

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA ASN BDK BANJARMASIN

Oleh : Surya Subur
Widyaiswara BDK Banjarmasin
suryasuburss@gmail.com

ABSTRACT

Surya Subur,. 2019. *Analysis of Leadership Style, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance at BDK Banjarmasin*

This study aims to analyze the influence of Leadership Style, Motivation and Organizational Culture on improving Employee Performance at BDK Banjarmasin which is measured by the skills, nature and attitude of a leader in providing motivation and building an organizational culture to achieve the target and optimal work results. The analysis of the results in this study used quantitative methods, by testing the validity and reliability of the research instruments. Where as to test the hypothesis using the classic assumption test, F test, t -test, partial correlation coefficient test and multiple regression. The results of the F test show the value of $F_{count} > F_{table}$ and the significant value of $0,000 < 0.05$ at the level of trust $\alpha = 0.05$. The results of the calculation of F_{count} 42.011 with F_{table} 1.98 mean that the independent variables X_1 , X_2 , and X_3 simultaneously influence the dependent variable Y. The t-test results show the value of t_{count} for each independent variable is more than the value of t table. Calculation Leadership Style 2,993, 3,592 Motivation and Organizational Culture 4,566 with t-table value = 1,98 means that each independent variable partially influences the dependent variable. Similarly, simultaneously. From the partial correlation coefficient the Organizational Culture variable has the highest correlation coefficient, which is equal to 0.266, means that Organizational Culture is the most dominant variable affecting the employee performance variable(Y).

Keywords: *Leadership Style, Motivation and Organizational Culture*

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Pemimpin adalah orang yang berada di garis depan dalam mengkoordinasikan upaya meningkatkan kinerja karyawan yang bermutu. Pemimpin sebuah lembaga merupakan pimpinan yang bertanggungjawab menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang memungkinkan anggotanya mendayagunakan dan mengembangkan potensinya se-optimal mungkin di lembaga yang dipimpinnya. Dengan lingkungan yang kondusif, para Aparatur Sipil Negara (ASN)

lainya termotivasi untuk saling belajar, saling mendukung, dan memberdayakan. Suasana kondusif ini memberi kesempatan untuk saling belajar, melalui keteladanan, belajar bertanggung jawab, serta belajar mengembangkan kompetensi sepenuhnya, bukan sekedar kompetensi manajerial.

Untuk itu, seorang pemimpin harus memiliki sejumlah kompetensi sehingga dapat melaksanakan misi dan mewujudkan visinya melalui perilakunya dalam *memenej* sebuah lembaga/perusahaan yang dipimpinnya. Kemampuan manajerial

pemimpin sangat menentukan keberhasilan sebuah lembaga yang dipimpinnya.

Kompetensi seorang pemimpin mencakup segenap kompetensi yang disyaratkan untuk dapat mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar. Seorang pemimpin yang memiliki kompetensi adalah pemimpin yang dapat menunjukkan tindakan yang cerdas, efektif dan efisien sebagai gambaran dari segenap pengetahuan yang dimilikinya. Sebaliknya seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan yang banyak, tapi tidak dapat mengaplikasikan pengetahuannya tersebut dalam perilakunya sebagai pemimpin, bukanlah seorang pemimpin yang kompeten.

Mengacu pada kompetensi kepemimpinan yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dimaksud tidak saja kompetensi *manajerial*, tetapi juga kompetensi *sosial* dan *personal*.

Berbicara tentang seorang pemimpin di era globalisasi saat ini tak lepas dari peran strategis sebagai pemimpin sebagai penentu kebijakan publik. Di lembaga pemerintah maupun swasta seorang pemimpin dimaknai sebagai sosok yang sudah mapan, kedudukan tinggi, mempunyai integritas, berwawasan luas, berpengalaman di bidangnya, profesional atau sosok intelektual yang didukung dengan strata pendidikan tinggi dibanding dengan personal lainnya. Kriteria di atas tidak terlepas dari peran pemimpin dalam menghadapi setiap perubahan yang ada.

Untuk menghadapi situasi yang demikian, setiap lembaga/perusahaan membutuhkan kualitas gaya kepemimpinan dengan seperangkat nilai, tekad dan perilaku yang baru dan perubahan yang mendasar dalam hubungan antara pimpinan dengan yang dipimpin.

Dari gambaran di atas pergeseran paradigma kepemimpinan di abad 21

mengarahkan kepada kita model kepemimpinan abad 21, yakni kepemimpinan *holistik*, menyeluruh, mengandung aspek *psikologis* bahwa pemimpin adalah pelayan, pengayom, pembimbing dan suri tauladan di samping memiliki strategi kepemimpinan dalam menghadapi segala perubahan tatanan pola pikir masyarakat, sosial budaya, dan agama.

Dalam menghadapi abad kebangkitan peradapan manusia dan tantangan yang dihadapi dunia yang meng-*kriminal*, seorang pemimpin hendaknya mampu mengembalikan citra keteladanan para nabi dan rasul, khususnya Rasulullah Muhammad Saw. Muhammad Saw adalah contoh dan suri tauladan bagi manusia dalam segala aspeknya sebagai pemimpin Nabi mencontohkan bahwa Ia selalu berdiri paling depan dalam setiap resiko kebijakan politiknya, dalam hal memberikan pelayanan Rasulullah Saw bersabda bahwa *pemimpin adalah pelayan bagi masyarakat yang dipimpinnya*. Juga dalam menghadapi bisnis yang berkembang, seorang pemimpin mampu *me-menej* kebijakan agar aparatur mampu mengendalikan diri tidak terjerumus dengan hiruk pikuknya komoditas ekonomi sehingga tidak terjebak untuk memperkaya diri dengan segala cara dan berlomba-lomba dalam kekayaan, peran pemimpin harus mampu mengarahkan kesadaran aparatur bawahannya sehingga sadar akan hidup yang sementara ini. Ledakan dan perubahan sistem nilai yang signifikan, tentu saja membawa pada *revolusi mental* yang dikembangkan para elit pemimpin bangsa ini kearah kesadaran hidup baik dan benar, jujur, berintegritas. Inilah yang disebut gaya kepemimpinan.

Di samping gaya kepemimpinan faktor motivasi juga tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja ASN. Motivasi merupakan suatu masalah yang biasanya

selalu dihubungkan dengan tindakan atau perilaku seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, atau penyelesaian pelaksanaan suatu pekerjaan, karena dalam melakukan suatu aktivitas seseorang sangat dipengaruhi oleh adanya motivasi, baik dalam diri sendiri maupun dari lingkungan dimana seseorang melakukan aktivitasnya.

