
**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
DOSEN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS : STIE "ADI UNGGUL BHIRAWA" SURAKARTA)**

Sundari

Program Studi D3 Manajemen Informatika
STMIK Duta Bangsa Surakarta, Jawa Tengah
E-mail : sundari@stmikdb.ac.id

Abstract

Perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional yang dihadapi dewasa ini dan dimasa yang akan datang mensyaratkan perubahan paradigma pembaruan sistem kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembangunan bangsa serta hubungan antar bangsa yang mengarah pada terselenggaranya kepemimpinan yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1). Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi, 2). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, 3). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan 4). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, 5). Pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen. Pengumpulan data menggunakan metode pengambilan sampel total populasi. Analisis data dilakukan melalui analisis instrumen penelitian yang meliputi uji validitas menggunakan korelasi *product moment* dan uji reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach alpa*, uji hipotesis meliputi analisis jalur, koefisien determinasi (R^2), uji t, uji F dan analisa korelasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa: 1). Kepemimpinan mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi, 2). Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi, 3). Kepemimpinan mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dan 4). Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, 5). Motivasi mempunyai pengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja dosen.

Kata kunci: kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kinerja

A. PENDAHULUAN

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa (STIE-AUB) Surakarta merupakan pengembangan dari Akademi Keuangan dan Perbankan (AUB) Surakarta yang berdiri sejak 17 Februari 1969. Sebagai institusi pendidikan. Dalam perkembangannya STIE-AUB Surakarta mengalami pasang surut dalam mengelola dan mempersiapkan para mahasiswa menjadi kader-kader pemikir yang profesional dan akademik. Menyadari era globalisasi akan membawa situasi kompetisi di segala aspek kehidupan, maka STIE-AUB Surakarta harus terus berbenah untuk mengembangkan dan menyempurnakan sistem pendidikan yang ada sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat agar senantiasa mampu mengemban visinya yaitu "Pada Tahun 2020 menjadikan STIE AUB Surakarta sebagai Perguruan Tinggi Ilmu Ekonomi yang unggul dan terdepan di tingkat Regional dan Nasional dalam menghasilkan lulusan berkemampuan akademik dan profesional di bidang Manajemen, Akuntansi dan Informatika serta mempunyai daya saing baik ditingkat regional, nasional dan internasional.

Perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional yang dihadapi dewasa ini dan di masa datang mensyaratkan perubahan paradigma, pembaruan sistem kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembangunan bangsa serta hubungan antar bangsa yang mengarah pada terselenggaranya kepemimpinan yang baik.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, sasaran dalam penelitian ini peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "Adi Unggul Bhirawa" (STIE - AUB) Surakarta ?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "Adi Unggul Bhirawa" (STIE - AUB) Surakarta ?
- c. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "Adi Unggul Bhirawa" (STIE - AUB) Surakarta ?
- d. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "Adi Unggul Bhirawa" (STIE - AUB) Surakarta ?

-
- e. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “Adi Unggul Bhirawa” (STIE - AUB) Surakarta ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang akan dicapai dalam Penelitian ini untuk mengetahui, menganalisis dan membuktikan:

- a. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “Adi Unggul Bhirawa” (STIE - AUB) Surakarta ?
- b. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “Adi Unggul Bhirawa” (STIE - AUB) Surakarta ?
- c. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “Adi Unggul Bhirawa” (STIE - AUB) Surakarta ?
- d. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “Adi Unggul Bhirawa” (STIE - AUB) Surakarta ?
- e. Pengaruh motivasi terhadap kinerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “Adi Unggul Bhirawa” (STIE - AUB) Surakarta ?

D. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila pegawai mampu bekerja sesuai dengan standar penilaian yang ditetapkan organisasi. Menurut Mohamad Mahsum (2006:25) kinerja (*performance*) adalah “Gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Keberhasilan yang telah ditetapkan Benoit dan Judge (2003) dalam Rani Maryam (2009:51) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas outputnya.

b. Pengukuran Kinerja

Produktivitas merupakan salah satu alat untuk mengukur kinerja pegawai. Karena produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mencakup efektivitas pelayanan. Dalam hal ini produktivitas tidak hanya sebagai rasio antara input dan output, tetapi juga melihat seberapa besar pelayanan yang diberikan memiliki hasil yang diharapkan (Dwiyanto, 1995: dalam Warsito, 2009:10)

c. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2004:420). Manfaat pengukuran kinerja (Mulyadi, 2004:416) bagi pihak manajemen adalah untuk :

- 1). Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- 2). Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3). Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4). Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai mereka.
- 5). Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dari definisi ini, nampak bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bahwa orang yang meliputi faktor pemimpin pengikut dan faktor situasi untuk menghasilkan prestasi dan kepuasan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kusnadi dkk (2005:354) bahwa : kepemimpinan adalah sebagai tindakan atau upaya untuk memotivasi atau mempengaruhi orang lain agar mau bekerja atau bertindak ke arah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan atau kepemimpinan merupakan tindakan membuat sesuatu menjadi kenyataan.

b. Teori-Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok Muchlas (2005:318) Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Oleh karena itu kepemimpinan itu pada hakekatnya adalah:

- a) Proses mempenaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- b) Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat tinggi.

3. Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi yang dipengaruhi oleh budaya nasional dan dikembangkan dari asumsi-asumsi dasar, kebiasaan-kebiasaan, kepercayaan-kepercayaan, dan falsafah dari pendiri organisasi yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan tidak tertulis yang dipakai sebagai pedoman berpikir dan bertindak merupakan cara nalar menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. (Baskoro Diby dan Edy Priyono,2005:3) Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama dari pegawai untuk meyakini dan mendukung nilai-nilai yang berlaku guna mencapai tujuan organisasi.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi juga diartikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu dilingkungan dunia kerja atau pelajaran kehidupan pada umumnya. (Sudarwan Darmin,2004:15). Motivasi kerja adalah keinginan bekerja untuk mencapai sesuatu tujuan, dimana keinginan tersebut dapat merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan atau dapat mengakibatkan timbulnya mobilitas kerja. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:97).

b. Teori Motivasi

1). Teori Kebutuhan (*Maslow's Model*)

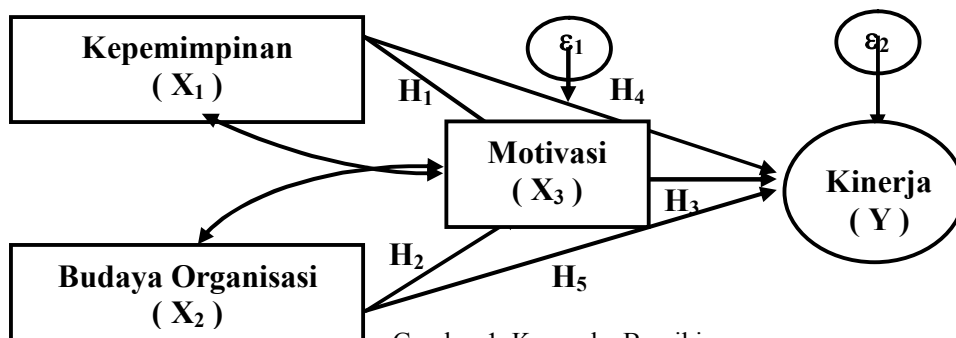
Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, yaitu:

- a) Kebutuhan Fisik
- b) Kebutuhan Keamanan
- c) Kebutuhan Sosial
- d) Kebutuhan Harga Diri
- e) Kebutuhan Aktualisasi

2). Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

E. KERANGKA BERPIKIR

Untuk mempermudah pemahaman dalam mempelajari dan melakukan penganalisaan, maka diperlukan suatu kerangka koseptual yang jelas.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan secara kasualitas akan dilakukan pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) kepemimpinan (X₁) dan budaya organisasi (X₂) berpengaruh terhadap motivasi kerja (X₃), serta pengaruh kepemimpinan (X₁) dan budaya organisasi (X₂) dan motivasi kerja (X₃) terhadap kinerja pegawai (Y). Untuk pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan dengan jalur kepemimpinan (X₁) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (X₃). Budaya organisasi (X₂) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (X₃).

F. HIPOTESIS

Berdasarkan masalah, dan kajian teoritis yang dikemukakan, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut;

-
1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di STIE-AUB SURAKARTA.
 2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Di STIE-AUB Surakarta.
 3. Terdapat pengaruh positif dan yang signifikan etos kerja terhadap kinerja pegawai di STIE-AUB Surakarta.
 4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pemanfaatan IT terhadap kinerja pegawai di STIE-AUB Surakarta.

G. METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa (STIE-AUB) Surakarta, Jl. Mr. Sartono No. 29, Cengklik, Surakarta.

Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang digunakan adalah semua pegawai STIE AUB Surakarta yang ditempatkan di D-3 dan S-1.

Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Variabel bebas terdiri dari :
 - 1). Kepemimpinan (X_1)
 - 2). Budaya Organisasi (X_2)
 - 3). Motivasi Kerja (X_3)
- b. Variabel terikat terdiri dari : Kinerja pegawai (Y)

Populasi dan Sampel

Obyek dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap di lingkungan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa (STIE-AUB) Surakarta dengan jumlah 63 orang. Untuk memperoleh data mengenai gambaran obyek penelitian, peneliti menggunakan kuesioner yang berisi deskripsi diri responden yang meliputi : usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, golongan/pangkat. Dari deskripsi data diri tersebut selanjutnya dilakukan tabulasi, sehingga peneliti memperoleh secara rinci gambaran obyek penelitian atau pegawai untuk menyusun gambaran umum obyek penelitian.

