

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA DINAS PERTANIAN  
KABUPATEN MAMASA**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**ROSINA RUNA  
2018.MM.1.1642**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA DINAS PERTANIAN  
KABUPATEN MAMASA**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**ROSINA RUNA  
2018.MM.1.1642**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

## PENGESAHAN TESIS

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN KABUPATEN MAMASA

Oleh:

**ROSINA RUNA**

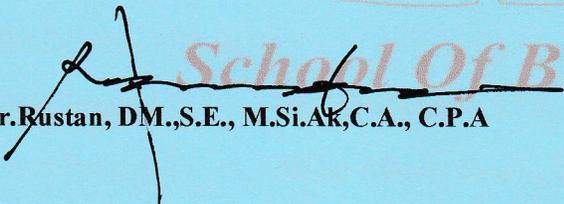
Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 20 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

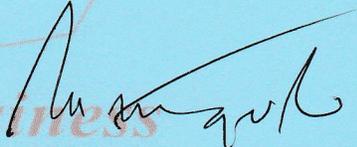
Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

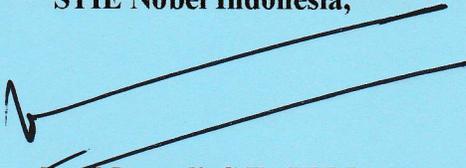
  
Dr. Rustan, DM., S.E., M.Si, Ak, C.A., C.P.A

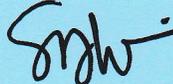
  
Dr. Mustaking, S.Sos., M.M.

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, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN KABUPATEN MAMASA.***

Nama Mahasiswa : Rosina Runa  
NIM : 2018M.M.1.1642  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. Rustan DM.,S.E., M.Si, Ak., CA., CPA  
Anggota : Dr. Mustaking, S.Sos., M.M.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Dr. Syarifuddin., S.Pd., M.Pd., M.M.  
Dosen Penguji 2 : Alfian Afandy Syam., S.T., M.T., Ph.D

Tanggal Ujian : 20 Maret 2021  
SK Penguji Nomor : 030/SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya 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) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Maret 2021

Penulis,



Rosina Runa  
2018.M.M.1.1642

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat, kasih dan perlindungan-Nya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan Tesis ini.

Selesainya penulisan tesis ini berkat bantuan dari berbagai pihak. Olehnya itu perkenankanlah penulis menyampaikan terima kasih yang tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak **Dr. Maryadi, S.E., M.M** selaku Direktur PPS STIE Nobel Indonesia.
2. Ibu **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak, CA** selaku Ketua Prodi Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia
3. Bapak **Dr. Rustam DM, S.E.,M.Si. Ak, C.A., C.P.A** dan Bapak **Dr. Mustaking, S.Sos., M.M** selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pikiran membimbing dan mengarahkan penulis mulai dari penentuan judul penelitian sampai penyusunan tesis ini.
4. Bapak **DR. Syarifuddin, S.Pd., M.Pd., M.M** dan Bapak **Alfian Afandy Syam, S.T., M.T., Ph.D** selaku dosen penguji.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang telah memberikan ilmunya kepada kami.
6. Seluruh Staf Pegawai STIE Nobel Indonesia Makassar yang telah membantu kami khususnya selama pandemic covid 19.

7. Kepala Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa dan seluruh jajarannya yang telah memberikan Izin melanjutkan pendidikan dan Izin melakukan penelitian.
8. Suami, anak-anak, orang tua dan seluruh keluarga yang terus mendukung dan membantu selama proses perkuliahan.
9. Seluruh rekan-rekan seperjuangan kelas X (sepuluh) khususnya rekan seperjuangan dari Kabupaten Mamasa.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuan semuanya disampaikan banyak terima kasih.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan karena tidak lepas dari keterbatasan kemampuan penulis, untuk itu dengan kerendahan hati penulis mohon maaf serta mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan tesis ini. Akhirnya penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan para pembaca.

Mamasa, Maret 2021

**Rosina Runa**

## ABSTRAK

**Rosina Runa. 2021.** Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa, dibimbing oleh Rustan dan Mustaking.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai. (2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai (3) Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sampel acak berstrata (*stratified sampling*) dengan penarikan sampel menggunakan rumus Slovin, dengan sampel sebanyak 64 orang pegawai. Analisis data Menggunakan

Analisis Regresi Berganda (*Multiple Regression Analysis*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai 4,073, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai 2,555, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai 6,944 (2) secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai 18,575 (3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah variabel motivasi dengan nilai beta sebesar 0,516

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi*



## ABSTRACT

**Rosina Runa. 2021.** *The Effect of Leadership Style, Organizational Culture and Motivation on Employee Performance in Mamasa District Agriculture Office, supervised by Rustam and Mustaking.*

*The research aims to find out and analyze (1) the effect of Leadership Style, Organizational Culture and Partial Motivation on Employee Performance (2) the effect of Leadership Style, Organizational Culture and Simultaneous Motivation on Employee Performance (3) The most dominant variable affects the employee performance.*

*The selection of samples in this study is conducted using a stratified sampling method using the Slovin formula, with a sample of 64 employees. Data Analysis Using Multiple Regression Analysis*

*The results show that (1) partially, leadership style positively influenced employee performance with a value of 4,073, organizational culture positively influenced employee performance with a value of 2,555, and motivation positively influenced employee performance with a value of 6,944 (2) simultaneously leadership style, organizational culture and motivation positively and significantly affect employee performance with a value of 18,575 (3) the most dominant variable affecting employee performance is the motivation variable with a beta value of 0.516*

**Keywords:** *Leadership Style, Organizational Culture and Motivation*



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
SAMPUL DALAM.....	i
PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Gaya Kepemimpinan .....	14
2.3 Budaya Organisasi.....	24
2.4 Motivasi .....	38

