena prestasi dengan pegawai bermotivasi karena afiliasi menggambarkan bagaimana kedua pola ini mempengaruhi perilaku. Pegawai yang bermotivasi prestasi bekerja lebih keras, memilih pembantunya yang berkemampuan teknis dan kurang memperhatikan perasaan pribadi orang lain. Sedangkan pegawai yang



bermotivasi afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dipuji karena sikap dan kerjasamanya yang menyenangkan dan cenderung memilih orang-orang disekelilingnya agar keeluasaan untuk membina hubungan pekerjaan lebih lancar dan merasa mendapatkan kepuasan batin karena berada dilingkungan sahabat-sahabatnya.

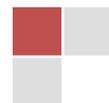
3. Motivasi kekuasaan (*power motivation*), yakni kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Orang yang bermotivasi kekuasaan ingin memikulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko untuk melakukan tindakan. Apabila dorongan yang muncul lebih setuju pada kekuasaan lembaga dari pada kekuasaan pribadi, dalam arti adanya kebutuhan untuk mempengaruhi perilaku orang lain demi kebaikan organisasi secara keseluruhan, maka orang yang demikian merupakan pemimpin yang dapat diterima oleh orang lain, akan tetapi apabila dorongan itu tertuju pada kekuasaan pribadi, maka adanya kecenderungan akan menjadi pemimpin organisasi yang tidak berhasil.

Motivasi berprestasi sebagai suatu usaha yang bertujuan untuk berhasil dengan membandingkan standar keunggulan. Keunggulan di sini merupakan perbandingan antara prestasi orang lain dengan prestasi yang dicapai sendiri atau prestasi yang pernah dicapai sebelumnya. Standar keunggulan diri dan standar keunggulan orang lain yaitu perbandingan prestasi yang pernah dicapai sebelumnya, perbandingan dengan prestasi orang lain serta perbandingan tugas-tugas yang pernah dikerjakan. Motivasi berprestasi sangat ditanamkan kepada setiap anggota organisasi. Beberapa penghargaan dan kemudahan fasilitas diberikan kepada setiap anggota organisasi yang berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya dengan meraih prestasi terbaik.

Teori dua faktor merupakan teori yang dikembangkan oleh psikolog Frederick Herzberg (1959), teori yang dikenal dengan "Model dua faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau "pemeliharaan"

Model dua faktor dari motivasi tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor *hygiene* atau pemeliharaan yang sifatnya ekstrinsik, yang bersumber dari luar diri seseorang. Herzberg menjelaskan beberapa kondisi dari suatu pekerjaan terutama menyebabkan ketidakpuasan para pegawai bila kondisi dari suatu pekerjaan tersebut tidak ada. Namun hal tersebut tidak membentuk motivasi yang kuat, kondisi ini sebagai *maintenance factor*. Herzberg juga menjelaskan bahwa banyak diantara kondisi ini sering dirasakan oleh para manajer sebagai faktor yang dapat memotivasi bawahan, tetapi kenyataannya kondisi itu lebih potensial sebagai bukan pemuas kalau kondisi tersebut tidak ada (Bragg, 1982; Gibson. *et al.* 1997). Herzberg (Whiteset and Winslow, 1967; Gibson *et al.* 1997) menyebutkan sepuluh faktor pemeliharaan/*hygiene factor*, yaitu: 1) kebijakan perusahaan dan administrasi, 2) supervisi, 3) hubungan interpersonal dengan supervisor, 4) hubungan interpersonal dengan bawahan, 5) hubungan dengan rekan kerja, 6) gaji, 7) keamanan kerja, 8) kehidupan pribadi, 9) kondisi kerja, 10) status.



2. Faktor motivasional sifatnya instrinsik bersumber dari dalam diri seseorang. Herzberg menjelaskan beberapa kondisi kerja membentuk tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi. Namun jika kondisi ini tidak ada, kondisi tersebut tidak membuktikan munculnya ketidakpuasan (Gerstmann, 2001). Terdapat enam faktor menurut Herzberg (Whiteset and Winslow, 1967; Gibson *et al.* 1997), yaitu: 1) prestasi (*achievement*), 2) penghargaan (*recognition*), 3) kenaikan pangkat (*advancement*), 4) pekerjaan itu sendiri (*work itself*), 5) pertumbuhan pribadi (*interpersonal growth*), 6) tanggung jawab (*responsibility*).

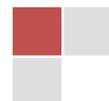
Teori dua faktor bukannya tanpa kekuarangan, dan dari beberapa teori motivasi tidak terlepas dari kritik, namun salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg adalah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan pekerjaan pegawai, faktor ekstrinsik apakah yang lebih kuat atau sebaliknya faktor instrinsik. Baron and Greenberg (1990) menyatakan bahwa penelitian-penelitian yang dilakukan untuk membuktikan teori ini menunjukkan hasil yang beragam. Bahkan beberapa penelitian menunjukkan apa yang oleh Herzberg disebut sebagai *motivator* dan *hygiene*, sama-sama memiliki pengaruh yang kuat baik terhadap kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Namun demikian teori Dua-Faktor Herzberg masih bisa digunakan untuk menyediakan kerangka yang sangat berguna untuk menggambarkan kondisi-kondisi tertentu dimana orang dapat menemukan kepuasan dan ketidakpuasan kerja.