Di samping motivasi, kondisi tempat kerja, suasana dan bentuk interaksi yang biasa disebut budaya organisasi juga turut berpengaruh dalam kinerja ASN.

Setiap organisasi mempunyai ciri dan budaya organisasi yang berbeda beda sesuai dengan ruang lingkup gerak organisasi tersebut. Budaya merupakan sesuatu yang sangat kompleks dan menyangkut perilaku, kepercayaan dan kebiasaan tertentu. Budaya juga adalah gabungan dari asumsi, cerita, mitos, tingkah laku dan berbagai macam ide yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya juga merupakan pembeda mengenai cara suatu organisasi saling berinteraksi di dalam dan di luar lingkungannya dan bagaimana cara anggota organisasi menyelesaikan pekerjaannya di dalam suatu kelompok masyarakat tertentu.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh suatu organisasi dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan yang dipakai sebagai pedoman dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian maka budaya organisasi perlu dikekola dan dipertahankan agar nilai-nilai yang selama ini dianut dan dipatuhi bersama tetap utuh dan terjaga dengan baik.

Keseluruhan fungsi-fungsi tersebut harus di-*menej* oleh pemimpin secara bertahap sesuai dengan kemampuan

professional gaya kepemimpinan itu sendiri. Kemampuan pemimpin *mengejawantahkan* fungsi-fungsi tersebut kepada bawahan dan pegawai lain di bawah pengawasannya, merupakan hal yang harus diperhatikan, lebih-lebih pada BDK Banjarmasin.

Mengapa BDK Banjarmasin menjadi objek penelitian? Penulis merasa perlu untuk mengkaji ini pertama, BDK Banjarmasin Balai Diklat yang mempunyai cakupan cukup luas, yakni meliputi 4 (empat) wilayah sasaran diklat, yakni Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Di samping luas cakupan kerja, juga memiliki jumlah ASN binaan diklat yang sangat besar. Yakni kurang lebih 28.000 orang ASN (terdiri atas PNS dan Honorer), sementara di BDK Banjarmasin sebagai pengelola kediklatan mempunyai ASN sebanyak 55 orang dan honorer 14 orang. Ini menjadi hal yang sangat patut untuk dilakukan penelitian.

Gaya kepemimpinan unit di BDK Banjarmasin, dimana penulis merupakan bagian dari lembaga diklat ini menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Model motivasi yang diberikan sehingga ASN bisa tetap eksis juga hal yang hendaknya perlu dikaji secara serius, sehingga nantinya bisa menjadi tolok ukur bagi pemimpin dalam melakukan fungsinya sebagai pemimpin. Di samping hal di atas, bagaimana sebuah instansi membangun budaya organisasi sehingga seluruh ASN tetap pada posisi menyenangkan selama bekerja menjadi daya tarik tersendiri bagi peneliti.

Berdasarkan uraian di atas, penulis sampai pada satu kesimpulan bahwa Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi perlu dianalisis Terhadap Peningkatan Kinerja ASN BDK Banjarmasin.

Bertolak dari hal atas maka masalah dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai

berikut (1) Apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara *parsial* terhadap kinerja ASN BDK Banjarmasin? (2) Apakah gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi berpengaruh secara *simultan* terhadap kinerja ASN BDK Banjarmasin? (3) Manakah diantara variabel tersebut (gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi) yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja ASN BDK Banjarmasin?

2. Definisi Operasional

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Wahyusumidjo dalam bukunya *Kepemimpinan, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (2010: h.4) adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Dalam organisasi perusahaan, manajer merupakan pimpinan yang bertanggung jawab atas kelangsungan perusahaan tersebut. Pemimpin merupakan salah satu komponen organisasi yang paling berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Seperti yang diungkapkan Supriadi dalam bukunya *Mengangkat Citra dan Martabat Karyawan*, (1998: h.346) bahwa “erat hubungannya antara kualitas kepemimpinan dengan berbagai aspek manajemen lembaga/perusahaan seperti disiplin karyawan, iklim budaya kerja karyawan, dan menurunnya perilaku indisipliner karyawan”. Oleh karena itu pemimpin seharusnya mampu mengelola sumber daya yang ada di perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Kepemimpinan ditinjau dari pendekatan perilaku menurut Nanang Fattah dalam *Landasan Manajemen Pendidikan* (2000: h.93) sebagaimana yang

dikutip dari Harsey dan Blanchard bahwa studi kepemimpinan *Ohio State University* telah mengembangkan instrumen untuk mempelajari bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Adapun indikator dari perilaku efektifitas kepemimpinan perusahaan dalam penelitian ini adalah:

1. Perilaku yang berorientasi pada tugas (*initiating structure*), meliputi: (1) mengutamakan pencapaian tujuan, (2) menilai pelaksanaan tugas bawahan, (3) menetapkan batas-batas waktu pelaksanaan tugas, (4) menetapkan standar tertentu terhadap tugas bawahan, (5) memberi petunjuk-petunjuk kepada bawahan, (6) melakukan pengawasan secara ketat terhadap tugas.
2. Perilaku yang berorientasi pada perhatian terhadap *human relation*, meliputi: (1) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, (2) bersikap bersahabat, (3) membina hubungan kerjasama dengan baik, (4) memberikan dukungan terhadap bawahan, (5) menghargai ide atau gagasan, (6) memberikan kepercayaan terhadap bawahan.

Kompetensi pemimpin yang diharapkan mampu melaksanakan fungsi-fungsi *manajerial*, adalah :

1. Kompetensi utama, yang menunjukkan kompetensi kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin;
2. Kompetensi akademik, merupakan pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin;
3. Kompetensi praktis, merupakan kemampuan-kemampuan praktis yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin;
4. Kompetensi penunjang, terdiri atas :
 - a. Kompetensi untuk membangun hubungan atau komunikasi;

- b. Kompetensi untuk berkembang dan mengembangkan kemampuan diri secara terus-menerus;

Sondang P. Siagian dalam *Motivasi dan Aplikasinya* (2005: h.27) mengemukakan bahwa kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu unit kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu produk daripada interaksi individu-individu dalam suatu kelompok, oleh karena itu kepemimpinan dapat diartikan suatu bentuk permasi atau pembinaan kelompok orang-orang tertentu. Biasanya melalui *human relation* dan motivasi yang tepat agar mereka mau kerjasama untuk memajukan tujuan organisasi.