2.5	Kinerja .....	50
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN .....		58
3.1	Kerangka Konseptual.....	58
3.2	Hipotesis.....	64
3.3	Definisi Operasional Variabel .....	64
BAB IV METODE PENELITIAN .....		66
4.1	Jenis dan Desain Penelitian .....	66
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	66
4.3	Populasi dan Sampel .....	67
4.4	Metode Pengumpulan Data .....	68
4.5	Instrumen Penelitian .....	69
4.6	Teknik Analisa Data .....	72
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		76
5.1	Hasil Penelitian.....	76
5.1.1.	Deskripsi Obyek Penelitian .....	76
5.1.2.	Deskripsi Responden .....	89
5.1.3.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	91
5.1.4.	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas .....	100
5.1.5.	Uji Asumsi Klasik.....	102
5.1.6.	Pengujian Hipotesis .....	109
5.2	Pembahasan.....	114
5.2.1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	114
5.2.2.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	117
5.2.3.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai .....	118
5.2.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai .....	120
5.2.5.	Variabel yang Paling Dominan terhadap Kinerja Pegawai.....	125

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	127
6.1. Kesimpulan.....	127
6.2. Saran.....	127
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
3.1. KerangkaKonsep Penelitian.....	63
5.1. Hasil Uji Normalitas.....	104
5.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	106

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
5.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	89
5.2. Responden Berdasarkan Umur.....	90
5.3. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	90
5.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	91
5.5. Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan .....	92
5.6. Deskriptif Variabel Budaya Organisasi .....	94
5.7. Deskriptif Variabel Motivasi .....	96
5.8. Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai.....	98
5.9. Hasil Uji Validitas .....	101
5.10. Hasil Uji Reliabilitas .....	102
5.11. Hasil Uji Normalitas.....	103
5.12. Hasil Uji Multikolinearitas .....	104
5.13. Hasil Uji Autokorelasi.....	105
5.14. Hasil Perhitungan Regresi .....	107
5.15. Hasil Uji T.....	109
5.16. Hasil Uji F.....	111
5.17. Uji Beta.....	112
5.18. Hasil Uji Determinasi .....	113

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Persaingan dunia kerja sangat membutuhkan orang yang biasa berfikir untuk maju, cerdas, inovatif dan mampu berkarya dengan semangat yang tinggi dalam menghadapi kemajuan zaman. Berbagai organisasi berusaha meningkatkan kinerja dan seluruh elemen yang ada dalam organisasi dengan tujuan mencapai kelangsungan hidup organisasi tersebut. Proses kegiatan suatu organisasi pasti akan mengalami hambatan dan rintangan dalam mencapai tujuannya. Salah satunya adalah upaya dalam peningkatan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur atau bagian investasi terbesar dari suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan ketrampilan yang dapat memajukan organisasi. Bagaimanapun juga organisasi tidak akan mungkin dapat berjalan jika tidak memiliki sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Maka faktor manusia memegang peranan utama dalam setiap usaha yang dilakukan organisasi, (Handoko, 2011)

Setiap organisasi sering kali berhadapan dengan masalah kinerja pegawai. Setiap pimpinan dalam organisasi akan selalu berusaha agar setiap kegiatan yang dilakukan mencapai hasil yang maksimal dan dilakukan secara efektif dan efisien. Agar tercapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang diinginkan maka dalam organisasi tersebut harus memiliki sistem kinerja yang baik. Oleh karena itu,

keberhasilan organisasi sangat bergantung kepada baik atau buruknya kinerja dari organisasi tersebut. Dimana kinerja dari suatu organisasi tergantung dari kinerja pegawainya yang merupakan motor bagi berjalannya sebuah organisasi atau organisasi. Kinerja merupakan implementasi dari suatu perencanaan yang telah disusun. (Sutrisno, 2014)

Kinerja pegawai akan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh oleh organisasi tersebut. Kinerja pegawai menunjukkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi. (Sutrisno, 2014)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seseorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur didalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatkan kinerja pegawai berarti tercapainya hasil nkerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. (Handoko, 2011)

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh

terhadap bawahannya. Disadari bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang terbaik yang berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan, maka pendekatan situasional atau kontingensi dalam memilih model kepemimpinan yang efektif menjadi alternatif jawaban terbaik, perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin di pengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan di katakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. (Handoko, 2011)

Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja, (Nawawi, 2013). Pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif, (Sutrisno, 2014)

Budaya organisasi adalah sebuah pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok dengan tujuan agar organisasi belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik. Dengan begitu, budaya organisasi harus diajarkan kepada semua

anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. (Silalahi, 2014)

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tepat kerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah dan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi. (Silalahi, 2014)

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau bertentangan dengan tujuan organisasi akan menghambat organisasi. Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi. (Susanto, 2013)

Menurut Hasibuan (2015), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama,

pekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi yang didefinisikan oleh Mangkunegara (2016), yaitu bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi merupakan hal yang penting, karena dengan motivasi akan dapat mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu lebih bersemangat khususnya yang menyangkut motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Motivasi merupakan proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Ghozali, 2017). Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa apabila seseorang mempunyai dorongan secara psikologis yang positif, maka akan menghasilkan perilaku yang baik, kemudian tingkat usaha yang diberikan dalam bekerja juga baik, dan menjadi gigih terhadap suatu masalah di dalam pekerjaan. Sehingga, walaupun beberapa karyawan selalu mendapatkan tekanan atas pekerjaan mereka tetap akan menghasilkan kinerja dengan baik. Namun ada pula tipe individu yang tidak tahan secara mental menghadapi tekanan yang diberikan sehingga akan menimbulkan stres serta termotivasi untuk pekerja yang akan menimbulkan kepuasan kerja menurun. Kinerja yang dikaitkan dengan kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi menjadi perhatian para peneliti di bidang sumber daya manusia.

