

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KETUA PROGRAM STUDI
UNIVERSITAS SWASTA JAKARTA TIMUR**

**Ernita Siallagan
(Dosen STIE Bhakti Pembangunan)**

ABSTRAK

The objective of this research was to find out the effect of organizational culture, leadership and motivation into the performance of the department head of the private university in the East of Jakarta. The research applied methodological survey that is path analysis. Data was collected from 86 respondents which selected by simple random sapling. The findings of the research are; (1)there is a positive effect of organizational culture into the performance of department head. (2)there is a positive effect of leadership into the performance of the department head, (3)there is a positive effect of motivation into the performance of the department head,(4)there is a positive effect of the organizational culture into the motivation of the department head, (5)there is a positif effect of the leadership into the motivation of the department head. The findings lead to the recommendation to maintain the organizational culture, leadership and motivation in order to improve the private university performance as a general and performance of the department head as a particular.

Key Words: *Organizational Culture, Leadership, Motivation and Performance*

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dengan tidak mengabaikan perbedaan-perbedaan yang nyata antara PTS dengan PTN, tujuan dari penyelenggaraan perguruan tinggi baik swasta maupun negeri adalah menjadikan lembaga pendidikan tinggi yang mampu menghasilkan lulusan dapat diterima di masyarakat. Salah satu faktor yang diduga penyebab rendahnya mutu lulusan PTS adalah sistem manajemen yang kurang baik, yaitu sistem perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang cenderung tidak konsisten. Hal ini berkaitan dengan pendapat Tilaar bahwa pendidikan nasional dewasa ini sedang dihadapkan pada empat krisis pokok, yang berkaitan dengan kuantitas, relevansi/efisiensi eksternal, elitisme, dan manajemen. Lebih lanjut ditambahkan bahwa ada enam masalah pokok sistem pendidikan nasional yaitu: (1) Menurunnya ahklak dan moral peserta didik, (2) Pemerataan kesempatan belajar, (3) Masih rendahnya efisiensi internal sistem pendidikan, (4) Status kelembagaan, (5)

Manajemen pendidikan yang tidak sejalan dengan pembangunan nasional, dan (6) Sumber daya yang belum profesional.

Dari berbagai permasalahan pendidikan yang muncul salah satunya yang menjadi latar belakang penelitian ini adalah masalah yang berkaitan dengan manajemen dan efisiensi internal pendidikan. Masalah manajemen dan efisiensi internal pendidikan mampu menarik perhatian pelaku pendidikan karena masalah manajemen dan efisiensi internal merupakan masalah penting dalam pengelolaan pendidikan.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, di bawah ini peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang menjadi latar belakang penelitian ini yaitu variabel-variabel yang diduga menjadi penyebab rendahnya mutu kinerja ketua program studi universitas dan beberapa diantaranya adalah budaya organisasi yang belum kondusif, kepemimpinan yang belum efisien, motivasi yang masih rendah, kinerja yang belum optimal, sistem pemberian reward yang tidak efektif, struktur organisasi yang belum efisien, perilaku organisasi yang belum optimal serta pengembangan profesionalisme yang belum optimal.

Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, masalah utama yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah kinerja yang berkaitan dengan budaya organisasi yang masih rendah, kepemimpinan yang belum optimal dan motivasi individu yang masih rendah dengan alasan bahwa penelitian ini akan menjadi penjelasan utama dalam permasalahan yang akan diteliti.

Perumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang, identifikasi, dan pembatasan masalah di atas, perumusan masalah yang akan dikaji melalui penelitian ini adalah;

1. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja Ketua program Studi universitas swasta Jakarta Timur?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja Ketua Program Studi universitas swasta Jakarta Timur?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja Ketua Program Studi universitas swasta Jakarta Timur?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi Ketua Program Studi universitas swasta Jakarta Timur?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap motivasi Ketua Program Studi universitas swasta Jakarta Timur?

2. LANDASAN TEORI

Deskripsi Konseptual

Definisi konseptual memuat berbagai definisi, konsep, dan teori yang terkait dengan variabel penelitian, yaitu kinerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi. Berbagai teori dan konsep akan dirumuskan dalam suatu konstruk, dan dari konstruk tersebut dapat ditentukan dimensi dan indikator dari setiap variabel sesuai dengan tujuan penelitian.

Kinerja merupakan salah satu tujuan akhir dari suatu organisasi, termasuk bagi universitas swasta. Kinerja dalam organisasi dapat berbentuk kinerja pekerjaan (*job performance*) dan kinerja individu (*individual performance*) dan dalam penelitian ini akan difokuskan pada tinjauan kinerja individu selaku anggota organisasi dan selaku ketua program studi dalam unit organisasi. Upaya mencapai kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut bisa berupa faktor mekanisme individu, mekanisme organisasi dan mekanisme kelompok. Penelitian ini akan mengkaji faktor penyebab langsung maupun tidak langsung kinerja ketua studi dari budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi yang diterima program dan dipersiapkan oleh ketua program studi.

Kinerja

Kinerja merupakan seperangkat perilaku yang ditunjukkan pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja karyawan akan terukur dengan jelas bila didasarkan pada tolak ukur standar kinerja yang disepakati bersama sebelum suatu proses kerja dilaksanakan.

Konsep kinerja menurut Colquit, LePine dan Wesson adalah sebagai nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif maupun secara negative terhadap pencapaian tujuan organisasi, "*the value of the set of employee behaviour that contributes, either positively or negatively to organizational's goal accomplishment*".ⁱ

Menurut Michael Armstrong *performance is often defined simply in output term-the achievement of quantified objectives. But performance is a matter not only what do people achieve but how they achieve it.*ⁱⁱ kinerja sering kali didefinisikan sebagai yang terdapat di dalam istilah *output*-pencapaian sejumlah tujuan. Namun kinerja bukan saja tentang apa yang kita capai namun terlebih lagi bagaimana kita mencapai kinerja tersebut guna mencapai tujuan organisasi.

Budaya Organisasi

Organisasi dan anggota organisasi memiliki keunikan masing-masing antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan ini berasal dari latar belakang keluarga, lingkungan, pendidikan, ekonomi yang beraneka ragam. Keadaan ini harus disikapi secara serius oleh organisasi bilamana organisasi ingin menyamakan persepsi dan tujuan bersama dalam organisasi. Budaya organisasi akan terbentuk dengan

meleburnya individu yang kaya akan perbedaan ini yang akan membentuk budaya organisasi yang berbeda dengan yang lainnya.

