

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN  
KERJA PNS PADA PADA KANTOR SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN PINRANG**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:

**MEGAWATI**  
NIM: 2018MM11457

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
STIE NOBEL INDONESIA  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PNS PADA PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PINRANG**

Oleh:

**MEGAWATI**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 20 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

**Menyetujui :**

**Komisi Pembimbing**

**Ketua,**

**Anggota,**



**Dr. Nur Naningsih, SE., M. Si**

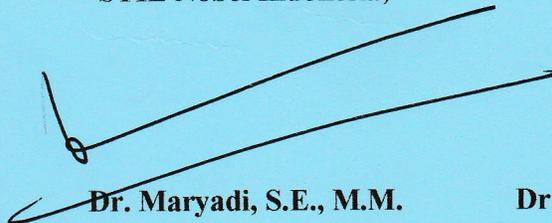


**Dr.H. Mukhtar Hamzah,SE., MM**

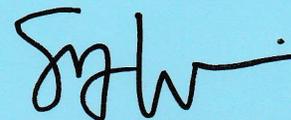
*School Of Business* **Mengetahui :**

**Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,**



**Dr. Maryadi, S.E., M.M.**



**Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.**

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PNS PADA PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PINRANG

Nama Mahasiswa : MEGAWATI  
NIM : 2018MM11457  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen SDM

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr.Nur Naninsih,SE,M.Si  
Anggota : Dr.H.Mukhtar Hamzah,SE,MM

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 :  
Dosen Penguji 2 :

Tanggal Ujian : .....2021

SK Penguji Nomor :

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini Menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, April 2021

Mahasiswa Ybs,



  
MEGAWATI  
2018. MM. 1. 1457

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan, sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada PPS STIE NOBEL Makassar.

Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, namun berkat bantuan berbagai pihak, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan sebagaimana adanya. Untuk itu, dengan ketulusan yang sangat mendalam, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Ketua STIE NOBEL Makassar.
2. Direktur Program Pascasarjana beserta seluruh Asisten Direktur Program Pascasarjana STIE NOBEL Makassar.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE NOBEL Makassar beserta seluruh dosen dan staf yang telah membantu selama pelaksanaan penelitian.
4. Dr.Nur Naninsih,SE,M.Si selaku Pembimbing I dan Dr.H.Mukhtar Hamzah,SE,MM selaku Pembimbing II yang banyak memberikan arahan mulai penyusunan minat hingga selesainya tesis ini.
5. Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang atas dukungan dan bantuannya selama pelaksanaan penelitian.
6. Seluruh responden penelitian yang telah memberikan informasi dan data yang akurat dalam penelitian.
7. Kepada suami atas dorongan, doa dan curahan kasih sayang serta dukungan moril selama berlangsung penelitian.

Penulis menyadari sebagai makhluk ciptaan Tuhan senantiasa diliputi kekurangan dan keikhlasan. Oleh karena itu, segala urusan selayaknya disandarkan padanya dan penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat.

Makassar, Agustus 2021

Penulis

## ABSTRAK

Megawati. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja PNS Pada Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan desain penelitian *deskriptif verifikatif* dengan pendekatan *ex post facto* dan *survey*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua PNS pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.berjumlah 147 orang pegawai. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah 35% dari populasi sebanyak 51 orang pegawai yang ditentukan secara acak sederhana. Data dianalisis dengan analisis jalur dan menggunakan bantuan software SPSS 25.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, (4) kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, (5) budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, (6) kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan (7) budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja, kepuasan kerja.



## ABSTRACT

Megawati. The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Performance Through Job Satisfaction of Civil Servants at the Regional Secretariat Office of Pinrang Regency.

This study aims to determine and analyze the influence of leadership style and organizational culture on performance either directly or indirectly through job satisfaction. This study used a descriptive verification research design with an ex post facto approach and a survey. The population used in this study were all civil servants at the Regional Secretariat Office of Pinrang Regency, totaling 147 employees. Sampling in this study was 35% of the population of 51 employees who were determined by simple random. Data were analyzed using path analysis and using SPSS 25.00 software.

The results showed that (1) leadership has a direct effect on job satisfaction, (2) organizational culture has a direct effect on job satisfaction, (3) job satisfaction has a direct effect on performance, (4) leadership has no direct effect on performance, (5) organizational culture does not have a direct effect on performance, (6) leadership has an indirect effect on performance through job satisfaction and (7) organizational culture has an indirect effect on performance through job satisfaction.

Keywords: leadership style, organizational culture, performance, job satisfaction.



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN IDENTITAS	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu	8
2.2. Gaya Kepemimpinan	10
2.3. Budaya Organisasi	13
2.4. Kepuasan Kerja	17
2.5. Kinerja	22
<b>BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1. Kerangka Konseptual	28
3.2. Hipotesis	29
3.3. Definisi Operasional	30
<b>BAB IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Jenis dan Desain Penelitian	31
4.2. Lokasi dan Waktu	32
4.3. Populasi dan Sampel	32
4.4. Teknik Pengumpulan Data	32
4.5. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran	33
4.6. Instrumen Penelitian	34
4.7. Metode Analisis	35

<b>BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Hasil Penelitian	41
5.2. Pembahasan	72
<b>BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan	76
B. Saran	77
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	79

## DAFTAR TABEL

No.		Hal
3.1.	Definisi Operasional	30
5.1.	Pegawai Menurut Pangkat dan Golongan	47
5.2.	Pegawai Menurut Pendidikan	47
5.3.	Responden Menurut Golongan Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021	48
5.4.	Responden Menurut Jabatan Struktural Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021	49
5.5.	Karakteristik Responden Menurut Umur Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021	50
5.6.	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021	51
5.7.	Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021	51
5.8.	Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021	53
5.9.	Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Variabel Kepemimpinan	54
5.10.	Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Variabel Budaya Organisasi	55
5.11.	Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Variabel Kepuasan	55
5.12.	Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Variabel Kinerja	56
5.13.	Hasil Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel	57
5.14.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepemimpinan	58

5.15	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi	60
5.16	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja	62
5.17	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja	63
5.18	Analisis Korelasi Antar Variabel	65
5.19	Hasil Uji Statistik Path Analisis	66
5.20	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja	70
5.21	Hasil Uji Sobel Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	71

## DAFTAR GAMBAR

No.		Hal
3.1.	Kerangka Konseptual	29
4.1.	Penggambaran Asumsi Analisis Jalur	36
5.1.	Hubungan Antara Variabel $X_1$ dan $X_2$	65
5.2	Struktur Hubungan Antara Variabel $X_1$ dan $X_2$ dengan Variabel Y melalui variabel Intervening Z	67

## DAFTAR LAMPIRAN

No.		Hal
1.	Kuesioner Penelitian	81
2.	Hasil Pengolahan Data	85

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Setiap organisasi mempunyai tujuan baik tujuan umum maupun khusus, jangka pendek maupun jangka panjang, yang akan direalisasikan dengan menggunakan berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang ada. Manajemen memegang peranan sangat penting, sebab manajemen merupakan “proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya organisasi dan proses penggunaan semua sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Girniawan, 2019).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Menurut Ariadi (2019) bahwa SDM boleh disebut sebagai harta atau aset yang paling berharga dan paling penting karena keberhasilan organisasi atau suksesnya ditentukan pada kualitas dan kinerja SDM. Oleh karenanya organisasi wajib meningkatkan kualitas SDM untuk mewujudkan keseimbangan guna mencapai tujuan yang ingin capai.

Kinerja pegawai yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang terhadap pekerjaan yang dilakukan yakni dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Pegawai yang bekerja pada instansi pemerintahan disebut sebagai

Aparatur Sipil Negara (PNS). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa performa instansi pemerintahan bergantung pada performa kerja PNS itu sendiri (Notoadmodjo, 2014: 89)

Peningkatan kinerja pada PNS sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang professional dan berkelanjutan. Pegawai dalam melakukan tugasnya atau pekerjaannya sering tidak sesuai dengan yang diharapkan berdasar pada tupoksi dari profesi yang diemban. Pegawai sering melakukan kesalahan yang tidak seharusnya terjadi misalnya sering tidak masuk kerja, tidak sungguh-sungguh mematuhi peraturan jam kerja. Hal ini akan berdampak buruk bagi organisasi karena pekerjaan tidak terselesaikan tepat pada waktunya dan terdapat banyak pemborosan waktu yang mengakibatkan terjadinya *in-effisiensi* yang tidak diharapkan.

Rendahnya kinerja PNS salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan. Menurut Girniawan (2019) bahwa kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Yukl (2010) mengatakan, dalam teori *path goal*, kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai. Seiring perubahan yang terjadi dalam organisasi, antara kepemimpinan dengan budaya organisasional mempunyai hubungan yang sangat erat. Kepemimpinan pada

Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang masih belum maksimal, dimana pada umumnya Pemimpin organisasi tidak dapat mempengaruhi perilaku pegawai dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi sesuai dengan kebutuhannya, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi dan membawa konsekuensi. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan.

Instansi pemerintah adalah organisasi yang merupakan kumpulan-kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melaksanakan tugas Negara sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat karena instansi pemerintah mempunyai tugas salah satunya ialah abdi masyarakat. Menurut Robbins dalam Sembiring (2012:13) "Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan atau sekelompok tujuan". Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggungjawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi.

Berdasarkan UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (PNS) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah dan berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik; pelayan publik; dan perekat dan pemersatu bangsa. PNS mempunyai 3 tugas yakni melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pegawai/PNS berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Menurut Handoko (2011:193), kepuasan kerja adalah perasaan puas atau tidaknya pegawai/PNS dalam bekerja yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dalam suatu organisasi. Menurut Armelsa (2019) bahwa kepuasan pada pekerjaan akan meningkatkan motivasi individu untuk menyenangi pekerjaan, sehingga pada akhirnya akan tumbuh kesadaran dari dalam diri untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Perasaan senang dan didukung oleh motivasi dalam bekerja, merupakan modal penting terciptanya sumber daya manusia yang loyal, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya dan dipastikan akan mendukung terciptanya kinerja ke tingkat yang lebih baik. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan bahwa kepuasan kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang dari hasil observasi, terdapat beberapa

pegawai yang terlihat bosan dengan pekerjaannya dan memilih bermain games, menonton film, bercanda, mengobrol pada saat jam kerja. Hal tersebut berimbas terhadap kinerja pegawai meskipun belum termasuk ke dalam taraf mengkhawatirkan, namun penurunan kepuasan kerja ini perlu dicermati dan ditinjaulanjuti.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Girniawan (2019) bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Nuraeni (2019) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Darmaja (2015) bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini menjadi dasar untuk melakukan penelitian ulang pada objek yang berbeda dengan variabel yang sama. Adapun judul penelitiannya adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas dan uraian dalam bagian latar belakang masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan memperkaya wawasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Aparatur Sipil Negara (PNS) di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. serta mengoptimalkan kinerja pegawai. Disamping itu untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang dapat mendorong peningkatan kualitas pemerintahan di daerah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Girniawan (2019) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang". Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Kementerian Agraria Dan Tata Ruang / BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang; 2)Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Kementerian Agraria Dan Tata Ruang / BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang; 3)Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Kementerian Agraria Dan Tata Ruang / BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang; 4)Kepemimpinan, Budaya organisasi dan kompetensi , memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent Kinerja pegawai pada Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Syukur (2019) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X3)

secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal. Sedangkan komunikasi organisasi (X2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal. Dengan hasil uji F sebesar 11.194 signifikansi F 0,000 dan diperoleh nilai hitung uji t untuk variabel kepemimpinan (X1) 2,858, variabel komunikasi organisasi (X2) - 2,325 dan budaya organisasi (X3) 2,843. Dengan tingkat signifikansi kepemimpinan (X1) sebesar 0,006, komunikasi organisasi (X2) sebesar 0,025 dan budaya organisasi (X3) sebesar 0,007.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Budiyanto (2019) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lebak". Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Data memberikan bukti bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat memuaskan karyawan yang mewakili nilai simbolik kepuasan bagi organisasi. Kami menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan adalah salah satu ukuran keberhasilan program sumber daya manusia yang dirancang untuk menstandarisasi kebijakan manajemen sumber daya manusia.

## **2.2. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin, yang berarti membimbing, mengarahkan, menuntun dan juga memberitahukan ataupun mempengaruhi. Pemimpin memiliki tanggungjawab baik secara moral maupun spiritual terhadap kemampuan aktivitas kerja dari organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian, pemimpin itu tidak gampang dan tidak setiap orang mempunyai mampu di dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik mempengaruhi perilaku orang lain baik individu maupun kelompok (Thoah, 2015).