Dinas Pertanian perlu adanya sumber daya manusia yang handal untuk dapat melakukan perencanaan, penatausahaan, pelaksanaan dan melakukan pertanggung jawaban. Perubahan tersebut merupakan prasyarat yang mungkin

dipenuhi, secara internal Dinas Pertanian harus dioptimalkan. Tanpa dukungan kualitas sumber daya manusia yang terlibat didalamnya, peran pimpinan terhadap bawahan akan mempengaruhi berhasil tidaknya suatu tujuan. Oleh karena itu Pemimpin merupakan tokoh sentral yang dapat menaikkan kinerja bawahannya.

Mengingat Dinas Pertanian saat ini memiliki banyak pegawai yang handal dalam bidang tugasnya, namun tidak memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja. Ini akibat dari kurang perhatian pimpinan sehingga mengakibatkan kinerja yang kurang maksimal dan kondisi kerja yang kurang nyaman dikarenakan kurangnya rasa kekompakan sesama rekan kerja, bahkan pimpinan seolah tidak memiliki jiwa kepemimpinan, hal ini berkait dalam beberapa kasus yang terjadi, diantaranya (1) Diantara sesama kepala bidang tidak menyadari tugas pokok dan fungsi sehingga dalam melakukan pekerjaan saling tumpang tindih. (2). Atasan dan bawahan tidak memiliki rasa saling percaya, rasa percaya yang dimaksud adalah dalam pelaksanaan tugas tidak memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada bawahan yang mengerjakannya. Sehingga mengakibatkan pegawai bermalasan dan suka membantah (3) Kurangnya kepedulian atasan / pimpinan dalam *manage* bawahan sehingga menurunkan motivasi pegawai (4) tidak ada ketegasan pimpinan dalam menetapkan suatu kebijakan sehingga para bawahan mengganggalkan semua aturan yang diterapkan sehingga tidak ada rasa saling menghargai satu sama lain.

Permasalahan tersebut diatas sangat mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa, terlihat dari angka Indeks Profesional rata-rata yang dapat diberikan hanya mendapat angka 85 untuk jabatan pelaksana

(JFU) dan angka 87 untuk Jabatan pengawas (Eselon IV) serta angka 88 untuk Jabatan administrator (eselon III) dan angka 89 untuk jabatan Tinggi Pratama (Eselon II) yang setiap awal tahun dilaporkan kepada Bupati Mamasa melalui Pembina Kepegawaian (BKD) yang dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai, padahal jika dilihat dari evaluasi kelembagaan Dinas Pertanian telah mendapatkan posisi kriteria dalam type A.

Fenomena ini membutuhkan perhatian lebih dari pimpinan untuk membangkitkan semangat dan motivasi pegawai. Berdasarkan fenomena diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa”**

## **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa?

5. Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun penelitian ini mencakup berbagai macam manfaat antara lain adalah :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat dan memberi kontribusi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan secara umum, khususnya manajemen

sumber daya manusia, yang berkaitan dengan masalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

## 2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis di tujukan bagi instansi terkait yaitu Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa supaya dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Mamasa khususnya Dinas Pertanian.

## 3. Manfaat Kebijakan

Gambaran penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kebijakan apa yang harus dilakukan oleh instansi Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang penulis lakukan. Dalam penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis, namun terdapat beberapa variabel yang sama dengan penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa tesis dan jurnal yang terkait dengan judul penelitian penulis, yaitu :

1. Dian Fadillah Harahap, (2017), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pelayanan, Penempatan Dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BP3TKI) Medan”. Dalam penelitian ini, menggunakan sampel jenuh yang berjumlah 29 orang. Hasil penelitian menunjukkan tabel koefisien determinasi adalah = 0,741 yang berarti menjelaskan besarnya pengaruh antara kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di BP3TKI Medan sebesar 74,1%. Dari hasil ANOVA menunjukkan bahwa Fhitung sebesar 23,786 sedangkan Ftabel sebesar 2,32 yang dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  atau sebesar 5%. Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan hasil tabel *coefficient* menunjukkan secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di BP3TKI Medan. Karena nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, pada hasil tabel *coefficient* kepemimpinan menunjukkan  $t$  hitung  $2,163 >$   $t$  tabel  $1,708$  dan signifikan  $0,040 <$   $0,05$ , yang menyatakan secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada hasil tabel *coefficient* motivasi kerja menunjukkan  $t$  hitung  $2,489 >$   $t$  tabel  $1,708$  dan signifikan  $0,020 <$   $0,05$ , yang menyatakan secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada hasil tabel *coefficient* lingkungan kerja menunjukkan  $t$  hitung  $3,675 >$   $t$  tabel  $1,708$  dan signifikan  $0,001 <$   $0,05$ , yang menyatakan secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Eko Partono, (2018), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bni Syariah Kantor Cabang Surakarta”. Sampel yang diambil sebanyak 55 responden dengan menggunakan *sampel jenuh*. Hasil uji menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji menunjukkan kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

dengan pengaruh sebesar 46,8% sisanya 53,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini.

3. Kamaliah, (2018), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah Pekanbaru Riau (Studi Empiris Pada Akuntan BPKP)”. Penelitian dilakukan pada kantor BPKP dengan menggunakan sampel sebanyak 32 responden dengan cara memberi responden kuisisioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja ketiga variabel ini semuanya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan. Jadi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja yang tepat dan efektif mampu meningkatkan kinerja akuntan.