Budaya organisasi adalah nilai dan norma bersama yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan para supplier, konsumen, dan orang lain di luar organisasi. Budaya organisasi dibentuk oleh orang di dalam organisasi, dengan etika organisasi, dengan hak-hak yang diberikan kepada karyawan serta oleh tipe struktur yang digunakan oleh organisasi. Dengan nilai dan norma yang disepakati dan dipahami bersama maka budaya organisasi akan terbentuk dengan sendirinya.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan menerima ciri-ciri dari sebuah budaya organisasi. Manakala sebuah organisasi memiliki ekspektasi, nilai dan sikap yang sama, maka hal tersebut akan berdampak terhadap individu, kelompok dan proses organisasi. Seperti contoh, anggota organisasi dipengaruhi untuk menjadi anggota yang baik dan akan melebur di dalamnya. Dengan demikian, jika mutu pelayanan merupakan hal penting bagi budaya organisasi, maka individu diharapkan mampu mengadopsi perilaku tersebut. Jika sebaliknya disisi lain, pelayanan konsumen merupakan sebuah norma, maka jenis perilaku seperti ini sangatlah diharapkan, dikenali dan dihargai.

Dari definisi di atas budaya organisasi dapat disintesakan sebagai sistem berbagi pemahaman pengetahuan sosial tentang aturan, nilai dan norma yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja antusias untuk mencapai tujuan. Merupakan satu faktor yang sangat penting bahwa pimpinan membantu individu atau kelompok untuk mengenali tujuannya dan kemudian memotivasi anggotanya dan mendampingi mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada ikatan antara pemimpin dengan bawahan/pengikutnya, dimana pemimpin sebagai orang yang paling berpengaruh dalam mengarahkan dan menggerakkan seluruh sumber daya organisasi yang dipimpinya agar dapat menciptakan efektifitas kerja bagi pengikutnya serta mendukung organisasi dalam mencapai tujuan yang ada. Pemimpin bekerja melalui orang-orang/anggota organisasi, karenanya menjadi seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk dapat memimpin organisasinya dengan baik. Menjadi seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya, agar mereka bertindak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, untuk itu seorang pemimpin harus memiliki kekuasaan/power.

Dalam melaksanakan tugasnya, masing-masing pimpinan memiliki metode/cara yang berbeda dalam mengendalikan kegiatannya. Perbedaan metode yang ada dipengaruhi oleh perbedaan latar belakang dan pengalaman yang dimiliki masing-masing pimpinan.

Motivasi

Motivasi adalah sebuah proses dimana aktifitas arah tujuan yang berpengaruh dan berkelanjutan. Motivasi lebih merupakan proses daripada produk. Sebagai proses, kita tidak mengobservasi motivasi secara khusus namun kita lebih baik menggambarkannya lewat tindakan. (misalnya: pemilihan tugas, tujuan, keteguhan, dan cara bertindak yang nyata. Motivasi mencakup tujuan yang memberikan stimulus dan arah untuk bertindak.

Motivasi didefinisikan sebagai serangkaian kekuatan yang energik yang sesungguhnya datang baik dari dalam maupun dari luar individu itu sendiri, memiliki inisiatif untuk bekerja yang berkaitan dengan tujuan, dan menjelaskan arah dari pekerjaan tersebut, memiliki intensitas dan ketekunan. Motivasi merupakan sebuah pertimbangan yang sangat penting karena kinerja merupakan fungsi dari dua faktor: motivasi dan kemampuan.

Motivasi berkaitan dengan kekuatan yang dimiliki seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas dan keteguhan perilaku. Karyawan yang termotivasi akan memiliki keinginan untuk mencapai usaha (intensitas) dalam kurun waktu tertentu (persistence) terhadap tujuan tertentu (arah). Motivasi adalah salah satu bagian penting dari empat penggerak perilaku dan kinerja individu.

Motivasi kerja menjelaskan apa yang memotivasi orang dalam bekerja. Konten teori motivasi terkait dengan pengenalan kebutuhan dan keinginan yang dimiliki orang dan apakah kebutuhan dan keinginan menjadi prioritas. Motivasi kerja itu terkait dengan jenis insentif atau tujuan dicapai orang agar mencapai kepuasan dan dapat menunjukkan kinerja yang baik.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoretik di atas, dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama:
Terdapat pengaruh langsung positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja
2. Hipotesis Kedua:
Terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap Kinerja
3. Hipotesis Ketiga:
Terdapat pengaruh langsung positif Motivasi terhadap Kinerja
4. Hipotesis Keempat:
Terdapat pengaruh langsung positif Budaya Organisasi terhadap Motivasi
5. Hipotesis Kelima:
Terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap Motivasi

3. METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengungkap ada atau tidaknya pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap Kinerja Ketua Program Studi Universitas Swasta Jakarta Timur satu sama lain baik secara langsung maupun tidak langsung.

Secara lebih khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja Ketua program studi Universitas Swasta Jakarta Timur.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di universitas swasta Jakarta Timur. Pemilihan tempat dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut: tersedianya sampel ketua program studi di Universitas Swasta Jakarta Timur serta untuk menghemat biaya dan waktu, karena peneliti tinggal di wilayah Jakarta Timur yang dilakukan pada bulan Maret 2011 hingga July 2011.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik kausal. Sedangkan untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Analisis jalur ini memerlukan persyaratan adanya hubungan regresi linier yang signifikan antara dua variabel. Sedangkan untuk menghitung koefisien tiap jalur diperlukan koefisien korelasi positif dari setiap dua variabel. Oleh karena itu, untuk menyelesaikan perhitungan koefisien jalur, maka terlebih dahulu harus dilakukan analisis korelasi regresi dan regresi tiap dua variabel.

Variabel penelitian yang digunakan adalah 2 variabel exogenous yaitu budaya organisasi (X_1) dan kepemimpinan (X_2), dan 2 variabel endogenous yaitu motivasi (X_3) dan Kinerja (X_4).

Populasi dan Sampel

Populasi target dalam penelitian ini adalah ketua program studi dari 11 Universitas Swasta Jakarta Timur yang berkedudukan memimpin sebuah program studi yang berjumlah 110 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah sebahagian dari populasi.

