

Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura

Venice Dijanto, Yendra, Khusnul Khotimah, Usman Pakasi

ABSTRAK

Tesis ini meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai, dan pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura..

Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan hubungan tiga variabel yaitu variabel bebas yang meliputi Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Motivasi Kerja (X3) dengan variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y), maka jenis penelitian yang digunakan kuantitatif, karena peneliti ingin mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang telah dirumuskan. Untuk memprediksi besarnya variasi, bentuk hubungan dan menentukan arah dan besarnya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat menggunakan teknik analisis regresi. Penelitian ini akan dilakukan di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Al-Fatah Jayapura. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Al-Fatah Jayapura. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah simple random sampling yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

Temuan membuktikan bahwa 1). Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di STAIN Al Fatah Jayapura, 2). Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di STAIN Al Fatah Jayapura, 3). Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di STAIN Al-Fatah Jayapura, dan 4). Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di STAIN Al Fatah Jayapura..

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu faktor manusia harus dikelola dengan baik agar memberi pengaruh yang optimal bagi organisasi. Sumberdaya manusia merupakan elemen penting dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama organisasi, pegawai dan masyarakat. Sumberdaya manusia harus diarahkan dan dikelola dengan baik di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi.

Sebagian besar organisasi saat ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat pesat dan dinamis, memfokuskan diri terhadap manajemen sumber daya manusia (*human resource management*). Menurut Boone dan Kurtz (2001), manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan para pegawai andal dalam rangka menjalankan aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi.

Menurut Luthans (2005) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Sharplin (1995) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Sedangkan, Stoner et.al (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.

Faktor kepemimpinan (*leadership*) juga merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen organisasi selain budaya organisasi. Pemimpin yang baik belum tentu memiliki kualitas yang sama, tetapi biasanya mereka memiliki tiga karakter, yaitu empati (kemampuan untuk menempatkan diri dalam posisi orang lain), kesadaran diri sendiri, dan objektivitas dalam menghadapi orang lain. Kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh atau kekuatan.

Pengaruh tersebut bisa didapat dari satu atau berbagai sumber. Salah satu sumber kekuatan adalah posisi pemimpin dalam organisasi. Cara seorang pemimpin menggunakan kekuatannya untuk memimpin para pegawai menentukan gaya kepemimpinan.

Menurut Veithzal Rivai (2004) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga (3) pola dasar gaya kepemimpinan, yaitu pemimpin yang mementingkan pelaksanaan tugas, pemimpin yang mementingkan hubungan kerjasama dan pemimpin yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Disamping faktor budaya organisasi dan faktor kepemimpinan, faktor motivasi juga perlu diperhatikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Stoner (1996) mendefinisikan motivasi sebagai hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia. Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh pegawai di organisasi tentunya perilaku yang akan menghasilkan kinerja terbaik bagi organisasi, dan tentunya bukan sebaliknya. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual pegawai. Sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual pegawai dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Pegawai memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan organisasi. Apabila pegawai memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi.

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu yang berperan aktif dalam menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pegawai yang terdapat dalam organisasi untuk berkinerja dengan baik.

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Al-Fatah Jayapura merupakan salah satu Perguruan

Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Provinsi Papua di bawah Direktur Jenderal Agama Islam Kementerian Agama Republik Indonesia yang mempunyai tugas dan kewajiban untuk menjalankan fungsinya, yaitu Tri Darma Perguruan Tinggi tetapi juga harus memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sesuai dengan visi dan misinya. Proses pembenahan yang dilakukan STAIN Al-Fatah Jayapura dapat mengarah pada perbaikan kinerja pegawai secara efektif dengan mempertimbangkan: (1) Sikap kerja yang sesuai dengan kompleksitas lingkungan internal dan eksternal yang menyebabkan kefleksibelan dalam memiliki keterpaduan, (2) Pengimplementasian aktivitas sumber daya manusia dan pengembangan tugas yang disesuaikan dengan penyelesaiannya secara tepat guna.