#### Budaya Organisasi

Budaya telah lama menjadi konsep penting untuk memahami masyarakat dan kelompok manusia, budaya dapat dilihat perbedaan mengenai cara para anggota kelompok atau masyarakat tertentu saling berinteraksi dengan orang lain dan bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dikerjakan.

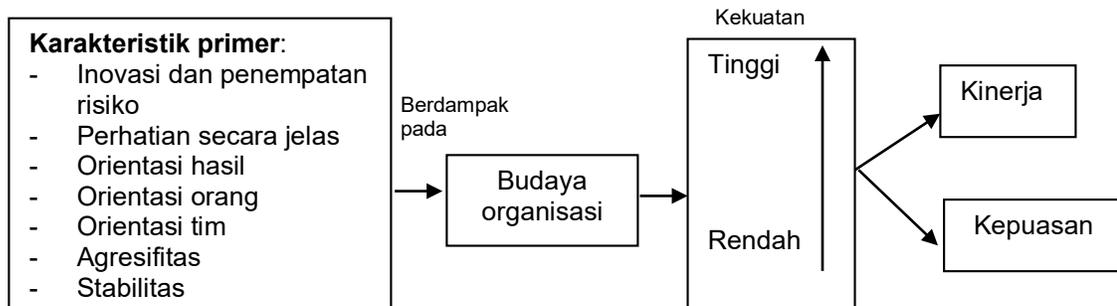
Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, sebagian besar ditentukan oleh budaya yang ada pada organisasi tersebut. Winardi (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan alasan suksesnya organisasi. Sebaliknya budaya kuat yang sama sekali sukar berubah disebutkan menjadi penyebab masalah organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Menurut Ndraha (1997:47), pada satu pihak budaya bermuatan nilai dasar (*basic, pendirian*) mengaktualisasikan dari dalam wujud raga (*memperagakan diri*) melalui perilaku dengan cara tertentu dan di pihak lain budaya terbentuk (*nilai membudayakan dirinya*) melalui raga yang dilakukan (*teaching by example*) dengan cara tertentu pula.

Menurut Osborne dan Plastrik (2000:43) bahwa: Budaya organisasi pada umumnya memiliki karakteritik yang sama, dimana badan-badan pemerintah dikelola dengan cara hirarki yang berlapis-lapis dan tersusun secara birokrasi, memiliki monopoli, sistem birokratis cenderung menerapkan spesifikasi-spesifikasi yang sangat detil, unit-unit fungsional, aturan-aturan prosedural dan job deskripsi untuk menentukan apa yang harus dilakukan pegawai. Budaya organisasi mengacu ke suatu



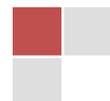
sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu (Robbins,2006). Secara operasional budaya organisasi (birokrasi) memiliki dampak pada tinggi atau rendahnya kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari gambar berikut:

Gambar 1  
Budaya Organisasi Berdampak pada Kinerja dan Kepuasan



Berdasarkan uraian tersebut di atas, secara realistis budaya organisasi dan keberhasilan organisasi memiliki keterkaitan yang erat. Hal ini didasarkan pada budaya organisasi menjadi dasar perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Penjabaran tentang karakteristik utama (primer) yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi menurut Robbins (2006), yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan) analisis, dan perhatian kepada detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan-tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* daripada pertumbuhan.



### Kinerja Pegawai

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja menurut Lembaga Administrasi Negara (dalam Supriyatna, 2001:132) adalah: "prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja/hasil kerja/penampilan kerja yang diterjemahkan dari *performance*". Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000).

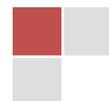
Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001:51) mengemukakan bahwa kinerja meliputi beberapa dimensi, yaitu:

1. Kualitas kerja (*qualiti of work*); merupakan suatu hasil kerja yang terukur atas dasar standar kerja serta diikuti dengan upaya penyempurnaan-penyempurnaan.
2. Ketepatan kerja (*promptness*); hal-hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses pelaksanaan pekerjaan.
3. Inisiatif (*initiative*); setiap atasan harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif, yaitu kebebasan aktif untuk memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.
4. Kemampuan (*cabability*); merujuk ke satu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan terdiri dari kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental dan kemampuan fisik yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan serupa.
5. Komunikasi (*communication*); merupakan proses penyampaian pesan, gagasan, informasi dengan menggunakan lambang tertentu dari seseorang yang ditujukan kepada orang lain dengan harapan adanya pengaruh terhadap penerima pesan.

Aspek-aspek yang dikemukakan Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001:51) tersebut dijadikan dimensi pada variabel kinerja dan dapat dijelaskan masing-masing sebagai berikut:

Kualitas kerja merupakan suatu hasil kerja yang terukur atas dasar standar kerja serta diikuti dengan upaya penyempurnaan-penyempurnaan. Kualitas kerja (Quality of Work) adalah hasil kerja yang mampu menyeimbangkan antara harapan para pengguna jasa publik dan pemberi pelayanan itu sendiri. Kualitas kerja merupakan suatu hasil kerja yang terukur atas dasar standar kerja serta diikuti dengan upaya penyempurnaan-penyempurnaan, sehingga diperoleh tingkat profesionalisme pegawai yang dapat melaksanakan pekerjaan sesuai standar mutu yang ditetapkan dengan tingkat kesalahan pekerjaan yang relatif kecil.