## **2.2. Kepemimpinan**

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan masa atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Tapi tidak semua pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang sama. Seorang yang memiliki karakter kepemimpinan biasanya memiliki visi dan misi yang sudah jelas, yang kemudian menyuarakan visi dan misinya kepada kelompoknya dengan cara sedemikian rupa sehingga mengubah visi misi tersebut menjadi visi misi kelompok. (Hasibuan, 2015)

Dalam lingkungan kerja kecil dan besar sangat membutuhkan seseorang untuk memimpin eksekutif sebagai penentu arah mana dan tujuan apa yang harus

dicapai, yakni sebuah kesuksesan. Setiap orang mempunyai sebuah gaya dalam kepemimpinan yang berbeda. Keberhasilan atau kegagalan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada faktor-faktor ini. Pengaruh gaya kepemimpinan dalam sebuah kinerja pada karyawan yakni cukup besar, dapat membuat kinerja mereka lebih antusias atau bahkan dapat melonggarkan. (Hasibuan, 2015)

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi. Berhasil atau gagal organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam organisasi dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola organisasinya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2015)

Adapun pengertian kepemimpinan menurut Hasibuan (2015) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku para bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian yang dikutip Sutrisno (2014) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Menurut Darmasyah (2014) kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat,

sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Terdapat tiga implikasi penting yang terkandung dalam kepemimpinan adalah:

- a) Kepemimpinan melibatkan orang lain baik itu dari bawahan maupun pengikut.
- b) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompoknya bukanlah tanpa daya.
- c) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melakukan berbagai cara. Dalam esensinya, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan melalui orang-orang. Darmasyah (2014)

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pimpinan dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

### **2.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan

orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya, dan bukan suatu keharusan bahwa suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dibanding gaya kepemimpinan lainnya. (Luthan, 2016)

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. (Kartono, 2011)

Sedangkan Menurut Supardo (2010), gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. gaya kepemimpinan juga merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Hasibuan (2015), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja

secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

### **2.2.2. Jenis Gaya Kepemimpinan**

Seseorang yang mempunyai sebuah karakter dalam kepemimpinan biasanya mempunyai suatu visi dan misi yang jelas dan kemudian akan mengekspresikan visi dan misi terhadap kelompoknya untuk mengubah visi misi individu menjadi visi dan misi kelompok. Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang tingkat ke efektifitasnya pun tergantung dari beberapa faktor seperti budaya organisasi, otoritas yang dimiliki, tujuan, dan lain sebagainya. Menurut Hasibuan (2015), adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut.

#### **1. Kepemimpinan Demokratis**

Pemimpin yang sebelum membuat keputusan memperhitungkan masukan-masukan yang diterima dari orang yang dipimpinnya. Masa yang dipimpin dapat menyuarakan pendapat mereka secara bebas. Dengan masukan yang diberikan pemimpin dapat melihat masalah dari sisi yang berbeda, sehingga dapat mengidentifikasi masalah dan menyelesaikan masalah yang sebenarnya. Selain itu, dengan mendengarkan masukan-masukan dari orang yang dipimpinnya, pemecahan masalah dirasa sebagai usaha bersama sehingga memperkuat kerja sama tim antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya.

#### **2. Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan ini adalah lawan dari kepemimpinan demokratis. Pemimpin dengan gaya ini merupakan pemimpin absolut. Gaya kepemimpinan ini bisa

dilihat dari cara seorang pemimpin mengambil keputusan, tanpa memikirkan orang yang terdampak dari keputusan yang diambil. Selain itu kebebasan berpendapat orang yang dipimpin pun sangat terbatas, hampir tidak ada, biasanya mengandalkan rasa takut atau proses pendisiplinan yang kuat. Sangat jarang kepemimpinan cara ini berhasil di sebuah organisasi saat ini. Umumnya kepemimpinan seperti ini bisa ditemukan di instansi militer, dimana perintah dari atasan adalah hal yang absolut yang harus dipatuhi. Bukan berarti perwira dengan pangkat tinggi bisa melakukan hal seenaknya saja, tapi dalam dunia militer kepatuhan terhadap perintah dan SOP yang berlaku bisa berdampak keselamatan anggota dalam menjalankan operasinya.

### 3. Kepemimpinan Delegatif (*Laissez-Faire*)

Gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memberikan otoritas kepada tim yang dipimpinnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Meski gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepercayaan dan kerjasama antara anggota tim dan pemimpinnya, namun diperlukan pengawasan agar tidak terjadi kebablasan kebebasan. Cara memimpin seperti ini umumnya dapat ditemukan pada perusahaan start-up yang masih berkembang dan masih membangun budaya kerja yang dirasa sesuai dengan visi misi yang ingin dibangun.

### 4. Kepemimpinan Strategis

Gaya kepemimpinan strategis menempatkan dirinya antar tugas atau tujuan yang harus dicapai dan kesempatan untuk berkembang dari tugas yang

diberikan. Pemimpin seperti ini akan berusaha mengimbangi dan memastikan bahwa kondisi kerja setiap orang tetap kondusif dan stabil.

#### 5. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin dengan cara kepemimpinan transaksional akan memberi imbalan (*reward*), jika tim yang dipimpinnya berhasil mengerjakan pekerjaan dengan kualitas yang memuaskan dan sesuai dengan target dan arahan. Imbalan bisa berupa insentif tambahan, makanan, atau uang untuk memotivasi tim yang dipimpinnya. Namun penting untuk diketahui bahwa imbalan atau *reward* bukanlah cara yang tepat untuk menjaga motivasi kerja tim secara konsisten. Imbalan sebaiknya diberikan jika tim yang di pimpin mengerjakan proyek besar atau ada pekerjaan tambahan sebagai bentuk apresiasi. Pemberian imbalan pada kasus-kasus tersebut membuat tim yang di pimpin merasa diapresiasi dalam melaksanakan kerja dan tidak beranggapan kamu melakukan eksploitasi.