Berdasarkan hasil observasi pada STAIN Al-Fatah terdapat beberapa temuan dimana tingkat kedisiplinan yang menurun terlihat ketika apel pagi, maka itu perlu diupayakan pemberdayaan dan pengembangan kualitas pelayanan dan sumber daya manusia untuk memacu peningkatan kinerja pegawai dengan mengharuskan promosi dan penghargaan untuk memperoleh hasil yang maksimal. Pegawai akan termotivasi apabila kepentingan individu mereka terpenuhi. Kepentingan individu itu akan terpenuhi salah satunya adalah penghargaan yang diterima sebagai imbalan dari pekerjaan. Cara untuk memberikan penghargaan tersebut adalah masalah penting karena jika penghargaan diberikan tidak tepat maka hasil yang diperoleh tidak akan memuaskan bagi organisasi.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura.

LANDASAN TEORI

Tinjauan kepustakaan pada bab ini akan membahas konsep teori dan hasil penelitian yang berhubungan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Berdasarkan telaah kepustakaan ini maka disusun hipotesis dan kemudian akan

dikembangkan sebuah model teoritik dasar dalam tesis ini.

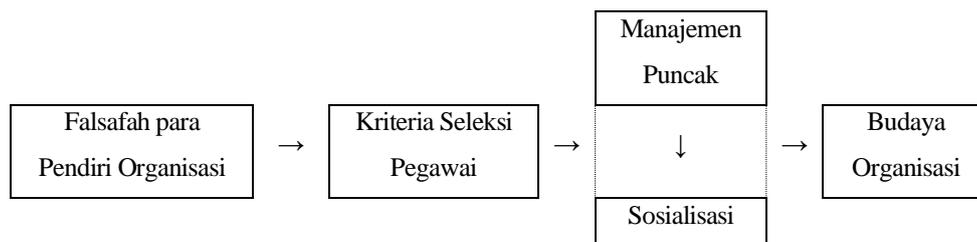
A. Budaya Organisasi

Robbins dan Coulter (2010: 63) juga mendefinisikan budaya organisasi atau (*organizational culture*) sebagai sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Gibson et.al (1996: 77) merumuskan “kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku”. Sementara Luthans (1998: 213) mengemukakan, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang

mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Sharplin (1995: 225) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Sedangkan, Stoner et.al (1996: 246) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi.

Gambar 2.1
Lahir dan Berkembangnya Budaya Organisasi



(Sumber: “Manajemen”, Edisi Kespuluh, Jilid 1, oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2010, hlm. 66).

B. Gaya Kepemimpinan

Terdapat beberapa pengertian kepemimpinan menurut Dubrin (2006: 4), diantaranya: Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah. Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Dan yang terakhir, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Boone dan Kurtz (2002: 298) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan komponen untuk mengarahkan dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai sasaran organisasi. Menurut Stoner (1996: 114), kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok. Sedangkan, Robbins (2006: 432) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran.

C. Motivasi Kinerja

Robbins (2006: 214) mengatakan bahwa motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Menurut Dessler (1995: 328), motivasi merupakan hal yang mendorong orang-orang untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Sedangkan Stoner (1996: 80) mendefinisikan motivasi sebagai hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia. Menurut David Mc. Clelland, seperti yang dikutip oleh Hasibuan (2008: 97), pola-pola motivasi adalah sebagai berikut:

- a. *Achievement Motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- b. *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
- c. *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- d. *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

Lebih lanjut, Hasibuan (2008: 97-98) mengatakan bahwa ada beberapa tujuan pemberian motivasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai;
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai;
- c. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai;
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai organisasi;
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai;
- f. Mengefektifkan pengadaan pegawai;
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai;
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai;
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya;
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

D. Kinerja Pegawai

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai, oleh sebab itu setiap organisasi akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Motivasi juga memiliki pengaruh penting bagi kinerja, pegawai membutuhkan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja dan produktivitasnya.

Kinerja adalah fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M), dan kesempatan atau opportunity (O) yang dapat dinyatakan dalam formula kinerja = $f(A \times M \times O)$ (Robbins, 2001).