Menurut Wahjosumidjo (2011) kepemimpinan diartikan ke dalam istilah sifat- sifat, perilaku individu, punya wibawa pada orang lain, pola- pola, hubungan, komunikasi kerjasama antarperan, pengaruh dari suatu jabatan administratif, persuasif, dan pandangan dari yang lain mengenai kewibawaan/pengaruh. Timple (2015) mengartikan kepemimpinan sebagai proses pengaruh sosial, artinya bentuk suatu capaian tujuan organisasi manajer mencari keikutsertaan bawahan secara sukarela. Dengan kepemimpinannya, seorang kepala harus bisa menjabarkan arah dan tujuan sebagai target dari sebuah organisasi. Maksudnya, bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap nama besar sebuah organisasi.

Metode kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Maka metode kepemimpinan ini diharapkan dapat membantu keberhasilan pemimpin dalam melakukan tugas-tugPNSya sekaligus juga dapat memperbaiki tingkah laku

serta kualitas kepemimpinannya. (Kartono, 2014) mengemukakan metode kepemimpinan dibawah ini sebagai berikut;

1. Memberi perintah, Perintah itu timbul dari situasi formal dan relasi kerja. Karena itu perintah adalah fakta fungsional pada organisasi, kedinasan atau jawatan pemerintah dan swasta, berbentuk intruksi, komando, peraturan tata tertib, standar praktik atau perilaku yang harus dipenuhi. Perintah biasanya sudah tercakup dalam tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap individu anggota kelompok
2. Memberikan celaan dan pujian, Celaan harus diberikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif. Juga tidak disertai emosi-emosi yang negatif. Celaan itu sebaiknya berupa teguran dan dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka dimuka banyak orang. Celaan diberikan dengan maksud agar orang yang melanggar atau berbuat kesalahan menyadari kekliruannya, dan bersedia memperbaiki perilakunya. Celaan juga diberikan dengan nada suara yang menyenangkan agar tidak menimbulkan rasa dendam dan sakit hati. Sebaliknya, pujian supaya diberikan, sebab pribadi yang bersangkutan telah melakukan tugPNSya dengan baik, dan mampu berprestasi. Pujian ini bisa memberikan semangat, kegairahan kerja, tenaga baru, dan dorongan emosional yang segar. Sebaiknya bila celaan itu diberikan secara pribadi dan rahasia maka pujian seyogyanya diberikan secara terbuka, terang-terangan dimuka umum. Namun yang dipuji itu harus benar-benar luar biasa sifatnya dan bukan bersifat biasa-biasa saja, supaya tidak menimbulkan cemoahan dan sinisme.

3. Memupuk tingkah laku pribadi pemimpin yang benar. Pemimpin harus bersifat objektif dan jujur. Ia harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau favoritisme karena hal ini bisa menurunkan moral anggota-anggota lainnya, menumbuhkan keraguan, kemuakan serta kecemburuan sosial. Juga bisa mengurangi respek anggota pada pemimpin. Pemimpin itu juga bukan agen polisi atau tukang selidik mencari kesalahan juga bukan penjaga yang selalu mengintip kelemahan orang. Bukan pula sebagai pengontrol yang keras atau kejam, juga bukan seorang diktator yang angkuh dan sok kuasa. Maka kesuksesan pemimpin itu justru diukur dari perasaan para pengikut yang menghayati emosi-emosi senang, karena masing-masing diperlakukan secara sama, jujur, dan adil.
4. Peka terhadap saran-saran, Sifat pemimpin harus luwes dan terbuka, dan peka pada saran-saran yang eksternal yang positif sifatnya. Dia harus menghargai pendapat-pendapat orang lain, untuk kemudian mengkombinasikan dengan ide-ide sendiri. Dengan begitu dia bisa membangkitkan inisiatif kelompok untuk memberikan saran-saran yang baik. Sedang orang akan merasa bangga dan senang hatinya, apabila sanya diterima. Sebaliknya orang bisa mendongkol hati, apabila saran-saranya selalu dianggap sebagai angin lalu saja dan tidak digubris. Membangkitkan keinginan anggota untuk memberikan saran itu mencerminkan sikap terbuka dan kejujuran dari pemimpin. Yaitu menghargai ide-ide baru, mau menerapkan saran-saran yang baik, dan berani mengadakan inovasi.

5. Memperkuat rasa kesatuan kelompok Untuk menghadapi macam-macam tantangan luar dan kekomplekan situasi masyarakat modern, perlu pemimpin bisa menciptakan rasa kesatuan kelompoknya, dengan loyalitas tinggi dan kekompakan yang utuh. Hal ini bisa meningkatkan moral kelompok dan esprit de corps (semangat kelompok). Usaha untuk menciptakan semangat kesatuan ini antara lain, dengan pemberian pakaian seragam, lencana, emblem, peci, jaket, tanda kehormatan, dan lain-lain. Selanjutnya juga mengusahakan pengenalan para anggota-anggota baru kepada kelompok sendiri, agar orang baru ini dengan cepat bisa mengadaptasikan diri dengan rasa senang.
6. Meredam kabar angin dan isu-isu yang tidak benar. Kesatuan dan efektivitas kerja dari kelompok bisa diguncang oleh gangguan kabar-kabar angin dan desas-desus yang tidak benar, beserta fitnahanfitnahan dari luar, yang diarahkan pada perorangan atau pada organisasi secara keseluruhan. Semua itu ditujukan untuk mengacau dan mengganggu tatanan kerja yang sudah lancar. Maka pemimpin berkewajiban untuk mengusut sampai tuntas sumber kabar angin tadi, dan memberikan peringatan keras dan sanksi tajam pada orang-orang yang mempunyai rasa dendam, mengalami frustrasi, dan mungkin tengah terganggu ingatannya, sehingga tanpa sadar menyebarkan kabar-kabar angin yang buruk.

Dalam hal ini, pemimpin harus menetralkan menawarkan situasi, dengan jalan memberikan penerangan dan kebijaksanaan baru yang akan diterapkan. Alat

yang efektif untuk mengulangi desas desus ialah penerangan, penyiaran, dan pendidikan.

### **2.3. Budaya Organisasi**

Menurut Mullins dalam Darodjat (2015) bahwa Budaya Organisasi merupakan kumpulan tradisi, nilai-nilai, keyakinan, dan sikap-sikap yang membentuk konteks yang dominan bagi segala sesuatu yang kita lakukan di dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi merupakan keyakinan setiap orang di dalam organisasi akan jati diri yang secara ideologis dapat memperkuat eksistensi organisasi, baik dalam sebagai pengikat atau simpul organisasi maupun keluar sebagai identitas, sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dapat merugikan atau menguntungkan organisasi (Serdamayanti, 2016).

Sehingga dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai (norma, asumsi, kepercayaan filsafat, atau keyakinan serta harapan-harapan) yang dianut bersama orang-orang dalam sebuah organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh manajemen, disosialisasikan dan diajarkan, diterapkan dalam aktivitas organisasi yang dapat mengubah persepsi, cara berpikir, sikap dan perilaku anggota organisasi memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Muchlas (2015: 534) untuk mengetahui apakah kultur suatu organisasi sudah kuat, ada beberapa karakteristik yang perlu dinilai yaitu:

### 1. Kebersamaan

Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kebersamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh faktor orientasi dan penghargaan. Supaya orang-orang tersebut mau berbagi nilai-nilai kultural yang sama, mereka harus mengetahui apakah nilai-nilai ini. Banyak organisasi memulai proses ini dengan program orientasi. Para pegawai baru diberitahu tentang filosofi organisasi dan cara untuk mengoperasikannya. Orientasi ini berlanjut dalam pekerjaan manakala atasan dan teman sekerja mereka berbagai nilai-nilai ini melalui kebiasaan-kebiasaan, kata-kata, contoh-contoh atau kerja sehari-hari. Kebersamaan juga dapat dilihat dari ketertarikan perilaku anggota-anggota organisasi yang dapat diamati. Selain itu kebersamaan juga dipengaruhi oleh penghargaan. Organisasi-organisasi memberikan promosi, pangkat atau jabatan, pengakuan dan bentuk-bentuk penghargaan yang lain kepada mereka yang setia dengan nilai-nilai ini.

### 2. Peran pemimpin

Pemimpin yang kuat adalah seorang pemimpin yang dapat menetapkan arah organisasi yang dipimpinnya artinya dapat melahirkan perubahan untuk mencapai tujuan organisasi, mengarahkan orang-orang untuk menciptakan kesatuan tindakan, dan juga dapat memotivasi dan memberi inspirasi kepada bawahannya. Sehingga tercipta budaya yang terbuka dalam organisasi.

### 3. Intesitas

Derajat intensitas di sini adalah hasil dari struktur penghargaan. Ketika para karyawan menyadari bahwa mereka akan diberi penghargaan untuk

melakukan sesuatu dengan cara yang diterapkan organisasi, keinginan mereka untuk melakukannya dengan cara tersebut akan meningkat. sebaliknya, ketika mereka tidak diberi penghargaan atau merasa lebih menguntungkan kalau tidak mengerjakan sesuatu dengan cara ditetapkan organisasi, komitmen mereka terhadap nilai-nilai inti akan menghilang. Meskipun pengakuan dan penghargaan-penghargaan financial lainnya juga termasuk penting, uang ternyata masih memegang peranan penting.

Menurut Sutanto dalam darodjat (2015) menjelaskan tahapan pembentukan budaya organisasi yaitu:

1. Filsafat pendiri organisasi merupakan sumber utama sebuah budaya organisasi.
2. Seleksi untuk menentukan kriteria yang dianggap paling tepat untuk menjadi anggota organisasi.
3. Manajemen puncak, perilaku dan tindakan akan menentukan budaya organisasi.
4. Proses sosialisasi merupakan metode yang tepat untuk membentuk dan mempertahankan budaya organisasi.
5. Budaya organisasi seluruh anggota organisasi harus memahami dan melaksanakan budaya organisasi tersebut.

Menurut Luthans dalam Darodjat (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

- a. Kedisiplinan perilaku yang dijalankan, seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama.

- b. Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
- c. Nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi.
- d. Filosofi, seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan.
- e. Aturan, seperti tuntutan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi.
- f. Iklim organisasi, seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja (secara fisik).

#### **2.4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda- beda sesuai dengan apa yang ada dalam dirinya masing-masing. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Menurut Gibson (2000: 106) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan respons *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2001: 224). Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan

merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Padangan senada juga dikemukakan oleh Menurut Robbins (2011:78). “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbendaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2011:271), kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja dipandang sebagai sesuatu yang relatif, yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku. Robbins (2011:78) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbendaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima.

Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan keberlangsungan karyawan dalam suatu perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaan serta tidak berusaha mengevaluasi pekerjaan untuk mencari pekerjaan lain, tetapi karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya akan cenderung memiliki pikiran untuk mengevaluasi pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain, serta berkeinginan untuk keluar karena berharap mendapat pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Bagi perusahaan kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus diketahui oleh setiap pimpinan.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain bisa bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat mempengaruhi dapat mempengaruhi dengan signifikan variable lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2011: 226).

Beberapa korelasi kepuasan kerja menurut (Kreiner dan Kinicki, 2011: 226) adalah sebagai berikut:

a. Motivasi

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan dengan supervise juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

b. Pelibatan kerja

Menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Penelitian menunjukkan bahwa pelibatan kerja mempunyai hubungan moderator dengan kepuasan kerja. Untuk itu manajer didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk mendorong keterlibatan kerja pekerja.

c. *Organizational citizenship behavior*

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugPNSya. Sebagai contoh adalah adanya bisikbisik sebagai pernyataan konstruktif

tentang departemen, ekspresi tentang perhatian pribadi atas pekerjaan orang lain, saran untuk perbaikan, melatih orang baru, menghargai semangat, perhatian terhadap kekayaan organisasi dan kehadiran di atas standar yang ditentukan.

d. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan.

e. Kemangkiran

Kemangkiran merupakan hal mahal dan manajer secara tetap mencari cara untuk menguranginya. Satu rekomendasi telah meningkatkan kepuasan kerja. Apabila rekomendasinya sah, akan terdapat korelasi negatif yang kuat antara kepuasan dan kemangkiran

f. perputaran

Perputaran sangat penting bagi manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif moderat antara kepuasan dan perputaran.

g. Perasaan Stres

Stress dapat berpengaruh sangat negative terhadap perilaku perusahaan dan kesehatan individu. Stress secara positif berhubungan dengan kemangkiran.

#### h. Prestasi kerja

Kontroversi terbesar dalam penelitian perusahaan adalah tentang hubungan antara kepuasan dan prestasi kerja atau kinerja. Ada yang mengatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja mempengaruhi kepuasan.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins and Judge dalam Puspitawati (2013:18), yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- 2) Gaji/ Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
- 3) Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
- 4) Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana

penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

- 5) Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

## **2.5. Kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2010) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Wibowo (2010) kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia

yang memiliki kemampuan, Kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Kinerja dari pegawai akan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh perusahaan tersebut.

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerja. Suatu pekerja mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan.

Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2010).

Sedarmayanti (2010) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang pegawai telah melaksanakan. Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut ability (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai performance (kinerja). Lebih lanjut Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa pada umumnya

kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, 2009).