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah teknik acak sederhana (simple random sampling dengan teknik sampling yaitu; *probability sampling* dan *non probability sampling*).

Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane yang dikutip oleh Rakhmat.

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1} = \frac{110}{110.(0,05)^2 + 1} = \frac{110}{1,275} = 86,27 = 86 \text{ sampel}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = jumlah populasi

d^2 = Presisi yang ditetapkan (5%)

Dari populasi yang ada dilakukan pengambilan sampel (*sampling*) dengan menggunakan teknik pengambilan sampel secara probabilitas (*probability sampling*) dengan jumlah sampel sebanyak 86 orang sebagai responden.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik penyebaran kuesioner. Sebelum kuesioner disebar, maka dilakukan uji validitas dan perhitungan reliabilitas instrumen penelitian.

a. Uji Coba Instrumen Penelitian

1. Pengujian Validitas Instrumen

Instrumen kinerja berupa butir soal yang terdiri atas 33 butir pertanyaan. Dengan demikian, rentang skor teoritik antara 33 sampai dengan 165. Validitas butir instrument ditentukan dengan membandingkan antara besaran r_{xy} yang diperoleh dengan harga kritis r *Pearson's Product Moment* pada $n=30$. Kriteria yang digunakan untuk uji validitas butir adalah apakah r_{tabel} dengan $\alpha=0,05$ artinya jika $r_{butir} > r_{tabel}$ maka butir dianggap valid dan digunakan untuk pengumpulan data. Sebaliknya jika $r_{butir} \leq r_{tabel}$ maka butir dianggap tidak valid selanjutnya tidak digunakan dalam pengumpulan data. Dalam tabel harga kritis r_{tabel} *Pearson's Product Moment* diketahui = 0,361 untuk $n=30$ dengan $\alpha=0,05$.

2. Perhitungan Reliabilitas

Reliabilitas terhadap butir-butir instrumen kinerja yang valid dianalisis dengan teknik *Alpha Cronbach*. Perhitungan koefisien reliabilitas instrument dilakukan setelah butir yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian sehingga tidak diikutkan dalam perhitungan ini. Perhitungan reliabilitas instrument variabel kinerja sebanyak 49 butir diperoleh hasil $r_{11} = 0,476$. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program, Microsoft Excel dan SPSS.

2. Variabel Budaya Organisasi

a. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Kisi-kisi yang dijadikan dasar dalam menyusun butir instrumen budaya organisasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

No	Indikator	Butir soal	
		Nomor	Jumlah

1	Inovasi dan pengambilan resiko	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7
2	Stabilitas (stability)	8,9,10,11 12,13,14,15	8
3	Menghargai orang lain (respect for people)	16,17,18,19, 20, 21, 22, 23, 24	9
4	Berorientasi outcome (outcome orientation)	25, 26, 27 28, 29, 30	6
5	Perhatian terhadap hal-hal kecil (attention to details)	31, 32, 33, 34 35, 36, 37	7
6	Berorientasi tim (team orientation)	38, 39, 40 41, 42	5
7	Agresif (aggressiveness)	43, 44, 45 46, 47, 48, 49	7
		Jumlah	49

b. Uji Coba Instrumen Penelitian

1. Pengujian Validitas Instrumen

Instrument kinerja berupa butir soal yang terdiri atas 56 butir pertanyaan. Dengan demikian, rentang skor teoritik antara 56 sampai dengan 280. Validitas butir instrument ditentukan dengan membandingkan antara besaran r_{xy} yang diperoleh dengan harga kritis r *Pearson's Product Moment* pada $n=30$. Kriteria yang digunakan untuk uji validitas butir adalah apakah r_{tabel} dengan $\alpha=0,05$ artinya jika $r_{butir} > r_{tabel}$ maka butir dianggap valid dan digunakan untuk pengumpulan data. Sebaliknya jika $r_{butir} \leq r_{tabel}$ maka butir dianggap tidak valid selanjutnya tidak digunakan dalam pengumpulan data. Dalam tabel harga kritis r_{tabel} *Pearson's Product Moment* diketahui = 0,361 untuk $n = 30$ dengan $\alpha=0,05$.

2. Perhitungan Reliabilitas

Reliabilitas terhadap butir-butir instrument kinerja yang valid dianalisis dengan teknik *Alpha Cronbach*. Perhitungan koefisien reliabilitas instrument dilakukan setelah butir yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian sehingga tidak diikutkan dalam perhitungan ini. Perhitungan reliabilitas instrument variabel kinerja sebanyak 49 butir diperoleh hasil $r_{11} = 0,707$. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program, Microsoft Excel dan SPSS.

3. Variabel Kepemimpinan

a. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Kisi-kisi yang dijadikan dasar dalam menyusun butir instrumen kepemimpinan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

No	Indikator	Butir Soal	
		Nomor	Jumlah
1	mempengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10
2	mendukung bawahan dalam mencapai tujuan	11,12,13,14 15, 16, 17	7
3	memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan	18, 19, 20, 21 22, 23, 24	7
4	Membantu bawahan dalam mencapai tujuan	25,26,27,28, 29,30,31,32 33	9
		Jumlah	33

b. Uji Coba Instrumen

1. Pengujian Validitas Instrumen

Instrumen kepemimpinan berupa butir soal yang terdiri atas 33 butir pertanyaan. Dengan demikian, rentang skor teoritik antara 35 sampai dengan 175. Validitas butir instrument ditentukan dengan membandingkan antara besaran r_{xy} yang diperoleh dengan harga kritis r *Pearson's Product Moment* pada $n=30$. Kriteria yang digunakan untuk uji validitas butir adalah apakah r_{tabel} dengan $\alpha = 0,05$ artinya jika $r_{butir} > r_{tabel}$ maka butir dianggap valid dan digunakan untuk pengumpulan data. Sebaliknya jika $r_{butir} \leq r_{tabel}$ maka butir dianggap tidak valid selanjutnya tidak digunakan dalam pengumpulan data. Dalam tabel harga kritis r_{tabel} *Pearson's Product Moment* diketahui = 0,361 untuk $n = 30$ dengan $\alpha = 0,05$.