Kebijakan reformasi harus mampu mengubah lingkungan dan kondisi internal birokrasi publik menjadi kondusif bagi adanya pelayanan publik yang efisien, responsif dan akuntabel. Kebijakan publik yang hanya merespon kondisi internal birokrasi seperti deregulasi, perampangan birokrasi, penyederhanaan prosedur, dan jenjang



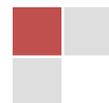
hierarki tanpa diikuti dengan perubahan lingkungan budaya dan politik cenderung tidak memadai dan tidak mampu membentuk sosok birokrasi yang benar-benar berpihak pada kepentingan publik.

### **Kinerja Organisasi**

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga yang dinamakan perusahaan ataupun yayasan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan lembaga, atau organisasi bersangkutan. Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain kinerja seorang karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Dwiyanto (1995) menyampaikan ada 5 (lima) indikator yang dipakai sebagai kriteria penilaian terhadap kinerja organisasi:

- 1) *Produktivitas*, adalah kemampuan suatu organisasi untuk menghasilkan sesuatu barang dan jasa. Penilaian produktivitas suatu organisasi dilakukan dengan menggunakan/mengkaji kuantitas dan kualitas dokumen-dokumen yang tersedia disiplin organisasi tersebut, yaitu catatan-catatan dan laporan-laporan organisasi menjadi sumber data info yang penting dalam menunjukkan produktivitas kerja organisasi yang bersangkutan.
- 2) *Kualitas pelayanan*, Sumber data info utama dari kualitas pelayanan didapatkan dari pengguna jasa atau masyarakat. Pelayanan kepada pengguna/masyarakat dalam melakukan penilaian terhadap kualitas pelayanan salah satu cara yang dapat digunakan adalah survei terhadap individu atau masyarakat yang menggunakan suatu jasa organisasi dan mengadakan cek silang terhadap laporan dan dokumen mengenai pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu.
- 3) *Responsivitas*, adalah kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Data untuk menilai responsivitas bisa bersumber pada organisasi dan masyarakat. Data organisasi dipakai untuk mengidentifikasi jenis-jenis kegiatan dan program organisasi, sedangkan data masyarakat pengguna jasa diperlukan untuk mengidentifikasi demand dan kebutuhan masyarakat.
- 4) *Responsibilitas*, adalah tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas, yang menyangkut benar atau sesuai dengan prinsip-prinsip dan kebijaksanaan suatu organisasi. Hal ini dapat dinilai dari analisis terhadap dokumen dan laporan kegiatan organisasi yaitu dengan menilai kecocokan pelaksanaan kegiatan dan program organisasi dengan prosedur administrasi dan ketentuan-ketentuan yang ada dalam organisasi.
- 5) *Akuntabilitas*, adalah kemampuan suatu organisasi mengimplementasikan kebijaksanaan dan kegiatan secara konsisten dengan kehendak masyarakat, yaitu tidak hanya pada pencapaian target organisasi tetapi juga sasaran yakni masyarakat.



Akuntabilitas suatu organisasi dapat dilakukan dengan survei terhadap penilaian para wakil rakyat atau para pejabat politis dan tokoh masyarakat.

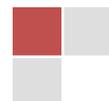
Kehadiran Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian direvisi dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang membawa berbagai paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintah daerah telah merubah secara mendasar praktek-praktek pemerintahan. Salah satu perubahan paradigmanya adalah menyangkut, kedudukan, tugas, fungsi, dan kewenangan Camat. Menurut Wasistiono (2003:93) "perubahan paradigma tersebut di atas secara langsung maupun tidak langsung akan mengubah bentuk organisasi, pembiayaan, pengisian personil, pemenuhan kebutuhan logistik serta akuntabilitasnya".

Dahulu kecamatan merupakan wilayah kekuasaan, maka pada masa sekarang kecamatan adalah wilayah pelayanan. Perubahan pengertian kecamatan sebagaimana dikemukakan diatas membawa konsekuensi pada perubahan kedudukan Camat sebagai pemimpin organisasi kecamatan. Dilihat dari jenisnya, ada delapan macam kewenangan yang dapat didelegasikan oleh Bupati/Walikota kepada Camat, yaitu: (1) Kewenangan perijinan; (2) Kewenangan rekomendasi; (3) Kewenangan koordinasi; (4) Kewenangan pembinaan; (5) Kewenangan pengawasan; (6) Kewenangan fasilitasi; (7) Kewenangan penetapan; dan (8) Kewenangan pengumpulan dan penyampaian informasi.