Menurut Wibowo (2010) Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau akankah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau dapatkah hasil kinerja tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu menjadi prioritas.
- e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
- f. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
- g. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Mathis dan Jackson (2010) menyatakan bahwa untuk mengukur sejauh mana Kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

a. Kuantitas dari hasil

Kuantitas dari hasil merupakan volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas juga menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efektivitas kinerja dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

b. Kualitas dari hasil

Kualitas dari hasil atau kualitas kerja adalah ketelitian, kerapian, dan keterikatan hasil kerja yang dilakukan dengan baik agar dapat menghindari kesalahan didalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c. Pemanfaatan waktu

Pemanfaatan waktu adalah penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan agar pekerjaan selesai tepat waktu pada waktu yang ditetapkan.

d. Kemampuan bekerja sama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarpegawai sangat dibutuhkan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Menurut Mangkunegara (2009) kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya . Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa pegawai termasuk dalam tingkatan kinerja tertentu, misalnya tingkat kinerja tinggi, tingkat kinerja menengah atau rendah atau sering disebut dengan istilah mencapai target atau tidak mencapai target. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi tentunya memiliki tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaan, semangat kerja dan motivasi yang kuat.

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2011).

Penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan manajemen SDM memiliki tujuan yang sangat luas karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan manajemen SDM lainnya. Nawawi (2010) mengelompokkan tujuan penilaian kinerja menjadi tujuan umum dan tujuan khusus.

Tujuan umum penilaian kinerja adalah 1. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensinya secara maksimal dalam

melaksanakan misi organisasi/perusahaan 2. Untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan; 3. Untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan dan 4. Untuk meningkatkan motivasi kerja.

Mangkunegara menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan, faktor motivasi dan faktor sikap mental (Mangkunegara, 2010).

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan atas kegiatan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi (sedarmayanti,2011).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan, kinerja pegawai merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Veithzal dan Sagala, 2010).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang di terimanya. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan, disiplin, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan mereka dengan organisasi.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

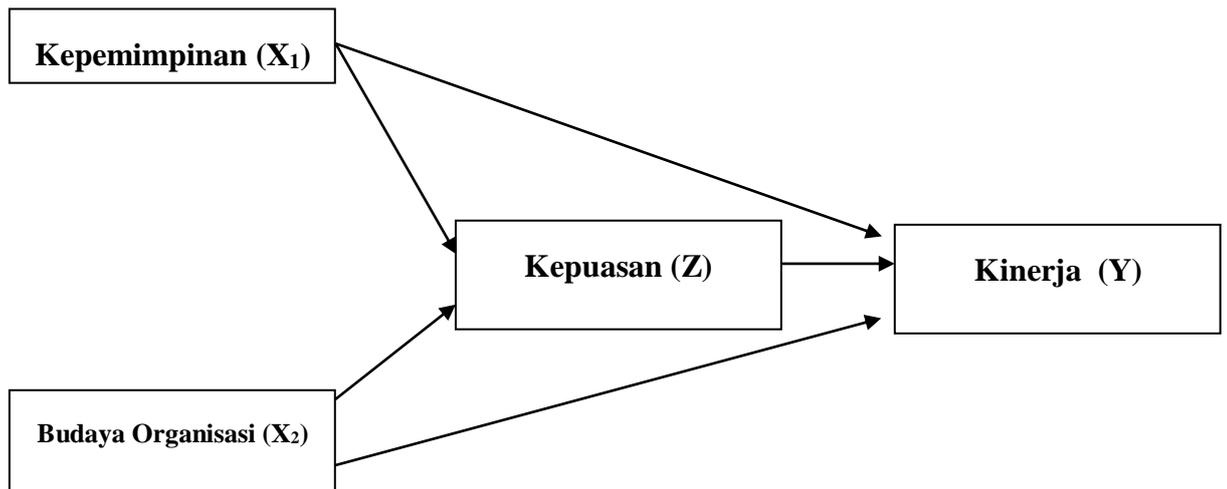
#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Menurut Mangkunegara (2012:67) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang di terimanya. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan, disiplin, motivasi, Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu.

Penelitian ini terdiri dari dua variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) yang mempengaruhi kepuasan kerja ( $Y$ ). Selajutnya kedua variabel eksogen diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai/PNS ( $Z$ ) dengan ada pengaruh langsung atau tidak langsung dari variabel intervening yaitu Kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dengan adanya hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota, maka bawahan akan sepenuhnya mendukung kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan, sehingga dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi sedangkan budaya organisasi merupakan kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai

situasi dan kondisi yang dapat merugikan atau menguntungkan organisasi (Serdamayanti, 2014). Untuk lebih jelasnya, model konsep yang akan dilaksanakan dalam penelitian :



**Gambar 3.1. Kerangka Konseptual**

### **3.2. Hipotesis Penelitian**

Dari uraian rumusan masalah dan kerangka pikir tersebut di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang
3. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
4. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

5. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
6. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
7. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan deskripsi teoritis sebagaimana diuraikan di atas, dan dikaitkan dengan variable yang akan dikaji, maka dapat diuraikan definisi operasional variable sebagai berikut:

**Tabel 3.1.  
Definisi Operasional**

No	Variabel	Indikator	Kategori Data
1	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	1. Kreatif 2. Intelektual 3. Perhatian	Ordinal/Skala Likert
2	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	1. Kedisiplinan perilaku 2. Norma 3. Aturan 4. Iklim organisasi	Ordinal/Skala Likert
3	Kepuasan Kerja (Y)	1. Gaji 2. Promosi 3. Penghargaan	Ordinal/Skala Likert
4	Kinerja (Z)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Keandalan 4. Sikap kerja	Ordinal/Skala Likert

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Jenis dan Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *deskriptif verifikatif* dengan pendekatan *ex post facto* dan *survey*. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau melukiskan keadaan objek atau subjek penelitian (seseorang, lembaga masyarakat, dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Tujuan penelitian ini merupakan verifikatif yaitu sebagai penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2010: 12).

Pendekatan *ex post facto* adalah salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara mengambil data secara langsung di area penelitian yang dapat menggambarkan data data masa lalu dan kondisi lapangan sebelum dilaksanakannya penelitian lebih lanjut. Sedangkan pendekatan *survey* adalah pendekatan yang digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur, dan sebagainya (Sugiyono, 2010: 12).

Secara khusus penelitian ini hanya mendeskripsikan Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja PNS pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Pelaksanaan penelitian dilakukan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.. Waktu penelitian dilakukan mulai selama Desember 2020 sampai dengan Februari 2021 .

#### **4.3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya (Sugiono, 2010). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua pegawai/PNS pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.berjumlah 147 orang pegawai.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apabila jumlah responden kurang dari 100, sampel diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan apabila jumlah responden lebih dari 100, maka pengambilan sampel 10%-15% atau 20%-25% (Sugiono, 2010). Berdasarkan pendapat tersebut, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah 35% dari populasi yang ada karena jumlah populasi melebihi 100 yaitu 147 orang. Berarti 35% dari 147 orang = 51,45 dibulatkan menjadi 51 pegawai, jadi sampel yang digunakan sebanyak 51 orang pegawai.

#### **4.4. Teknik Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1) Observasi

Observasi dilakukan untuk mengambil gejala-gejala yang ada di lapangan pada saat mengadakan penelitian pendahuluan. Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer dan sekunder pegawai/PNS yang akan dijadikan populasi dan sampel dalam penelitian.

### 2) Wawancara

Metode wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan secara lisan kepada responden. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi dan gambaran dari permasalahan yang biasanya terjadi karena sebab-sebab khusus yang tidak dapat dijelaskan dengan kuesioner.

### 3) Kuesioner

Metode kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara membuat sejumlah pertanyaan untuk dijawab responden. Dalam penelitian ini kuisisioner yang disajikan berupa kuisisioner tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya.

## **4.5. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran**

Variabel *endogenous* yaitu variabel yang mempunyai anak panah menuju kearah variabel tersebut. Variabel yang termasuk di dalamnya adalah mencakup semua variabel perantara dan tergantung, variabel pertama *endogenous* mempunyai anak panah menuju ke arahnya dari arah variabel tersebut dalam suatu model diagram jalur. Sedangkan variabel tergantung hanya mempunyai

anak panah menuju ke arahnya. Variabel endogen dalam penelitian ini Kinerja PNS (Z) dan kepuasan kerja (Y). Namun untuk kepuasan kerja dapat juga menjadi variabel eksogen saat kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja PNS.

#### **4.6. Instrumen Penelitian**

Sebelum dianalisis lebih jauh maka, terlebih dahulu dilakukan uji instrumen penelitian sebagai berikut :

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain bahwa tes atau instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran (Azwar, 2012 :5). Dalam penelitian ini penulis melakukan uji validitas internal yaitu sejauh mana perbedaan yang didapatkan melalui alat pengukur mencerminkan perbedaan yang sesungguhnya diantara responden yang diteliti. Untuk itu akan dilakukan dengan analisis item dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment Pearson* yaitu mengoperasikan skor jawaban yang diperoleh pada masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Hasil korelasi tersebut harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau instrumen tersebut valid.

## **b. Uji Reliabilitas**

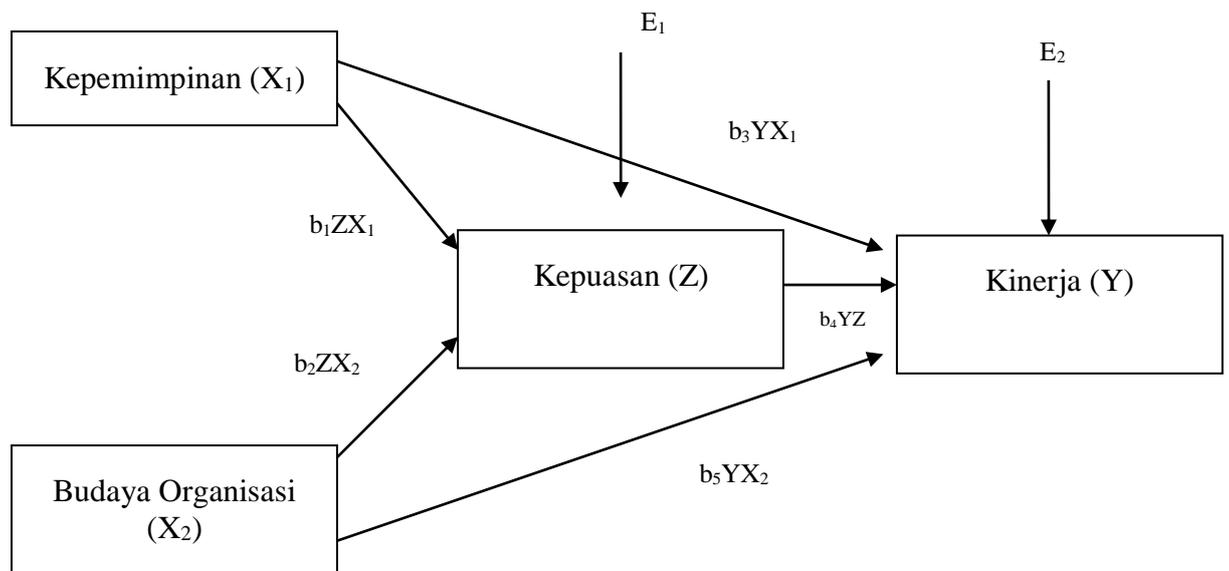
Selain valid, maka instrumen penelitian juga harus *reliable* (dapat diandalkan). Instrumen tersebut mempunyai hasil yang konsisten, dengan demikian maka instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda pula (Cooper dan Emory, 2009:164). Dengan kata lain bahwa reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Dalam penelitian ini akan dilakukan uji reliabilitas konsistensi internal dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ). Suatu instrumen dapat disebut *reliable* apabila lebih besar dari 0,60.

## **4.7. Metode Analisis**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Menurut Sunyoto (2011), analisis . jalur adalah perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari himpunan variabel bebas terhadap variabel terikat. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis jalur adalah, sebagai berikut (Riduwan 2007), menjelaskan.

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori, (model tersebut juga dinyatakan dalam bentuk persamaan). Dalam penelitian ini mengacu pada kajian teoritis dan hasil penelitian sebelumnya dikembangkan model teoritis sebagai berikut : Analisis pengaruh motivasi dan pengalaman kerja terhadap

produktivitas kerja anggota dengan kompensasi sebagai variable intervening, jika dirumuskan ke dalam persamaan *structural* serta gambar model *path analysis*.