2. Perhitungan Reliabilitas

Reliabilitas terhadap butir-butir instrument kepemimpinan yang valid dianalisis dengan teknik *Alpha Cronbach*. Perhitungan koefisien reliabilitas instrument dilakukan setelah butir yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian sehingga tidak diikutkan dalam perhitungan ini. Perhitungan reliabilitas instrument variabel kinerja sebanyak 33 butir diperoleh hasil $r_{11} = 0,607$. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program, Microsoft Excel dan SPSS.

4. Variabel Motivasi

a. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Kisi-kisi yang dijadikan dasar dalam menyusun butir instrumen motivasi kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

No	Indikator	Butir soal	
		Nomor	Jumlah
1	Berkeinginan mewujudkan tujuan organisasi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10
2	Memiliki intensitas mencapai tujuan organisasi	11,12,13,14, 15,16,17	7
3	Memiliki keteguhan mencapai tujuan organisasi	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	7
		Jumlah	24

b. Uji Coba Instrumen

1. Pengujian Validitas

Instrumen motivasi berupa butir soal yang terdiri atas 28 butir pertanyaan. Dengan demikian, rentang skor teoritik antara 28 sampai dengan 140. Validitas butir instrument ditentukan dengan membandingkan antara besaran r_{xy} yang diperoleh dengan harga kritis r *Pearson's Product Moment* pada $n=30$. Kriteria yang digunakan untuk uji validitas butir adalah apakah r_{tabel} dengan $\alpha =0,05$ artinya jika $r_{butir} > r_{tabel}$ maka butir dianggap valid dan digunakan untuk pengumpulan data. Sebaliknya jika $r_{butir} \leq r_{tabel}$ maka butir dianggap tidak valid selanjutnya tidak digunakan dalam pengumpulan data. Dalam tabel harga kritis r_{tabel} *Pearson's Product Moment* diketahui = 0,361 untuk $n = 30$ dengan $\alpha =0,05$.

2. Perhitungan Reliabilitas

Reliabilitas terhadap butir-butir instrument kinerja yang valid dianalisis dengan teknik *Alpha Cronbach*. Perhitungan koefisien reliabilitas instrument dilakukan setelah butir yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian sehingga tidak diikutkan dalam perhitungan ini. Perhitungan reliabilitas instrument variabel kinerja sebanyak 24 butir diperoleh hasil $r_{11} = 0,699$. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program, Microsoft Excel dan SPSS

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel sesuai dengan model kausal yang terbentuk.

Hipotesis Statistik

Berdasarkan teknik analisis data dan perumusan masalah maka dibuatkan hipotesis statistik berikut ini:

1. Hipotesis pertama: pengujian pengaruh langsung Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja (X_4).
 $H_0 : \rho_{41} \leq 0$. $H_1 : \rho_{41} > 0$
2. Hipotesis kedua: pengujian pengaruh langsung Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja (X_4)
 $H_0 : \rho_{42} \leq 0$. $H_1 : \rho_{42} > 0$
3. Hipotesis keempat: pengujian pengaruh langsung Motivasi (X_3) terhadap Kinerja (X_4)
 $H_0 : \rho_{43} \leq 0$ $H_1 : \rho_{43} > 0$
4. Hipotesis ketiga: pengujian pengaruh langsung Budaya Organisasi (X_1) terhadap Motivasi (X_3)
 $H_0 : \rho_{31} \leq 0$ $H_1 : \rho_{31} > 0$
5. Hipotesis keempat: pengujian pengaruh langsung Kepemimpinan (X_2) terhadap Motivasi (X_3)
 $H_0 : \rho_{32} \leq 0$ $H_1 : \rho_{32} > 0$

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Deskripsi data pada bagian ini meliputi data instrumen kinerja (X_4), yang disebut sebagai variabel terikat (*endogenous*), instrumen budaya organisasi (X_1), dan kepemimpinan (X_2) sebagai variabel bebas (*exogenous*), dan instrumen motivasi (X_3) sebagai variabel antara (*intervening*). Deskripsi masing-masing variabel disajikan secara berturut-turut mulai dari variabel X_4 , X_1 , X_2 dan X_3 .

1. Kinerja

Dari data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas di hitung menurut aturan *Sturges*. Data kinerja mempunyai rentang skor teoretik antara 29 sampai 145, dan rentang skor empiris antara 29 sampai dengan 145. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 95,87; simpangan baku sebesar 24,44; varians sebesar 597,2658; median sebesar 92,42; dan modus sebesar 92,86. Selanjutnya data kinerja disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi Skor Instrumen Kinerja

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Kumulatif	Relatif

1	29	-	45	3	3	3,49%
2	46	-	62	7	10	8,14%
3	63	-	79	14	24	16,28%
4	80	-	96	25	49	29,07%
5	97	-	113	22	71	25,58%
6	114	-	130	9	80	10,47%
7	131	-	147	6	86	6,98%
				86		100%

Berdasarkan tabel 4.1, dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari 86 orang sampel dapat diklasifikasi dalam 7 kelas, 3 orang skor instrumennya berkisar antara 29-45 atau 3,49%, 7 orang dengan interval 46-62 atau 8,14%, 14 orang dengan interval 63-79 atau 16,28%, 25 orang dengan interval 80-96 atau 29,07%, 22 orang dengan interval 97-113 atau 25,58%, 9 orang dengan interval 114-130 atau 10,47%, dan 6 orang dengan interval 131-147 atau 6,98%.

2. Budaya Organisasi

Data budaya organisasi mempunyai rentang skor teoretik antara 49 sampai 245, dan rentang skor empiris antara 50 sampai dengan 245. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 155,85; simpangan baku sebesar 44,35; varians sebesar 1966,6004; median sebesar 154,13; dan modus sebesar 165,23. Selanjutnya data budaya organisasi disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Skor Instrumen Budaya Organisasi

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Kumulatif	Relatif
1	50 - 77	7	7	8,14%
2	78 - 105	8	15	9,30%
3	106 - 133	14	29	16,28%
4	134 - 161	19	48	22,09%
5	162 - 189	21	69	24,42%
6	190 - 217	8	77	9,30%
7	218 - 245	9	86	10,47%
		86		100%

Berdasarkan tabel 4.2, dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari 86 orang sampel dapat diklasifikasi dalam 7 kelas, 7 orang skor instrumennya berkisar antara 50-77 atau 8,14%, 8 orang dengan interval 78-1058 atau 9,30%, 14 orang dengan interval 106-133 atau 16,28%, 19 orang dengan interval 134-161 atau 22,09%, 21 orang dengan interval 162-189 atau 24,42%, 8 orang dengan interval 190-217 atau 9,30%, dan 9 orang dengan interval 218-245 atau 10,47%.