Berbicara tentang gaya kepeimpinan menurut *psikolog* terkenal yang bernama Kurt Lewin (2012), terdapat tiga gaya kepemimpinan utama dalam menangani permasalahan dan pengambilan keputusan, Ketiga gaya kepemimpinan utama tersebut diantaranya adalah gaya kepemimpinan *otokratis*, gaya kepemimpinan *demokratis* dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan *otokratis*, seorang pemimpin atau manajer *otokratis* tidak memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan. Pengambilan keputusan dengan gaya kepemimpinan *otokratis* ini biasanya tidak melakukan konsultasi atau mendengarkan gagasan dari bawahan terlebih dahulu. Gaya kepemimpinan ini sangat berguna pada saat keputusan harus diambil secepatnya atau ketika keputusan tersebut tidak memerlukan masukan maupun kesepakatan dengan tim atau bawahannya. Manajer atau pemimpin yang menggunakan

gaya *otokratis* ini harus memiliki keahlian pada bidang di mana dia harus mengambil keputusan dan kemampuan dalam mempengaruhi anggota tim ataupun bawahannya untuk bekerjasama agar tercapainya tujuan yang dikehendaknya. Namun disisi negatifnya, anggota tim atau bawahannya akan merasa tidak dihargai sehingga berkurangnya motivasi kerja dan mengakibatkan tingginya tingkat absensi dan pertukaran karyawan.

Gaya kepemimpinan *demokratis*. Gaya seorang pemimpin atau manajer biasanya meminta pendapat atau nasehat dari anggota tim atau bawahannya sebelum mengambil keputusan. Anggota tim ataupun bawahannya didorong untuk lebih kreatif dan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran atau gagasan mereka meskipun keputusan terakhir masih berada di tangan manajernya. Keputusan terakhir yang diambil pada dasarnya merupakan kesepakatan dari anggota tim dengan pemimpinnya atau bawahan dengan manajernya. Karyawan atau anggota tim yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan manajemen *demokratis* ini cenderung lebih bersemangat dan memiliki kepuasan kerja dan produktivitas yang tinggi. Namun disisi negatifnya, gaya kepemimpinan demokratis ini akan kurang efektif jika dihadapi dengan permasalahan atau situasi yang mengharuskan pemimpin atau manajernya mengambil keputusan yang cepat.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire*, manajer atau pemimpin akan memberikan bawahan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas yang dikerjakannya dan tentunya dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh manajer mereka. Para manajer akan memberikan pendapat dan bimbingan ataupun sumber daya lainnya jika diperlukan. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* ini menghasilkan motivasi dan

kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Namun akan berdampak negatif bagi bawahan yang tidak dapat mengatur waktunya dengan baik dan bagi mereka yang tidak memiliki keahlian serta pengetahuan yang cukup dalam mengerjakan tugasnya (<http://perilakuorganisasi.com/kurt-lewin.html>, 23 April 2012).

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik menurut Atmodiwiryo dalam bukunya *Pendidikan dan Pelatihan*, (2000: h.162-163), diperlukan adanya ilmu keterampilan dan kompetensi yaitu :

1. Keterampilan teknis (*technical skill*), meliputi keterampilan khusus dan keahlian pada suatu kegiatan khusus yang berkaitan dengan fasilitas, yaitu dengan cara penggunaan alat, dan teknik pelaksanaan kegiatan;
2. Keterampilan hubungan manusia (*human skill*), berkaitan dengan kerjasama dengan orang kemampuan untuk memberikan bantuan dan kerjasama dengan orang lain, maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (perusahaan yang lebih efektif dan efisien);
3. Keterampilan membuat konsep (*conceptional skill*), kemampuan untuk menerangkan menjadi satu dalam bentuk gagasan atau ide-ide, melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan situasi yang relevan dengan organisasi itu;
4. Keterampilan komunikasi dan pelayanan;
5. Keterampilan kognitif, meliputi pengetahuan dan keterampilan yang bersifat intelektual.

Di samping keterampilan tersebut, menurut Atmodiwiryo (2000: h.163-165), pemimpin juga diwajibkan memenuhi atau memiliki kompetensi sebagai pemimpin, yaitu:

1. Komitmen terhadap misi lembaga;
2. Orientasi kepemimpinan pro-aktif;
3. Ketegasan;
4. Sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi;
5. Mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep;
6. Fleksibel intelektual;
7. Persuasif dan *me-manajementi interaksi*;
8. Kemampuan beradaptasi secara teknis;
9. Memotivasi dan perhatian terhadap pengembangan (*motivasi keberhasilan*);
10. Kontrol dan evaluasi (*manajemen control*);
11. Kemampuan berorganisasi dan pendelegasian;
12. Komunikasi (penyampaian gagasan secara pribadi) (Ahmadi: 2002).

Menurut Gozali, dkk (2005: h.7) Masalah kepemimpinan hendaknya memiliki paradigma baru, lebih-lebih dalam menyongsong abad 21. Paradigma pada kepemimpinan abad 21 menghendaki bahwa setiap pimpinan harus mampu menghadapi berbagai tantangan dan menangkap peluang yang timbul. Oleh karena itu pimpinan perlu memahami konsep dasar kepemimpinan dan selanjutnya mampu menerapkan paradigma baru kepemimpinan tersebut.

Mengadopsi hasil wawancara dengan pemimpin terkenal yang dilakukan oleh Lynne Joy Farland, dkk dalam buku *Century Leadership*, (dalam Ahmad Gozali, 2005: h.11-13) ada beberapa perubahan penting dari kepemimpinan yang hendaknya dipahami oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. *Pergeseran pengertian siapa yang dipandang sebagai pemimpin.*

Kepemimpinan tidak lagi menjadi monopoli seorang pemimpin (*boss of the top*). Setiap orang di dalam organisasi mempunyai tanggung jawab untuk memimpin. Kepemimpinan dan kekuasaan seperti halnya informasi

harus diketahui bersama oleh semua orang dalam organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang sukses, harus mampu memberdayakan dan berpenampilan yang maksimal.

2. *Pemimpin harus memberikan kemudahan dan hal-hal yang terbaik bagi setiap orang.*

Pemimpin mempunyai fleksibilitas dalam 'mengayuh' organisasi, dengan kata lain memberikan kemudahan kepada bawahan lainnya dalam menjalankan tugas.