Gambar 4.1  
Penggambaran Asumsi Analisis Jalur

Berdasarkan gambar model analisis jalur diatas dapat diketahui hubungan antar variable adalah linier, yaitu system aliran kesatu arah tidak terjadi pemutaran kembali (*looping*) dapat dibuat persamaan struktural analisis jalur yang meliputi X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> sebagai variable bebas (Variabel eksogen), Z sebagai variable intervening, Y sebagai variable terikat ( variable endogen) dan E= Error sebagai berikut :

1. Persamaan substruktur pertama

$$Z = b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + E_1$$

2. Persamaan substruktur kedua

$$Y = b_3YX_1 + b_4YZ + b_5YX_2 + E_2$$

Z = Kinerja PNS

Y = Kepuasan Kerja

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

b<sub>0</sub>, b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = koefisien regresi

e = standar eror

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur yaitu (1) hubungan antar variabel adalah linear dan aditif, (2) model yang digunakan adalah *recursive*, yaitu aliran kausal satu arah. Dan *recursive* model dipergunakan, apabila memenuhi asumsi-asumsi yaitu, (1) antar variabel eksogenus saling bebas, (2) pengaruh kausalitas dari variabel endogenus adalah searah, (3) didasarkan dari data yang valid dan reliable.
3. Penghitungan koefisien jalur dengan menggunakan software SPSS (Statistical Product and Service Solution) versi 15.0 melalui analisis regresi secara parsial dimana koefisien jalurnya adalah merupakan koefisien regresi yang distandardisasi (*standardized coefficients beta*) untuk pengaruh langsungnya, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara koefisien jalur dari jalur ywig dilalui setiap persamaan dan pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dengan seluruh pengaruh tidak langsung.
4. Interpretasi Analisis kesimpulan menggunakan analisis jalur dalam kajian ini adalah karena ada kesesuaian model baik secara teoritik maupun empirik, sehingga model teoritik akan teruji kebenarannya. Tetapi bila tidak sesuai

dengan model teoritik maka menjadi alternatif yang dapat merevisi model teoritik.

#### 4.7.1. Uji t (Uji Parsial)

Digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat keyakinan 95% atau  $\alpha = 0,05$ . Pengujian hipotesis yang digunakan dalam uji secara parsial adalah sebagai berikut:

$H_0 = b_1, b_2 = 0$  (Kepemimpinan dan Budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan)

$H_1 = b_1, b_2 \neq 0$  (Kepemimpinan dan Budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan)

$H_0 = b_1 b_2 = 0$  (Kepemimpinan dan Budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja)

$H_1 = b_1, b_2 \neq 0$  (Kepemimpinan dan Budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja)

$H_0 = b_3 = 0$  (Kepuasan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja)

$H_1 = b_3 \neq 0$  (Kepuasan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja)

Nilai  $t_{\text{-hitung}}$  akan dibandingkan dengan  $t_{\text{-tabel}}$  dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu

Jika  $t_{\text{-hitung}} < t_{\text{-tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, pada  $\alpha = 5\%$

Jika  $t_{\text{-hitung}} > t_{\text{-tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, pada  $\alpha = 5\%$

## **Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung**

Pada pembahasan ini mengenai pembahasan pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) dan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) antara variable bebas dengan variable terikat.

### **A. Pengaruh Langsung ( Direct Effect )**

Pengaruh langsung antara variable (X), variable intervening (Z) dan variable terikat (Y):

1. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kepuasan ( $X_1 \rightarrow Z$ )
2. Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kepuasan ( $X_2 \rightarrow Z$ )
3. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja ( $X_1 \rightarrow Y$ )
4. Pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja ( $X_2 \rightarrow Y$ )
5. Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja ( $Z \rightarrow Y$ )

### **B. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Pengaruh tidak langsung antara variable (X), variable intervening (Z) dan variable terikat (Y) :

1. Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ( $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )
2. Pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ( $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )

#### 4.7.2. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian kontribusi pengaruh seluruh variabel bebas bersama-sama terhadap variabel terikat dapat dilihat dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimana  $0 < R^2 < 1$ . Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2009). Hal ini menunjukkan jika nilai  $R^2$  semakin dekat pada nilai 1 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat. Sebaliknya, jika nilai  $R^2$  semakin dekat pada nilai 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah, dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus berikut:

$$KD = \text{Zero order} \times \beta \times 100 \%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien determinasi

Zero Order = Koefisien korelasi

$\beta$  = Koefisien  $\beta$ eta

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil**

##### **5.1.1. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang**

###### **1. Tugas Pokok dan Fungsi**

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dalam perumusan tugas dan fungsi masing-masing perangkat daerah, Sekretariat Daerah sebagai unsur staf pada hakekatnya menyelenggarakan fungsi koordinasi perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Pelaporan serta pelayanan administratif. Selain itu, Sekretariat Daerah juga melaksanakan fungsi Pemerintahan umum lainnya yang tidak tercakup dalam tugas dinas dan lembaga teknis misalnya penanganan urusan kerjasama, perbatasan dan lain-lain.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta sebagai upaya pencapaian visi dan misi Pemerintah Kabupaten Pinrang, Sekretariat Daerah selalu berupaya untuk terus meningkatkan kinerjanya sebagai unsur staf yang handal dalam semua aspek termasuk penerapan Good Governance. Pada tahun-tahun berikutnya Sekretariat Daerah memprioritaskan peningkatan kapasitas, kecepatan dan mutu pelayanan serta efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya yang dimiliki.

Sasaran kerja dan indikator pencapaian hasil dari program pembangunan akan dipersiapkan secara lebih jelas dan terukur serta digunakan dalam pengendalian dan evaluasi secara konsisten. Untuk menjawab perubahan lingkungan strategis internal dan eksternal, Setiap bagian dipacu untuk mampu mengantisipasi perubahan multi dimensi dalam penyusunan perencanaan dan dituntut untuk merumuskan kebijakan pembangunan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian lingkup Sekretariat Daerah.

Sistem pengendalian dan evaluasi akan terus dioptimalkan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan serta kajian strategis pembangunan daerah baik yang terkait dengan metodologi dan pelaksanaannya maupun penggunaan dan tindak lanjut hasilnya. Selain itu, peningkatan kemampuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi seluruh insan Sekretariat Daerah akan terus dipacu mengingat produk yang dinamis, efektif dan efisien sangat bergantung pada kualitas pengetahuan dan keterampilan sumber daya aparatur pelaksanaannya.

Terorganisirnya basis data dan informasi pembangunan merupakan salah satu prioritas program ke depan sehingga Sekretariat Daerah dan pemangku kepentingan lainnya akan lebih mudah untuk mengakses, mencari dan mengungkapkan data dan informasi sebagai input dalam proses pelaksanaan tupoksi. Sekretariat Daerah akan terus pula melakukan segala upaya untuk menjamin agar Sekretariat Daerah tidak saja berdaya guna dan berdaya hasil bagi penentu kebijakan tetapi juga dapat dimanfaatkan oleh pemangku kepentingan dan publik ( masyarakat luas ).

Salah satu Inovasi yang akan dilakukan di tahun berikutnya untuk mengoptimalkan pencapaian aspek strategis Sekretariat daerah sebagaimana tersebut diatas adalah dengan menyediakan Pusat Informasi dan Pengaduan Kabupaten Pinrang yang berkedudukan di Sekretariat Daerah, dibawah Koordinir Bagian Organisasi dan Tata Laksana.

## **2. Struktur Organisasi**

Untuk pelaksanaan tugas dan fungsinya, Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang ditunjang dengan struktur organisasi sebagai berikut :

- A. Sekretaris Daerah;
- B. Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, terdiri atas:
  - 1) Bagian Administrasi Pemerintahan Umum, terdiri atas:
    - a. Subbagian Administrasi Bidang Kewilayahan;
    - b. Subbagian Administrasi Bidang Otonomi Daerah dan Kerjasama;  
dan
    - c. Subbagian Administrasi Bidang Tugas Pembantuan.
  - 2) Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat terdiri atas:
    - a. Subbagian Administrasi Bidang Pendidikan, Kebudayaan dan Kesehatan;
    - b. Subbagian Administrasi Bidang Sosial, Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga; dan
    - c. Subbagian Administrasi Bidang Kerukunan Umat Beragama, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana.

- 3) Bagian Administrasi Kemasyarakatan, terdiri atas:
  - a. Subbagian Administrasi Bidang Ketenteraman, Ketertiban Umum, Perlindungan Masyarakat, dan Bencana;
  - b. Subbagian Administrasi Bidang Pencatatan Sipil, Perpustakaan dan Kearsipan; dan
  - c. Subbagian Administrasi Bidang Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

- 4) Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol, terdiri atas:

- a. Subbagian Protokoler;
- b. Subbagian Peliputan dan Publikasi; dan
- c. Subbagian Dokumentasi.

- C. Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan, terdiri atas:

- 1) Bagian Administrasi Pembangunan dan Pengadaan Barang/Jasa, terdiri atas:
  - a. Subbagian Administrasi Bidang Perencanaan Pembangunan, Pekerjaan Umum, Perumahan Rakyat dan Pengelolaan Sumber Daya Air;
  - b. Subbagian Pelayanan dan Pembinaan Pengadaan Barang/Jasa; dan
  - c. Subbagian Administrasi Bidang Perhubungan, Komunikasi, Informatika dan Layanan Pengadaan Secara Elektronik.

- 2) Bagian Administrasi Penanggulangan Kemiskinan, terdiri atas:
  - a. Subbagian Administrasi Bidang Program Penanggulangan Kemiskinan;
  - b. Subbagian Administrasi Bidang Pengendalian Penanggulangan Kemiskinan; dan
  - c. Subbagian Bidang Layanan Administrasi Penanggulangan Kemiskinan.
- 3) Bagian Administrasi Perekonomian, terdiri atas:
  - a. Subbagian Administrasi Bidang Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Penanaman Modal;
  - b. Subbagian Administrasi Bidang Perindustrian dan Perdagangan; dan
  - c. Subbagian Administrasi Bidang Badan Usaha Milik Daerah.
- 4) Bagian Administrasi Sumber Daya Alam, terdiri atas:
  - a. Subbagian Administrasi Bidang Pertanian dan Holtikultura, Peternakan dan Perkebunan;
  - b. Subbagian Administrasi Bidang Pangan dan Perikanan; dan
  - c. Subbagian Administrasi Bidang Lingkungan Hidup, Energi dan Sumber Daya Mineral.

D. Asisten Bidang Administrasi Umum, terdiri atas:

- 1) Bagian Hukum, terdiri atas:
  - a. Subbagian Peraturan Perundang-undangan;
  - b. Subbagian Bantuan Hukum dan Hak Azasi Manusia; dan

- c. Subbagian Dokumentasi dan Informasi Hukum.
- 2) Bagian Organisasi dan Tatalaksana, terdiri atas:
- a. Subbagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan;
  - b. Subbagian Ketatalaksanaan, Pelayanan Publik dan Kinerja; dan
  - c. Subbagian Sumber Daya Manusia Aparatur dan Reformasi Birokrasi.
- 3) Bagian Keuangan, terdiri atas:
- a. Subbagian Anggaran;
  - b. Subbagian Perbendaharaan dan Verifikasi; dan
  - c. Subbagian Pendapatan dan Asset.
- 4) Bagian Umum, terdiri atas:
- a. Subbagian Tata Usaha;
  - b. Subbagian Rumah Tangga; dan
  - c. Subbagian Perlengkapan.

### **3. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah merupakan unsur yang paling menentukan dalam proses pembangunan khususnya sumber daya aparatur yang merupakan mesin penggerak berjalannya roda pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat. Berikut ini data mengenai Pegawai Negeri Sipil yang berada dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang sampai dengan Desember 2018.

**Tabel 5.1.**  
**Pegawai Menurut Pangkat dan Golongan**

<b>Pangkat</b>	<b>Golongan</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>
Pembina Utama Muda	IV/c	5
Pembina TK.1	IV/b	8
Pembina	IV/a	11
Penata TK.1	III/d	15
Penata	III/c	20
Penata Muda TK.1	III/b	28
Penata Muda	III/a	20
Pengatur TK.1	II/d	6
Pengatur	II/c	14
Pengatur Muda TK.1	II/b	17
Pengatur Muda	II/a	3

**Sumber : Renstra Setda Kabupaten Pinrang, 2019**

Tabel 5.1. menunjukkan bahwa pegawai didominasi oleh pangkat Penata Muda Tingkat 1 Golongan III/b sebanyak 28 orang dan paling sedikit Pembina Utama Muda Golongan IC/c sebanyak 5 orang.

**Tabel 5.2.**  
**Pegawai Menurut Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>
S2	22
S1	80
D3	2
D2	1
SLTA/ SMA/ SMU	41
SD	1

**Sumber : Renstra Setda Kabupaten Pinrang, 2019**

Tabel 5.2. menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berpendidikan Sarjana Strata 1 sebanyak 80 orang yang menunjukkan bahwa kondisi SDM di Setda Kabupaten Pinrang sangat memadai.