3. Kepemimpinan

Data kepemimpinan mempunyai rentang skor teoretik antara 33 sampai 165, dan rentang skor empiris antara 42 sampai dengan 165. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 112,06; simpangan baku sebesar 32,06; varians sebesar 1027,5378; median sebesar 111,05; dan modus sebesar 106,64. Selanjutnya data kepemimpinan disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Skor Instrumen Kepemimpinan

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Kumulatif	Relatif
1	42 - 59	4	4	4,65%
2	60 - 77	11	15	12,79%
3	78 - 95	9	24	10,47%
4	96 - 113	22	46	25,58%
5	114 - 131	14	60	16,28%
6	132 - 149	16	76	18,60%
7	150 - 167	10	86	11,63%
		86		100%

Berdasarkan tabel 4.3, dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari 86 orang sampel dapat diklasifikasi dalam 7 kelas, 4 orang skor instrumennya berkisar antara 42-59 atau 4,65%, 11 orang diinterval 60-77 atau 12,79%, 9 orang dengan interval 78-95 atau 10,47%, 22 orang dengan interval 96-113 atau 25,58%, 14 orang dengan interval 114-131 atau 16,28%, 16 orang dengan interval 132-149 atau 18,60%, dan 10 orang dengan interval 150-167 atau 11,63%.

4. Motivasi

Data motivasi mempunyai rentang skor teoretik antara 24 sampai 120, dan rentang skor empiris antara 31 sampai dengan 120. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 79,98; simpangan baku sebesar 21,70; varians sebesar 470,9171; median sebesar 80,24; dan modus sebesar 78,79. Selanjutnya data motivasi disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Skor Instrumen Motivasi

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Kumulatif	Relatif
1	31 - 43	4	4	4,65%
2	44 - 56	7	11	8,14%
3	57 - 69	13	24	15,12%

4	70	-	82	23	47	26,74%
5	83	-	95	19	66	22,09%
6	96	-	108	12	78	13,95%
7	109	-	121	8	86	9,30%
				86		100%

Berdasarkan tabel 4.4, dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari 86 orang sampel dapat diklasifikasi dalam 7 kelas, 4 orang skor instrumennya berkisar antara 31-43 atau 4,65%, 7 orang dengan interval 44-56 atau 8,14%, 13 orang dengan interval 57-69 atau 15,12%, 23 orang dengan interval 70-82 atau 26,74%, 19 orang dengan interval 83-95 atau 22,09%, 12 orang dengan interval 96-108 atau 13,95%, dan 8 orang dengan interval 109-121 atau 9,30%.

Tabel 4.5
Rangkuman Statistik Deskriptif

Keterangan	Kinerja	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Motivasi
Mean	95,87	155,85	112,06	79,98
Standard Error	2,64	4,78	3,46	2,34
Median	92,42	154,13	111,05	80,24
Mode	92,86	165,23	106,64	78,79
Standard Deviation	24,44	44,35	32,06	21,70
Sample Variance	597,2658	1966,6004	1027,5378	470,9171
Range	116	195	123	89
Minimum	29	50	42	31
Maximum	145	245	165	120
Sum	8245	13403	9637	6878
Count	86	86	86	86

Pengujian Persyaratan Analisis

Penggunaan statistik parametris bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Proses pengujian persyaratan analisis dalam penelitian ini merupakan syarat yang harus dipenuhi agar penggunaan teknis regresi yang termasuk pada kelompok statistik parametris dapat diterapkan untuk keperluan pengujian hipotesis.

Syarat analisis jalur (*path analysis*) adalah estimasi antara variabel eksogen terhadap variabel endogen bersifat linier, dengan demikian persyaratan yang berlaku pada analisis regresi dengan sendirinya juga berlaku pada persyaratan analisis jalur. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam analisis jalur adalah bahwa sampel penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal, varians data homogen dan hubungan antara variabel-variabel dalam model haruslah signifikan dan linier. Berkaitan dengan hal tersebut, sebelum dilakukan pengujian model, terlebih dahulu dilakukan

pengujian terhadap ketiga persyaratan yang berlaku dalam analisis jalur tersebut. Pengujian analisis yang dilakukan adalah :

1. Uji Normalitas
2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi

1. Uji Normalitas

Data yang digunakan dalam menyusun model regresi harus memenuhi asumsi bahwa data tersebut berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Asumsi normalitas pada dasarnya menyatakan bahwa dalam sebuah model regresi harus berdistribusi normal. Uji asumsi tersebut dalam penelitian ini dilaksanakan dengan menguji normalitas data dari kelima galat taksiran regresi penelitian yang akan dianalisis.

Tabel 4.6
Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas

Nomor	Galat Taksiran Regresi	N	L _{hitung}	L _{tabel}		Keterangan
				$\alpha = 5\%$	$\alpha = 1\%$	
1	X ₄ atas X ₁	86	0,0860	0,096	0,109	Normal
2	X ₄ atas X ₂	86	0,0917	0,096	0,109	Normal
3	X ₄ atas X ₃	86	0,0896	0,096	0,109	Normal
4	X ₃ atas X ₁	86	0,0834	0,096	0,109	Normal
5	X ₃ atas X ₂	86	0,0557	0,096	0,109	Normal

2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi

Pengujian hipotesis penelitian dilaksanakan dengan menggunakan teknik analisis regresi terikat atas variabel bebas. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi model hubungan antar variabel.