#### 6. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dengan gaya transformasional selalu berupaya untuk mengubah timnya ke arah yang lebih baik. Perubahan ini bisa berupa penambahan *skill set* dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih cepat. Awalnya tim yang dipimpin diberi tugas awal dengan beban kerja standar dan deadline pekerjaan yang cukup lama. Jika dirasa tim mulai bisa mengerjakan pekerjaan sesuai target, pemimpin mulai memberikan deadline yang lebih cepat. Setelah itu pemimpin mulai memberi tugas yang sedikit berbeda, dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi untuk diselesaikan, dan

seterusnya. Pemimpin dengan gaya transformasional akan selalu mendorong timnya keluar dari zona nyaman dengan tugas baru dan menantang. Dengan memberikan tugas yang menantang diharapkan tim yang dipimpinnya dapat menyelesaikan tugas apapun secara efisien.

#### 7. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin dengan gaya karismatik umumnya bisa menggerakkan masa atau tim yang dipimpinnya secara alami untuk menggapai tujuannya. Umumnya karisma seseorang terbentuk dari lingkungan di mana orang tersebut tumbuh dan nilai-nilai sosial yang dianggap penting olehnya. Pemimpin karismatik bisa dibidang *natural born leader*. Sulit rasanya untuk mengubah seseorang pemimpin dengan gaya lain menjadi pemimpin yang berkarismatik.

#### 8. Kepemimpinan Birokrasi

Satu kata untuk kepemimpinan jenis ini, aturan. Dalam menjalankan tugasnya memimpin sekelompok orang, pemimpin ini selalu mengacu pada SOP dan ketentuan yang berlaku. umumnya dapat kita menemukan gaya kepemimpinan seperti ini di organisasi dengan budaya kerja tradisional, di mana hal seperti senioritas masih menjadi praktik umum. Kepemimpinan jenis ini tidak terlalu suka dengan perubahan dan cara *out of the box* dalam menyelesaikan permasalahan. Pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin birokrasi umumnya bersifat konservatif dan sangat berhati-hati dalam mengambil keputusan.

### **2.2.3. Karakteristik Seorang Pemimpin**

Menurut Rivai dan Basri (2014), karakteristik seorang pemimpin akan berdampak pada gaya kepemimpinannya. Berikut ini adalah karakteristik yang

umumnya dapat di temukan pada seorang pemimpin. Perlu di ingat tidak semua pemimpin memiliki karakteristik yang disebutkan dibawah ini, semua tergantung dari kapabilitas dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu sendiri.

#### 1. Cerdas

Seorang pemimpin tentunya memiliki kecerdasan lebih dibanding orang yang dipimpinya. Cerdas yang dimaksud di sini bukan berarti memiliki nilai akademis yang tinggi, meskipun itu bisa menjadi salah satu indikator. Pemimpin yang cerdas adalah pemimpin yang dapat memahami suatu masalah secara keseluruhan, mencari jalan kreatif, fokus dalam mencari solusi, tidak reaktif dan tetap tenang dalam menghadapi masalah yang dihadapi.

#### 2. Dapat Dipercaya (*trustworthy*)

Pemimpin yang dipercaya oleh orang yang dipimpinya cenderung lebih berhasil mencapai tujuannya dibanding pemimpin yang memiliki agenda-agenda tersembunyi yang dapat merugikan orang yang dipimpinya. Selain itu pemimpin yang dapat dipercaya akan memperoleh loyalitas dari pengikutnya.

#### 3. Integritas

Integritas adalah komitmen yang dimiliki seseorang dalam mengambil sikap secara konsisten, berdasarkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianut dan diamini. Orang berintegritas umumnya memiliki pendirian dan karakter yang kuat, jujur, serta bertanggung jawab.

#### 4. Kemampuan Komunikasi yang Baik

Pemimpin yang baik umumnya memiliki kemampuan komunikasi yang baik pula. Hal ini penting dalam penyampaian visi dan misinya. Seseorang dengan

kemampuan komunikasi yang baik akan lebih mudah menyampaikan isi pikirannya baik dengan lisan ataupun tulisan secara terstruktur, jelas, langsung dan terarah.

#### 5. Tegas (*Decisiveness*)

adalah kemampuan untuk memberi keputusan secara cepat dan efisien. Kadang seseorang dihadapkan dua pilihan sulit, yang keduanya akan memiliki dampak yang besar. Seorang yang memiliki kemampuan satu ini dapat membuat keputusan dengan cepat dan tepat, berdasarkan analisa resiko dan manfaat yang dari kedua pilihan tersebut. Salah satu caranya adalah membuat skenario terburuk dari kedua pilihan dan kemudian solusi yang digunakan untuk memperbaiki situasi tersebut.

#### 6. Karisma

Karisma sulit untuk diberi indikator tapi sangat mudah untuk dirasakan. Orang yang berkarisma umumnya memiliki sifat ramah, tutur kata yang baik, dan menunjukkan rasa peduli yang tulus kepada orang lain. Meskipun begitu orang yang berkarisma memiliki wibawa dan aura kepemimpinan dan otoritas yang dapat dirasakan oleh orang sekitarnya.

### **2.2.4. Tujuan Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Setelah memahami dengan adanya sebuah konsep dalam kepemimpinan, secara alami juga perlu mengetahui tujuan kepemimpinan. Menurut Luthan (2016), adapun tujuan dari kepemimpinan diantaranya ialah:

#### 1. Memotivasi Orang Lain

Mampu membantu orang lain untuk mempertahankan, termotivasi, dan meningkatkan motivasi dalam diri mereka sendiri. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang dapat memotivasi bawahan atau pengikut untuk mencapai sebuah tujuan yang telah diinginkan.

## 2. Sarana untuk Mencapai Tujuan

Kepemimpinan adalah sarana penting untuk mencapai tujuan. Untuk melihat apakah tujuan tercapai atau tidak, dan bagaimana tujuan ini tercapai, kita dapat mengenali semangat membimbing seseorang.

