

## BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

M. A. Faishol Zuhri<sup>1</sup>, Musa Hubeis<sup>2</sup>, Nurhasanah<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Universitas Terbuka, Tangerang, Indonesia

<sup>2</sup>Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: <sup>1</sup>faisholl@gmail.com

### Riwayat Artikel:

Diterima:

3 Oktober 2022

Direvisi:

30 Desember 2022

Disetujui:

31 Desember 2022

### Klasifikasi JEL:

J24; J54

### Kata Kunci:

budaya organisasi; gaya kepemimpinan, kinerja; kualitas pegawai; sumber daya manusia

### Keyword:

Employee quality; human resources; leadership; organizational culture; performance;

### How to cite:

Zuhri, M. A. F., Hubeis, M., Nurhasanah. (2022). Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 8(2), 235 – 244. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v8i2.6166>

### ABSTRACT

*This study aims to analyze both the partial and simultaneous impact of organizational culture, leadership, the quality of human resources, and working motivation on employee performance in the Bureau of Budget Planning and International Cooperation, the Ministry of Public Works and Public Housing of Republic of Indonesia. Our study sample is composed of 100 staff. We collected data by using a questionnaire. Data analysis using multiple regression analysis. The results of the study show that organizational culture, leadership style, quality of human resources, and work motivation affect employee performance. The results of this study have implications for the company's efforts to improve performance by paying attention to aspects of organizational culture, leadership style, quality of human resources, and work motivation.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partial maupun simultan dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Perencanaan Anggaran dan Kerja Sama Luar Negeri Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Sampel dalam penelitian ini adalah staf pelaksana Biro Perencanaan Anggaran dan Kerja Sama Luar Negeri Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang berjumlah 100 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini berimplikasi pada upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja dengan memperhatikan aspek budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi kerja.



## PENDAHULUAN

Kinerja suatu organisasi akan maksimal jika memperhatikan faktor-faktor budaya organisasi, kepemimpinan dan koordinasi, karena ketiga faktor ini akan menentukan lancar tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Antou (2013) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*). Berdasarkan PERMENPAN No. 53 Tahun 2014, Laporan Kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah atas penggunaan anggaran. Berdasarkan laporan realisasi penggunaan anggaran pada Biro PAKLN dalam kurun 5 tahun terakhir apabila dikaitkan dengan PMK nomor 22 tahun 2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga menunjukkan pencapaian Baik dan Sangat Baik. Laporan kinerja Biro Perencanaan Anggaran dan Kerja Sama Luar Negeri dengan Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja menunjukkan bahwa capaian dari target dengan rating waktu tahun 2015-2020 belum sepenuhnya 100% tercapai, dikarenakan ada beberapa faktor-faktor lain yang belum terselesaikan dengan baik, akan tetapi penyelesaian program harus tercapai 100% dan hal ini dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan akan menyebabkan kinerja organisasi tidak tercapai.

Salah satu faktor untuk mencapai tujuan organisasi adalah budaya organisasi di mana budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan, pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia atau pegawai yang ada dalam suatu organisasi atau pegawai sehingga berimplikasi terhadap kinerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi (Junaidi & Susanti, 2019). Akan tetapi budaya organisasi juga akan dikatakan baik apabila gaya kepemimpinan juga berperan pada proses perubahan terhadap organisasi di mana gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai (Junaidi & Susanti, 2019). Gaya kepemimpinan yang efektif di butuhkan dalam suatu pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pimpinan.

Budaya organisasi dapat diukur pula melalui aturan dan pelaksanaan atas aturan tersebut. Misalnya aturan atau ketentuan kehadiran pegawai. Kedisiplinan dalam kehadiran merepresentasikan budaya organisasi pada tiap perusahaan. salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya disiplin dalam bekerja. Hal ini juga merepresentasikan kualitas dari sumber daya manusia. Kesuma dkk dalam Riawan (2016) mengemukakan bahwa sumber daya manusia yang tepat yang akan menjadi aset berharga dalam organisasi. Spencer dalam Sitohang (2017) juga mengatakan bahwa suksesnya sebuah organisasi tidak semata-mata hanya ditunjang oleh ketersediaan investasi dan aset yang dimilikinya karena dapat dipergunakan untuk pengadaan prasarana dan sarana serta teknologi yang menjadi pilihannya, kemudahan untuk memperoleh bahan baku, membayar upah tenaga kerja yang dapat membantunya, tetapi yang utama adalah kualitas sumber daya manusia yang menjadi salah satu faktor produksi dalam kegiatan operasional bisnis ataupun industri. Sumber daya manusia yang berkualitas dicerminkan oleh kemampuannya untuk bekerja secara efektif dan efisien, kinerja yang handal, sehingga memberikan kontribusi yang optimal terhadap kinerja perusahaan dan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kualitas sumber daya. Motivasi seorang pegawai atau karyawan merupakan salah satu ciri dari kualitas sumber daya manusia. Seperti yang kemukakan oleh Wibowo dalam Theodora (2015) motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.