3. *Terdapat perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen*

Dalam manajemen hal inti adalah kekuasaan dan pengawasan, sedangkan dengan kepemimpinan berhubungan dengan mengarahkan visi, inspirasi, dan keteladanan. Pemberdayaan, visi, nilai, budaya, kualitas pelayanan adalah tuntutan kepemimpinan modern. Stephen R Covey, seorang pendiri dan ketua *Covey Leadership Center* menegaskan bahwa kepemimpinan berfokus pada mengerjakan hal benar, sedangkan manajemen memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat. Kedua hal tersebut dalam sebuah kepemimpinan menyatu dalam diri seorang pemimpin, di mana suatu ketika ia berperan sebagai manajer yang berkuasa dan melakukan pengawasan kinerja bawahan, saat lainnya ia berperan sebagai pemimpin yang mengarahkan visi, misi dan tujuan lembaga yang dikelolanya.

4. *Kepekaan di dalam kepemimpinan*

Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk mendengarkan orang-orang, memperhatikan kepentingan, ide, ambisi dan dapat

mengubah proses mendengar itu menjadi hal yang betul-betul esensial.

5. *Pemimpin yang holistik*

Untuk menjadi pemimpin yang sukses dalam abad 21 sangat penting untuk memiliki pengetahuan dan kemampuan yang luas. Hidup dalam era holistik, dunia ini semakin menjadi satu kesatuan. Kondisi yang demikian membutuhkan kepemimpinan yang memperhatikan tidak hanya organisasinya, Namun juga lainnya. Mereka harus terus-menerus belajar setiap hari. Mereka harus terus-menerus giat belajar dan berubah. Kepemimpinannya harus terus-menerus berperan dari pagi sampai larut malam. Dalam konteks ini, kepemimpinan lembaga pemerintah tanpa batas, selama ia memegang amanah sebagai pemimpin ia harus bekerja, berpikir, dan bertindak satu kali duapuluh empat jam.

6. *Kepemimpinan sebagai agen perubahan.*

Dalam abad 21, kepemimpinan merupakan agen pembaharuan, mengembangkan inovasi dan mampu menangkap peluang. Aspek penting dalam kepemimpinan abad 21 adalah keterbukaan dan merindukan perubahan.

Motivasi

Motivasi menurut Gary Yukl dalam bukunya *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (1996: h.83) adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan, dimana kuat lemahnya motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kinerjanya. Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan atau kondisi yang mampu membangkitkan dan memelihara perilaku karyawan tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, semakin

baik motivasi kerja karyawan, maka termotivasi juga karyawan tersebut dalam melaksanakan kinerjanya dengan baik. Adapun indikator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah:

1. Motivasi eksternal, yang meliputi: (a) hubungan antar pribadi, (b) penggajian/honorarium, (c) supervisi pimpinan, (d) kondisi kerja.
2. Motivasi internal, yang meliputi: (a) dorongan untuk bekerja, (b) kemajuan dalam karier, (c) pengakuan yang diperoleh, (d) rasa tanggung jawab dalam pekerjaan, (e) minat terhadap tugas, (f) dorongan untuk berprestasi.

Secara umum motivasi diartikan sebagai kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan perbuatan ke arah suatu tujuan. Pengertian dasar motivasi menurut Syah Muhibbin dalam *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru* (1997: h. 131) adalah keadaan internal organisme baik manusia maupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu. Dalam pengertian ini motivasi berarti pemasok daya untuk bertingkah laku secara terarah.

Wahjosumidjo dalam bukunya *Kepemimpinan dan Motivasi* (2007: h.175) berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang itu sendiri (*instrinsik*) atau faktor di luar diri seseorang (*ekstrinsik*).

Pendapat lain dikemukakan oleh Siagian bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah adanya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggunakan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menggunakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya serta menunaikan kewajibannya dalam

rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Sondang F. Siagian, 2005: h.138).

Sedangkan Stephen P Robbins *Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Benyamin Molan, (2006: h.198) berpendapat bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Pendapat lain dikemukakan oleh Bittle dalam buku *Pedoman Penyelia*, penerjemah Bambang Hartono, (2006: h.293) bahwa motivasi adalah proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang sangat individual untuk bertahan hidup, keamanan, perkawanan, kehormatan, pencapaian kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri.

Lebih jauh Gary Yukl dalam *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (1996: h.83) mengemukakan bahwa Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan, dimana kuat lemahnya motivasi tersebut ikut menentukan tinggi rendahnya prestasi kinerjanya. Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan guru agar mampu mencapai tujuan atau kondisi yang mampu membangkitkan dan memelihara perilaku karyawan tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, semakin baik motivasi kerja karyawan, maka termotivasi juga karyawan tersebut dalam melaksanakan kinerjanya dengan baik.

Dilihat dari teori motivasi dikelompokkan atas: (a) teori kepuasan (*content Theory*) dan (b) teori proses (*process theory*), (c) teori hierarki kebutuhan, (d) motivasi 2 faktor.

a. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Tinggi/rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut. Teori kepuasan ini dikenal antara lain:

- 1) Teori motivasi klasik oleh F.W Taylor
- 2) *Maslows Need Hierarchy Theory* oleh A.H. Maslow
- 3) *Herzberg's Two Factor Theory* oleh Frederick Herzberg
- 4) *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* oleh Mc. Clelland
- 5) *Alderfers's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theori* oleh Aldefer
- 6) Teori Motivasi *Human Relation*
- 7) *Teori Motivasi* Claude S. George

b. Teori Proses

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan "bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu", agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Teori motivasi proses ini dikenal atas:

- 1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)
- 2) Teori keadilan (*Equity Theory*)
- 3) Teori pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

c. Teori Hirarki Kebutuhan

Teori ini dikembangkan oleh Maslow dalam buku *Motivasi & Perilaku*, penerjemah redaksi (2007: h.3). Menurutnya bahwa manusia memiliki lima kebutuhan dengan urutan: (1) kebutuhan mempertahankan hidup (*physiological*

needs). manifestasinya dalam tiga hal yaitu: sandang, pangan, dan papan, (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Manifestasinya berupa keamanan jiwa dimana manusia itu berada, keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiunan dan jaminan hari tua. (3) Kebutuhan sosial (*social needs*). Manifestasinya berupa persahabatan, kasih sayang, keakraban, penerimaan dan keterikatan. (4) Kebutuhan akan penghargaan dan Prestise (*esteem needs*). Kebutuhan ini disebut juga kebutuhan *ego* yang manifestasinya berupa ingin disegani, dihormati, kewibawaan memperoleh kedudukan dan penghargaan. (5) Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*). Manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan mental dan kapasitas kerja, dan merupakan kebutuhan tingkat tinggi.