Teknik Analisa Data

1. Uji Instrumen
 - a. Uji Validitas
Menurut Santoso (2000: 270) menyatakan bahwa uji validitas dilakukan dengan maksud untuk menguji kemampuan suatu kuesioner sehingga benar-benar dapat mengukur apa yang ingin diukur. Suatu kuesioner dikatakan *valid* jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Perhitungan uji validitas dengan menggunakan bantuan program *SPSS*. Kriteria uji validitas secara singkat adalah:
 - 1) Jika r hasil positif, serta r hasil $> r$ tabel, maka butir pertanyaan *tvalid*;
 - 2) Menentukan nilai r tabel, untuk $df = \text{jumlah kasus} - 2$ dengan tingkat signifikansi 5%.
 - b. Uji Reliabilitas
Uji keandalan dilakukan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang sudah valid untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama. Menurut Nunnally (1999) dalam Ghozali (2002: 132) menyatakan bahwa untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan *reliabel* jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$.
2. Uji Asumsi Klasik
Uji asumsi klasik yang bertujuan melihat apakah asumsi-asumsi yang mendasari formula OLS tes terpenuhi atau tidak. Syarat uji yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut :
 - a. Uji Normalitas
Asumsi yang digunakan adalah variabel pengganggu e dari suatu regresi berdistribusi normal yang memenuhi asumsi bahwa variabel e memiliki rata-rata nol (*zero mean of disturbance*), artinya bahwa garis regresi pada nilai variabel independen tepat di tengah-tegah sehingga rata-rata *error* yang di atas regresi dan di bawah regresi kalau dijumlahkan hasilnya nol. Jika variabel e berdistribusi normal, maka variabel dependen yang diteliti juga berdistribusi normal. Menurut Gujarati (1997: 143) normalitas e dapat diuji dengan menggunakan formula *Jarque Berra* (JB test) berikut:

$$JB = n \left[\frac{S^2}{6} + \frac{(K-3)^2}{24} \right]$$

Arti S adalah *Skewness* (kemencengan) dan K *kurtosis* (keruncingan). Nilai-nilai kemencengan dan keruncingan / S dan K diperoleh dari program SPSS, pada analisis deskriptif. Hasil hitung JB kemudian dibandingkan dengan tabel *Chi Square*(χ^2) dengan derajat bebas 2, karena asumsi yang digunakan data terdistribusi normal, maka hasil yang diperoleh adalah JB hitung $\leq (\chi^2)$ tabel.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul bila kesalahan atau residual (e) dari model yang diamati tidak memiliki varian yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya, artinya setiap observasi mempunyai reliabilitas yang berbeda akibat perubahan dalam kondisi yang melatarbelakangi tidak terangkum dalam spesifikasi model (Kuncoro, 2001: 112). Singkatnya jika *R square* dikalikan N hasilnya lebih besar dari 9,2 (nilai *Chi Square* dengan *df* 2 dan *alpha* 1%) maka residual (e) mengalami heteroskedastisitas. Sebaliknya jika lebih kecil dari 9,2 tidak mengalami heteroskedastisitas. Perhitungan uji ini dengan bantuan program *SPSS/Views*. Metode yang digunakan untuk menguji adanya heteroskedastisitas adalah Uji *Lagrange Multiplier* (LM). Rumus yang digunakan: $(R^2) \times N$ dengan N adalah jumlah sampel. Karena asumsi yang digunakan adalah standar *error* (e) memiliki varian yang sama maka hasil $(R^2) \times N$ harus lebih kecil dari *Chi Square* (χ^2) tabel derajat bebas 2.

c. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah keadaan dimana terdapat *trend* di dalam variabel yang diteliti, sehingga mengakibatkan e juga mengandung *trend*. Autokorelasi itu sendiri bermakna adanya korelasi data yang diurutkan dengan *order* waktu (dalam data *time series*) atau antar tempat (dalam data *cross section*). Autokorelasi terjadi jika antara e_t dan e_{t-1} terdapat korelasi yang tinggi. Korelasi antara e_t dan e_{t-1} pada tabel di atas perlu dicek. Jika ternyata ada korelasi maka hubungan menjadi tidak jelas, apakah peningkatan Y disebabkan oleh peningkatan otomatis dirinya sendiri atau peningkatan karena pengaruh variabel independen. Jika terdapat autokorelasi maka nilai parameter β_1 , β_2 dan β_3 yang diperoleh tetap *linear* dan tidak bias. Akan tetapi, *varian* atau S_{b1} , S_{b2} dan S_{b3} bias, artinya parameter tidak efisien, akibatnya, uji signifikansi variabel yang dilakukan dengan uji t, dimana nilai $t = \beta/S_b$ tidak bisa ditentukan. Cara yang digunakan untuk menguji adanya autokorelasi adalah DW (*Durbin Watson*). Uji DW dilakukan dengan rumus berikut:

$$d = 2 \left(1 - \frac{\sum e_t \cdot e_{t-1}}{\sum e_t^2} \right)$$

d. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah korelasi linear yang "*perfect*" atau eksak diantara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model. Jika antara HAK, IK, dan LK ada yang memiliki korelasi tinggi maka hal tersebut mengindikasikan adanya problem multikolinearitas. Hal ini disebabkan arah pembiasan S_b yang selalu membesar. Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi linear yang sempurna antar beberapa atau semua variabel bebas (independen). Mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas menurut Kuncoro (2001: 114) adalah apabila korelasi antara dua variabel bebas lebih tinggi dibanding korelasi salah satu atau kedua variabel bebas tersebut dengan variabel terikat. Uji Multikolinearitas pada nilai inflasi *variance* (VIF). Nilai VIF ketahui bahwa semua variabel independen dalam penelitian ini kurang mendekati 10. Menurut Gujarati (1997: 339) semakin tinggi nilai VIF maka semakin tinggi kolinearitas antara variabel independen.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (\text{Sugiyono, 1999 : 211})$$