Sedangkan menurut Purnomo dan Wijayanti (2013), gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori, yaitu:

### a. Teori Bakat (*traits*).

Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (*traits*) didefinisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

### b. Teori Perilaku.

Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.

### c. Teori Situasional.

Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

#### **2.2.5. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2011), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut :

##### **1. Kemampuan Mengambil Keputusan.**

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

##### **2. Kemampuan Memotivasi.**

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

##### **3. Kemampuan Komunikasi.**

Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

##### **4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.**

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang organisasi. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### 5. Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### **2.3. Budaya Organisasi**

#### **2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi secara sederhana dapat juga diartikan bagaimana segala sesuatu diselesaikan di tempat tersebut (*Deal & Kennedy, 2010*). Budaya dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari inner working, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekpektasi di masa depan.

Menurut Susanto (2013), pengertian budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, dengan begitu masing-masing anggota organisasi wajib memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.

Menurut Robbins (2014), pengertian budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi yang lain. sebuah persepsi bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama.

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. (Robbins, 2014)

Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tepat kerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah dan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi. (Robbins, 2014)

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau bertentangan dengan tujuan organisasi akan menghambat organisasi. Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi. (Robbins, 2014)

### **2.3.2. Ciri-Ciri Budaya Organisasi**

Siswanto dan Sucipto (2014) mengklasifikasi sebelas ciri budaya organisasi yang unggul. yaitu:

1. Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya organisasi yang paling penting.
2. Dukungan dari kewirausahaan intern menghargai karyawan yang membantu organisasi yang tercapai misiya.
3. Pengendalian yang lebih didasarkan pada loyalitas dan komitmen dari pada aturan dan kepatuhan.

4. Komitmen pada karyawan terhadap tujuan lebih tinggi dari pada komitmen mereka terhadap tujuan kelompok pribadi.
5. Komitmen manajemen puncak untuk menyesuaikan kebanggaan di kalangan semua karyawan.
6. Komitmen manajemen puncak untuk menghasilkan produk atau layanan yang unggul lainnya.
7. Keyakinan akan kepentingan ritual, upacara dan pahlawan organisasi.
8. Keyakinan akan pentingnya informasi kabar baik maupun kabar buruk.
9. Kesadaran bahwa komunikasi ke atas lebih penting dari pada komunikasi ke bawah.
10. Dukungan manajemen puncak atas pelatihan dan pengembangan komitmen untuk selalu lebih pandai dari pada pesaing.
11. Pandangan yang menghargai kebenaran mengambil resiko dan kreativitas.

Siswanto dan Sucipto (2014) menyimpulkan ada delapan ciri-ciri budaya yang membawa sukses, yaitu:

1. Kecenderungan untuk bertindak
2. Dekat kepada pelanggan
3. Otonomi dan kewirausahaan
4. Produktivitas melalui orang
5. Memberikan rangsangan nilai,
6. Bertahan pada penilaian.
7. Bentuk sederhana, sifat ramping.
8. Sifat longgar-ketat simultan

### **2.3.3. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan bisa yang lemah. Budaya dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipanhami serta dianut dengan teguh dan komitmen tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya budaya organisasi yang lemah tercermin, pada kurangnya komitmen/karyawan terhadap nilai-nilai kepercayaan dan sikap-sikap bersama yang biasanya dilakukan atau disepakati. (Siswanto dan Sucipto, 2014) Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal:

1. Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi
2. Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
3. Terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar antar karyawan, sehingga motivasi kerja meningkat.
4. Kelancaran aktivitas organisasi, meningkatkan prestasi/efektivitas organisasi.
5. Pengambilan setiap keputusan dapat dialkukan dengan cepat dan mudah.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Sutrisno (2014), sebagai berikut:

1. Mengatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.

2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi kuat akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil

Menurut Siagian (2012), mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah :

- Untuk menentukan batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang benar dan yang salah
- Menumbuhkan rasa memiliki dan jati diri sebuah organisasi dan para anggotanya
- Untuk menumbuhkan komitmen kepada anggota bahwa kepentingan bersama adalah di atas kepentingan individual
- Sebagai alat untuk memperkuat ikatan seluruh anggota organisasi
- Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan

#### **2.3.4. Jenis Budaya Organisasi**

Menurut Noe dan Mondy (2016) mengatakan ada dua tipe Budaya Organisasi, yaitu:

##### *1. Open and Participative Culture*

Budaya organisasi ini ditandai dengan pencapaian tujuan output yang tinggi dengan didukung adanya rasa percaya pada bawahan, komunikasi yang

terbuka, kepemimpinan yang supportif dan penuh perhatian, penyelesaian masalah secara tim, adanya otonomi pekerja, dan berbagi informasi.

## 2. *Closed and Autocratic Culture*

Budaya organisasi ini ditandai dengan pencapaian tujuan output yang tinggi, namun pencapaian tersebut mungkin lebih dinyatakan dan dipaksakan organisasi dengan pemimpin yang otokrasi dan kuat.

### **2.3.5. Karakteristik Budaya Organisasi**

Noe dan Mondy (2016) mengemukakan bahwa ciri atau karakteristik budaya organisasi, diantaranya adalah sebagai berikut:

#### 1. *Innovation and Risk Taking*

Inovasi dan Pengambilan Resiko adalah sebuah tindakan melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam proses inovasi tersebut.

#### 2. *Attention to Detail*

Perhatian lebih hal-hal detail maksudnya adalah organisasi mengharapkan para pekerja untuk bekerja lebih detail, analisis, dan tepat sasaran.

#### 3. *Outcome Orientation*

Orientasi pada manfaat artinya manajemen berorientasi/ fokus pada hasil/ manfaat dan tidak hanya pada proses untuk mendapatkan hasil tersebut.