Berdasarkan pemaparan realitas tentang aspek budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, motivasi kerja, dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, ternyata tidak selalu menjadi perhatian pemimpin instansi maupun perusahaan. Meskipun demikian, ada pula instansi yang berhasil mengelolanya sehingga kinerja berjalan optimal. Ada pula instansi yang hanya menerapkan satu dari sekian aspek seperti budaya organisasi saja atau motivasi kerja maupun keduanya (Harlie, 2012). Namun, pada penelitian ini aspek yang diteliti selain budaya organisasi, motivasi, juga kualitas sumber daya manusia. Hal ini yang menjadi kebaruan atau *state of the art* penelitian ini. Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori maupun praktis dalam mengelola sumber daya manusia di tiap instansi maupun perusahaan.

## **TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan bagian dari variabel X atau variabel bebas pada penelitian ini. Budaya organisasi yang dimaksud adalah sistem nilai yang terdapat pada lembaga Kementerian PUPR yaitu pegawai di Biro PAKLN. Budaya organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja di lembaga tersebut. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai – nilai (*values*), keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Darodjat, 2015). Menurut Antou (2013); Priansa & Garnida (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan**

Kinerja pegawai diduga selain dipengaruhi oleh budaya organisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pegawai mampu meningkatkan kemampuan, keterampilan, maupun keahliannya ketika pegawai merasa nyaman dengan gaya kepemimpinan atas institusi tempatnya bekerja. Pada penelitian ini gaya kepemimpinan juga menjadi salah satu variabel x atau variabel bebas. DeSorbo (1994); Eagly & Schmidt (2001); Mas'ud (2004) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Menurut Sethuraman & Suresh (2014); Suong dkk. (2019), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Cascio, W. F. (2006), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan - tujuan organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Variabel lainnya yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah variabel motivasi kerja. Variabel tersebut merupakan variabel x3 selain variabel x1 budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan x2. Menurut Dianantari dkk. (2019); Harlie (2012); Theodora (2015) pengertian motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Menurut Hasibuan & Bahri (2018) motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atau ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Regina (2005) berpendapat "Motivasi merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

### Kinerja

Kinerja merupakan variabel terikat (variabel Y). Variabel kinerja menjadi fokus masalah yang diujikan melalui pendekatan kuantitatif. Semua variabel x diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kinerja secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu (Afriyelnaidi dkk., 2018). Menurut Schuler, R.S. and Jackson (1996) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka sistem yang diterapkan akan berpengaruh terhadap iklim kerja. Oleh karena itu, peneliti membuat dugaan bahwa baik-buruknya kinerja sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi kerja. Kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Gerhana dkk., 2019).

Berikut adalah hipotesis penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut.