Bernardin (2003: 143) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil kerja yang dihasilkan pada fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.

Sedangkan, menurut Mangkunegara (2000: 67) istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

1. Mengidentifikasi dan Mengukur Kinerja Pegawai

Bernardin (2003: 147) mengatakan bahwa, penilaian kinerja dapat berupa person-oriented

(berfokus pada orang yang melakukan perilaku) atau work-oriented (berfokus pada hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan pekerjaan). Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil dan, khususnya, hasil yang langsung terkait dengan misi dan tujuan organisasi. Secara umum, sifat-sifat pribadi (misalnya, ketergantungan, integritas, ketekunan, loyalitas) tidak boleh digunakan ketika mengevaluasi kinerja karena faktor-faktor tersebut tidak dapat mengukur kinerja yang sebenarnya atau tidak dapat mengukur secara aktual. Sifat-sifat pribadi itu mungkin berkorelasi dengan kinerja tetapi tidak mengukur kinerja. Ada 6 (enam) kategori dari suatu hasil dimana nilai kinerja dalam setiap aktivitas kerja atau fungsi kerja dapat dinilai. Berikut ini adalah kategori-kategori tersebut:

- a. Quality, Tingkatan dimana proses atau hasil dalam melakukan suatu aktivitas mendekati kesempurnaan, dalam hal menyesuaikan cara yang ideal dalam melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan kegiatan yang dimaksudkan.
 - b. Quantity, Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
 - c. Timeliness, Tingkatan di mana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.
 - d. Cost effectiveness, Tingkatan dimana penggunaan sumber daya organisasi berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
 - e. Need for supervision, Tingkatan dimana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
 - f. Interpersonal impact, Tingkatan di mana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja. Kategori-kategori tersebut sangat penting bagi organisasi untuk mengenali hubungan antara kriteria. Sebagai contoh, kadang-kadang pimpinan mendorong pegawai untuk lebih fokus pada kuantitas, tanpa menyadari bahwa kualitas mungkin buruk atau rekan kerja mungkin terpengaruh. Demikian juga, mereka mungkin fokus pada kualitas tanpa menekankan ketepatan waktu, efektivitas biaya, atau dampak antar-pribadi.
- Untuk mengukur kinerja secara individual, Mc Kenna dan Beech (1995) menjelaskan beberapa indikator, indikator-indikator dari kinerja

yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu pegawai tersebut adalah:

- 1) Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan/kompeten
- 2) Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi
- 3) Kualitas pekerjaan
- 4) Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim.

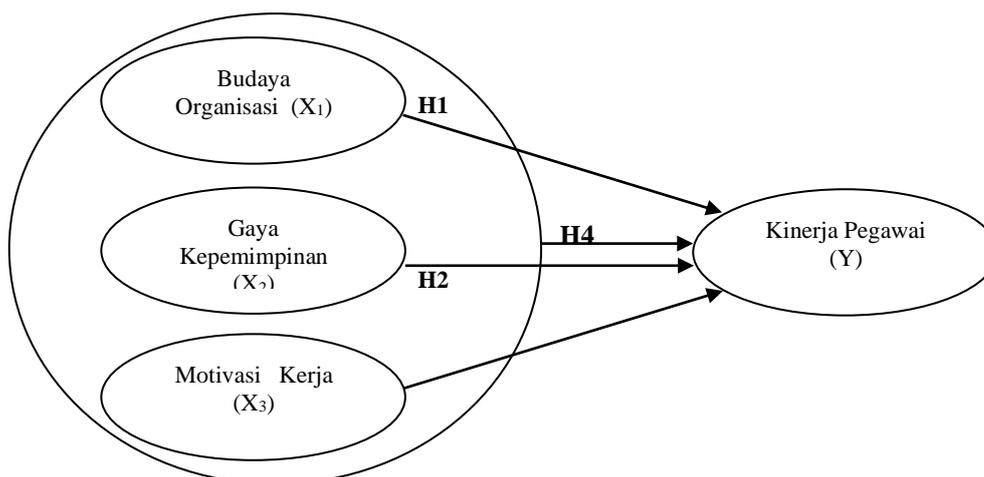
Sedangkan Mas'ud (2004) mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja

pegawai selama kurun waktu tertentu (bulanan) yang diukur dari (a) kuantitas kerja pegawai; (b) kualitas kerja pegawai; (c) kreativitas pegawai; dan (d) kemampuan pegawai.

E. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian pustaka dan hipotesis yang telah disajikan didepan maka disusun suatu kerangka konseptual yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini Rully (2014: 39). Dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam diagram berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual



F. Hipotesis Penelitian

Menurut Indrawati (2015: 94), menyatakan bahwa hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori-teori atau jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura.
- H2 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura.
- H3 : Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura.

H4 : Diduga budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura.

METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan hubungan tiga variabel yaitu variabel bebas yang meliputi Budaya Organisasi (X₁), Gaya Kepemimpinan (X₂), dan Motivasi Kerja (X₃) dengan variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y), maka jenis penelitian yang digunakan *kuantitatif*, karena peneliti ingin mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang telah dirumuskan. Untuk memprediksi besarnya variasi, bentuk hubungan dan menentukan arah dan besarnya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat menggunakan teknik analisis regresi. Penelitian ini akan dilakukan di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Al-Fatah Jayapura. Adapun lama waktu penelitian direncanakan dalam waktu 6 (enam) bulan. Secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 3.

1. Populai

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Al-Fatah Jayapura. pegawai di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN)

Tabel 3.1
Keadaan Populasi Pegawai Di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN)
Al-Fatah Jayapura Tahun 2017

No	Nama Subbag	Jenis Kelamin		Jml	Keterangan
		L	P		
1.	Subbag Administrasi Umum	18	6	24	Termasuk pegawai kontrak
2.	Subbag Akademik, Kemahasiswaan, dan Alumni	5	4	9	
3.	Subbag Perencanaan, Keuangan dan Akuntansi	4	5	9	
4.	UPT Perpustakaan	5	3	8	Termasuk pegawai kontrak
Jumlah		32	18	50	

(Sumber: Kabag AUAK STAIN) Al-Fatah Jayapura Papua).

2. Sampel

Berdasarkan jumlah populasi maka besarnya sampel untuk tingkat kesalahan 5% adalah 44 orang pegawai di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Al-Fatah Jayapura. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. (Sugiyono, 2012: 64).

3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Sebagaimana diketahui banyak sekali variable-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam penelitian ini, penulis hanya akan mendeskripsikan pengaruh faktor-faktor: (1) budaya organisasi; (2) gaya kepemimpinan; dan (3) motivasi kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen.

1. Budaya Organisasi (X_1)

Budaya organisasi atau (organizational culture) adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak (Robbins & Coulter, 2010).

Variabel budaya organisasi ini secara operasional diukur dengan menggunakan 6 (enam)

indikator yang dikembangkan dari hasil penelitian Hofstede, Bond, dan Luk (1993), yaitu: Profesionalisme, Jarak dari manajemen (terdapat hambatan dengan manajemen), Percaya pada rekan sekerja, Keteraturan, Permusuhan (terdapat kemungkinan terjadinya konflik) dan Integrasi.

2. Gaya Kepemimpinan (X_2)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2006). Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini mengadaptasi kepemimpinan transaksional yang secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator yang diadopsi dari *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* oleh Avolio dan Bass (2004) yaitu sebagai berikut: Contingent reward, Passive management-by-exception dan Active management-by-exception.

3. Motivasi Kerja (X_3)

Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran (Robbins, 2006). Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator yang diadopsi dari teori hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Robbins (2006), yaitu: Fisiologis, Keamanan, Sosial, Penghargaan dan Aktualisasi diri.