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg (Gary Yukl, 1996: h.83). Menurutnya bahwa motivasi diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi. Teori ini disebut juga teori penelitian motivasi dimana ada dua macam situasi yang berpengaruh terhadap semua individu yaitu kelompok *satisfiers (motivation)* dan kelompok *dissatisfiers (hygiene factors)*. Satisfiers adalah situasi atau faktor-faktor yang merupakan kepuasan kerja.

Dari teori di atas menunjukkan bahwa dari motivasi kerja dapat menyebabkan program-program pemerdayaan pekerjaan dan berusaha membangun motivator sebanyak mungkin dalam pekerjaan

Menurut Dirgagunarsa, dalam *Psikologi Perkembangan Seri Pendidikan Keluarga* (2002: h.19) unsur-unsur yang berpengaruh dari pimpinan antara lain: (a) Kebijakan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan, (b) persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh para bawahan, (c) persediaan seperangkat alat-alat yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan,

(d) gaya kepemimpinan atasan terhadap bawahan.

Sedangkan unsur-unsur yang berpengaruh dari bawahan terhadap motivasi antara lain: (a) kemampuan bekerja, (b) semangat atau moral kerja, (c) rasa kebersamaan dalam kehidupan berkelompok, (d) prestasi dan produktivitas pekerja.

Sumber lain yang dikutip Wahyu Sumidjo (2007: h.175) mengungkapkan bahwa didalam motivasi terdapat rangkaian interaksi antara berbagai faktor antara lain: (1) Individu, misalnya keterampilan, pengalaman, kemampuan, sikap dan sistem nilai yang dianut. (2) Situasi dimana individu bekerja, misalnya persepsi individu terhadap pekerja, harapan dan cita-cita dalam bekerja dan kecakapan dalam bekerja. (3) Proses penyesuaian setiap individu terhadap pelaksanaan pekerjaan artinya setiap individu harus dapat menyesuaikan diri dengan syarat-syarat pekerjaan dan keinginan pimpinan. (4) Pengaruh yang datang dari berbagai pihak, bisa berasal dari sesama rekan pekerja bisa pula dari hubungan diluar pekerjaan. (5) Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu artinya apabila segala sesuatu benar-benar sesuai dengan yang diinginkan maka akan meningkatkan rasa harga diri dan prestasi kerja. (6) Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan dan prestasi kerja. (7) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan, cita-cita dan tujuan baru.

Motivasi *internal*, yang meliputi: (a) dorongan untuk bekerja, (b) kemajuan dalam karier, (c) pengakuan yang diperoleh, (d) rasa tanggung jawab dalam pekerjaan, (e) minat terhadap tugas, (f) dorongan untuk berprestasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, semakin baik motivasi kerja guru, maka termotivasi juga guru

tersebut dalam melaksanakan kinerjanya dengan baik.

Budaya Organisasi

Istilah “budaya” mula-mula datang dari disiplin ilmu Antropologi Sosial. Apa yang tercakup dalam definisi budaya sangatlah luas. Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama (Kotter dan Heskett, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Terjemahan oleh Benyamin Molan (1992: h.4).

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (Depdikbud, 1991: h. 149), budaya (*cultural*) diartikan sebagai: pikiran; adat istiadat; sesuatu yang sudah berkembang; sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya mensinonimkan pengertian budaya dengan tradisi (*tradition*). Dalam hal ini, tradisi diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari yang menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tersebut.

Selanjutnya Koentjaraningrat dalam buku *Rintangan-rintangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi di Indonesia* (1969: h.17) mendefinisikan budaya sebagai “keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar”. Lebih lanjut Koentjaraningrat membagi kebudayaan dalam tiga wujud yaitu:

a. wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan lain-lain;

- b. wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas aktivitas kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat dan;
- c. wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia.

Tiga macam wujud budaya di atas, dalam konteks organisasi disebut dengan budaya organisasi (*organizational culture*). Dalam konteks perusahaan, diistilahkan dengan budaya perusahaan (*corporate culture*), dan pada lembaga pendidikan/sekolah disebut dengan budaya sekolah (*school culture*).

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah sesuatu yang abstrak tetapi tetap memiliki dimensi yang mencolok, dapat didefinisikan dan dapat diukur berdasarkan karakteristik umum seperti yang dikemukakan oleh Robbins *Perilaku Organisasi*, penerjemah Benyamin Molan (2006) sebagai berikut: (1) inisiatif individual, (2) toleransi terhadap tindakan beresiko, (3) arah, (4) integrasi, (5) dukungan dari manajemen, (6) kontrol, (7) identitas, (8) sistem imbalan, (9) toleransi terhadap konflik dan (10) pola-pola komunikasi.

Di samping itu, budaya organisasi yang menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama karyawan, antara karyawan dengan pimpinan, antara karyawan dengan tenaga honorer/lepas lainnya serta antar lembaga di lingkungannya merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif. Suasana ini sangat dibutuhkan karyawan dan pemimpin untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif. Menurut Aas Hasanah (2008: h.12) budaya organisasi dapat digambarkan melalui sikap saling mendukung (*supportive*), tingkat persahabatan (*collegial*), tingkat keintiman (*intimate*) serta kerja sama (*cooperative*). Kondisi yang terjadi atas keempat dimensi

budaya sekolah tersebut berpotensi meningkatkan kinerja karyawan..

Budaya organisasi yang menjadi indikator di bagi dua, yaitu:

- a. Budaya yang mempunyai nilai-nilai primer, yaitu: (1) tujuan organisasi; (2) konsensus dan komitmen terhadap tugas; (3) keunggulan; (4) kesatuan kepentingan; (5) imbalan berdasarkan prestasi; (6) empiris; (7) keakraban dan (8) integritas.
- b. Budaya yang bernilai sekunder, yaitu: (1) penerima layanan; (2) pengendalian yang disiplin; (3) kemandirian; (4) pengambilan keputusan yang cepat; (5) *visioner*; (6) pengembangan

Budaya organisasi perusahaan adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh perusahaan atau falsafah yang menuntun kebijakan perusahaan terhadap semua unsur dan komponen perusahaan termasuk hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan, seperti cara melaksanakan pekerjaan serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh karyawan pada sebuah perusahaan. Budaya organisasi perusahaan merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil perusahaan baik itu pimpinan, karyawan, pesuruh dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan perusahaan.