## METODE

Jenis atau metode yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah jenis atau metode penelitian eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif. Objek telaah pengertian penelitian eksplanasi (*eksplanatory research*) adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Variabel-variabel dalam penelitian ini yang akan diukur terdiri dari dua variabel bebas dengan notasi  $X_1$  dan  $X_2$ , dan satu variabel terikat dengan notasi  $Y$ . Adapun variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Variabel Bebas (*independent variable*) pertama disebut pula variabel stimulus, prediktor *antecedent* yaitu variabel yang menjadi sebab perubahan atas timbulnya variabel *independent*. Dalam penelitian ini terdapat dua masing-masing dengan notasi  $X_1$  dan  $X_2$ . Variabel bebas pertama adalah motivasi kerja dengan notasi ( $X_1$ ), yaitu merupakan suatu kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, yang berarti pula mencapai tujuan kerja. Teori yang dijadikan pedoman dalam pembahasan variabel ini adalah teori motivasi Herzberg (Dalam Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, 2009) tentang kondisi ekstinsik yang terdiri dari Upah/insentif, Keamanan Kerja, Kondisi Kerja. Status, Prosedur. Mutu Penyeliaan dan Mutu Hubungan Personal. Serta unsur intrinsik yang terdiri dari Pencapaian Prestasi, Pengakuan, Tanggung jawab, Kemajuan pegawai dan Kemungkinan berkembang.



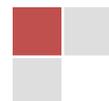
2. Variabel bebas kedua adalah budaya organisasi dengan notasi ( $X_2$ ), yaitu suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Teori yang dijadikan pedoman dalam pembahasan variabel ini adalah teori budaya organisasi Robbins (2006), yang meliputi dimensi-dimensi Inovasi dan Pengambilan Resiko, Perhatian Terhadap Rincian, Orientasi Hasil, Orientasi Orang, Orientasi Tim, Keagresifan dan Kemantapan/Kestabilan
3. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai ( $Y$ ), yaitu suatu konsepsi utama untuk mengukur keberhasilan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Teori yang dijadikan pedoman dalam pembahasan variabel ini adalah teori kinerja menurut Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001) dengan dimensi-dimensi; Kualitas kerja (*qualiti of work*), Ketepatan waktu (*promptness*), Inisiatif (*initiatve*), Kemampuan (*cabability*), dan Komunikasi (*communication*).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di Kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Satuan analisis untuk pegawai negeri sipil adalah perorangan (individu). Penelitian diarahkan untuk mengetahui dan menganalisis tingkat motivasi kerja pegawai, budaya organisasi, dan tingkat kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang. Adapun obyek/subyek yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat berjumlah 44 pegawai yang ada di Kecamatan. Data yang dikumpulkan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui angket. Data skunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari responden yang menunjang pembahasan hasil penelitian dengan cara melakukan studi kepustakaan, studi lapangan dan observasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Variabel penelitian terdiri dari dua variabel bebas, yaitu motivasi kerja yang diberi simbol  $X_1$  dan budaya organisasi yang diberi simbol  $X_2$ , dan satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai yang diberi simbol  $Y$ . Untuk mengetahui kondisi variabel Motivasi Kerja  $X_1$ , Budaya Organisasi  $X_2$  dan Kinerja Pegawai  $Y$  pada Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang maka peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang berisi pertanyaan untuk meneliti Motivasi kerja pegawai  $X_1$  dan pertanyaan untuk meneliti Budaya organisasi  $X_2$  serta Kinerja pegawai  $Y$  pada Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai dengan kondisi nyata menurut para responden. Dari jawaban tersebut, kemudian disusun kriteria penilaian sebagai berikut :

1. Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pertanyaan yang merupakan jawaban dari 40 responden.



2. Persentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan dengan 100%
3. Jumlah responden = 40 orang, dan nilai skala pengukuran terbesar = 5, sedangkan skala pengukuran terkecil = 1, sehingga diperoleh jumlah kumulatif nilai terbesar =  $40 \times 5 = 200$  dan jumlah kumulatif nilai terkecil =  $40 \times 1 = 40$  Adapun nilai persentase terbesar adalah  $= (200 / 200) \times 100 \% = 100 \%$  dan nilai persentase terkecil  $= (40 / 200) \times 100 \% = 20 \%$ , dari kedua nilai persentase tersebut diperoleh nilai rentang  $= 100\% - 20\% = 80 \%$  dan jika dibagi dengan 5 skala pengukuran didapat nilai interval persentase sebesar  $= (80\%) / 5 = 16 \%$  sehingga diperoleh klasifikasi kriteria penilaian persentase sebagai berikut :

Tabel 3  
Kriteria Penilaian Berdasarkan Persentase

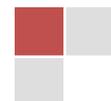
No	Persentase	Kriteria Penilaian
1	20-35,99	Sangat kurang baik
2	36-51,99	Kurang baik
3	52-67,99	Cukup baik
4	68-83,99	Baik
5	84-100	Sangat baik

Penjelasan bobot nilai skor aktual dapat dilihat pada gambar berikut:

Tabel 4.  
Kriteria Penilaian Berdasarkan Persentase

No	Persentase	Kriteria Penilaian
1	20-35,99	Sangat kurang baik
2	36-51,99	Kurang baik
3	52-67,99	Cukup baik
4	68-83,99	Baik
5	84-100	Sangat baik

Penelitian ini terdiri dari variabel ganda yakni Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai Kecamatan Jatinangor. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pendapat pegawai yang diwakili oleh responden terpilih, sehingga dapat dilakukan analisis terhadap yakni Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai Kecamatan Jatinangor. Adapun teori yang dipakai merupakan teori dari Robins dengan beberapa indikator dan dijabarkan ke dalam 51 indikator yang keseluruhannya berjumlah 51 pertanyaan. Masing-masing pertanyaan memiliki alternatif jawaban yang berpedoman pada Skala Likert dimana setiap pertanyaan diberi skor 5,4,3,2, dan 1.