Pada tahap permulaan pengujian hipotesis adalah menyatakan hubungan antara masing-masing variabel bebas (eksogen) dengan variabel terikat (endogen) dalam bentuk persamaan regresi linier sederhana. Persamaan tersebut ditetapkan dengan menggunakan data hasil pengukuran yang berupa pasangan variabel eksogen dengan variabel endogen sedemikian rupa sehingga model persamaan regresi merupakan bentuk hubungan yang paling cocok. Sebelum menggunakan persamaan regresi dalam rangka mengambil kesimpulan dalam pengujian hipotesis, model regresi yang diperoleh diuji kelinieran dan signifikansinya dengan menggunakan uji F dalam ANAVA. Kriteria pengujian linieritas dan signifikansi model regresi ditetapkan sebagai berikut :

Regresi signifikan : $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ pada baris regresi

Regresi linier : $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada baris tuna cocok

a. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Instrumen Kinerja (X₄) atas Budaya Organisasi (X₁)

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kinerja dengan budaya organisasi pada lampiran 7 diperoleh konstanta regresi $a = 38,34$ dan koefisien regresi $b = 0,37$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi linier sederhana adalah $\hat{X}_4 = 38,34 + 0,37X_1$.

b. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Instrumen Kinerja (X4) atas Kepemimpinan (X2)

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kinerja dengan kepemimpinan pada lampiran 7, diperoleh konstanta regresi $a = 48,41$ dan koefisien regresi $b = 0,42$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi linier sederhana adalah $\hat{X}_4 = 48,41 + 0,42X_2$.

c. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Instrumen Kinerja (X4) atas Motivasi (X3)

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kinerja dengan motivasi pada lampiran 7, diperoleh konstanta regresi $a = 37,18$ dan koefisien regresi $b = 0,73$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi linier sederhana adalah $\hat{X}_4 = 37,18 + 0,73X_3$.

d. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Instrumen Motivasi (X3) atas Budaya Organisasi (X1)

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara motivasi dengan budaya organisasi pada lampiran 7, diperoleh konstanta regresi $a = 28,48$ dan koefisien regresi $b = 0,33$. Dengan demikian model hubungan persamaan regresi linier sederhana adalah $\hat{X}_3 = 28,48 + 0,33 X_1$.

e. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Instrumen Motivasi (X3) atas Kepemimpinan (X2)

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan modal persamaan regresi antara motivasi dengan kepemimpinan pada lampiran 7, diperoleh konstanta regresi $a = 44,46$ dan koefisien regresi $b = 0,32$. Dengan demikian model hubungan persamaan regresi linier sederhana adalah $\hat{X}_3 = 44,46 + 0,32X_2$.

Persamaan regresi $\hat{X}_3 = 44,46 + 0,32X_2$. Diperoleh Fhitung = 23,58 lebih besar dari nilai Ftabel 3,96 pada $\alpha = 0,05$. Karena Fhitung > Ftabel maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh Fhitung sebesar 0,58 lebih kecil dari Ftabel sebesar 1,66 pada $\alpha = 0,05$. Karena Fhitung < Ftabel maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima.

Tabel 4.12
Rangkuman Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linieritas Regresi

Reg-resi	Persamaan	Uji Signifikansi			Uji Linieritas			Kesimpulan
		F _{hitung}	F _{tabel}		F _{hitung}	F _{tabel}		
			0,05	0,01		0,05	0,01	
\hat{X}_4 atas X_1	$\hat{X}_4 = 38,34 + 0,37X_1$	68,35 **	3,96	6,96	1,13 ns	1,75	2,23	Regresi signifikan dan linier
\hat{X}_4 atas X_2	$\hat{X}_4 = 48,41 + 0,42X_2$	37,49 **	3,96	6,96	0,75 ns	1,68	2,09	Regresi signifikan dan linier
\hat{X}_4 atas X_3	$\hat{X}_4 = 37,18 + 0,73X_3$	61,98 **	3,96	6,96	7,89 ns	1,66	2,37	Regresi signifikan dan linier
\hat{X}_3 atas X_1	$\hat{X}_3 = 28,48 + 0,33X_1$	70,41 **	3,96	6,96	0,92 ns	1,75	2,23	Regresi signifikan dan linier
\hat{X}_3 atas X_2	$\hat{X}_3 = 44,46 + 0,32X_2$	23,58 **	3,96	6,96	0,58 ns	1,68	2,09	Regresi signifikan dan linier

Keterangan:

** : Sangat signifikan

ns : Non signifikan (regresi linier)

3. Analisis Koefisien Korelasi

Berdasarkan model kausal yang dibentuk secara teoritis akan diperoleh diagram analisis jalur dan kemudian di hitung nilai koefisien setiap jalurnya. Sebelum dilakukan perhitungan untuk menguji model kausalitas dengan menggunakan metode analisis jalur, terlebih dahulu data hasil penelitian diuji dan telah memenuhi seluruh persyaratan yang diperlukan.

Salah satu persyaratan yang sangat penting yang harus dipenuhi adalah adanya korelasi yang signifikan antar variabel terkait dan berhubungan satu dengan yang lainnya. Hubungan yang telah dibuktikan di atas belum menyimpulkan terjadinya suatu hubungan kausal antara variabel tersebut. Dari data lapangan yang telah diolah dan melalui berbagai uji yang dipersyaratkan, maka tahapan selanjutnya dalam pengujian model kausalitas adalah melakukan analisis jalur (*path analysis*).

Dari hasil analisis pada bagian terdahulu dan proses perhitungan yang dilakukan dapat dirangkum sebagai berikut :

Tabel 4.13
Rangkuman Hasil Korelasi dan Nilai Signifikansi Diantara Variabel

Matrik	Koefisien Korelasi			
	X_1	X_2	X_3	X_4

X₁		1,00	0,389	0,675	0,670
X₂			1,00	0,468	0,556
X₃	<i>t_{hitung}</i>	8,39 **	4,85 **	1,00	0,652
X₄	<i>t_{hitung}</i>	8,28 **	6,14 **	7,89 **	1,00
<i>Koefisien: t_{tabel} (0,05) = 1,66</i> <i>t_{tabel} (0,01) = 2,37</i>					

Dari tabel 4.13 dapat terlihat bahwa korelasi antara budaya organisasi (X1) dengan kepemimpinan (X2) sebesar 0,389. Korelasi antara budaya organisasi (X1) dengan motivasi (X3) sebesar 0,675. Dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 8,39 > t_{tabel} sebesar 2,37 pada $\alpha = 0,01$ sehingga dengan demikian dapat dinyatakan bahwa korelasi antara X₁ dan X₃ sangat signifikan.

Korelasi antara kepemimpinan (X2) dengan motivasi (X3) sebesar 0,468. Dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 4,85 > t_{tabel} sebesar 2,37 pada $\alpha = 0,01$ sehingga dengan demikian dapat dinyatakan bahwa korelasi antara X₂ dan X₃ sangat signifikan.