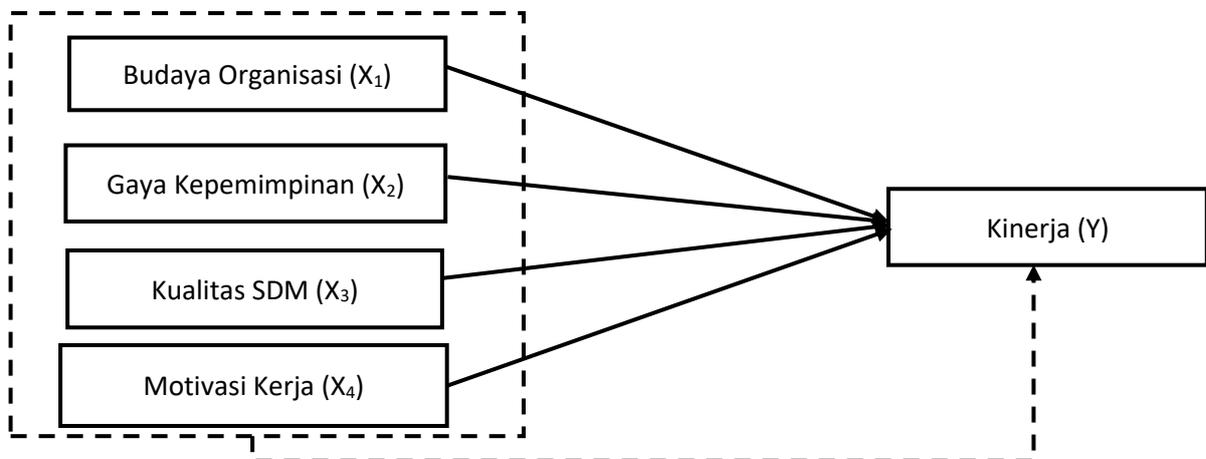
**H<sub>1</sub>:** Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN.

**H<sub>2</sub>:** Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN.

**H<sub>3</sub>:** Diduga terdapat pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN.

**H<sub>4</sub>:** Diduga terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN.

**H<sub>5</sub>:** Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas SDM dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan empat variabel independen yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), kualitas SDM ( $X_3$ ), motivasi kerja ( $X_4$ ) dan satu variabel dependen yaitu kinerja ( $Y_1$ ). Variabel budaya organisasi merupakan Budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi kelompok tertentu (sobirin, 2009). Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam memengaruhi orang lain (Hasibuan, 2005). Kualitas SDM diukur berdasarkan kemampuan teoritis, teknis, kemampuan konseptual, peningkatan moral dan kemampuan kerja sama (Robins, 2001). Motivasi kerja diukur berdasarkan Lima tingkat dalam hierarki kebutuhan Maslow yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, aktualisasi diri. Variabel

independent, yaitu kinerja diukur berdasarkan pencapaian oleh pegawai. Definisi operasional, indikator dan skala pengukuran dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdapat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Operasional Variabel, Indikator dan Skala Pengukuran**

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Inovasi dan keberanian mengambil risiko	1. Pegawai didorong untuk bersikap inovatif	Ordinal
			2. Berani mengambil risiko	Ordinal
		Perhatian terhadap detail	1. Organisasi mengharapkan karyawan presisi/cermat	Ordinal
			2. Mampu menganalisis	Ordinal
			3. Perhatian terhadap detail	Ordinal
		Berorientasi pada hasil	1. Organisasi berorientasi pada hasil	Ordinal
			2. Prioritas dalam pelaksanaan pekerjaan	Ordinal
		Berorientasi kepada manusia	1. Organisasi mempertimbangkan efek dari hasil orang di dalam organisasi	Ordinal
			2. Gaji imbalan serta penghargaan	Ordinal
		Berorientasi pada tim	1. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi pada tim	Ordinal
2. Hubungan baik sesama rekan kerja	Ordinal			
Agresivitas	1. Sejauh mana orang bersikap agresif	Ordinal		
	2. Kompetitif dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal		
Stabilitas		1. Penekanan pada status quo sebagai kontras dari pertumbuhan	Ordinal	
		2. Kepercayaan dari organisasi	Ordinal	
2	Gaya Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	kepemimpinan otoriter	1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.	Ordinal
			2. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan	
			3. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran	
		kepemimpinan partisipasi	1. wewenang pimpinan tidak mutlak.	
			2. keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan	
			3. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat	
Kepemimpinan delegasi	1. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan			
	2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan			
	3. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat			