4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability (A)*, motivasi atau *motivation (M)*, dan kesempatan atau *opportunity (O)* (Robbins, 2001). Menurut Fuad Mas'ud (2004) terdapat 4 (empat) indikator untuk menilai kinerja pegawai, yaitu: Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Kreativitas dan Kemampuan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis pertama (H1) telah dibuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 0,626 dengan taraf signifikansi sebesar 0,53 yang lebih besar dari 0,05, dengan H_0 ditolak. Hasil pengujian ini secara statistik telah membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura. Hasil ini menunjukkan bahwa penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kurniadi (2012) dan Noor (2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penyebaran kuesioner untuk indikator budaya organisasi nilai terendahnya yaitu 3,84%. Nilai ini berada pada sekitar 3,00 – 4,00 (Baik) untuk indikator profesionalisme dan keteraturan. Hasil ini juga sesuai dengan hasil wawancara yang berpendapat bahwa masih terdapat pegawai yang kurang profesional/ahli dalam menjalankan tugas dan fungsi pokok pekerjaannya dan dalam penyelesaian pekerjaan masih dilakukan secara kurang sistematis dan tidak berdasarkan pada standar pekerjaan. Maka dari itu dalam sistem budaya organisasi sangat mengedepankan prinsip job analysis dalam langkah meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi. Sehingga penjelasan hasil kesimpulan wawancara dan hasil penyebaran kuesioner dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi masih perlu mendapat perhatian dan ditingkatkan lagi terutama pada indikator profesionalisme dan keteraturan. Berdasarkan teori dan hasil riset oleh Hofstede, Bond, dan Luk (1993) budaya organisasi dapat ditingkatkan apabila profesionalisme dalam bekerja, percaya pada rekan kerja, keteraturan dan integrasi pekerjaan dapat berjalan dengan baik.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis kedua (H2) telah dibuktikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 1,771 dengan taraf signifikansi sebesar 0,08 yang lebih besar dari 0,05, dengan demikian H_0 ditolak. Hasil pengujian ini secara statistik telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Philip Mustamu dan Indrayani (2016) yang menyatakan bahwa variabel

gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di STAIN Al-Fatah Jayapura artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu baik atau positif bagi organisasi. Pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan bisa saja yang menyebabkan seorang pegawai tidak dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik dan juga bias membawa pengaruh yang kurang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas dalam bekerja guna pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2011), Cahyano (2012), Potu (2013), dan Tintami, Pradanawati dan Susanto (2012) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan saat ini tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja pegawainya, akan tetapi melalui aspek budaya yang ada di STAIN Al-Fatah Jayapura serta motivasi dari pimpinan terutama dalam hal memberikan dorongan dan bimbingan serta memberikan inspirasi kepada pegawai, aspek ini dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian di atas bertolak belakang dengan Pariaribo (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan penyebaran kuesioner untuk indikator gaya kepemimpinan nilai terendahnya yaitu 4,18. Nilai ini berada pada sekitar 4,00 – 5,00 (Sangat Baik) untuk indikator manajemen pasif dengan pengecualian (*Management passive by exception*). Perlu diketahui bahwa manajemen pasif dengan pengecualian ialah merupakan gaya pemimpin melakukan suatu tindakan intervensi atau bersifat mengawasi para pegawai apabila telah terjadi suatu kendala/masalah besar dalam organisasi. Dan dalam hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan para pegawai didapatkan bahwa manajemen pasif dari seorang pimpinan sangat kurang sehingga adanya suatu kendala atau masalah yang dihadapi bawahan atau pegawai mesti dihadapi secara pribadi sehingga tidak menutup kemungkinan bahwa masalah / kendala tersebut sering disembunyikan dari pimpinan dan tentunya hal ini tidak terlepas dari sikap keterbukaan dari bawahan dan atasan/pimpinan. Dengan adanya hal ini sangat berdampak pada menurunnya kinerja pegawai.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) telah dibuktikan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai thitung sebesar 2,935 dengan taraf signifikansi sebesar $0,01 > 0,05$, dengan demikian H_0 diterima. Hasil pengujian ini secara statistik telah membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Mustamu Philip dan Indrayani (2016), Marcahyono (2012) dan Murti (2013) yang menyatakan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga jika motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Berdasarkan penyebaran kuesioner untuk indikator motivasi kerja nilai tertingginya yaitu 4,20%. Nilai ini berada pada sekitar 4,00 – 5,00 (Sangat Baik) untuk indikator penghargaan. Hasil ini juga sesuai dengan hasil wawancara yang berpendapat bahwa Penghargaan yang diberikan kepada pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura sudah sangat baik dimana pegawai telah diberikan upah pangut dan promosi jabatan serta adanya penghargaan pegawai yang sudah lama bekerja dan pegawai yang bekerja keras. Dari penjelasan hasil kesimpulan wawancara dan hasil penyebaran kuesioner dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi pegawai sudah sangat diperhatikan dan ditingkatkan terutama pada indikator penghargaan yang diberikan kepada pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sedangkan untuk tanggapan responden motivasi yang terendah yaitu sebesar sebesar 3,76%. Nilai tanggapan ini berada pada sekitar 3,00 – 4,00 (baik) untuk indikator aktualisasi diri. Hal ini didukung dengan hasil wawancara kepada setiap pegawai yang menyimpulkan bahwa pegawai yang berprestasi dan memiliki kemampuan akan diusulkan untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik lagi sesuai dengan kemampuan pegawai yang dimilikinya sehingga dari hal tersebut pegawai secara tidak langsung mendapatkan suatu pengakuan baik dari atasan dan rekan kerja. Dari penjelasan hasil kesimpulan wawancara dan hasil penyebaran kuesioner dapat ditarik kesimpulan bahwa STAIN Al-Fatah Jayapura memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai. Hal ini perlu dipertahankan agar pegawai termotivasi melaksanakan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Penilaian yang dilakukan adalah penilaian