Beberapa manfaat yang bisa diambil dari upaya pengembangan budaya organisasi perusahaan, diantaranya : (1) menjamin kualitas kerja yang lebih baik; (2) membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horisontal; (3) lebih terbuka dan transparan; (4) menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang

tinggi; (4) meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan; (5) jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki; dan (6) dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK. Selain beberapa manfaat di atas, manfaat lain bagi individu (pribadi) dan kelompok adalah: (1) meningkatkan kepuasan kerja; (2) pergaulan lebih akrab; (3) disiplin meningkat; (4) pengawasan fungsional bisa lebih ringan; (5) muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif; (6) belajar dan berprestasi terus serta; dan (7) selalu ingin memberikan yang terbaik bagi perusahaan, keluarga, orang lain dan diri sendiri.

Upaya pengembangan budaya organisasi seyogyanya mengacu kepada beberapa prinsip berikut ini.

- a. Berfokus pada visi, misi dan tujuan perusahaan. Pengembangan budaya perusahaan harus senantiasa sejalan dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Fungsi visi, misi, dan tujuan perusahaan adalah mengarahkan pengembangan budaya perusahaan.
- b. Penciptaan komunikasi formal dan informal. Komunikasi merupakan dasar bagi koordinasi dalam sebuah perusahaan, termasuk dalam menyampaikan pesan-pesan pentingnya budaya perusahaan. Komunikasi informal sama pentingnya dengan komunikasi formal. Dengan demikian kedua jalur komunikasi tersebut perlu digunakan dalam menyampaikan pesan secara efektif dan efisien.
- c. Inovatif dan bersedia mengambil resiko. Salah satu dimensi budaya organisasi perusahaan adalah inovasi dan kesediaan mengambil resiko. Setiap perubahan budaya organisasi menyebabkan adanya resiko yang

harus diterima khususnya bagi para pembaharu. Ketakutan akan resiko menyebabkan kurang beraninya seorang pemimpin mengambil sikap dan keputusan dalam waktu cepat.

- d. Memiliki strategi yang jelas. Pengembangan budaya organisasi perusahaan perlu ditopang oleh strategi dan program. Strategi mencakup cara-cara yang ditempuh sedangkan program menyangkut kegiatan operasional yang perlu dilakukan. Strategi dan program merupakan dua hal yang selalu berkaitan.
- e. Berorientasi kinerja. Pengembangan budaya organisasi perlu diarahkan pada sasaran yang sedapat mungkin dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur akan mempermudah pengukuran capaian kinerja dari suatu organisasi.
- f. Sistem evaluasi kinerja yang jelas. Untuk mengetahui kinerja pengembangan budaya organisasi perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap: jangka pendek, sedang, dan jangka panjang. Karena itu perlu dikembangkan sistem evaluasi kinerja terutama dalam hal: kapan evaluasi dilakukan, siapa yang melakukan dan mekanisme tindak lanjut yang harus dilakukan.
- g. Memiliki komitmen yang kuat. Komitmen dari pimpinan dan warga organisasi sangat menentukan implementasi program-program pengembangan budaya organisasi. Banyak bukti menunjukkan bahwa komitmen yang lemah terutama dari pimpinan menyebabkan program-program tidak terlaksana dengan baik.
- h. Keputusan berdasarkan konsensus. Ciri budaya organisasi yang positif adalah pengambilan keputusan partisipatif

yang berujung pada pengambilan keputusan secara konsensus. Meskipun hal itu tergantung pada situasi keputusan, namun pada umumnya konsensus dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut.

- i. Sistem imbalan yang jelas. Pengembangan budaya organisasi hendaknya disertai dengan sistem imbalan meskipun tidak selalu dalam bentuk barang atau uang. Bentuk lainnya adalah penghargaan atau kredit poin terutama bagi karyawan yang menunjukkan perilaku positif yang sejalan dengan pengembangan budaya organisasi.
- j. Evaluasi diri. Evaluasi diri merupakan salah satu alat untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi di organisasi perusahaan. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan curah pendapat atau menggunakan skala penilaian diri. Pemimpin dapat mengembangkan metode penilaian diri yang berguna bagi pengembangan budaya organisasi.

Beberapa pendapat ahli mengenai budaya organisasi antara lain, Hersey dan Balancard (1994: h.87) mengemukakan bahwa Budaya Organisasi adalah cara yang biasa atau tradisional untuk berfikir dan melakukan sesuatu, yang sedikit atau banyak dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi yang harus dipelajari oleh anggota baru paling sedikit menerima sebagian agar diterima menjadi bagian dari perusahaan. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Hal ini sesuai dengan fungsi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (1991: h.87) yaitu :

- a. Menentukan peran yang membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain;
- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi karyawan;
- c. Tujuan bersama daripada mengutamakan sekedar kesenangan individu;
- d. Menjaga stabilitas sosial perusahaan;

Uraian diatas mengisyaratkan kepada kita bahwa upaya mengembangkan budaya organisasi merupakan hal amat penting dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan, baik secara personal maupun organisasional.

Kinerja ASN

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja (*performance*). Banyak pakar atau peneliti memberi pengertian yang berbeda tentang kinerja. Namun demikian secara umum pengertian yang dikemukakan masih mempunyai persamaan.

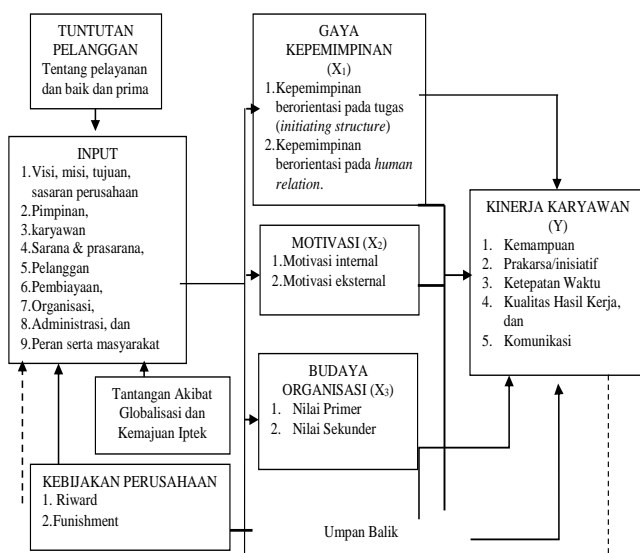
Dalam Kamus Bahasa Indonesia kinerja diartikan sebagai prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja (Depdikbud, 1991).