### 5.1.2. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini sebanyak 51 orang, dengan karakteristik pangkat golongan, jabatan struktural, jabatan struktural, umur, jenis kelamin, status perkawinan dan pendidikan terakhir, sebagaimana dijelaskan berikut ini :

#### 1. Pangkat dan Golongan

*Pangkat Golongan PNS* adalah sebuah sistem yang dibuat berdasarkan tingkat kompetensi, pendidikan dan lain sebagainya sebagai peningkatan karir. Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan golongan, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.3.**  
**Responden Menurut Golongan Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021**

No	Tingkat/Golongan	Jumlah	Presentase (%)
1	IV	3	5,9
2	III	31	60,8
3	II	17	33,3
4	I	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021

Tabel 5.3. menunjukkan bahwa sebagian besar responden bergolongan III yakni sebanyak 31 orang (60,8%), disusul bergolongan II sebanyak 17 orang (33,3%) dan terakhir bergolongan IV sebanyak 3 orang (5,9%). Penggolongan dan pengelompokan ruang kerja PNS ditandai dengan nama III/C, II/A, I/B, dan sebagainya sesuai dengan jabatan yang diemban dan biasanya juga berbanding lurus dengan masa kerja yang telah ditempuh.

## 2. Jabatan Struktural

Jabatan struktural adalah jabatan yang secara jelas terdapat pada struktur organisasi. Urutan jabatan struktural terendah adalah eselon IVb, sedangkan tertinggi adalah eselon Ia. Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan jabatan struktural, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.4.**  
**Responden Menurut Jabatan Struktural Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021**

No	Jabatan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Pria	Wanita	
1	Eselon II	1	-	1
2	Eselon III	2	1	3
3	Eselon IV	6	4	10
4	JFU	-	-	
	<b>Jumlah</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>14</b>

Sumber Data : Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 51 responden, hanya 14 orang yang memiliki jabatan struktural, yakni terbanyak eselon IV sebesar 10 orang, Eselon III sebanyak 3 orang dan Eselon II sebanyak 1 orang. ESELON II merupakan hirarki jabatan struktural lapis kedua, terdiri dari 2 jenjang: ESELON IIA dan ESELON IIB. Jenjang pangkat bagi Eselon II adalah terendah Golongan IV/c dan tertinggi Golongan IV/d. ESELON III merupakan hirarki jabatan struktural lapis ketiga, terdiri dari 2 jenjang: ESELON IIIA dan ESELON IIIB. Jenjang pangkat bagi Eselon III adalah terendah Golongan III/d dan tertinggi Golongan IV/d. ESELON IV merupakan hirarki jabatan struktural lapis keempat, terdiri dari 2

jenjang: ESELON IVA dan ESELON IVB. Jenjang pangkat bagi Eselon IV adalah terendah Golongan III/b dan tertinggi Golongan III/d

### 3. Umur

Umur merupakan suatu ukuran lamanya hidup seseorang dalam satuan tahun. Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan umur, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.5**  
**Karakteristik Responden Menurut Umur Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021**

<b>Umur Responden (tahun)</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
25 – 34	25	49,01
35 – 44	16	31,37
45 – 54	10	19,62
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021

Tabel 5.5. menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur di atas 25-34 tahun yakni sebanyak 25 orang (49,01%), antara 35 hingga 44 tahun sebanyak 16 orang (31,37%) dan antara 45 hingga 54 tahun sebanyak 10 orang (19,62%). Umur ini berhubungan dengan kemampuan dan aktivitas seseorang dalam melakukan kegiatan.

### 4. Jenis Kelamin

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan umur, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.6.**

**Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-laki	24	47,10
Perempuan	27	52,90
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021

Tabel 5.6. menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 27 orang (52,90%) dan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 24 orang (47,10%).

### **5. Status Perkawinan**

Status kawin adalah status PNS dengan pernikahan sah secara hukum adat, agama dan negara. Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan status perkawinan, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.7**

**Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021**

<b>Status Perkawinan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Kawin	48	94,10
Belum Kawin	3	5,90
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021

Tabel 5.7. menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki status kawin sebanyak 48 orang (94,10%) dan hanya sebagian kecil yang belum kawin sebanyak 3 orang (5,66%). Bagi PNS yang telah menikah, mendapatkan

tunjangan keluarga (suami atau istri) dan tunjangan anak. Pemberian tunjangan anak pada Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Pasal 16 Peraturan Pemerintah No. 7 tahun 1977 tentang Penggajian PNS dengan ketentuan : (1) Kepada Pegawai Negeri Sipil yang beristeri/bersuami diberikan tunjangan isteri/suami sebesar 5% (lima persen) dari gaji pokok, dengan ketentuan apabila suami isteri kedua-duanya berkedudukan sebagai Pegawai Negeri, maka tunjangan ini hanya diberikan kepada yang mempunyai gaji pokok lebih tinggi ; (2) Kepada Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai anak atau anak angkat yang berumur kurang dari 18 (delapan belas) tahun, belum pernah kawin, tidak mempunyai penghasilan sendiri, dan nyata menjadi tanggungannya, diberikan tunjangan anak sebesar 2% (dua persen) dari gaji pokok untuk tiap-tiap anak dan (3) Tunjangan anak sebagaimana dalam ayat (2) diberikan sebanyak-banyaknya untuk 3 (tiga) orang anak, termasuk 1 (satu) orang anak angkat.

## **6. Pendidikan Terakhir**

Pendidikan terakhir merupakan pendidikan yang terakhir kali ditempuh oleh responden dan menjadi salah satu dasar dalam penggolongan dan kepangkatan pegawai. Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan status perkawinan, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.8.**  
**Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir Pada Kantor**  
**Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang Tahun 2021**

Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SLTA	19	37,30
S1	27	52,90
S2	5	9,8
<b>Jumlah</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber Data : Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang, Tahun 2021

Tabel 5.8. menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1 sebanyak 27 orang (52,90%), berpendidikan SLTA sebanyak 19 orang (37,30%) dan berpendidikan S2 sebanyak 5 orang (9,80%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang termasuk tinggi, sehingga diharapkan dapat mendukung pencapaian kinerja yang tinggi.

### 5.1.3. Pengujian Instrumen

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total dari masing-masing atribut. Menurut Sugiyono (2001:233) *corrected item total correlation* merupakan korelasi antar skor total item, interpretasinya dengan mengkonsultasikan nilai r kritis, jika r hitung > r kritis maka instrument dinyatakan valid. Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor tiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam penelitian didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai *corrected item total correlation* positif di atas angka r tabel.

Formulasi koefisien digunakan adalah *Pearson Product Test* dengan Program SPSS versi 23.00 seperti tampak pada hasil pengujian berikut ini :

**Tabel 5.9.**  
**Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Variabel Kepemimpinan**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepemimpinan1	17.1176	8.626	.930	.930
Kepemimpinan2	16.9804	8.660	.909	.934
Kepemimpinan3	17.0980	8.970	.836	.947
Kepemimpinan4	17.0980	9.290	.858	.943
Kepemimpinan5	17.1176	9.506	.812	.950

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil yang terlihat pada Tabel 5.9, maka terlihat bahwa nilai  $r$  hitung > nilai  $r$  tabel pada  $df (51-2) = 0,275$ . Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan pada kuisisioner untuk kepemimpinan adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Untuk mengetahui hasil pengujian validitas untuk butir pertanyaan pada variabel budaya organisasi, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.10.**  
**Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Variabel Budaya Organisasi**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Budaya Organisasi1	16.3333	8.307	.622	.944
Budaya Organisasi2	16.2941	7.292	.845	.903
Budaya Organisasi3	16.3137	6.980	.915	.888
Budaya Organisasi4	16.3333	7.827	.795	.913
Budaya Organisasi5	16.3725	7.158	.872	.897

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil yang terlihat pada Tabel 5.10, maka terlihat bahwa nilai  $r$  hitung  $>$  nilai  $r$  tabel pada  $df (51-2) = 0,275$ . Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan pada kuisisioner untuk variabel budaya organisasi adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Untuk mengetahui hasil pengujian validitas untuk butir pertanyaan pada variabel kepuasan, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.11**  
**Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Variabel Kepuasan**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepuasan Kerja1	17.6275	4.758	.658	.801
Kepuasan Kerja2	17.4314	4.450	.665	.798
Kepuasan Kerja3	17.4314	4.850	.625	.810
Kepuasan Kerja4	17.4902	4.775	.588	.820
Kepuasan Kerja5	17.3922	4.523	.670	.797

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil yang terlihat pada Tabel 5.11, maka terlihat bahwa nilai  $r$  hitung  $>$  nilai  $r$  tabel pada  $df (51-2) = 0,275$ . Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan pada kuisisioner untuk variabel kepuasan adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Untuk mengetahui hasil pengujian validitas untuk butir pertanyaan pada variabel kinerja, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.12**  
**Hasil Uji Validitas Masing-masing Konstruk Variabel Kinerja**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja1	15.9020	6.970	.858	.866
Kinerja2	15.9020	6.690	.936	.846
Kinerja3	15.8627	6.961	.895	.856
Kinerja4	15.9412	8.856	.568	.923
Kinerja5	16.1569	9.215	.602	.918

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan hasil yang terlihat pada Tabel 5.12, maka terlihat bahwa nilai  $r$  hitung  $>$  nilai  $r$  tabel pada  $df (51-2) = 0,275$ . Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan pada kuisisioner untuk variabel kinerja adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor tiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam penelitian didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai *corrected item total corelation* positif di atas angka  $r$  tabel. *Corrected item total*

*corelation* merupakan korelasi antar skor total item, interpretasinya dengan mengkonsultasikan nilai  $r$  kritis, jika  $r$  hitung  $>$   $r$  kritis maka instrument dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Instrumen dikatakan reliabel apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah dengan menggunakan *alpha cronbach* yaitu mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa belahan. Apabila  $r_{hit} > 0,50$  maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliabel untuk digunakan sebagai input dalam proses penganalisisan data guna menguji hipotesis penelitian. Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai reliabilitas sebagai berikut :

**Tabel 5.13**  
**Hasil Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel**

Instrumen	Alpha Cronbach	r standar	Keterangan
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,952	0,50	Reliabel
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,927	0,50	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,838	0,50	Reliabel
Kinerja (Y)	0,907	0,50	Reliabel

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.13, maka terlihat bahwa nilai alpha hitung  $>$  nilai  $r$  0,60. Sehingga dengan demikian dapat dinyatakan bahwa butir pertanyaan yang ada pada kuisioner adalah reliabel (andal) atau jawaban responden terhadap butir pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

#### 5.1.4. Analisis Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel pada penelitian ini terdiri atas 3 (tiga) variabel independen (variabel bebas) yakni kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja serta 1 (satu) variabel dependen (variabel terikat) yakni kinerja, sebagaimana dijelaskan berikut ini :

##### 1. Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) adalah kepemimpinan sebagai proses pengaruh sosial, artinya bentuk suatu capaian tujuan organisasi manajer mencari keikutsertaan bawahan secara sukarela. Dengan kepemimpinannya, seorang kepala harus bisa menjabarkan arah dan tujuan sebagai target dari sebuah organisasi. Maksudnya, bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap nama besar sebuah organisasi. Adapun distribusi frekuensi jawaban responden terhadap indikator pada variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.14**  
**Deskripsi Variabel Kepemimpinan**

Indikator	Frekuensi Jawaban (orang/%)				
	STS	TS	CS	S	SS
Pimpinan selalu menyampaikan ide-ide atau gagasan kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan	-	-	13 25,5	13 25,5	25 49,0
Pimpinan memiliki kemampuan konseptual yang sangat baik	-	-	12 23,5	8 15,7	31 60,8
Pimpinan memiliki kemampuan berkomunikasi verbal dengan sangat baik	-	-	13 25,5	12 23,5	26 51,0
Pimpinan mampu menangani masalah dengan cepat dan tepat	-	-	10 19,6	18 35,3	23 45,1
Pimpinan memberikan perhatian secara individual pada semua pegawai	-	-	10 19,6	19 37,3	22 43,1

Sumber : Lampiran 3

Indikator pertama mengenai pimpinan selalu menyampaikan ide-ide atau gagasan kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan, masing-masing sebanyak 13 orang (25,5%) menyatakan cukup setuju dan setuju serta 25 orang (49,0) menyatakan sangat setuju. Indikator kedua mengenai pimpinan memiliki kemampuan konseptual yang sangat baik, sebanyak 12 orang (23,5%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 8 orang (15,7%) menyatakan setuju dan 31 orang (60,8%) menyatakan sangat setuju.

Indikator ketiga mengenai pimpinan memiliki kemampuan berkomunikasi verbal dengan sangat baik, sebanyak 13 orang (25,5%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 12 orang (23,5%) menyatakan setuju dan 26 orang (51,0%) menyatakan sangat setuju. Indikator keempat mengenai pimpinan mampu menangani masalah dengan cepat dan tepat, sebanyak 10 orang (19,6%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 18 orang (35,3%) menyatakan setuju dan 23 orang (45,1%) menyatakan sangat setuju. Indikator kelima mengenai pimpinan memberikan perhatian secara individual pada semua pegawai, sebanyak 10 orang (19,6%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 19 orang (37,3%) menyatakan setuju dan 22 orang (43,1%) menyatakan sangat setuju.