kinerja dan perubahan perilaku individu dalam organisasi secara sistematis yang terbentuk karena adanya dorongan motivasi (Luthans (2005) dalam Zameer et.al, 2014).

4. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis keempat (H4) telah dibuktikan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai Fhitung sebesar 4,268 dengan taraf signifikansi sebesar 0,010 yang lebih kecil dari 0,05, dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil pengujian ini secara statistik telah membuktikan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Philip Mustamu dan Indrayani (2016) dan Brury (2016) yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil penelitian berdasarkan perumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis regresi tentang pengaruh parsial dapat diketahui bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di STAIN Al Fatah Jayapura.
2. Dari hasil analisis regresi tentang pengaruh parsial dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di STAIN Al Fatah Jayapura.
3. Dari hasil analisis regresi tentang pengaruh parsial dapat diketahui bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di STAIN Al-Fatah Jayapura.
4. Ada pengaruh secara simultan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di STAIN Al Fatah Jayapura.

B. Saran

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan sampel pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura dan lembaga tersebut adalah lembaga yang bergerak pada pendidikan tinggi islam. Hal ini mempersempit

hasil penelitian, dimana hasil penelitian yang telah didapatkan hanya terbatas pada lembaga yang bergerak pada pendidikan tinggi Islam. Diharapkan pada penelitian selanjutnya digunakan sampel yang lebih heterogen dengan meneliti lembaga yang bergerak di bidang yang berbeda.