Cambell yang dikutip Casio (1998: h.43) mengatakan : "*Performance may be defined as observable things people do that are relevant for the goals of the organization...*"Jadi kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu yang dapat diamati, hal ini sesuai dengan tujuan organisasi atau lembaga.

Kinerja adalah suatu hal yang penting dalam mencapai suatu tujuan organisasi, maka prestasi organisasi tersebut juga akan baik. Kinerja sebagai suatu hasil yang diperoleh setelah pelaku kerja melakukan aktivitas kerja dengan baik. Pelaku kerja ini akan merasa senang sehingga membuatnya mendapatkan kepuasan. Lebih jauh Robbins (1996) menjelaskan bahwa kinerja dapat

dilihat dari produktivitas seseorang, kemangkiran tingkat keluarnya pegawai dan kepuasan kerjanya. Kinerja yang baik dari seseorang tidak hanya dipengaruhi kemampuan dan kemauan dirinya sendiri melainkan juga kondisi sumber daya pendukung dan lingkungannya. Kinerja merupakan keberhasilan seseorang dalam melakukan kegiatan atau aktivitas kerja.

Adapun alur penelitian yang akan penulis lakukan digambarkan dalam model konseptual penelitian berikut:



Gambar 2.4: Model konseptual Penelitian (Sumber : diolah peneliti)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *kuantitatif*. Dilaksanakan di Kantor BDK Banjarmasin Jalan A. Yani Km. 22 Landasan Ulin - Banjarbaru Provinsi Kalimantan Selatan, dengan jumlah karyawan 69 orang. Ke- 69 orang tersebut adalah populasi penelitian

Arikunto (2010: h.108), memberikan pengertian tentang populasi, yaitu keseluruhan subjek penelitian. Sedangkan Sugiyono (2009: h.117) memberi pengertian populasi sebagai berikut: *populasi* adalah wilayah generalisasi yang

terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, populasi bukan hanya orang, akan tetapi juga benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu.

Dari pengertian tersebut, dapat ditarik kesimpulan, bahwa populasi dalam penelitian ini meliputi segala sesuatu yang akan dijadikan subyek atau obyek penelitian yang dikehendaki peneliti adalah seluruh responden yang berjumlah 69 orang terdiri dari beberapa unit kerja yakni, pejabat dilingkungan BDK Banjarmasin, widyaiswara, JFU dan honorer.

Sesuai dengan pendapat Sutrisno (1986: h.73), yang mengemukakan bahwa sebenarnya tidaklah ada suatu ketetapan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi. Ketiadaan ketetapan yang mutlak itu tidak perlu menimbulkan keragu-raguan pada seorang peneliti. Penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai sampel atau disebut dengan sampel jenuh yaitu seluruh responden sebagai sampel.

Dalam penelitian ini metode angket digunakan untuk memperoleh data mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi terhadap kinerja ASN BDK Banjarmasin.

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner yang dibagikan kepada responden. Analisa ini digunakan untuk menggambarkan secara lebih terinci variabel-variabel yang diteliti yakni variabel bebas (X_1 = gaya kepemimpinan), (X_2 = motivasi), dan (X_3 = budaya

organisasi) dan variabel terikat (Y=kinerja karyawan). Untuk menyempurnakan analisis deskriptif ini terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas dan uji asumsi klasik terhadap alat uji dan selanjutnya dilakukan uji hipotesis, menggunakan SPSS ver. 18.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa secara *simultan* variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ASN telah terbukti, yang ditunjukkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai $Sig. < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan yang dihubungkan dengan tanggung jawab bersama dalam menghadapi resiko pekerjaan, kerjasama antar sesama rekan kerja dan mempertimbangkan inisiatif ASN dalam pengambilan keputusan sangat membantu usaha peningkatan kinerja ASN BDK Banjarmasin. Demikian juga dengan variabel Motivasi yang diukur dari adanya usaha untuk bekerja lebih baik, berusaha melakukan tugas secara rutin dan mempunyai kemauan untuk meningkatkan kemampuan serta berusaha untuk selalu tepat waktu akan dapat meningkatkan kinerja ASN. Semakin tinggi motivasi seseorang yang diukur dengan imbalan jasa yang sesuai, pemberian penghargaan kepada ASN yang berprestasi/bekerja sesuai waktu yang ditetapkan, kesempatan untuk maju dan berkembang serta adanya dukungan dari sesama rekan kerja, maka kinerja ASN akan meningkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan kinerja ASN sebesar 52% disebabkan oleh pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi secara *simultan*, sedangkan sisanya sebesar 48% disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti, diduga variabel lain yang tidak

diteliti tetapi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja ASN BDK Banjarmasin tersebut adalah gaya kepemimpinan dan kebijakan-kebijakan pimpinan lainnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mencapai peningkatan kinerja ASN dan honorer diperlukan kombinasi yang tepat di antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi, sebab peningkatan variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi secara *simultan* terbukti akan meningkatkan kinerja ASN dan karyawan honorer. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Teman (2005: h.107) bahwa variabel motivasi, komunikasi dan semangat kerja secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh ini erat kaitannya dengan faktor usia karyawan yang relatif muda dan produktif sehingga diperlukan motivasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan (H_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja ASN, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian menggunakan uji t, nilai t_{hitung} untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) pada taraf $\alpha = 0,05$ sebesar 2,993 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,98. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang artinya secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y). Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja ASN disebabkan karena ASN diperlakukan dengan baik oleh pimpinan, Gaya Kepemimpinan yang dijalankan di BDK Banjarmasin sesuai dengan harapan ASN, inisiatif ASN dipakai sebagai pertimbangan, pengambilan resiko didukung oleh sesama rekan kerja serta pencapaian tujuan merupakan tanggung jawab bersama.

Uji hipotesis (H_2) Motivasi terbukti, dengan nilai t_{hitung} variabel Motivasi (X_2) pada taraf $\alpha = 0,05$ sebesar 3,592 dan t_{tabel} sebesar 1,98. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti secara parsial variabel Motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y). Variabel motivasi berpengaruh terhadap Kinerja ASN disebabkan karena ASN berusaha bekerja lebih baik, berusaha melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas, berusaha untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme serta berusaha meningkatkan disiplin kerjanya, karena motivasi muncul dalam diri dan faktor luar seperti gaya kepemimpinan manajemen.