Keterangan :

- a = konstanta (intercept)
- Y = Kinerja Pegawai
- X₁ = Kepemimpinan

X_2	= Budaya Organisasi
X_3	= Motivasi Kerja
b_1, b_2, b_3	= Koefisien regresi
e	= <i>error</i>

4. Uji Hipotesis

c. Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2001: 97). Uji t adalah uji signifikansi secara parsial yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) $H_0 : \beta_i = 0$ (tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel budaya kerja, motivasi kerja, etos kerja dan pemanfaatan TI terhadap variabel kinerja pegawai).
- 2) $H_a : \beta_i \neq 0$ (ada pengaruh yang signifikan secara parsial variabel budaya kerja, motivasi kerja, etos kerja dan pemanfaatan TI terhadap variabel kinerja pegawai).

Jika nilai $\text{sig} \leq 0,05$, maka H_0 diterima, yang berarti signifikan, sedangkan jika $\text{sig} \geq 0,05$ maka nilai H_0 ditolak, yang berarti tidak signifikan, atau nilainya tidak berbeda dari nol.

d. Uji F

Uji F menurut Kuncoro (2001: 98) pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas (independen) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Kriteria uji statistik F menurut Kuncoro (2001: 99) adalah bila nilai $F > 4$, maka semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen. Perhitungan data dengan bantuan program *SPSS/Views*.

e. Koefisien Determinasi ($\text{Adj } R^2$)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2001: 100). Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu (1) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Kuncoro, 2001: 100). Perhitungan uji ini dengan bantuan program *SPSS/Views*. Koefisien determinasi (R^2) menurut Gujarati (1997: 76) dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{\sum (\hat{Y} - \bar{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

Nilai \hat{Y} adalah nilai Y *estimate* atau estimasi garis regresi, dan \bar{Y} merupakan nilai Y rata-rata. Tidak ada ukuran yang pasti berapa besarnya R^2 untuk mengatakan bahwa suatu variabel sudah tepat. Jika R^2 semakin besar atau mendekati 1, maka model semakin tepat.

H. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Instrumen Penelitian

Sebelum dilakukan analisa data, maka dalam penelitian ini perlu dilakukan pengujian instrumen yaitu pengujian validitas dan reliabilitas. Validitas merupakan tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Sedangkan reliabilitas merupakan konsistensi suatu alat pengukuran dalam mengukur gejala yang sama.

a. Uji Validitas instrumen

Uji validitas dalam hal ini bertujuan untuk menguji tingkat kesahihan instrumen dalam mengukur variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja. Keputusan mengenai butir item yang dinyatakan valid dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir item dinyatakan valid.

1) Validitas item pertanyaan untuk variabel Kepemimpinan (X_1)

Variabel Kepemimpinan terdiri dari 7 item pertanyaan. Pengujian validitas menggunakan teknik *one shot methods* yaitu dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai $r_{tabel} = 0,254$ dan didapatkan hasil dari 7 item pertanyaan semua valid karena mempunyai nilai r_{item} lebih besar dari nilai r_{tabel} .

Korelasi item-item pertanyaan terhadap variabel yang mempunyai nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} merupakan item pertanyaan yang valid dalam menjelaskan variabelnya.

2) Validitas uji validitas variabel Budaya Organisasi (X_2)

Variabel Budaya Organisasi terdiri dari 8 item pertanyaan. Pengujian validitas menggunakan teknik *one shot methods* yaitu dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan

nilai $r_{tabel} = 0,254$ didapatkan hasil dari 8 item pertanyaan semua valid karena mempunyai nilai r_{item} lebih besar dari nilai r_{tabel} . Korelasi item-item pertanyaan terhadap variabel yang mempunyai nilai r_{item} lebih besar dari r_{tabel} merupakan item pertanyaan yang valid dalam menjelaskan variabelnya.

3) Validitas item pertanyaan untuk variabel Motivasi (X_3)

Variabel Motivasi terdiri dari 6 item pertanyaan. Pengujian validitas menggunakan teknik *one shot methods* yaitu dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai $r_{tabel} = 0,254$ dan didapatkan hasil dari 6 item pertanyaan semua valid karena mempunyai nilai r_{item} lebih besar dari nilai r_{tabel} . Korelasi item-item pertanyaan terhadap variabel yang mempunyai nilai r_{item} lebih besar dari r_{tabel} merupakan item pertanyaan yang valid dalam menjelaskan variabelnya.