2. Banyak faktor lain yang memungkinkan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai STAIN Al-Fatah Jayapura. Diharapkan pada penelitian selanjutnya diciptakan model yang lebih kompleks dalam menjelaskan hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Pimpinan STAIN Al-Fatah Jayapura hendaknya lebih meningkatkan kemampuannya dalam memimpin lembaga terutama dalam memotivasi pegawai, berkomunikasi secara efektif dan komunikatif, serta menciptakan kondisi kerja yang harmonis, walaupun menurut penelitian ini secara keseluruhan kepemimpinannya sudah baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Boone, Louis E. & Kurtz, David L. 2001. *Pengantar Bisnis Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Bernardin, H. John. 2003. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Brury Monce. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol 4 ,No.1, 2016: 1-16. Sorong.
- Cahyono. 2012. Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Universitas Pawayatan Daha Kediri, *Jurnal Ilmu Manajemen, revitalisasi*. Vol. 1, No. 1, pp 15.
- Chandrarini, grahita. 2017. *Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif*. Salemba Empat, Jakarta.
- Dubrin, Andrew J. 2006. *The Complete Ideal's guides: Leadership*, Edisi Kedua. Jakarta: Prenada.
- Gibson, James L. John, M. Ivancevich & James, H. Donnaly. 2006. *Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses*, Edisi 8. Jakarta: Terjemahan Bina Rupa Aksara.
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, and Chung-Leung Luk. 1993. *Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis*. *Organization Studies*, 14/4, 483-503.
- Indrawan, Rully. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Surabaya: Refika Aditama
- Indrawati, Ayu Desi. 2011. *Kepemimpinan Manajemen Sebagai Faktor Penentu Keberhasilan Organisasi (Sebuah Kajian Konseptual)*. *Buletin Studi Ekonomi Universitas Udayana*, 16(2): ISSN: 1410 – 4628.
- Kurniadi H.D., 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. (*Jurnal Elektronik*) diakses 21 September 2013: <http://digilib.unpas.ac.id>.
- Luthans, Fred. 1998. *Organization Behavior. International Edition, Sixth Edition*. Singapore: Mc Graw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Marcahyono. 2012. Pengaruh Kualitas Pelayanan Internaldan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Menggunakan Path Analysis (Studi Kasus Pada PT. PG. Rajawali 1 Unit PG. Krebbe Baru Bululawang Malang). Tesis. Universitas Brawijaya Malang.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Murti H, Veronika AS. 2013. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Mediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*.
- Noor Zainul Arifin. 2012 Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Ekuitas: *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. ISSN 1411- 0393 Volume 16, Nomor 4, Desember 2012.
- Pariaribo Noack. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah DI Kabupaten Supiori. Tesis. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Northouse, Peter G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*. New Delhi: Response Books.

- Nour, Zainul. A. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan". *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. Universitas Achmad Yani Banjarmasin.
- Philip & Indrayani. 2016. Pengaruh Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Stasiun BMKG Provinsi Kepulauan Riau. *Zona Manajerial*. Vol. 8. No. 2. 44-58. Fakultas Ekonomi Universitas Batam.
- Partino, H. R. 2005. *Statistik Inferensial*. Yogyakarta: Pustaka Mahasiswa.
- Prakasa Godi. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Tesis. Universitas Lampung.
- Potu. 2013. Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Kamwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggoodan Maluku Utara di Manado. ISSN 2303-1774. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Ridwan. 2010. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Sanarpiah, Faisal. 1981. *Dasar Dan Tehnik Menyusun Angket*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sharplin, A. 1995. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, Bilson. 2005. *Analisis Multivariat Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Stoner, James A. F. 1996. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A. F. Edward Freeman, Daniel R. & Gilbert, Jr. 1996. *Manajemen. Edisi Indonesia*, Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta: Prehallindo.
- Sudjana. 1996. *Tehnik Analisa Regresi dan Korelasi*. Bandung: Torsito.
- Sugiyono. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi, Sigit. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Lukman Offset.
- Sunarya, Hadi. 1991. *Metodologi Riset 2*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suprihanto J, Harsiwi A. M. dan Hadi P. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Susanto, Hari, Ari Pradhanawati & Lila Tintami. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada Karyawan harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. *Journal of Social and Politics*, 1-8.
- Tobing, Hendri. D .2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). Tesis. Universitas Jember.
- Terence R, Mitchell. 1982. *Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice*. Boston: Academy of Manajement Review.
- Timpe A, Dale. 1998. *Seri Manajement Sumber Daya Manusia: Kinerja*, Penerjemah: Sofyan Cikmet. Jakarta: Gramedia.
- Widodo. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal pendidikan penabur*, n0.17, tahun ke10, Desember.
- Zameer.et.al. 2014. *The impact of the motivation on the employee's performance in Beverage Industry of Pakistan*. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol. 4, No.1, January 2014, pp. 293-298.