Uji hipotesis (H_3) Budaya Organisasi juga terbukti, dengan Nilai t_{hitung} variabel Budaya Organisasi (X_3) pada taraf $\alpha = 0,05$ sebesar 4,566 dan t_{tabel} sebesar 1,98. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti secara parsial variabel Budaya Organisasi (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y). Variabel Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja ASN disebabkan karena ASN merasakan suasana kerja yang sesuai dengan budaya masing-masing kerja, ASN merasakan bekerja sesuai dengan tanggung jawab, pembiasaan memperoleh penghargaan dari prestasi yang dicapai, mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang serta mendapatkan dukungan dari sesama rekan kerja sesuai dengan suasana lingkungan pribadi.

Dengan demikian terbukti bahwa Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi secara *parsial* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (H_4) yang ditunjukkan dengan penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan, penyelesaian pekerjaan sesuai target yang diharapkan serta pencapaian hasil kerja yang optimal.

Sedangkan pengujian hipotesis yang kelima (H_5) yakni *dominansi*, maka hipotesis yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan lebih dominan ditolak, karena dari hasil pengujian ternyata didapatkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh lebih dominan diantara variabel lain yaitu variabel Motivasi dan variabel Gaya Kepemimpinan. Dapat dilihat dari hasil uji koefisien korelasi *parsial*, dimana nilai koefisien korelasi variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) sebesar 0,227, nilai koefisien korelasi untuk variabel Motivasi (X_2) sebesar 0,277, sedangkan nilai koefisien korelasi untuk variabel Budaya Organisasi (X_3) sebesar 0,378, berarti yang mempunyai nilai koefisien korelasi tertinggi adalah variabel Budaya Organisasi (X_3) dibandingkan dengan variabel lain.

Dari beberapa analisa hasil penelitian menunjukkan bahwa model yang dipakai sebagai dasar perumusan hipotesis dan didukung data empiris menyatakan bahwa secara *simultan* Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi memberikan kontribusi yang positif terhadap Kinerja ASN, begitu juga secara *parsial* masing-masing variabel berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN yang diukur dari ketepatan waktu, kesesuaian target dan pencapaian hasil kerja yang optimal. Sedangkan variabel bebas yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja ASN adalah Budaya Organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi secara *parsial* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN BDK Banjarmasin.

Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi secara *simultan* berpengaruh *signifikan* terhadap Kinerja ASN BDK Banjarmasin. Prosentasi pengaruhnya sebesar hanya 52% (0,521). Walaupun pengaruhnya hanya 52% tetapi dalam organisasi kediklatan itu sangat signifikan, artinya di dalam memimpin sebuah organisasi, ketiga variabel tersebut tidak bisa diabaikan.

Budaya Organisasi (X_3) merupakan variabel bebas yang berpengaruh *dominan*

terhadap kinerja Kinerja ASN BDK Banjarmasin. Dari hasil uji t, variabel budaya organisasi (X_3) sebesar 4,566 > dari motivasi 3,592 dan gaya kepemimpinan 2,993. Ini berarti bahwa dalam sebuah lembaga diklat seperti BDK Banjarmasin ini, fungsi manajemen di samping mempunyai gaya kepemimpinan yang tetap, serta memberikan motivasi terhadap ASN, yang paling utama adalah membangun budaya organisasi yang baik di dalam kantor atau lembaga yang dipimpinnya.

Daftar Pustaka

H. Maslow. 2007., *Motivasi & Perilaku*.

Penerjemah Redaksi. Semarang:
Dahara Prize.

Atmodiwirjo. 1993.

PendidikandanPelatihan, Jakarta:
PenerbitGhalia Indonesia.

Arikunto, Suharsimi, 2010, *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: Gramedia.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1991., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: PT. Balai Pustaka.

Darwanto, SE, 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang)*. Pascasarjana, Proram Studi Manajemen Manajemen, Semarang: Universitas Diponegoro.

Gazali, H. Ahmad, dkk, 2005., *Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Efektif*, Departemen Agama, Badan Litbang dan Diklat, Jakarta: Pusdiklat Administrasi.

Hasibuan, Melayu SP. 1991. *Mnajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Haji Masagung.

Hasibuan, Melayu SP. 1994. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Haji Masagung.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 1994. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Penerjemah Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.

J.P. Kotter & J.L. Heskett, 1992., *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Terjemahan oleh Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo.

Depdikbud, 1991, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka

Koentjaraningrat, 1969., *Rintangan-rintang Mental dalam Pembangunan Ekonomi di Indonesia*. Jakarta: Lembaga Riset Kebudayaan Nasional Seni, No 2.

L. R. Bittle & J. Newstrom, 2006., *Pedoman Penyelia*. Penerjemah Bambang Hartono, Jakarta: Pustaka Binawan Pesindo

Fattah, Nanang.2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Nasution. 1991. *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Bina Aksara

Regina Aditya Reza, 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara*. Semarang: Universitas Diponegoro

Robbins, Stephen dan Coulter, Mary, 2002. *Manajemen*. Jakarta: Gramedia

- Sondang P. Siagian, 2005. *Motivasi dan Aplikasinya* Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriadi, Dedi.,1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicipta Karya Nus
- Stephen P Robbins. 2006., *Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Benyamin Molan. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia, 2006
- Singgih, Dirgagunarsa. 2002., *Psikologi Perkembangan Seri Pendidikan Keluarga*, Jakarta: Depdikbud.
- Sugiyono. 2010. *Statistika nonparamirik untuk penelitian*, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Penerbit CV. Cahaya Alfabeta
- Tanzeh, Ahmad. 2009. *Pengantar Metode penelitian*. Yogyakarta: Teras.
- Teman. 2005. *Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja, dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru dan Karyawan di SMP Negeri 1 Wringinanom Gresik*. Tesis Program Pasca Sarjana STIE Mahardika.
- Yukl, Gary., alih bahasa Yusuf Udaya, 1996. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Victory Jaya Abadi.
- Wahjosumidjo.,2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.Wahjosumidjo.2007., *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghana Indonesia
- <http://perilakuorganisasi.com/kurt-lewin.html>, 23 April 2012).