4) Validitas pertanyaan untuk variabel Kinerja (Y)

Variabel Kinerja terdiri dari 7 item pertanyaan. Pengujian validitas menggunakan teknik *one shot methods* yaitu dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai $r_{tabel} = 0,254$ dan didapatkan hasil dari 7 item pertanyaan semua valid karena mempunyai nilai r_{item} lebih besar dari nilai r_{tabel} . Korelasi item-item pertanyaan terhadap variabel yang mempunyai nilai r_{item} lebih besar dari r_{tabel} merupakan item pertanyaan yang valid dalam menjelaskan variabelnya.

b. Pengujian reliabilitas

Hasil uji Reliabilitas data disajikan sebagai berikut :

Hasil Uji reliabilitas Instrumen

Variabel	Alpha Cronbach	Kriteria	Keterangan
Kepemimpinan	0,747	Alpha	Reliabel
Budaya Organisasi	0,743	Cronbach >	Reliabel
Motivasi	0,676	0,60 maka	Reliabel
Kinerja	0,761	reliabel	Reliabel

Sumber : Data yang diolah, 2016

Dari hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa koefisien (r) alpha hitung seluruh variabel lebih besar dibandingkan dengan kriteria yang dipersyaratkan atau nilai kritis (*rule of thumb*) sebesar 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan seluruh variabel dalam keadaan reliabel.

2. Uji Linieritas

Uji linieritas merupakan langkah untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi sebuah data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linieritas merupakan data yang linier maka digunakan analisis regresi linier. Sebaliknya apabila hasil uji linieritas merupakan data yang tidak linier maka analisis regresi yang akan digunakan non linier. Uji linieritas yang akan dilakukan adalah dengan uji lagrange multivariate. Estimasi dengan uji ini bertujuan mendapatkan nilai c^2 hitung atau ($n \times R^2$).

Hasil Uji Linieritas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.979 ^a	.959	.958	.432

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN

Dari tabel diatas menunjukan R^2 sebesar 0,959 dengan jumlah sampel 58, besarnya nilai c^2 hitung = $54 \times 0,959 = 51,786$, sedangkan nilai c^2 tabel sebesar 73,71. Nilai c^2 hitung < c^2 tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model linier.

3. Uji Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan 2 (dua) persamaan sebagai berikut:

Persamaan 1 : $Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$

Persamaan 2 : $Y_2 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$

Hasil pengolahan data untuk analisis regresi jalur diperoleh *output SPSS* dari tabel *Anova*, *Coefficients*, dan *Model Summary* sebagai berikut :

a. Persamaan Regresi Jalur

Hasil Uji Regresi 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.924	.885		2.173	.034
	KEPEMIMPINAN	.786	.022	.978	35.608	.000
	BUDAYA ORGANISASI	.005	.022	.007	.247	.806

a. Dependent Variable: MOTIVASI

1. Persamaan Regresi 1

$$Y_1 = 0,978 X_1 + 0,007 X_2 + \epsilon$$

Sig (0,000)** (0,806)

Keterangan Persamaan Regresi 1 :

Y_1 = Motivasi

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Budaya Organisasi

Dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Artinya apabila kepemimpinan ditingkatkan, maka motivasi akan meningkat secara signifikan karena signifikansi $0,000 < 0,005$.
2. Artinya apabila budaya organisasi ditingkatkan, maka motivasi akan meningkat, tetapi tidak signifikan karena signifikansi $0,806 > 0,005$.

Hasil Uji Regresi 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.355	1.683		-.211	.834
	KEPEMIMPINAN	.659	.197	.644	3.339	.002
	BUDAYA ORGANISASI	.009	.039	.008	.216	.830
	MOTIVASI	.404	.246	.317	1.644	.106

a. Dependent Variable: KINERJA

Persamaan regresi 2

$$Y_2 = 0,644 X_1 + 0,008 X_2 + 0,317 X_3 + \epsilon$$

Sig (0,002)** (0,830) (0,106)

Keterangan Persamaan Regresi 2 :

Y_2 = Kinerja

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Budaya Organisasi

X_3 = Motivasi

Dari tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Artinya apabila kepemimpinan ditingkatkan, maka kinerja akan meningkat secara signifikan karena signifikansi $0,002 < 0,005$.
2. Artinya apabila budaya organisasi ditingkatkan, maka kinerja akan meningkat, tetapi tidak signifikan karena signifikansi $0,830 > 0,005$.
3. Artinya apabila motivasi ditingkatkan, maka kinerja akan meningkat tetapi, tidak signifikan karena signifikansi $0,106 > 0,005$.

b. Uji t (Uji Parsial)

Uji t akan digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara parsial antara variabel independen dan dependen. Dari tabel di atas dapat dilakukan uji parsial (uji-t) dengan kesimpulan hasil sebagai pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan berikut:

1). Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi

Hasil pengujian regresi 1 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepemimpinan mempunyai nilai signifikan $0,000 < 0,05$, artinya variabel kepemimpinan mempunyai

pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 1 terbukti.