#### 4. *People Orientation*

Orientasi pada orang artinya manajemen sangat memperhatikan pengaruh atau manfaat dari sesuatu yang dihasilkan kepada orang-orang dalam organisasi.

5. *Team Orientation*

Orientasi pada tim adalah tindakan memprioritaskan aktivitas kerja dalam organisasi berdasarkan tim, bukan pada individu.

6. *Aggressiveness*

Agresivitas (*Aggressiveness*) adalah situasi dimana orang-orang cenderung lebih kompetitif dan agresif daripada *easygoing*.

7. *Stability*

Stabilitas (*Stability*) adalah situasi dimana aktivitas organisasi lebih menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan daripada perkembangan.

### **2.3.6. Hal-hal yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2014), pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi. Pembentukan budaya akademisi dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

- a) Seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan organisasi.
- b) Ia menggali dan mengarahkan sumber-sumber baik orang yang sepaham dan setuju dengan dia (SDM), biaya dan teknologi.
- c) Mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan tata kerja.

Asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi “*Sharing Assumption*” Sharing berarti berbagi nilai yang sama atau nilai

yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi :

1. *Share thing*, misalnya pakaian seragam seperti pakaian Korpri untuk PNS, batik PGRI untuk Guru yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.
2. *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pemeo seperti didunia pendidikan terdapat istilah Tut Wuri Handayani,
3. *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, Nguopin di Bali.
4. *Share feeling*, turut bela sungkawa, aniversary, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut pendapat Silalahi (2014) bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi. harus mencakup faktor-faktor antara lain : Keyakinan, Nilai, Norma, Gaya, Kredo dan Keyakinan terhadap kemampuan pekerja. Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial bisa dilaksanakan antara lain berupa :

- 1) Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
- 2) Menentukan batas-batas antar kelompok.
- 3) Distribusi wewenang dan status.

- 4) Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan.
- 5) Menentukan imbalan dan ganjaran
- 6) Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.

Selain *share assumption*, faktor dan value ada beberapa faktor pembentuk budaya organisasi lainnya, faktor pembentuk budaya organisasi yaitu :

- 1) Pengaruh dari pimpinan /pihak yayasan yang dominan
- 2) Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.
- 3) Teknologi, produksi dan jasa
- 4) Industri dan kompetisinya/ persaingan.
- 5) Pelanggan/stakehoulder akademis
- 6) Harapan organisasi/organisasi
- 7) Sistem informasi dan kontrol
- 8) Peraturan dan lingkungan organisasi
- 9) Prosedur dan kebijakan
- 10) Sistem imbalan dan pengukuran
- 11) Organisasi dan sumber daya
- 12) Tujuan, nilai dan motto.

### **2.3.7. Karakteristik Budaya Organisasi**

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi. Inovasi dan keberanian

mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada hal-hal rinci, Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Orientasi hasil, Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya keseimbangan dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

### **2.3.8. Budaya dengan profesionalisme**

Dalam perkembangan dapat kita lihat ada keterkaitan antara budaya dengan desain organisasi atau hubungan budaya dengan keberhasilan suatu perguruan tinggi sesuai dengan *design culture* yang akan diterapkan. Untuk

memahami disain organisasi tersebut, Harrison (2012) membagi empat tipe budaya organisasi :

1. Budaya kekuasaan (*Power culture*)

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti esepi dan keinginan anggota suatu organisasi. Pegawai dalam organisasi membutuhkan adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Kerena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi. Kelaziman diinstitusi yang masih menganut manajemen keluarga, peranan pemilik institusi begitu dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan institusi terkadang melupakan nilai profesionalisme yang justru hal inilah salah satu penyebab jatuh dan mundurnya sebuah organisasi.

2. Budaya peran (*Role culture*)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan mengastabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu mengstabilkan suatu organisasi. Bagi seorang dosen tetap jauh lebih cepat menerima seluruh kebijakan akademis daripada dosen terbang yang hanya sewaktu-waktu hadir

sesuai dengan jadwal perkuliahan. Hampir semua orang menginginkan suatu peranan dan status yang jelas dalam organisasi.

Bentuk budaya ini kalau diterapkan dalam budaya akademis dapat dilihat dari sejauhmana peran dosen dalam merancang, merencanakan dan memberikan masukan (input) terhadap pembentukan suatu nilai budaya kerja tanpa adanya birokrasi dari pihak pimpinan. Jelas masukan dari bawah lebih independen dan dapat diterima karena sudah menyangkut masalah personal dan bisa didukung oleh berbagai pihak melalui adanya perjanjian psikologis antara pimpinan dengan dosen yang dibawahnya. Budaya peran yang diberdayakan secara jelas juga akan membentuk terciptanya profesionalisme kerja seorang dosen dan rasa memiliki yang kuat terhadap peran sosialnya di kampus serta aktifitasnya diluar kegiatan akademis dan kegiatan penelitian.

3. Budaya pendukung (*Support culture*)

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan kredo dan keyakinan anggota dibawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi/institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas didalamnya ada keselaran antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*longlife education*)

#### 4. Budaya prestasi (*Achievement culture*)

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekananya ada pada keberhasilan dan prestasi kerja. Budaya ini sudah berlaku dikalangan akademisi tentang independensi dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian serta dengan pemberlakuan otonomi kampus yang lebih menekankan terciptanya tenaga akademisi yang profesional, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

#### **2.3.9. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi (Siagian, 2012), di antaranya adalah:

1. Ketanggapan, diperlukan untuk tanggap dalam menjalankan perintah organisasi atau tanggap dalam menentukan sikap dan berfikir.
2. Dorongan, dalam organisasi perlu adanya dorongan atau dukungan dari pimpinan agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik.
3. Kepemimpinan, hal ini berlaku dalam menentukan nilai-nilai serta sikap yang akan diterapkan dalam organisasi oleh pimpinan organisasi.
4. Keramahan, pemimpin perlu untuk meningkatkan keramahan kepada karyawan agar dapat menjadikan tauladan bagi karyawan.
5. Kemampuan, sangat penting dalam kaitannya mencapai tujuan dari organisasi karena kemampuan yang baik dari seorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang baik sementara kemampuan yang buruk dari seorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang buruk pula.