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
3	Kualitas Sumber Daya Manuasi (X <sub>3</sub> )	Kemampuan Teoritis	1. Pengetahuan yang luas terhadap bidang tugas	Ordinal
			2. Memiliki kapasitas individu dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan	Ordinal
		Kemampuan Teknis	1. Memiliki metode atau mengerjakan suatu pekerjaan	Ordinal
			2. Kemampuan mengembangkan diri	Ordinal
		Kemampuan konseptual	1. Mampu memprediksi segala sesuatu yang berkaitan dengan sasaran	Ordinal
			2. Mampu menciptakan konsep-konsep baru dalam bidang pekerjaan	Ordinal
		Moral	1. Kemampuan berkoordinasi dan kerja sama sesama rekan kerja	Ordinal
			2. Berusaha menghindari perbuatan tercela	Ordinal
		Ketrampilan teknis	1. Kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan	Ordinal
			2. Prosedur pada bidang tugas	Ordinal
4	Motivasi Kerja (X <sub>4</sub> )	Kebutuhan Fisiologis	1. Mendapatkan gaji yang sesuai dengan pekerjaan	Ordinal
			2. Memperoleh kebanggaan setelah melaksanakan pekerjaan	Ordinal
		Kebutuhan rasa aman	1. Rasa aman dalam organisasi dalam bekerja	Ordinal
			3. Organisasi menjamin keselamatan dalam bertugas	Ordinal
		Kebutuhan sosial	1. Mendapatkan rasa kasih sayang dari rekan kerja dan atasan	Ordinal
			2. Mendapatkan rasa persahabatan dari rekan kerja dan atasan	Ordinal
		Kebutuhan penghargaan	1. Mendapatkan kenaikan pangkat	Ordinal
2. Mendapatkan promosi jabatan	Ordinal			
Kebutuhan aktualisasi	1. Pengakuan dari atasan dan rekan kerja	Ordinal		
	2. Pengakuan dari lingkungan sosial	Ordinal		
5	Kinerja (Y)	Hasil	1. Kualitas pekerjaan,	Ordinal
			2. Kuantitas pekerjaan	Ordinal
		Perilaku	1. Kemampuan bekerjasama	Ordinal
			2. Kemampuan teknis,	Ordinal
			3. Inisiatif	Ordinal
4. Daya tahan/ kehandalan,	Ordinal			
Sifat	1. Semangat	Ordinal		

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (metode survei). Dengan pendekatan tersebut didapatkan pemahaman terhadap faktor-faktor terbesar yang memengaruhi kinerja pegawai di Biro PAKLN Kementerian PUPR. Penelitian dengan metode survei dilakukan untuk memberikan penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory*), yaitu penjelasan terhadap pengaruh antara variabel-variabel melalui penelitian dan pengujian hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya

Dalam penelitian ini populasinya adalah semua pegawai Biro PAKLN Kementerian PUPR. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder sebagai berikut. Data primer: sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya berupa wawancara, kuesioner, jajak pendapat dari variabel atau kelompok, dalam hal ini pegawai di Biro PAKLN. Kelebihan dari data primer adalah data lebih mencerminkan kebenaran berdasarkan dengan apa yang dilihat dan didengar langsung oleh peneliti, sehingga unsur-unsur kebohongan dari sumber yang fenomenal dapat dihindari. Kekurangan dari data primer adalah membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang dikeluarkan realitativ cukup besar. Data sekunder: sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Data sekunder yang digunakan yaitu: data pegawai, data laporan kinerja, dan data Renja (Rencana Kerja). Metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e \quad (1)$$

Persamaan regresi tersebut menunjukkan Y sebagai kinerja,  $x_1$ , 2, 3, dan 4 menunjukkan variabel independent, b adalah koefisien regresi masing-masing variabel independent, dan a adalah konstanta.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN Kementerian PUPR. Hal ini terlihat dari nilai Sig. budaya organisasi ( $X_1$ ) adalah  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial diterima.

### **Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN Kementerian PUPR. Hal ini terlihat dari nilai Sig gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) adalah  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya terdapat Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara parsial diterima.

### **Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis bahwa variabel kualitas SDM berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN Kementerian PUPR. Hal ini terlihat dari nilai sig kualitas SDM ( $X_3$ ) sebesar  $0,000$  atau  $< 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya secara parsial, terdapat Pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis bahwa variabel Motivasi Kerja ( $X_4$ ) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN Kementerian PUPR. Hal ini terlihat dari nilai Sig Motivasi Kerja ( $X_4$ ) sebesar  $0,000$  atau  $< 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya secara partial terdapat Pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian, bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 174,551 dan nilai  $F_{tabel}$  adalah 3,09 sehingga nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $174,551 > 2,46$  dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 atau  $< 0,005$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), kualitas sumber daya manusia ( $X_3$ ) dan motivasi kerja ( $X_4$ ) secara bersamaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN Kementerian PUPR.