Setelah peneliti melakukan pengolahan data terhadap 12 item pertanyaan tentang Motivasi kerja pegawai X<sub>1</sub>, diperoleh hasil sebagaimana tercantum pada tabel berikut :

Tabel 5  
Kriteria Penilaian Motivasi di Kantor Kecamatan Jatinangor

Per- tanya an	Dimensi Motivasi	Frekuensi					Jumla h Kumul atif	Persen tase	Nilai Rata- Rata	Kategori
		1 STS	2 TS	3 RR	4 S	5 SS				
1	Adanya kepastian penghasilan yang diterima setiap bulannya mendorong untuk bekerja lebih baik.	0	5	9	26	0	141	70,5	3,52	Baik
2	Kondisi kerja yang kondusif dalam pelaksanaan tugas yang dirasakan selama di instansi ini.	1	3	13	23	0	138	69	3,45	Baik
3	Sarana dan prasarana untuk kelengkapan bekerja di perhatikan oleh instansi	1	0	25	14	0	132	66	3,33	Cukup Baik
4	Adanya peluang karier yang jelas di instansi tempat bertugas.	4	6	15	15	0	121	60,5	3,02	Cukup Baik
5	Adanya kejelasan wewenang tanggung jawab dalam organisasi sangat membantu pelaksanaan tugas.	2	9	15	14	0	119	59,5	3,02	Cukup Baik
6	Hasil evaluasi atas temuan-temuan yang ada ditindaklanjuti oleh instansi.	0	4	13	23	0	139	69,5	3,47	Baik
7	Hubungan antara sesama rekan kerja, antara atasan bawahan terjalin dengan baik.	1	2	10	27	0	143	71,5	3,57	Baik
8	Keinginan berkreatifitas secara proporsional untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.	3	6	27	4	0	112	56	2,80	Cukup Baik
9	Pengakuan dari atasan bagi yang telah bekerja dengan baik mempunyai arti yang sangat penting.	9	12	19	40	0	128	64	3,25	Cukup Baik
10	Keinginan membangun kepercayaan terhadap pimpinan akan kesungguhan dan kejujuran dalam bertugas.	1	6	13	20	0	132	66,5	3,33	Cukup Baik
11	Keinginan untuk maju meningkatkan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan.	4	4	13	19	0	127	63,5	3,17	Cukup Baik
12	Keinginan kesempatan yang sama untuk selalu mengembangkan kepemimpinan yang sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.	2	5	17	16	0	127	63,5	3,17	Cukup Baik
Nilai Rata-rata Variabel								65	3,25	Cukup Baik

Keterangan :

20,00 – 35,99 = sangat kurang baik

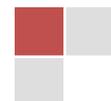
36,00 – 51,99 = kurang baik

52,00 – 67,99 = cukup baik

68,00 – 83,99 = baik

84,00 – 100 = sangat baik

Sumber data : Hasil pengolahan data primer, tahun 2017



Motivasi kerja pegawai yang didasarkan pada dimensi Ekstinsik antara lain memiliki 7 item pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban dari hasil penelitian diuraikan pada tabel dibawah ini

Tabel 6  
Kriteria Penilaian Dimensi Kondisi Ekstrinsik

Per- tanya an	Dimensi Motivasi	Frekuensi					Jumla h Kumul atif	Persen tase	Nilai Rata- Rata	Kategori
		1 STS	2 TS	3 RR	4 S	5 SS				
1	Adanya kepastian penghasilan yang diterima setiap bulannya mendorong untuk bekerja lebih baik.	0	5	9	26	0	141	70,5	3,52	
2	Kondisi kerja yang kondusif dalam pelaksanaan tugas yang dirasakan selama di instansi ini.	1	3	13	23	0	138	69	3,45	
3	Sarana dan prasarana untuk kelengkapan bekerja di perhatikan oleh instansi	1	0	25	14	0	132	66	3,33	
4	Adanya peluang karier yang jelas di instansi tempat bertugas.	4	6	15	15	0	121	60,5	3,02	
5	Adanya kejelasan wewenang tanggung jawab dalam organisasi sangat membantu pelaksanaan tugas.	2	9	15	14	0	119	59,5	3,02	
6	Hasil evaluasi atas temuan-temuan yang ada ditindaklanjuti oleh instansi.	0	4	13	23	0	139	69,5	3,47	
7	Hubungan antara sesama rekan kerja, antara atasan bawahan terjalin dengan baik.	1	2	10	27	0	143	71,5	3,57	
Jumlah							933	466,5	23,38	
Nilai Rata-rata								66,6	3,34	Cukup Baik

Keterangan :

20,00 – 35,99 = sangat kurang baik

68,00 – 83,99 = baik

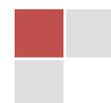
36,00 – 51,99 = kurang baik

84,00 – 100 = sangat baik

52,00 – 67,99 = cukup baik

Sumber data : Hasil pengolahan data primer, tahun 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi kondisi ekstrinsik yaitu sebesar 3,34 atau 66,6% dari seluruh pernyataan pada dimensi tersebut. Nilai rata-rata presentase ini menunjukkan bahwa secara umum responden memandang penting dimensi kondisi ekstrinsik dalam variabel Motivasi kerja pegawai. Alasan logis dari kondisi tersebut adalah adanya sebagian pegawai yang akan



meningkat motivasi kerjanya jika kebutuhan berkuasa dapat terpenuhi sesuai dengan yang diharapkannya. Oleh karena itu, wajar jika ada sebagian pegawai yang menginginkan kondisi kerja yang kondusif.