- 2). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi
 Hasil pengujian regresi 1 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel motivasi mempunyai nilai signifikan $0,806 > 0,05$, artinya variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap motivasi. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 2 tidak terbukti.
- 3). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja
 Hasil pengujian regresi 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepemimpinan mempunyai signifikansi $0,002 < 0,05$, artinya variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 2 terbukti.
- 4). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja
 Hasil pengujian regresi 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi $0,830 > 0,05$, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 4 tidak terbukti.
- 5). Pengaruh motivasi terhadap kinerja
 Hasil pengujian regresi 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel motivasi mempunyai nilai signifikansi $0,106 > 0,05$, artinya variabel motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari uji ini adalah Hipotesis 5 tidak terbukti.

c. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis secara simultan atau bersama-sama antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja. Pengujian ini dilakukan dengan bantuan komputer dengan program SPSS versi 15, dengan signifikansi 5% dan jumlah responden sebanyak 58 orang. Hasil perhitungan F_{hitung} yang dilakukan dengan Program SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	372.962	3	124.321	200.580	.000 ^a
	Residual	33.470	54	.620		
	Total	406.431	57			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA

Hasil uji secara serempak (Uji F) diketahui besarnya nilai $F = 200,580$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,050$. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi mempengaruhi kinerja secara signifikan.

4. Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Hasil pengolahan data untuk analisis regresi jalur diperoleh output sebagai berikut:

1). Koefisien Determinasi Persamaan 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.979 ^a	.959	.958	.432

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN

Uji R^2 didapatkan hasil 0,959 atau 95,9%, yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 95,9%, sedangkan sisanya (4,1%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Jika R^2 adalah koefisien determinasi persamaan I, maka ε_1 persamaan 1 :

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - R_1^2}$$

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - 0,959}$$

$$\varepsilon_1 = 0,202$$

Uji R^2 didapatkan hasil sebesar 0,202.

2). Koefisien Determinasi Persamaan 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.958 ^a	.918	.913	.787

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA

Uji R^2 didapat hasil 0,918 atau 91,8% yang berarti variabelitas variabel dependen yang didapat dijelaskan oleh variabelitas variabel independent sebesar 91,8%. Sedangkan sisanya (8,2%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Jika R^2 adalah koefisien determinasi persamaan 2, maka ε_2 persamaan 2:

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - R_1^2}$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - 0,918}$$

$$\varepsilon_2 = 0,286$$

Penetapan besarnya ε_1 adalah besaran anak panah yang menuju variabel endogen motivasi (ε_1) dan kinerja pegawai (ε_2) ini untuk menjelaskan varian yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen atau yang dijelaskan oleh variabel diluar model.

3). Koefisien Determinasi Varian Total

Jika dilihat dari Koefisien determinasi (R^2) total diperoleh nilai koefisien determinasi sebagai berikut (Ghozali, 2001:161)

$$\begin{aligned} R^2 \text{ total} &= 1 - (\varepsilon_1)^2 (\varepsilon_2)^2 \\ &= 1 - (0,202)^2 (0,286)^2 \\ &= 0,996 \end{aligned}$$

Nilai R^2 total sebesar 0,996, dapat diartikan variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi, terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening sebesar 99,6%, sisanya 0,4% dijelaskan variabel diluar model.

5. Analisis Koefisien Korelasi (Hubungan antar variabel)

Korelasi merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui masing-masing hubungan antar variabel independen dan dependen, korelasi akan dilakukan dengan uji pearson. Kriteria untuk mengetahui adanya hubungan yang terjadi antar variabel adalah dengan melihat nilai signifikansinya, apabila nilai signifikansinya $< 0,05$, maka disimpulkan ada hubungan signifikansi, jika nilai signifikansinya $> 0,05$ maka disimpulkan tidak ada hubungan signifikan (Ghazali, 2005:82). Hasil analisis koefisien antar variabel disajikan sebagai berikut :

Tabel Koefisien *Correlations*

Correlations

		KINERJA	KEPEMIMPINAN	BUDAYA ORGANISASI	MOTIVASI
KINERJA	Pearson Correlation	1	.956**	.125	.949**
	Sig. (2-tailed)		.000	.351	.000
	N	58	58	58	58
KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	.956**	1	.120	.979**
	Sig. (2-tailed)	.000		.371	.000
	N	58	58	58	58
BUDAYA ORGANISASI	Pearson Correlation	.125	.120	1	.124
	Sig. (2-tailed)	.351	.371		.355
	N	58	58	58	58
MOTIVASI	Pearson Correlation	.949**	.979**	.124	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.355	
	N	58	58	58	58

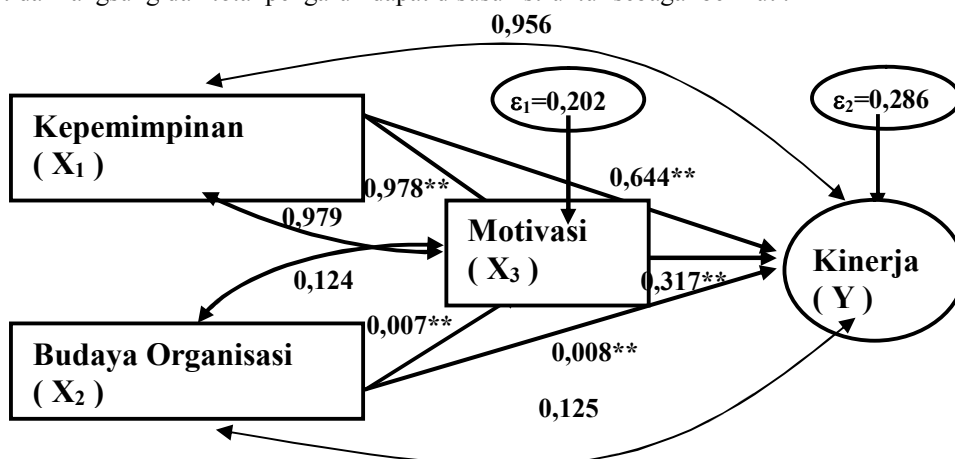
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel di atas menunjukkan hal-hal berikut :