## **2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan keyakinan setiap orang di dalam organisasi akan jati diri yang secara ideologis dapat memperkuat eksistensi organisasi, baik dalam sebagai pengikat atau simpul organisasi maupun keluar sebagai identitas, sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dapat merugikan atau menguntungkan organisasi. Adapun distribusi frekuensi

jawaban responden terhadap indikator pada variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.15**  
**Deskripsi Variabel Budaya Organisasi**

Indikator	Frekuensi Jawaban (orang/%)				
	STS	TS	CS	S	SS
Pegawai di Setda Pinrang menggunakan bahasa Indonesia sebagai bahasa perckapan formal	-	-	13 25,5	19 37,3	19 37,3
Pegawai di Setda Pinrang menjunjung tinggi norma-norma kesusilaan, kesopanan, agama dan hukum	-	-	13 25,5	19 37,3	19 37,3
Pegawai di Setda Pinrang selalu tepat waktu	-	-	14 27,5	18 35,3	19 37,3
Pegawai di Setda Pinrang rutin mengikuti pertemuan atau rapat	-	-	11 21,6	25 49,0	15 29,4
Pegawai di Setda Pinrang berinteraksi dengan baik antar sesama pegawai , dengan pimpinan dan sesama pegawai di instansi berbeda	-	-	15 29,4	19 37,3	17 33,3

Sumber : Lampiran 3

Indikator pertama mengenai Pegawai di Setda Pinrang menggunakan bahasa Indonesia sebagai bahasa perckapan formal, sebanyak 13 orang (25,5%) menyatakan cukup setuju dan masing-masing sebanyak 19 orang (37,3%) menyatakan setuju dan sangat setuju. Indikator kedua mengenai Pegawai di Setda Pinrang menjunjung tinggi norma-norma kesusilaan, kesopanan, agama dan hukum, sebanyak 13 orang (25,5%) menyatakan cukup setuju dan masing-masing sebanyak 19 orang (37,3%) menyatakan setuju dan sangat setuju.

Indikator ketiga mengenai Pegawai di Setda Pinrang selalu tepat waktu, sebanyak 14 orang (27,5%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 18 orang (35,3%) menyatakan setuju dan 19 orang (37,3%) menyatakan sangat setuju. Indikator keempat mengenai Pegawai di Setda Pinrang rutin mengikuti pertemuan atau rapat, sebanyak 11 orang (21,6%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 25 orang (49,0%) menyatakan setuju dan 15 orang (29,4%) menyatakan sangat setuju. Indikator kelima mengenai Pegawai di Setda Pinrang berinteraksi dengan baik antar sesama pegawai , dengan pimpinan dan sesama pegawai di instansi berbeda, sebanyak 15 orang (29,4%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 19 orang (37,3%) menyatakan setuju dan 17 orang (33,3%) menyatakan sangat setuju.

### **3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda- beda sesuai dengan apa yang ada dalam dirinya masing-masing. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Adapun distribusi frekuensi jawaban responden terhadap indikator pada variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.16**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Frekuensi Jawaban (orang/%)				
	STS	TS	CS	S	SS
Gaji yang diterima mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari	-	-	6 11,8	28 54,9	17 33,3
Saya sangat puas dengan gaji	-	-	7 13,7	16 31,4	28 54,9
Saya puas dengan promosi jabatan	-	-	4 7,8	22 43,1	25 49,0
Setda Kabupaten Pinrang memiliki sistem penghargaan baik secara finansial maupun non finansial	-	-	6 11,8	21 41,2	24 47,1
Saya puas dengan sistem penghargaan karena sesuai dengan hasil pekerjaan	-	-	6 11,8	16 31,4	29 56,9

Sumber : Lampiran 3

Indikator pertama mengenai gaji yang diterima mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sebanyak 6 orang (11,8%) menyatakan cukup setuju; sebanyak 28 orang (54,9%) menyatakan setuju dan 17 orang (33,3%) menyatakan sangat setuju. Indikator kedua mengenai kepuasan terhadap gaji, sebanyak 7 orang (13,7%) menyatakan cukup setuju; sebanyak 16 orang (31,4%) menyatakan setuju dan sebanyak 28 orang (54,9%) menyatakan sangat setuju.

Indikator ketiga mengenai kepuasan terhadap promosi jabatan, sebanyak 4 orang (7,8%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 16 orang (31,4%) menyatakan setuju dan 28 orang (54,9%) menyatakan sangat setuju. Indikator keempat mengenai sistem penghargaan baik secara finansial maupun non finansial, sebanyak 6 orang (11,8%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 21 orang (41,2%) menyatakan setuju dan 24 orang (47,1%) menyatakan sangat setuju. Indikator kelima mengenai kepuasan dengan sistem penghargaan karena sesuai dengan hasil pekerjaan, sebanyak 6 orang (11,8%) menyatakan cukup

setuju ; sebanyak 16 orang (31,4%) menyatakan setuju dan 29 orang (56,9%) menyatakan sangat setuju.

#### 4. Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Adapun distribusi frekuensi jawaban responden terhadap indikator pada variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.17**  
**Deskripsi Variabel Kinerja**

Indikator	Frekuensi Jawaban (orang/%)				
	STS	TS	CS	S	SS
Saya puas dengan dengan hasil kerja yang telah dicapai.	-	-	19 37,3	11 21,6	21 41,2
Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan tepat tanpa kesalahan	-	-	19 37,3	11 21,6	21 41,2
Saya bekerja 8 jam dalam sehari	-	-	17 33,3	13 25,5	21 41,2
Saya menggunakan sumber daya organisasi sesuai dengan yang diharapkan selama ini.	-	-	13 25,5	25 49,0	13 25,5
Saya mampu mengerjakan tugas pokok dan fungsi dengan baik	-	-	16 31,4	30 58,8	5 9,8

Sumber : Lampiran 3

Indikator pertama mengenai kepuasan terhadap hasil kerja yang telah dicapai, sebanyak 19 orang (37,3%) menyatakan cukup setuju; sebanyak 11 orang (21,6%) menyatakan setuju dan 21 orang (41,2%) menyatakan sangat setuju. Indikator kedua mengenai pegawai selalu mengerjakan pekerjaan dengan tepat tanpa kesalahan, sebanyak 19 orang (37,3%) menyatakan cukup setuju;

sebanyak 11 orang (21,6%) menyatakan setuju dan sebanyak 21 orang (41,2%) menyatakan sangat setuju.

Indikator ketiga mengenai waktu jam kerja selama 8 jam sehari, sebanyak 17 orang (33,3%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 13 orang (25,5%) menyatakan setuju dan 21 orang (41,2%) menyatakan sangat setuju. Indikator keempat mengenai pegawai menggunakan sumber daya organisasi sesuai dengan yang diharapkan selama ini, sebanyak 13 orang (25,5%) menyatakan cukup setuju ; sebanyak 25 orang (49,2%) menyatakan setuju dan 13 orang (25,5%) menyatakan sangat setuju. Indikator kelima mengenai pegawai mampu mengerjakan tugas pokok dan fungsi dengan baik, sebanyak 16 orang (31,4%) menyatakan cukup setuju; sebanyak 30 orang (58,8%) menyatakan setuju dan 5 orang (9,8%) menyatakan sangat setuju.

#### **5.1.5. Analisis Inferensial**

Penelitian ini berupaya mengkaji sejauh mana pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan. Untuk itu, dilakukan uji statistik *path analysis* yang dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut:

1. Persamaan substruktur pertama

$$Z = b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + E_1$$

2. Persamaan substruktur kedua

$$Y = b_3YX_1 + b_4YZ + b_5YX_2 + E_2$$

Dimana:

Z = Kepuasan

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

E = Error

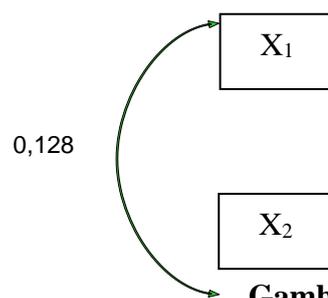
Untuk membuktikan hipotesis yang diajukan pada Bab III, dilakukan analisis pada data penelitian, sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.18**  
**Analisis Korelasi Antar Variabel**

Variabel	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>
X <sub>1</sub>	1,000	0,128
X <sub>2</sub>	0,128	1,000

Sumber : Lampiran 6

Tabel di atas menunjukkan bahwa ada korelasi yang nyata antar variabel, dimana korelasi antara variabel kepemimpinan dengan variabel budaya organisasi sebesar 0,128. Secara struktural, dapat dilihat pada gambar berikut ini :



**Gambar 5.1.**  
**Hubungan Antara Variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>**

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya koefisien jalur antar variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Z, serta koefisien jalur dari Z ke Y dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.19**  
**Hasil Uji Statistik Path Analisis**

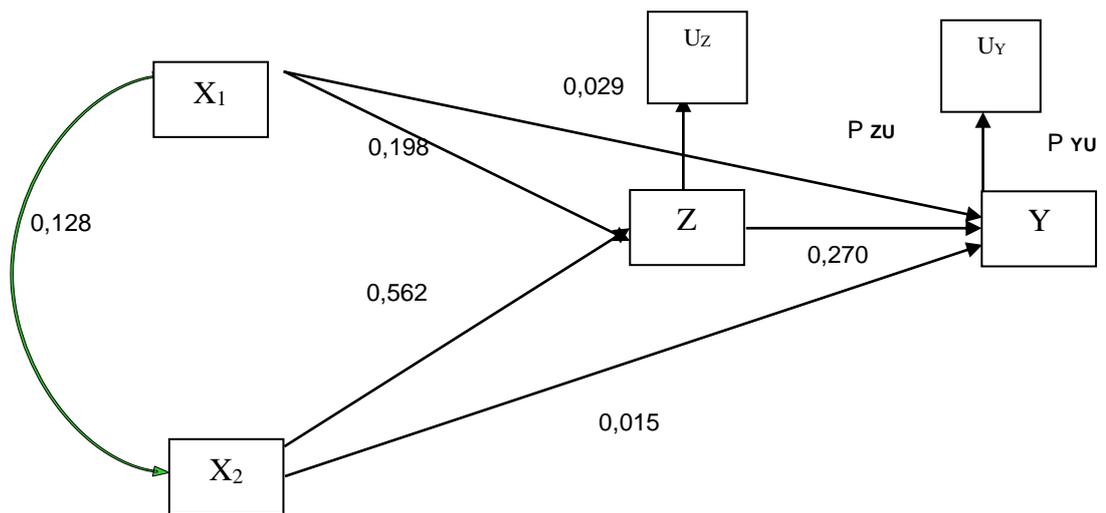
<b>Struktur paramater</b>	<b>Koef. Jalur (beta)</b>	<b>t. hit.</b>	<b>t. tab</b>	<b>Sig.</b>	<b>keputusan</b>
X1 terhadap Z (pZ.X1)	0,198	2,094	2,011	0,042	Terima Ha
X2 terhadap Z (pZ.X2)	0,562	5,053	2,011	0,000	Terima Ha
Z terhadap Y (pY.Z)	0,270	2,217	2,011	0,032	Terima Ha
X1 terhadap Y (pY.X1)	0,029	0,510	2,011	0,613	Terima Ho
X2 terhadap Y (pY.X2)	0,015	0,313	2,011	0,756	Terima Ho
R <sup>2</sup> (X1,X2,Z terhadap Y)		0,843		F hitung	38,397
R <sup>2</sup> (X1,X2 terhadap Z)		0,710		F hitung	13,990

Sumber : Lampiran 4

Keterangan : \* signifikan pada  $\alpha = 0,05$

Hasil analisis pada tabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur dari hasil pengujian secara simultan adalah signifikan sehingga dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$  yang berarti dapat diteruskan ke pengujian secara individual. Dari hasil pengujian secara individual, untuk jalur pertama, ternyata koefisien path dari variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Z secara statistik adalah signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Namun, untuk jalur kedua, koefisien path dari variable  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y tidak signifikan serta koefisien path dari variable Z ke Y adalah signifikan.