Motivasi kerja pegawai yang didasarkan pada dimensi Intrinsik berafiliasi antara lain yaitu memiliki 5 item pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban dari hasil penelitian diuraikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 7  
Kriteria Penilaian Dimensi Kondisi Intrinsik

Per-tanya-an	Dimensi Motivasi	Frekuensi					Jumla-h Kumulatif	Persen tase	Nilai Rata-rata	Kategori
		1 ST S	2 TS	3 RR	4 S	5 SS				
8	Keinginan berkeaktifitas secara proporsional untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.	3	6	27	4	0	112	56	2,80	
9	Pengakuan dari atasan bagi yang telah bekerja dengan baik mempunyai arti yang sangat penting.	9	12	19	40	0	128	64	3,25	
10	Keinginan membangun kepercayaan terhadap pimpinan akan kesungguhan dan kejujuran dalam bertugas.	1	6	13	20	0	132	66,5	3,33	
11	Keinginan untuk maju meningkatkan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan.	4	4	13	19	0	127	63,5	3,17	
12	Keinginan kesempatan yang sama untuk selalu mengembangkan kepemimpinan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.	2	5	17	16	0	127	63,5	3,17	
Jumlah							626	313,5	15,72	
Nilai Rata-rata								62,7	3,14	Cukup Baik

Keterangan :

20,00 – 35,99 = sangat kurang baik

68,00 – 83,99 = baik

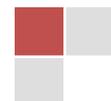
36,00 – 51,99 = kurang baik

84,00 – 100 = sangat baik

52,00 – 67,99 = cukup baik

Sumber data : Hasil pengolahan data primer, tahun 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi kondisi intrinsik adalah sedang yaitu sebesar 3,14 atau 62,7% dari seluruh pernyataan pada dimensi tersebut. Nilai rata-rata presentase ini menunjukkan bahwa secara umum responden memandang penting dimensi kondisi intrinsik dalam variabel Motivasi kerja pegawai. Alasan logis dari kondisi tersebut adalah penting bagi pegawai

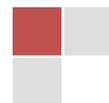


untuk mengembangkan kemampuan dan kreatifitas pada diri mereka. Oleh karena itu motivasi pada diri masing-masing pegawai sangatlah dibutuhkan guna meningkatkan semangat dalam bekerja.

Penerapan teori dasar motivasi dan khusus teori motivasi dua-faktor Herzberg yang dijadikan indikator penelitian ini, bukanlah hal yang mudah. Pada dasarnya penggunaan motivasi yang tepat akan mendorong seseorang berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang. Pada Indikator pertama terdapat kelompok kondisi ekstrinsik dalam konteks pegawai, yang meliputi, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur, mutu penyeliaan, mutu hubungan personal, hasil penelitian ini menunjukkan belum tinggi, dibandingkan Indikator kedua kelompok kondisi intrinsik yang sudah tinggi meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan pegawai itu sendiri, kemungkinan berkembang. Robbins (2006) mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Intensitas terkait dengan seberapa keras seseorang berusaha. Unsur ini mendapat perhatian paling besar bila berbicara tentang motivasi. Akan tetapi intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan, jika upaya itu tidak disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi. Kita harus mempertimbangkan kualitas upaya itu maupun intensitasnya yang diarahkan kesasaran dan konsisten dengan sasaran organisasi. Pada akhirnya, motivasi memiliki dimensi berlangsung lama.

Secara empirik, peneliti memperoleh gambaran bahwa pegawai kantor Kecamatan Jatinangor memiliki hubungan antara sesama rekan kerja, antara atasan bawahan terjalin dengan baik. Hal ini terlihat adanya komunikasi yang sangat baik antara sesama pegawai kantor Kecamatan Jatinangor dan juga komunikasi yang baik antara camat dengan para pegawai kantor Kecamatan Jatinangor. Komunikasi sangatlah penting, harus ada komunikasi dua arah/komunikasi timbal balik, maka dari itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita pribadi maupun kelompok, serta untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. komunikasi juga sangat bermanfaat karena dapat saling bertukar pikiran yang bisa menambahkan wawasan seseorang dalam bekerja. Maka untuk membangun hubungan kerja antara pegawai maupun antara atasan dan bawahan sangat perlu untuk membicarakan komunikasi secara lebih terperinci.

Selain itu adanya kepantasan penghasilan yang diterima setiap bulannya mendorong untuk bekerja lebih baik. Dengan adanya kesesuaian yang di dapatkan dari hasil kerja para pegawai dengan gaji yang diterima. Tidak adanya pemotongan gaji bahkan ketika para pegawai bekerja lembur mereka mendapatkan honor lembur. Dari hasil penelitian yang diamati, para pegawai cenderung senang ketika di berikan kerja tambahan atau lembur, karena para pegawai mendapatkan honor lembur. Selain itu gaji yang diberikan tidak pernah terlambat diberikan setiap bulannya selalu tepat diberikannya. Hal itulah yang membuat para pegawai semakin semangat menjalankan tugas-tugasnya.