Korelasi antara budaya organisasi (X1) dengan kinerja (X4) sebesar 0,670. Dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 8,28 > t_{tabel} sebesar 2,37 pada $\alpha = 0,01$ sehingga dengan demikian dapat dinyatakan bahwa korelasi antara X₁ dan X₄ sangat signifikan.

Korelasi antara kepemimpinan (X2) dengan kinerja (X4) sebesar 0,556. Dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 6,14 > t_{tabel} sebesar 2,37 pada $\alpha = 0,01$ sehingga dengan demikian dapat dinyatakan bahwa korelasi antara X₂ dan X₄ sangat signifikan.

Korelasi antara motivasi (X3) dengan kinerja (X4) sebesar 0,652. Dengan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 7,89 > t_{tabel} sebesar 2,37 pada $\alpha = 0,01$ sehingga dengan demikian dapat dinyatakan bahwa korelasi antara X₃ dan X₄ sangat signifikan.

4. Analisis Koefisien Jalur

Tabel 4.14
Pengaruh Langsung Antar Variabel

No.	Pengaruh Langsung	Koefisien Pengaruh Langsung	Dk	<i>t_{hitung}</i>	<i>t_{tabel}</i>	
					0,05	0,01
1.	X ₁ terhadap X ₃	0,581	83	6,931 **	1,99	2,64
2.	X ₂ terhadap X ₃	0,242	83	2,888 **	1,99	2,64
3.	X ₁ terhadap X ₄	0,384	82	3,981 **	1,99	2,64
4.	X ₂ terhadap X ₄	0,285	82	3,543 **	1,99	2,64
5.	X ₃ terhadap X ₄	0,259	82	2,579 *	1,99	2,64

*= signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$)

**= sangat signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$)

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil yang diperoleh setelah melakukan analisis model digunakan sebagai dasar dalam menjawab hipotesis dan menarik kesimpulan pada penelitian ini. Penjelasan terhadap jawaban hipotesis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

Hasil perhitungan uji hipotesis secara statistik yang telah dilakukan di atas dapat dirangkum dan dilihat pada tabel 4.15 berikut ini.

Tabel 4.15
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis yang Diajukan

No.	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1.	Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.	$H_0 : \beta_{41} \leq 0$ $H_1 : \beta_{41} > 0$	H_0 ditolak	berpengaruh langsung positif
2	Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja	$H_0 : \beta_{42} \leq 0$ $H_1 : \beta_{42} > 0$	H_0 ditolak	berpengaruh langsung positif
3	Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja	$H_0 : \beta_{43} \leq 0$ $H_1 : \beta_{43} > 0$	H_0 ditolak	berpengaruh langsung positif
4.	Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi	$H_0 : \beta_{31} \leq 0$ $H_1 : \beta_{31} > 0$	H_0 ditolak	berpengaruh langsung positif
5.	Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi	$H_0 : \beta_{32} \leq 0$ $H_1 : \beta_{32} > 0$	H_0 ditolak	berpengaruh langsung positif

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesa menunjukkan bahwa kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini seluruhnya memiliki hubungan langsung terhadap kinerja. Hal ini membuktikan bahwa secara umum di lingkungan universitas swasta di Jakarta Timur terdapat pengaruh langsung: 1)budaya organisasi dengan kinerja; 2)kepemimpinan terhadap kinerja; 3)motivasi terhadap kinerja; 4)budaya organisasi terhadap motivasi; 5)kepemimpinan terhadap motivasi. Secara rinci, pembahasan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1) Budaya Organisasi Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kinerja

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja (X_4), nilai koefisien jalur sebesar 0,384 dimana nilai koefisien

t_{hitung} sebesar 3,981. Nilai Koefisien t_{tabel} pada $dk = 82$ untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} maka dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima yaitu bahwa budaya organisasi (X_1) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja (X_4) dapat diterima.

2) Kepemimpinan berpengaruh langsung Positif terhadap Kinerja

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung positif kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja (X_4), nilai koefisien jalur sebesar 0,285 dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 3,543 sedangkan nilai koefisien t_{tabel} pada $dk = 82$ untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan demikian kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja (X_4) dapat diterima.

3) Motivasi berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung positif motivasi (X_3) terhadap kinerja (X_4), nilai koefisien jalur sebesar 0,259 dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 2,579 sedangkan nilai koefisien t_{tabel} pada $dk = 82$ untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari nilai koefisien t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima dengan demikian motivasi (X_3) berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja (X_4) dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif motivasi terhadap kinerja.

4) Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Motivasi

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung positif budaya organisasi (X_1) terhadap motivasi (X_3), nilai koefisien jalur sebesar 0,581 dimana nilai koefisien t_{hitung} sebesar 6,931 sedangkan nilai koefisien t_{tabel} pada $dk = 83$ untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima dengan demikian budaya organisasi (X_1) berpengaruh secara langsung terhadap motivasi (X_3) dapat diterima.

5) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Motivasi

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung positif kepemimpinan (X_2) terhadap motivasi (X_3), nilai koefisien jalur sebesar 0,242 dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 2,888 sedangkan nilai koefisien t_{tabel} pada $dk = 83$ untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 1,99. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari koefisien t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan demikian kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara langsung terhadap motivasi (X_3) dapat diterima.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja artinya bahwa peningkatan budaya organisasi secara langsung meningkatkan kinerja.

2. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja artinya bahwa peningkatan kepemimpinan berpengaruh langsung meningkatkan kinerja.
3. Motivasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja artinya bahwa peningkatan motivasi akan meningkatkan kinerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi artinya bahwa budaya organisasi meningkatkan motivasi.
5. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung positif terhadap motivasi artinya bahwa kepemimpinan meningkatkan motivasi.

Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam upaya meningkatkan kinerja khususnya kaprodi universitas swasta Jakarta Timur, saran-saran yang diberikan pada disertasi ini adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan universitas (di lingkungan universitas swasta Jakarta Timur) harus melakukan usaha-usaha untuk mendorong perbaikan budaya organisasi, khususnya di lingkungan universitas swasta di Jakarta Timur melalui peningkatan inovasi secara periodik.
2. Ketua program studi universitas swasta di Jakarta Timur diharapkan dapat meningkatkan kinerja baik di bawah pengawasan maupun tanpa pengawasan dalam rangka meningkatkan baik pelayanan internal kepada sesama kolega dan mahasiswa maupun pelayanan eksternal kepada masyarakat luas yang kompeten untuk menjadi calon mahasiswa baru bagi universitas itu sendiri guna merespon permintaan pasar.
3. Guna meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi diharapkan menggunakan system evaluasi yang baku yang dapat mengukur kinerja individu secara periodik sebagai dasar dalam penilaian kinerja dan sekaligus sebagai alat evaluasi bagi pegawai maupun organisasi.
4. Penelitian ini hanya terbatas pada penelitian tentang kinerja dan motivasi ketua program studi yang hanya ditinjau dari budaya organisasi dan kepemimpinan, diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi dan kinerja ketua program studi di universitas swasta yang lain yang sejenis yang lebih komprehensif agar dapat diambil perbedaan dan persamaan untuk perbaikan penelitian di bidang yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. *Performance Management*. Third Edition, London: Kogan, 2006.
- Amstrong, Michael. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan, 2007.
- Buuee, Courtland L et al. *Management, International Edition*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1993.
- Uno, B Hamzah. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Cai Feng, Wang. *An Empirical Study of The Performance of University Teachers Based on Organizational Commitment, Job Stress, Mental Health and Motivation Achievement*”, Canadian Social Science Vol. 6, No. 4, 2010.
- Christine, Ute Klehe dan Neil Anderson. *The Moderating Influence of Personality and Culture on Social Loafing in Typical versus Maximum Performance Situations*, International Journal of Selection and Assesment. Vol. 15, No. 2. June 2007.
- Colquit, Jason A, Jeffrey LePine dan Wesson. *Organizational Behaviour*. New York: The McGraw-Hill, Inc., 2009.
- De Janaz, Suzanne dan H.Z. Schneider. *Interpersonal Skills in Organizations*, Second Edition, New York: McGraw-Hill, Inc., 2006.
- Donnelly, Gibson, Ivancevich and Kenopaske. *Organizations. Twelfth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2006.
- Ferris, D Lance at all. *Self Esteem and Job Performance: The Moderating Role Of Self Esteem Contingencies*. Personal Psychology, Autum Vol. 63. No.3. 2010.
- Finnigan, Kara S, *Principal Leadership and Teacher Motivation under Hing-Stakes Accountability Policies*, Leadership and Policy in Schools. Taylor & Francis Group, LLC. 2010.
- George, Jennifer M and Gareth R Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior, Fifth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2008.
- Gibson, James et al. *Organization, Twelfth Edition*, New York: McGraw-Hill, Inc., 2006.
- Goetsch dan John M Davis. *Quality Management, Third Edition*. New York: Prentice Hall Int, Inc., 2000.
- Gomez dan Mejia Balkin. *Management*. New York: McGraw-Hill. Inc., 2002.
- Irieme, Emmanuel Ejere. *A Note on Job Performance and Motivastional Techniques. Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research In Business*, Vol, 1. No. 9, January 2010.
- Ivancevich, John M dan Michael M Matteson. *Organizational Behaviour and Management, Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2002.
- Ivancevich M, John dan Michael M Matteson. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2005.

- Ivancevich M, John dan Michael M Matteson. *Organizational Behavior and Management, Eighth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2008.
- James, Chris and Michael Connolly, *An Analysis of the Relationship between the Organizational Culture and the Performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model, International Journal of Leadership in Education*, Vol. 12, No. 4, December 2009
- John. W. Newstorm. *Organizational Behavior, Eleventh Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2003.
- Jones, Gareth R, *Organizational Theory. Design and Change, Fifth Edition*. New Jersey: Pearson Hill, 2007.
- Julsuwan, Suwat, Boonchom Srisa-ard dan Somjet Poo Sri, "Transformational Leadership of Supporting-Line Administrator at Public Higher Education Institution in Thailand", *European Journal of Social Sciences* , vol. 22. No. 3, 2011.
- Jung, John. *Understanding Human Motivation*. New York: Macmillan Publishing Co. Inc, 1978
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. *Organizational Behavior, Eighth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2008.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior, Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2008.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior, Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2010.
- Konradt, Udo, Panja Andreben and Thomas Ellwant. *Self-leadership in Organizational teams: A multilevel analysis of moderator and mediators, European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (3), 2009.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior, Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2002.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson. *Human Resource Management, Tenth Edition*. Ohio: Thomson, Southern Western, 2003.
- McShane, Stevan L. and Mary Von Glinov. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill, Inc., 2005.
- McShane, John and Mary Von Glinov. *Organizational Behavior, Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2008.
- McShane, John and Mary Von Glinow. *Organizational Behavior, Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2009.
- McShane, John and Mary Glinow. *Organizational Behavior, Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2010.
- Moesley, C. Donald, Megginson dan Pietri. *Supervisory Management, Sixth Edition*, Ohio: Thomson South Western, 2005
- Mullins, Laurie J. *Management and Organization Behaviour, Seventh Edition*. England: Edinburg Gate, 2005.

- Nawawi. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.
- Newstrom, John W and Keith Davis. *Organization Behavior Human Resources at Work*. New York: McGraw-Hill: Higher Education, 2002.
- Newstrom, John. W. *Organizational Behavior, Eleventh Edition*. New York: Prentice Hall/Irwin, 2003.
- Nwachukwu. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol 1, No 9, Ijerb.we.com, January 2010.
- Robbins and Coulter. *Management, Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Robbins, Stephen. *Organizational Behavior, Eighth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2005.
- Robbins, Stephen and Judge. *Organizational Behavior, Fourteenth Edition*. New York: Pearson Prentice Hall, 2011.
- Rue, Leslie W and Lloyd L Byars, *Management, Eighth Edition*. New York: Irwin McGraw-Hill, Inc., 2000.
- Shani, AB and James B Lau. *Behavior In Organization, Eighth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2005.
- Slatter, Stuard David Lovett and Laura Barlow. *Leading Corporate Turnaround*. USA: Jossey-Bass, 2006.
- Sugiyono, Hadari. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta, 2002.
- Walumbwa Fred O, Bruce J Avold dan Weichun Zhu. *How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs*. Wiley Periodicals Inc, Vol. 61, 2008.
- Walumbwa, Fred O, et al. *An Investigation of the relationships among leader and Follower Psychological Capital, Service Climate and Job Performance*.

ⁱ Jason A Colquit, Jeffrey A LePine & Michael J Wesson, *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 37.

ⁱⁱ Michael Armstrong, *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, (London: Kogan, 2007), h. 7.