Selanjutnya hasil analisis pada tabel di atas diterjemahkan ke dalam diagram path sebagaimana diagram berikut ini :



**Gambar 5.2**  
**Struktur Hubungan Antara Variabel  $X_1$  dan  $X_2$**   
**dengan Variabel  $Y$  melalui variabel Intervening  $Z$**

Berdasarkan tabel dan gambar di atas, dapat dijelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel sebagai berikut :

### **Pengaruh Variabel Kepemimpinan**

1. Pengaruh langsung terhadap  $Z$

$$\begin{aligned}
 &= (\rho_{Z, X_1}) \times (\rho_{Z, X_1}) \\
 &= 0,198 \times 0,198 \\
 &= 0,039
 \end{aligned}$$

2. Pengaruh langsung terhadap Y

$$\begin{aligned} &= (\rho_{Y.X_1}) \times (\rho_{Y.X_1}) \\ &= 0,029 \times 0,029 \\ &= 0,000841 \end{aligned}$$

3. Pengaruh melalui hubungan korelatif dengan X2

$$\begin{aligned} &= (\rho_{Z.X_1}) \times (r_{X_1.X_2}) \times (\rho_{Z.X_2}) \\ &= 0,198 \times 0,128 \times 0,562 \\ &= 0,00142 \end{aligned}$$

4. Pengaruh total dari X<sub>1</sub> ke Y melalui Z

$$\begin{aligned} &= 0,039 + 0,000841 + 0,00142 \\ &= 0,0412 \end{aligned}$$

### **Pengaruh Variabel Budaya Organisasi**

1. Pengaruh langsung terhadap Z

$$\begin{aligned} &= (\rho_{Z.X_2}) \times (\rho_{Z.X_2}) \\ &= 0,562 \times 0,562 \\ &= 0,315 \end{aligned}$$

2. Pengaruh langsung terhadap Y

$$\begin{aligned} &= (\rho_{Y.X_2}) \times (\rho_{Y.X_2}) \\ &= 0,015 \times 0,015 \\ &= 0,000225 \end{aligned}$$

3. Pengaruh melalui hubungan korelatif dengan  $X_1$

$$= (\rho_{Z.X_2}) \times (r_{X_1.X_2}) \times (\rho_{Z.X_1})$$

$$= 0,562 \times 0,128 \times 0,198$$

$$= 0,00142$$

3. Pengaruh total dari  $X_2$  ke  $Y_2$  melalui  $Z$

$$= 0,315 + 0,000225 + 0,00142$$

$$= 0,3167$$

### **Pengaruh Variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja**

1. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )

$$= (\rho_{Y.Z}) \times (\rho_{Y.Z})$$

$$= 0,270 \times 0,270$$

$$= 0,0729$$

2. Pengaruh  $X_1, X_2$  terhadap  $Y$  melalui variabel  $Z$

$$= 0,0412 + 0,3167 + 0,0729$$

$$= 0,4308$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat dirangkum dalam tabel berikut ini :

**Tabel 5.20.**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja**

<b>Pengaruh</b>	<b>Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)</b>	<b>Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>
<b>Langsung Ke Z</b>	0,039	0,315	-
<b>Langsung Y</b>	0,000841	0,000225	0,0729
<b>Tidak Langsung melalui hubungan korelatif</b>	0,00142	0,00142	-
<b>Tidak Langsung melalui Z</b>	0,0412	0,3167	-
<b>Pengaruh Total</b>	0,082	0,633	0,715

Sumber : Lampiran 6

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung terbesar adalah pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,315 ; yang menunjukkan setiap kenaikan 1 persen budaya organisasi akan meningkatkan 31,5% kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Sedangkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,039 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 persen kepemimpinan, hanya akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 3,9% ; dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan. Demikian pula pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,0729 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 persen kepuasan kerja, hanya akan meningkatkan pelatihan sebesar 7,29% ; dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan.

Pengaruh total variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 71,5% yang menunjukkan bahwa kepuasn

kerja merupakan variabel intervening yang memperkuat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Artinya bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang akan meningkat apabila kepemimpinan efektif dan budaya organisasi yang tercipta mendukung pelaksanaan tugas pokok.

Berdasarkan hasil analisis di atas, diperoleh pengaruh langsung kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Demikian pula pengaruh tidak langsung dengan dimediasi kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan adanya peran variabel kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Untuk menguji signifikansi peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja, maka dapat dilakukan uji Sobel. Dalam pengujian ini, variabel kepuasan kerja dinyatakan signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja jika nilai p value hasil uji Sobel  $< 0,05$ .

**Tabel 5.21**  
**Hasil Uji Sobel Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi**  
**Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

<b>Variabel Independen</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<b>Variabel Mediasi</b>	<b>Nilai P Value</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan	Kinerja	Kepuasan Kerja	0,00015	Signifikan
Budaya Organisasi	Kinerja	Kepuasan Kerja	0,03	Signifikan

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan hasil uji Sobel di atas, diperoleh nilai p value untuk variabel kepemimpinan sebesar  $0,00015 < 0,05$  maka disimpulkan bahwa variabel

kepuasan kerja secara signifikan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula nilai p value untuk variabel budaya organisasi sebesar  $0,03 < 0,05$  maka disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja signifikan dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

## **5.2. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan perhitungan di atas, diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,039 atau 3,9% dengan nilai t hitung  $>$  nilai t tabel yakni  $2,094 > 2,011$ . Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,042 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis pertama, **diterima**. Hal ini sejalan dengan penelitian Budiyanto (2019) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lebak". Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Data memberikan bukti bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat memuaskan karyawan yang mewakili nilai simbolik kepuasan bagi organisasi.

### **2. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,0315 atau 31,5% dengan nilai t hitung  $>$  nilai t tabel yakni  $5,053 > 2,011$ . Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis kedua, **diterima**. Hal ini sejalan dengan

penelitian Hal ini sejalan dengan penelitian Budiyanto (2019) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lebak". Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Data memberikan bukti bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat memuaskan karyawan yang mewakili nilai simbolik kepuasan bagi organisasi.

### **3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,0729 atau 7,29% dengan nilai t hitung > nilai t tabel yakni  $2,217 > 2,011$ . Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,032 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis ketiga, **diterima**. Hal ini sejalan dengan penelitian *Christian G. Makaluas* (2017) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam mempengaruhi terciptanya kinerja secara optimal, nilai R (korelasi) yang dihasilkan adalah 0,986, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja berhubungan positif yang artinya adalah kemampuan variabel kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai sangat besar.

### **4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,000841 atau 0,00841 % dengan nilai t hitung < nilai t tabel yakni  $0,510 < 2,011$ . Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,613 lebih besar dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis keempat, **ditolak**. Hal ini berbeda dengan

penelitian Girniawan (2019) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang". Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Kementerian Agraria Dan Tata Ruang / BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang. Adanya perbedaan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan belum mampu memprediksi variabel kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

#### **5. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,000225 atau 0,0022% dengan nilai t hitung < nilai t tabel yakni  $0,313 < 2,011$ . Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,756 lebih besar dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis kelima, **ditolak**. Hal ini berbeda dengan penelitian Girniawan (2019) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang". Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Kementerian Agraria Dan Tata Ruang / BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang.

#### **6. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Kepuasan Kerja**

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan sebesar 0,0412 atau 4,12% dengan nilai p value pada uji sobel sebesar 0,00015 lebih kecil dari 0,05. Hal ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Sehingga hipotesis keenam, **diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syukur (2019) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal.

#### **7. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Kepuasan Kerja**

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi sebesar 0,3167 atau 31,67 % dengan nilai p value pada uji sobel sebesar 0,03 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Sehingga hipotesis ketujuh, **diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi bagi budaya organisasi meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiyanto (2019) yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lebak". Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, maka disimpulkan beberapa hal yakni :

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang
3. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
4. Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
5. Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
6. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
7. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja PNS Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

## 6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka disarankan beberapa hal yang berkaitan dengan variabel penelitian yakni :

1. Meningkatkan peran kepemimpinan sebagai katalisator, integrator dan leader pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang melalui cara :
  - a. menyampaikan ide-ide atau gagasan kreatif berkaitan dengan pekerjaan
  - b. meningkatkan kemampuan konseptual
  - c. meningkatkan kemampuan berkomunikasi verbal
  - d. selalu menangani masalah dengan cepat dan tepat
  - e. memberikan perhatian secara individual pada semua pegawai tanpa pilih kasih.
2. Mempertahankan budaya organisasi yang mampu mendorong pencapaian visi dan misi serta menyempurnakan budaya organisasi yang penting namun belum dilaksanakan sepenuhnya oleh pegawai melalui cara :
  - a. tetap menggunakan bahasa Indonesia sebagai bahasa perckapan formal
  - b. senantiasa menjunjung tinggi norma-norma kesusilaan, kesopanan, agama dan hukum
  - c. selalu disiplin dalam hal waktu
  - d. mengikuti pertemuan atau rapat secara rutin
  - e. berinteraksi dengan baik antar sesama pegawai , dengan pimpinan dan sesama pegawai di instansi berbeda
3. Mempertahankan aspek-aspek kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang melalui cara :

- a. pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari secara layak
- b. melaksanakan promosi jabatan secara adil dan terbuka
- c. menyusun sistem penghargaan baik secara finansial maupun non finansial

## DAFTAR PUSTAKA

- Armelsa, D., & Mutiah, T. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Setu Kabupaten Bekasi*.  
.ejournal.bsi.ac.id.
- Ariadi, 2019. *Pengaruh Komitmen, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizen Behavior (OCB)*.  
Universitas Lampung:Bandar Lampung.
- Budyanto, 2019. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lebak*, Jurnal Studia Vol.7 No.1, STIE La Tansa Mashiro.
- Dale, Timpe. 2013. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, cetakan kelima. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia-. Masa Kini*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Gibson, 2013. *Penilaian Kinerja*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Girniawan, 2019. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agraria dan Tata ruang/ BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang*, Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol. 17 (1)
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Kartono dan Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Raja. Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku II, Penerjemah : Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta : Salemba Empat.
- Muchlas, 2012. *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya organisasi kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar.
- Notoadmodjo, S. 2014. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Rineka Cipta Jakarta.
- Puspitawati, N. M. D. 2013. *Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya terhadap Layanan Hotel Bali Hyatt Sanur*. Tesis Program Magister Manajemen. Universitas Udayana, Denpasar, Indonesia.
- Robbins, 2011. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, 2015. *Essentials of organizational behaviour* (15 ed.). Boston, MA Prentice Hall.
- Santosa, 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai*, Universitas Mercu Buana: Jakarta.
- Sedamayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negri Sipil*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Syukur, 2019. *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal*. Jurnal Magisma: Universitas Diponegoro.
- Thoha, Miftah 2015. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan ke 18. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Wahjosumidjo. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo, 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada
- Veithzal, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi ke 8. Jakarta : Indeks.

# LAMPIRAN

## **Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**

### **KUESIONER PENELITIAN**

Kepada:

Yth, Bapak/Ibu Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang  
di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja ASN Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang”, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini.

Jawaban Bapak/Ibu tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data di jamin kerahasiaannya. Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang di rasakan dan di alami, bukan berdasarkan seharusnya.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini dan saya sangat berterima kasih atas semua kerjasamanya.

Petunjuk Penelitian

1. Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah di sediakan
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda check list (V) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

Isilah jawaban berikut sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dengan cam memberi tanda checklist(√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

- |     |                       |
|-----|-----------------------|
| SS  | = Sangat Setuju       |
| S   | = Setuju              |
| N   | = Netral              |
| TS  | = Tidak Setuju        |
| STS | = Sangat Tidak Setuju |

Hormat Saya,  
Peneliti,

**MEGAWATI**  
**2018.MM.1.1457**

## IDENTITAS RESPONDEN

### A. Identitas Responden

Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr (i) untuk mengisi data identitas berikut ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

1	Nama	:	.....
2	Bagian/Departemen	:	.....
3	Instansi	:	.....
4	Usia	:	..... tahun
5	Jabatan	:	.....
6	Masa kerja	:	..... tahun
	untuk jawaban 7 sd 12 cukup dengan melingkari huruf didepan pilihan jawaban		
7	Pendidikan	a	SD
		b	SMP
		c	SMA
		d	Diploma
		e	Sarjana
		f	Magister
8	Status Perkawinan	a	Nikah
		b	Belum Nikah

Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- CS = Cukup Setuju
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

**Gaya Kepemimpinan (X1)**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	CS	TS	STS	
1.	Pimpinan selalu menyampaikan ide-ide atau gagasan kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan						
2.	Pimpinan memiliki kemampuan konseptual yang sangat baik						
3.	Pimpinan memiliki kemampuan berkomunikasi verbal dengan sangat baik						
4.	Pimpinan mampu menangani masalah dengan cepat dan tepat						
5.	Pimpinan memberikan perhatian secara individual pada semua pegawai						

**Budaya Organisasi (X2)**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	CS	TS	STS	
1.	Pegawai di Setda Pinrang menggunakan bahasa Indonesia sebagai bahasa perckapan formal						
2.	Pegawai di Setda Pinrang menjunjung tinggi norma-norma kesusilaan, kesopanan, agama dan hukum						
3.	Pegawai di Setda Pinrang selalu tepat waktu						
4.	Pegawai di Setda Pinrang rutin mengikuti pertemuan atau rapat						
5.	Pegawai di Setda Pinrang berinteraksi dengan baik antar sesama pegawai , dengan pimpinan dan sesama pegawai di instansi berbeda						

**Kepuasan Kerja (X3)**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	CS	TS	STS	
1.	Gaji yang diterima mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari						
2.	Saya sangat puas dengan gaji						
3.	Saya puas dengan promosi jabatan						
4.	Setda Kabupaten Pinrang memiliki sistem penghargaan baik secara finansial maupun non finansial						
5.	Saya puas dengan sistem penghargaan karena sesuai dengan hasil pekerjaan						

**Kinerja PNS (Y)**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Alasan terhadap pilihan jawaban
		SS	S	CS	TS	STS	
1.	Saya puas dengan dengan hasil kerja yang telah dicapai.						
2.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan tepat tanpa kesalahan						
3.	Saya bekerja 8 jam dalam sehari						
4.	Sya menggunakan sumber daya organisasi sesuai dengan yang diharapkan selama ini.						
5.	Saya mampu mengerjakan tugas pokok dan fungsi dengan baik						