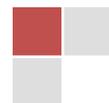


Pegawai Kantor Kecamatan Jatinangor juga masih sangat rendah keinginan berkeaktifitas secara proporsional untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik, hal ini berdasarkan pengamatan para pegawai kantor Kecamatan Jatinangor bekerja apa adanya tidak ada rasa ingin berkeaktifitas secara proporsional dengan melakukan perbaikan-perbaikan atau pembaruan. Para pegawai cenderung bekerja seperti biasa tidak ada rasa ingin berprestasi lebih. Selain itu terlihat dari kinerja pegawai yang setiap harinya hanya melakukan rutinitas bekerja biasa yaitu mulai dari apel pagi hingga jam pulang kerja. Para pegawai bekerja sesuai dengan tugas seperti biasa dan cenderung kurang memberikan masukan-masukan ataupun inovasi untuk instansi.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka secara langsung akan meningkatkan kinerja pegawainya. Hasil analisis data yang menghasilkan temuan terhadap pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Di Kantor Kecamatan Jatinangor, hubungan positif signifikan yang dihasilkan membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik. Artinya semakin tinggi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan/kestabilan semakin meningkat kinerja pegawai dengan kata lain nilai-nilai ketujuh aspek tersebut membentuk budaya organisasi diinternalisasikan dalam operasional Kantor Kecamatan Jatinangor yang selanjutnya menjadi pedoman bagi setiap anggota organisasi, hasil penelitian ini memperkuat penelitian Gibson (Robbins, 2006).

Variabel motivasi kerja dan budaya organisasi telah memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengisyaratkan bahwa hipotesis penelitian yang berbunyi; *Terdapat pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara empirik dapat diterima*. Hal ini mencerminkan bahwa dimensi-dimensi pada variabel motivasi kerja dan dimensi-dimensi pada variabel budaya organisasi turut memberikan andil terhadap penguatan kedua variabel bebas tersebut dan berkorelasi positif dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Jatinangor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kinerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Jatinangor telah mendapat pengaruh positif secara simultan dari variabel motivasi kerja dan budaya organisasi. Hal ini tercermin dari adanya penguatan dimensi-dimensi variabel kinerja pegawai oleh dimensi variabel motivasi kerja dan budaya organisasi, yang dapat dijelaskan secara runtut sebagai berikut: Pegawai pada Kantor Kecamatan Jatinangor telah memiliki kinerja yang cukup baik. Dilihat dari variabel motivasi kerja dapat tercermin dari adanya hubungan antara sesama rekan kerja dan atasan yang berjaln dengan baik serta adanya kepantasan penghasilan yang diterima setiap bulannya. Kecuali itu, peneliti mendeteksi adanya beberapa indikator pada dimensi variabel motivasi kerja yang belum terpenuhi secara optimal.

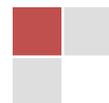


Berdasarkan hasil analisis terhadap jawaban responden dapat teridentifikasi adanya beberapa permasalahan yang cukup mengganggu memperkuat motivasi pegawai Kantor Kecamatan Jatinangor dalam meningkatkan kinerjanya. Pada dimensi keinginan berkeaktifitas secara proporsional untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik. Hal ini dikarenakan para pegawai kantor Kecamatan Jatinangor bekerja apa adanya tidak ada rasa ingin berkeaktifitas secara proporsional dengan melakukan perbaikan-perbaikan atau pembaruan. Para pegawai cenderung bekerja seperti biasa tidak ada rasa ingin berprestasi lebih. Hal ini juga terlihat dari kinerja pegawai yang setiap harinya hanya melakukan rutinitas bekerja biasa yaitu mulai dari apel pagi hingga jam pulang kerja. Para pegawai bekerja sesuai dengan tugas seperti biasa dan cenderung kurung memberikan masukan-masukan ataupun inovasi untuk instansi. Selain itu faktor penghambat dalam pegawai mengejar prestasi yaitu pemberian penghargaan yang masih di rasa kurang. Kantor Kecamatan Jatinangor jarang memberikan penghargaan untuk pegawainya sendiri baik secara lisan ataupun tertulis. Para pegawai yang berprestasi ataupun yang tidak di anggap sama rata tidak ada penghargaan khusus yang di berikan oleh pihak kecamatan bagi pegawai yang telah berprestasi. Oleh karena itu pegawai tidak ada keinginan berkeaktifitas secara proporsional untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik. Selain itu perlu adanya pelatihan kreativitas/ pelatihan pemecahan masalah latihan ini dimana kelompok dapat berpikir bersama untuk memecahkan permasalahan atau keluhan yang ada di kantor Kecamatan Jatinangor yaitu dengan memecahkan masalah, mengumpulkan informasi dan pemikiran kreatif dari masing-masing pegawai yang kemudian di bicarakan bersama dalam kelompok. Sehingga akan menimbulkan ide-ide baru dari setiap pegawai yang diilih salah satunya untuk memecahkan masalah dengan cara musyawarah.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian statistik dan pembahasan penelitian motivasi dan budaya organisasi merupakan faktor yang mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja pegawai. maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Jatinangor, sebesar 59,7%. Persentase rata-rata jawaban responden pada variabel Motivasi Kerja tinggi 65%. Namun dari aspek variabel Keinginan berkeaktifitas secara proporsional untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik masih belum optimal yaitu sebesar 25,2%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dan meningkat motivasi pada pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Dikaitkan dengan motivasi kerja pegawai, faktor-faktor motivasi kerja yang meliputi motivasi ekstrinsik dan intrinsik motivasi cukup relevan untuk digunakan dalam mengukur motivasi kerja para karyawan. Faktor motivasi ekstrinsik merupakan faktor luar pekerjaan atau berhubungan dengan lingkungan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Artinya untuk memilih seorang karyawan pertimbangan-pertimbangan ekstrinsik berupa gaji, kondisi