### **Pembahasan**

Berdasarkan tanggapan responden, pada variabel  $X_1$ , skor terbesar terdapat pada indikator  $X_{1.6}$  yakni pada pernyataan "organisasi berorientasi pada hasil" dengan persentase skor 86.8%. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan budaya organisasi yang ada di tempat bekerja berorientasikan kepada hasil.

Berdasarkan tanggapan responden pada variabel  $X_2$ , skor terbesar terdapat pada indikator  $X_{2.1}$ ,  $X_{2.2}$ , yakni pada pernyataan: 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan, dan 2) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan dengan skor sebesar 86,4%. Hal ini mengindikasikan bahwa responden setuju dengan bentuk kepemimpinan yang otoriter. Namun demikian, ada beberapa tipe kepemimpinan yang memiliki skor sama dengan dimensi kepemimpinan otoriter yang dimungkinkan bahwa hal-hal tersebut merupakan harapan dan keinginan dari responden. Sebagai ilustrasi indikatornya adalah  $X_{2.4}$ ,  $X_{2.6}$ ,  $X_{2.7}$ ,  $X_{2.8}$  dan  $X_{2.9}$ .

Berdasarkan tanggapan responden pada variabel  $X_3$ , skor terbesar adalah indikator  $X_{3.7}$  yakni pada pernyataan "Kemampuan berkoordinasi dan kerja sama sesama rekan kerja" dengan skor sebesar 86.6%. Berdasarkan tanggapan responden pada variabel  $X_4$ , skor terbesar terdapat pada indikator  $X_{4.6}$ , yakni pada pernyataan "Mendapatkan rasa persahabatan dari rekan kerja dan atasan" dengan skor 86.6%. Dengan demikian, sebagian responden setuju bahwa motivasi terbesar dalam bekerja adalah untuk mendapatkan rasa persahabatan dari rekan kerja/pimpinannya. Variabel  $Y$ , dimensi sifat yang mendapatkan skor terbesar yakni 86,6% adalah indikator "Semangat".

Berdasarkan analisis data dengan menggunakan SPSS 20, maka diperoleh hasil persamaan regresi berikut:

$$Y = -21,159 + 0,181X_1 + 0,476X_2 + 0,234X_3 + 0,257X_4$$

Persamaan regresi di atas memperlihatkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara parsial, sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut. Nilai konstanta sebesar -21,159 artinya jika budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia serta motivasi kerja (nilai  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$ ) tidak dihitung, maka kinerja pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR akan turun 21,159 poin. Nilai koefisien regresi pada budaya organisasi ( $X_1$ ) adalah 0,181, artinya jika variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) meningkat sebesar 1 poin, maka kinerja pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR meningkat sebesar 0,181. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berkontribusi positif bagi kinerja pegawai, sehingga jika budaya organisasi pada Biro PAKLN Kementerian PUPR semakin baik, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Nilai koefisien regresi pada gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), adalah 0,476, artinya jika variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) meningkat sebesar 1 poin, maka kinerja pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR meningkat sebesar 0,476. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berkontribusi positif pada kinerja pegawai. Artinya, jika gaya kepemimpinan pada Biro PAKLN Kementerian PUPR semakin baik, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

Nilai koefisien regresi pada Kualitas SDM ( $X_3$ ), adalah 0,234. Artinya, jika variabel Kualitas SDM ( $X_3$ ) meningkat sebesar 1 poin, maka kinerja pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR meningkat sebesar 0,234. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Kualitas SDM berkontribusi positif pada kinerja pegawai. Jika kualitas SDM pada Biro PAKLN Kementerian PUPR semakin baik, maka kinerja pegawai juga akan

semakin baik. Nilai koefisien regresi pada Motivasi kerja ( $X_4$ ) adalah 0,257. Artinya, jika variabel Motivasi Kerja ( $X_4$ ) meningkat sebesar 1 poin, maka kinerja pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR meningkat sebesar 0,257. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Motivasi kerja berkontribusi positif pada kinerja pegawai. Jika Motivasi pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR semakin baik, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Hasil olah data menunjukkan bahwa nilai tertinggi terdapat pada variabel Gaya Kepemimpinan dengan nilai sebesar 0,487, yang artinya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh paling tinggi dibandingkan variabel lainnya, kemudian diikuti oleh kualitas SDM sebesar 0,249, motivasi kerja sebesar 0,238 dan terakhir budaya organisasi sebesar 0,180.

## CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan sampel sebanyak 100 orang yang merupakan pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR, maka kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut. Budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengacu pada hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR. Berdasarkan hasil uji statistik bahwa variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan disimpulkan mampu membangun rasa nyaman sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR. Variabel kualitas sumber daya manusia juga berkontribusi positif terhadap keterampilan, dan keahlian, sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR. Demikian pula dengan motivasi kerja juga berimplikasi pada kinerja pegawai. Motivasi yang diberikan secara berkesinambungan sesuai dengan situasi dan kebutuhan, terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Biro PAKLN Kementerian PUPR. Disimpulkan bahwa tiap variabel yang diteliti meliputi budaya organisasi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), kualitas sumber daya manusia ( $X_3$ ) dan motivasi kerja ( $X_4$ ) secara bersamaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Biro PAKLN Kementerian PUPR. Adanya pengembangan indikator pada masing – masing variabel sehingga hasil tanggapan responden akan semakin baik. Penambahan variabel lain supaya lebih beragam dan cakupan lebih luas serta menghasilkan model atau hipotesis atau dugaanlain. Dugaan-dugaan dalam penelitian ini dapat diteliti lebih lanjut seperti adanya beberapa pegawai yang memilih dua gaya kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afriyelnaidi & Abdurrahman, A. (2018). Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Dan Disiplin Kerja Pada Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Kapuas Afriyelnaidi. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, 2(1), 63–73.
- Arikunto, S. (2007). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta.
- Cascio, W. F. (2006). Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits 7th Edition Tata Mcgraw-Hill. *Abnormal And Social Psychology*, 62, 401–407.
- Darodjat, T. (2015). *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi Dan Kuat*. Refika Aditama.
- Desorbo, D. G. (1994). Leadership Styles. *Director (Cincinnati, Ohio)*, 2(4), 135–136; Quiz 137. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-658-6.50003-6>
- Dianantari, N. M. Y., Yuesti, An., & Sudja, I. N. (2019). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pdam Tirta Mangutama Kabupaten Badung. 1(4), 637–646.
- Antou, D. O. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado. *Jurnal Emba*, 110(9), 151–159.
- Eagly, A. H., & Johannesen, S. M. C. (2001). The Leadership Styles Of Women And Men. *Journal Of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/00224537.0>
- Gerhana, W., Rezti, & Wasis. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Profesionalisme

- Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening ( Studi Kasus Pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan ). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 3(1), 49–57.
- Harlie, M. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 117–124.
- Hasibuan, M. S., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V1i1.2243>
- Junaidi, R., & Susanti, F. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Uptd Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat*. 1–13. <https://doi.org/10.31227/Osf.io/Bzq75>
- Mas'ud, F. (2004). *Organizational Diagnosis Survey, Concepts And Applications*. Bp Undip.
- Regina, T. (2005). Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya. *Jrbi*, 1(1).
- Riawan. (2016). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kualitas Anggaran Terhadap Kinerja Keuangan Daerah Yang Dimoderasi Dengan Simda Pada Skpd Kabupaten Buton Utara. *Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Studi Pembangunan*, 8(1), 50–60. <https://doi.org/10.17977/Um002v8i12016p050>
- Schuler, R.S. And Jackson, S. E. (1996). *Human Resource Management Positioning For The 21st Century* (6th Edition (Ed.)). West Publishing Company.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*, 7(9), 165–172. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>
- Sitohang, S. (2017). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 14(1), 57. <https://doi.org/10.24034/J25485024.Y2010.V14.I1.2116>
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.
- Suong, H. T. T., Thanh, D. D., & Dao, T. T. X. (2019). The Impact Of Leadership Styles On The Engagement Of Cadres, Lecturers And Staff At Public Universities - Evidence From Vietnam. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 6(1), 273–280. <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2019.Vol6.No1.273>
- Theodora, O. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sejahtera Motor Gemilang. *Agora*, 3(2), 187–195.
- Werther, B., & Davis, W. Ve K. (1996). *Human Resources And Personel Management, 5th Edition* (5th Editio). Irwin Mcgraw-Hill.