*Terima Kasih*

## LAMPIRAN

- UJI VALIDITAS ITEM ( $r > 0.275$ )

### 1. VALIDITAS KEPEMIMPINAN

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepemimpinan1	17.1176	8.626	.930	.930
Kepemimpinan2	16.9804	8.660	.909	.934
Kepemimpinan3	17.0980	8.970	.836	.947
Kepemimpinan4	17.0980	9.290	.858	.943
Kepemimpinan5	17.1176	9.506	.812	.950

### 2. VALIDITAS BUDAYA ORGANISASI

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Budaya Organisasi1	16.3333	8.307	.622	.944
Budaya Organisasi2	16.2941	7.292	.845	.903
Budaya Organisasi3	16.3137	6.980	.915	.888
Budaya Organisasi4	16.3333	7.827	.795	.913
Budaya Organisasi5	16.3725	7.158	.872	.897

### 3. VALIDITAS KEPUASAN KERJA

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepuasan Kerja1	17.6275	4.758	.658	.801
Kepuasan Kerja2	17.4314	4.450	.665	.798
Kepuasan Kerja3	17.4314	4.850	.625	.810
Kepuasan Kerja4	17.4902	4.775	.588	.820
Kepuasan Kerja5	17.3922	4.523	.670	.797

### 4. VALIDITAS KINERJA

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja1	15.9020	6.970	.858	.866
Kinerja2	15.9020	6.690	.936	.846
Kinerja3	15.8627	6.961	.895	.856
Kinerja4	15.9412	8.856	.568	.923
Kinerja5	16.1569	9.215	.602	.918

- **UJI RELIABILITAS**

1. **RELIABILITAS KEPEMIMPINAN**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	5



Nilai Cronbach's Alpha  
0.952 > 0.50

2. **RELIABILITAS BUDAYA ORGANISASI**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	5



Nilai Cronbach's Alpha  
0.927 > 0.50

### 3. RELIABILITAS KEPUASAN KERJA

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	5

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.838 > 0.50$

### 4. RELIABILITAS KINERJA

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	5

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.907 > 0.50$

- **UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)**
  - 1. DESKRIPTIF RESPONDEN**

**JK**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	Laki-Laki	24	47.1	47.1	47.1
	Perempuan	27	52.9	52.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**PERKAWINAN**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	Kawin	48	94.1	94.1	94.1
	Belum kawin	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**PENDIDIKAN**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	SMA	19	37.3	37.3	37.3
	S1	27	52.9	52.9	90.2
	S2	5	9.8	9.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**UMUR**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25.00	1	2.0	2.0	2.0
	27.00	1	2.0	2.0	3.9
	28.00	1	2.0	2.0	5.9
	29.00	3	5.9	5.9	11.8
	30.00	1	2.0	2.0	13.7
	32.00	4	7.8	7.8	21.6
	33.00	3	5.9	5.9	27.5
	34.00	11	21.6	21.6	49.0
	35.00	1	2.0	2.0	51.0
	36.00	1	2.0	2.0	52.9
	37.00	4	7.8	7.8	60.8
	40.00	4	7.8	7.8	68.6
	41.00	1	2.0	2.0	70.6
	42.00	1	2.0	2.0	72.5
	43.00	2	3.9	3.9	76.5
	44.00	2	3.9	3.9	80.4
	45.00	1	2.0	2.0	82.4
	51.00	2	3.9	3.9	86.3
	52.00	3	5.9	5.9	92.2
	53.00	1	2.0	2.0	94.1
	54.00	3	5.9	5.9	100.0
Total		51	100.0	100.0	

**PANGKAT**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	golongan 4	3	5.9	5.9	5.9
	golongan 3	31	60.8	60.8	66.7
	golongan 2	17	33.3	33.3	100.0
Total		51	100.0	100.0	

## 2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

### VARIABEL KEPEMIMPINAN

#### Kepemimpinan1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	13	25.5	25.5	25.5
	SETUJU	13	25.5	25.5	51.0
	SANGAT SETUJU	25	49.0	49.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

#### Kepemimpinan2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	12	23.5	23.5	23.5
	SETUJU	8	15.7	15.7	39.2
	SANGAT SETUJU	31	60.8	60.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

#### Kepemimpinan3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	13	25.5	25.5	25.5
	SETUJU	12	23.5	23.5	49.0
	SANGAT SETUJU	26	51.0	51.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

#### Kepemimpinan4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	10	19.6	19.6	19.6
	SETUJU	18	35.3	35.3	54.9
	SANGAT SETUJU	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### Kepemimpinan5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	10	19.6	19.6	19.6
	SETUJU	19	37.3	37.3	56.9
	SANGAT SETUJU	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

#### Budaya Organisasi2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	13	25.5	25.5	25.5
	SETUJU	19	37.3	37.3	62.7
	SANGAT SETUJU	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

#### Budaya Organisasi2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	13	25.5	25.5	25.5
	SETUJU	19	37.3	37.3	62.7
	SANGAT SETUJU	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

#### Budaya Organisasi3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	14	27.5	27.5	27.5
	SETUJU	18	35.3	35.3	62.7
	SANGAT SETUJU	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Budaya Organisasi4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	11	21.6	21.6	21.6
	SETUJU	25	49.0	49.0	70.6
	SANGAT SETUJU	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Budaya Organisasi5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	15	29.4	29.4	29.4
	SETUJU	19	37.3	37.3	66.7
	SANGAT SETUJU	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**VARIABEL KEPUASAN KERJA****Kepuasan Kerja1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	6	11.8	11.8	11.8
	SETUJU	28	54.9	54.9	66.7
	SANGAT SETUJU	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kepuasan Kerja2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	7	13.7	13.7	13.7
	SETUJU	16	31.4	31.4	45.1
	SANGAT SETUJU	28	54.9	54.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### Kepuasan Kerja3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	4	7.8	7.8	7.8
	SETUJU	22	43.1	43.1	51.0
	SANGAT SETUJU	25	49.0	49.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### Kepuasan Kerja4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	6	11.8	11.8	11.8
	SETUJU	21	41.2	41.2	52.9
	SANGAT SETUJU	24	47.1	47.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

### Kepuasan Kerja5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	6	11.8	11.8	11.8
	SETUJU	16	31.4	31.4	43.1
	SANGAT SETUJU	29	56.9	56.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

## VARIABEL KINERJA

### Kinerja1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	19	37.3	37.3	37.3
	SETUJU	11	21.6	21.6	58.8
	SANGAT SETUJU	21	41.2	41.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	19	37.3	37.3	37.3
	SETUJU	11	21.6	21.6	58.8
	SANGAT SETUJU	21	41.2	41.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	17	33.3	33.3	33.3
	SETUJU	13	25.5	25.5	58.8
	SANGAT SETUJU	21	41.2	41.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	13	25.5	25.5	25.5
	SETUJU	25	49.0	49.0	74.5
	SANGAT SETUJU	13	25.5	25.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

**Kinerja5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	16	31.4	31.4	31.4
	SETUJU	30	58.8	58.8	90.2
	SANGAT SETUJU	5	9.8	9.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

- **UJI ASUMSI KLASIK**
  - 1. UJI NORMALITAS**

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
KEPEMIMPINAN	.251	51	.000	.809	51	.000
BUDAYA ORGANISASI	.169	51	.001	.883	51	.000
KEPUASAN KERJA	.288	51	.000	.755	51	.000
KINERJA	.264	51	.000	.822	51	.000

a. Lilliefors Significance Correction

- 2. UJI MULTIKOLINEARITAS → NILAI VIF < 10.00**

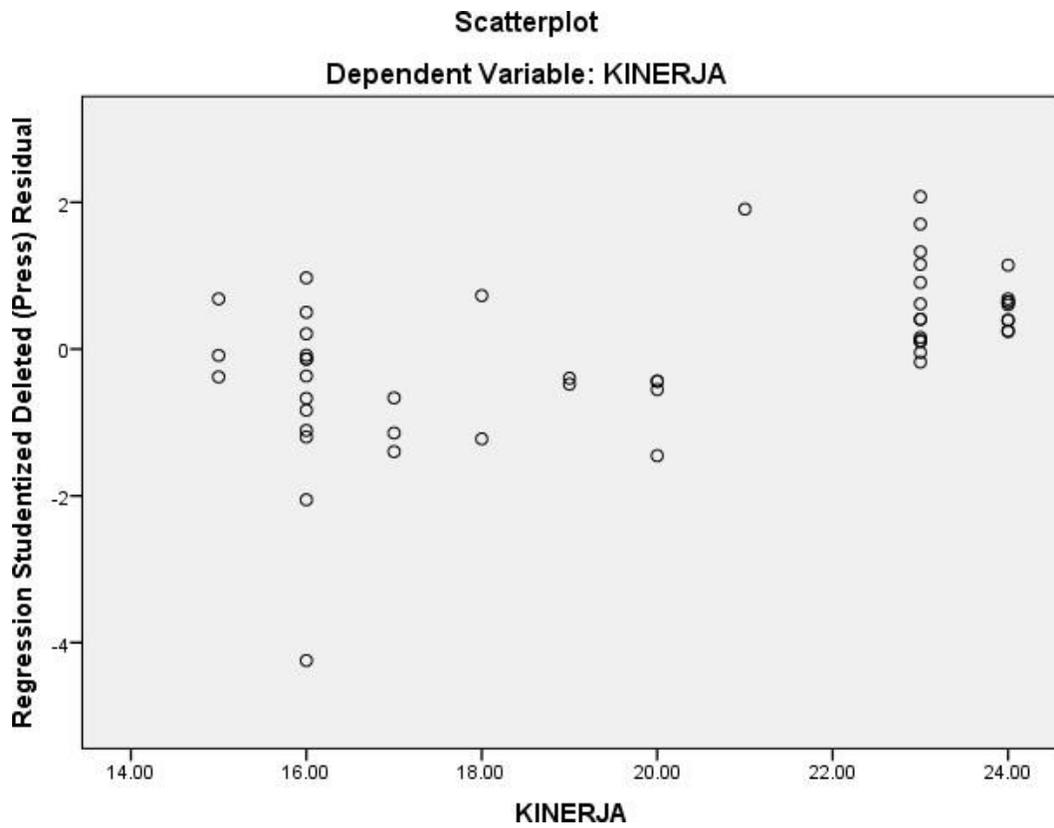
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
1	(Constant)	-1.645	2.343		-.702	.486					
	KEPEMIMPINAN	.198	.095	.215	2.094	.042	.657	.292	.164	.585	1.710
	BUDAYA ORGANISASI	.562	.111	.555	5.053	.000	.802	.593	.397	.512	1.954
	KEPUASAN KERJA	.270	.122	.208	2.217	.032	.596	.308	.174	.701	1.426

a. Dependent Variable: KINERJA

### 3. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Data tersebar di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu Y, disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas



- **UJI HIPOTESIS**

1. **UJI T → T TABEL = 2.011**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.645	2.343		-.702	.486
	KEPEMIMPINAN	.198	.095	.215	2.094	.042
	BUDAYA ORGANISASI	.562	.111	.555	5.053	.000
	KEPUASAN KERJA	.270	.122	.208	2.217	.032

a. Dependent Variable: KINERJA

2. **UJI F → F TABEL = 2.79**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	419.613	3	139.871	38.397	.000 <sup>b</sup>
	Residual	171.210	47	3.643		
	Total	590.824	50			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI

### 3. UJI KOEFISIEN REGRESI

KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA → KINERJA

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEPUASAN KERJA, KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.843 <sup>a</sup>	.710	.692	1.90860	.710	38.397	3	47	.000

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

- **UJI SOBEL / UJI ANALISIS JALUR**

**Kepemimpinan – Kepuasan Kerja - Kinerja**

**Sobel Test Calculator**  
Simple sobel calculator to calculate the interactive mediation tests, from the association and standard error of A and B values.

**Calculate interactive Mediation Tests**

Association between IV & mediator Coefficient ( A )  
0.382

Association between mediator & DV ( B )  
0.898

Standard error of A (  $S_a$  )  
0.095

Standard error of B (  $S_b$  )  
0.080

**Calculate** **Reset**

Test Name	Test statistic	P value
Sobel Test	3.7855	0.00015
Aroian Test	3.77225	0.00016

**Budaya Organisasi – Kepuasan Kerja - Kinerja**

**Sobel Test Calculator**  
Simple sobel calculator to calculate the interactive mediation tests, from the association and standard error of A and B values.

**Calculate interactive Mediation Tests**

Association between IV & mediator Coefficient ( A )  
0.188

Association between mediator & DV ( B )  
0.898

Standard error of A (  $S_a$  )  
0.087

Standard error of B (  $S_b$  )  
0.080

**Calculate** **Reset**

Test Name	Test statistic	P value
Sobel Test	2.12196	0.03384
Aroian Test	2.11388	0.03453