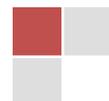


tempat kerja, hubungan dengan teman sekerja dan atasan, serta kebijaksanaan organisasi memiliki peran yang cukup besar. Faktor motivasi intrinsik merupakan dorongan dari dalam diri individu dalam melaksanakan pekerjaan sebagai pegawai. Dalam melakukan suatu pekerjaan dibutuhkan bakat, minat, dan kemampuan tertentu yang berkaitan dengan pengembangan pembelajaran para pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

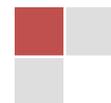
2. Budaya organisasi berpengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Jatinangor, sebesar 40,5%. Persentase rata-rata jawaban responden pada variabel Budaya Organisasi tinggi 64,4%. Walaupun budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik, namun Kantor Kecamatan Jatinangor masih perlu menciptakan penguatan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik.
3. Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan dengan  $R^2$  sebesar 0,92. Artinya variabel motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 92%. Persentase rata-rata jawaban responden pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 63,92%. Pengaruh ini positif dan signifikan, artinya bahwa peningkatan pengaruh secara bersama-sama antara motivasi dan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Jatinangor.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asmawi Rewansyah, 2010, *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance*, CV. Yusaintanas Prima, Jakarta.
- Bappenas, 2014, *Laporan Evaluasi Kebijakan Reformasi Birokrasi*, Jakarta.
- C.F.Strong, 2012, *Modern Political Constitutions: An Introduction to the Comparative Study of Their History and Eisting Form (Konstitusi Politik Modern; Studi Perbandingan tentang Sejarah dan Bentuk, diterjemahkan oleh Derta Sri Widowatie)*, Nusamedia, Bandung.
- Davis, Keith, dan John W.Newstrom, 2003, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Edisi Keenam, Alih Bahasa: Agus Dharmas, PT. Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Effendy, Onong, Uchjana, 2001, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ghozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, UNDIP, Cetakan Keempat, Semarang.
- Gibson, Vancevich, Donell, 1998, *Organisasi dan Manajemen*, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, Hani, T, 2008, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke 9, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.



- Jogiyanto, 2005, *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, Penerbit: Andi Offset, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Martoyo, Susilo, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan Kelima, Bina Aksara, Bandung.
- Maslow, Abraham, 2003, *Motivasi dan Kepribadian*, Midas Surya Grafindo, Jakarta.
- McNeese-Smith, Donna, 1993, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41:2, Summer.
- Moh. Mahfud MD, 1988, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Liberty, Yogyakarta.
- Mohammad Surya, 2004, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*, Pustaka Bani Quraisy, Bandung.
- Munandar, Utami, 1998, *Kreatifitas dan Keberbakatan, Strategi Potensi Kreatif dan Bakat*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Nasution, Mulia, 2000, *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam, Perusahaan*, Djambatan, Jakarta.
- Panggabean, Mutiara, S, 2002, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Ghalia, Indonesia, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2006, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Retnaningsih, Sudarwanti, 2007, *Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi kasus: Pada Sentral Pengo lahan Pos Semarang)*. Tesis, Program pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005, *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P 2002, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Alih Bahasa Halida, SE, Dewi Sartika, SS, Erlangga, Jakarta.
- Salamoen Soeharyo dan Nasri Effendi, 2009, *Sistem Penyelenggaraan Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Sastra Djatmika dan Marsono, 1979, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Djambatan, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2000, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Silalahi, Ulber, 2002, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, Penerbit: Mander Maju, Bandung.
- Siswanto, 2009, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Bumi Aksara, Bandung.
- Sri Hartini, Tedi Sudrajat, Setiajeng Kadarsih, 2008, *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta.



- Soekanto Reksohadiprodjo, 2001, *Manajemen Personalia*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Spector, P,E, 1997, *Job Satisfaction*, SAGE Publications, Inc, USA.
- Sutrisno, Edy, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, kencana, Jakarta.
- Sudjana, D, 2004, *Manajemen Program Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Falah Production, Bandung.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Alfabeta, Bandung.
- Thoha, 2008, *Kompetensi Plus*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Vroom Asmani, 2002, *Kinerja*, PT. Remaja Rosdakarya, Yogyakarta.
- Yulianti, P, 2000, *Pengaruh Sumber-Sumber Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja*, Bumi Aksara, Jakarta.