- 1) Korelasi variabel Kepemimpinan dengan variabel motivasi menunjukkan hasil sebesar 0,979 dan signifikan = 0,000 yang berarti mempunyai korelasi positif dan sangat kuat. Kepemimpinan mampu menjelaskan dengan sangat kuat keragaman yang ada pada motivasi.
- 2) Korelasi variabel Budaya Organisasi dengan variabel motivasi menunjukkan hasil sebesar 0,124, dan signifikan = 0,355 Yang berarti mempunyai korelasi yang positif dan sangat lemah. Budaya organisasi mampu menjelaskan dengan sangat lemah keragaman yang ada pada motivasi.
- 3) Korelasi variabel Kepemimpinan dengan variabel kinerja menunjukkan sebesar 0,956 dan signifikan = 0,000, yang berarti mempunyai korelasi yang positif dan sangat kuat. Kepemimpinan mampu menjelaskan tetapi sangat kuat dari keragaman yang ada pada kinerja.
- 4) Korelasi variabel Budaya Organisasi dengan variabel kinerja menunjukkan hasil sebesar 0,125, dan signifikan = 0,351, yang berarti mempunyai korelasi positif dan sangat lemah. Budaya organisasi mampu menjelaskan sangat lemah keragaman yang ada pada kinerja.
- 5) Korelasi variabel motivasi dengan variabel kinerja menunjukkan hasil sebesar 0,949 dan signifikan = 0,000, yang berarti mempunyai korelasi yang positif dan sangat kuat. Motivasi mampu menjelaskan sangat kuat keragaman yang ada pada kinerja.

6. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total

Hasil uji untuk menggambarkan pengaruh variabel independen terhadap dependen baik langsung, tidak langsung dan total pengaruh dapat disusun struktur sebagai berikut :



Gambar 2. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total.

Tabel 1. Pengaruh antar variabel langsung, tidak langsung dan total.

	Pengaruh	Lansung	Tidak Langsung	Total
Model 1	Kepemimpinan → Kinerja	0,644		
Model 2	Budaya Organisasi → Kinerja	0,008	I	
	Kepemimpinan → Motivasi kerja → Kinerja ($\beta_1 \times \beta_2$)		$0,978 \times 0,317 = 0,310$	
	Budaya Organisasi → Motivasi kerja → Kinerja ($\beta_2 \times \beta_3$)		$0,007 \times 0,317 = 0,002$	II
	Pengaruh total Kepemimpinan → kinerja melalui Motivasi kerja			$0,644 + 0,310 = 0,954$
	Budaya Organisasi → kinerja melalui Motivasi Kerja			$0,008 + 0,002 = 0,010$

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

1) Pengaruh langsung

Pengaruh langsung adalah pengaruh dari satu variabel independen ke variabel dependen, tanpa melalui variabel dependen lainnya.

a) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji dengan model persamaan regresi kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan regresi kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai *standardized coefficients beta* sebesar 0,644 dengan signifikansi sebesar 0,002 artinya bahwa kepeimpinann mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja dan signifikan.

b). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

Hasil uji dengan model persamaan regresi kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai *standardized coefficient beta* sebesar 0,008 dengan signifikansi sebesar 0,830, artinya bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja tetapi tidak signifikan.

2). Pengaruh Tidak Langsung

a). Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi.

Hasil uji dengan model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,978 signifikan sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,317. Hasil ini jika dikalikan ($0,978 \times 0,317$) sama dengan 0,310. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi tidak efektif sebagai variabel intervening terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karena nilai koefisien lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung.

b). Pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi.

Hasil uji dengan model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0,007, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,317. Hasil ini jika dikalikan $0,007 \times 0,317$ sama dengan 0,002. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi tidak efektif dijadikan sebagai variabel intervening terhadap kinerja karena nilai koefisien lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung.

3). Pengaruh total

a) Pengaruh total variabel kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui motivasi.

Hasil uji model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,644, sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,310, diperoleh koefisien 0,954. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,954.

b) Pengaruh total variabel budaya organisasi terhadap kinerja dosen melalui motivasi

Hasil uji melalui persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,008, sedangkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,002, diperoleh koefisien 0,010. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja dosen sebesar 0,010.

4) Kesimpulan Analisa Jalur

- a. Pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja sebesar 0,644 lebih besar dari pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan mediasi motivasi sebesar 0,310. Sehingga untuk meningkatkan Kinerja sebaiknya dipilih jalur langsung. Dapat dikatakan Motivasi tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara Kepemimpinan terhadap Kinerja.

Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja sebesar 0,008 lebih besar dari pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan mediasi Motivasi sebesar 0,002. Sehingga untuk meningkatkan Kinerja sebaiknya dipilih jalur langsung. Dapat dikatakan Motivasi tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

I. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan persamaan sebagai berikut:

1. Hasil Uji t

Secara individual pengujian terhadap hipotesis penelitian menunjukkan bahwa:

- a. Kepemimpinan mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi dosen STIE-AUB Surakarta.
- b. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi dosen STIE-AUB Surakarta.
- c. Motivasi mempunyai pengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja dosen STIE-AUB Surakarta.
- d. Kepemimpinan mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen STIE-AUB Surakarta.
- e. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen STIE-AUB Surakarta.

2. Hasil Uji F

Hasil uji secara serempak (Uji F) pada persamaan kedua diketahui besarnya nilai $F = 200,580$ signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi Kinerja.

3. Dari Uji R^2 didapat hasil sebagai berikut :

a. Koefisien Determinasi Persamaan 1

Uji R^2 didapatkan hasil 0,959 Atau 95,9%, yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 95,9%, sedangkan sisanya (4,1%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

b. Koefisien Determinasi Persamaan 2

Uji R^2 didapat hasil 0,918 atau 91,8% yang berarti variabilitas variabel dependen yang didapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independent sebesar 91,8%. Sedangkan sisanya (8,2%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

4. Hasil uji dengan analisa jalur menunjukkan bahwa motivasi kurang efektif dijadikan variabel intervening antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan antara pengaruh budaya organisasi kerja terhadap kinerja pegawai. Ini disebabkan nilai koefisien tidak langsung yang dihasilkan lebih rendah dibandingkan dengan nilai koefisien secara langsung.

N. SARAN

Sesuai dengan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan bahwa dalam menentukan kebijakan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adhi Unggul Bhirawa (STIE-AUB) Surakarta :

1. Kepemimpinan yang selalu menekankan pentingnya komunikasi dengan bawahan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab pekerjaan perlu dilaksanakan dengan baik dapat dipertahankan agar dosen lebih termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal untuk memberikan kinerja yang optimal sehingga memberikan dorongan dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adhi Unggul Bhirawa (STIE-AUB) Surakarta. Dalam penelitian ini para dosen menjadi faktor pendukung terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu pimpinan disarankan untuk memberikan sosialisasi budaya organisasi terhadap para

dosen supaya budaya organisasi dipahami, dijiwai dan diaktualisasikan oleh para dosen sehingga menjadi dasar serta aturan perilaku para dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adhi Unggul Bhirawa (STIE-AUB) Surakarta.

3. Motivasi kerja selalu ditingkatkan dengan cara mewujudkan harapan yang dimiliki oleh para dosen atas hasil kerjanya, seperti: memberikan pekerjaan sesuai kompetensi, memberikan penghargaan bagi yang berprestasi dan memberikan kesempatan untuk berkarir ke jenjang yang lebih tinggi.

J. DAFTAR PUSTAKA

- Arep Ishak dan Tanjung Hendri, 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arikuncto, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Handoko, Hani. 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta
- Jogiyanto, 2003. *Sistem Teknologi Informasi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, TB. Sjafri. Hubeis, Aida Vitayala. 2006. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor
- Masithoh Nurul, 1998. *Pengaruh Unsur – Unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional Pada Perusahaan Sepatu Yang Go Public Di Jawa Timur*. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya: Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Nugroho Widjanto, 2003. *Sistem Informasi Akuntansi*, Badan Penerbitan UPP AMP STIE YO, Yogyakarta.
- Osborn, D dan Peter P, 2000, *Memangkas Birokrasi*, Ed Revisi, Jakarta. PPM.
- Robbins, SP, 1997. *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Indonesia, Jakarta, PT. Prenhallindo.
- Sinamo, Jansen H, 2002. *Etos Kerja 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global*, Ed 1, Jakarta, Institut Darma Mahardika.
- Speier, Cheri, Moris, Michael G., dan Carl M. Briggs. *Attitudes Toward Computer: the impact on Perfomance*, (*Internet: hsb.baylor.edu/ramsower/acis/papers/speier.htm*)
- Srimulyo Koko, 1999. *Analisis Pengaruh Faktor – Faktor Terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya*. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Sulaksono, Agus, 2002, *Catatan Kuliah Budaya Kerja*, Semester I PSDM, Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Suprihanto John, 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Thoyib Moh, 1998. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operasional PT. Timah Pangkal Pinang Bangka Sumatera Selatan*. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Triguno, 2004. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Ed 6, Jakarta : PT. Golden Terayon Press.
- Turban, Rainer dan Potter. 2006. *Pengantar Teknologi Informas*, Ed 3, Penerbit Salemba Infotek.
- Wahana Komputer, 2005. *Pengembangan Analisis Multivariat SPSS 12*, Penerbit Salemba Infotek.
- Wahana Komputer, 2006. *Pengolahan Data Statistik Dengan SPSS 14*, Penerbit Salemba Infotek.
- West, M.A., 2000. *Mengembangkan Kreativitas Dalam Organisasi*, Ed 1, Yogyakarta : Kanisius.
- Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.