## **2.4. Motivasi**

### **2.4.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari Bahasa Latin “movere” yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia dan bawahan khususnya. Motivasi mempersonalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Motivasi adalah proses yang dimulai dengan definisi psikologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. (Luthans, 2016) Pendapat lain mengatakan motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu, (Sopiah, 2014) Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuannya. (Rivai, 2016). Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. (Wibowo, 2010) Keberhasilan kerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi yang ada di diri seseorang. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku.

Robbins seperti dikutip (Rivai, 2016) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Dan Robbins (2014) menyimpulkan sebagai berikut:

- a. Suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu.
- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja berhasil, sehingga keinginan keryawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.
- c. Sebagai insisasi dan pengarahan tingkah laku.
- d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Pengertian lain mengenai motivasi diungkapkan Siagian (2012) yang dimaksud dengan motivasi adalah pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawab dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

#### **2.4.2. Jenis-Jenis Motivasi**

Motivasi merupakan daya pendorong dari karyawan untuk melakukan sesuatu, dimana motivasi ini berada diantara satu orang dengan yang lainnya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan motif, tujuan dan kebutuhan dari masing-

masing karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu pimpinan harus mengetahui dan perlu mengadakan penyelidikan tentang motivasi mana yang terbaik yang akan diberikan kepada bawahannya agar mereka bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Pola garis besar motivasi dapat dibagi atas tiga golongan yaitu:

#### 1. Material insentive

Material Insentif yang bersifat insentif adalah segala daya perangsang yang meningkatkan loyalitas dan efisiensi karyawan terhadap organisasi. Yang terpenting diantaranya adalah gaji dan upah. Gaji dan upah harus diberikan sedemikian rupa sehingga masing-masing karyawan menerima balas jasa yang sesuai, setimpal serta adil dan dapat meningkatkan karyawan hidup dengan sepantasnya.

#### 2. Semi material insentive

Semi material insentive dalam golongan ini adalah penempatan yang tepat, pelatihan dan pendidikan sistimatis, promosi yang objektif, kelangsungan pekerjaan yang terjamin, turut serta wakil-wakil bawahan dalam pengambilan keputusan, pemberian informasi mengenai tujuan organisasi, kondisi pekerjaan yang menyenangkan, penyediaan fasilitas rekreasi, penjagaan kesehatan, keamanan bekerja, perumahan dan lain sebagainya.

#### 3. Non Material Insentive

Non Material Insentive dalam jenis ini mengenai sikap seorang pemimpin terhadap bawahannya. Seorang pimpinan adalah yang memberikan perhatian yang cukup kepada bawahannya dan dapat menunjukkan sikap yang ramah

tetapi tegas, sehingga karyawan memperoleh kepercayaan dan kesan yang baik mengenai kepribadian kepribadian atau sikapnya. (Manullang, 2014)

Menurut Hasibuan, (2015) ada 2 (dua) jenis motivasi yang sering dilakukan oleh manajemen suatu organisasi yaitu:

1. Motivasi positif Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang yang baik- baik dan posisi saja.
2. Motivasi negatif Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah).

Dalam praktek keduanya motivasi tersebut sering digunakan oleh manajer suatu organisasi. Penggunaannya harus tetap dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Motivasi efektif untuk merangsang gairah kerja karyawan untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif untuk merangsang gairah kerja karyawan untuk jangka pendek. (Hasibuan, 2015)

### **2.4.3 Teori Motivasi**

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen organisasi untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Berikut teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya sebagai berikut:

- a. Teori hierarki kebutuhan Maslow

Teori ini dikembangkan oleh Maslow pada tahun 1954, kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukan perilaku kecewa. Sebaliknya jika kebutuhan terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Kebutuhan merupakan pondamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya. Maslow dalam (Mangkunegara, 2016) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan psikologis (*physiological needs*) Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan akan makan, minum dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku bekerja dengan giat.
- b) Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*) Yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c) Kebutuhan untuk rasa memiliki (*social needs*) dan kasi sayang Yaitu kebutuhan sosial dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi social, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada asalnya manusia normal tidak akan hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil, ia selalu membutuhkan hidup berkelompok.
- d) Kebutuhan akan harga diri. Yaitu kebutuhan manusia untuk dihormati, dihargai, diakui, keberadaanya, dan penghargaan dari orang lain.

e) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*safety actualization*) Yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan, keahlian, dan potensi dirinya secara maksimal.

b. Teori Kebutuhan Mc Clelland

Mc Clelland mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut: (Mangkunegara, 2016)

1. Need for Achievement, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.
2. Need for Affiliation, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan oranglain, berada bersama orang lain, tidak mau merugikan sesuatu yang merugikan orang lain.
3. Need for power, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

c. Teori X Dan Y

McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia negatif dengan tanda lebel X dan positif dengan lebel Y. setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut (Rivai, 2016) : Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

1. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.

2. Karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur bahkan dikontrol bahkan ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
3. Karyawan akan menghindari tanggungjawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkan dengan sedikit ambisi.

Teori Y (positif) memiliki asumsi sebagai berikut:

1. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik teman bermain atau istirahat, dalam artian berdiskusi atau teman bicara.
2. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
3. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top manajemen atau dewan direksi.

Teori McGregor ini lebih memihak kepada asumsi-asumsi Y atau positifesida dari perilaku sumber daya manusia didalam organisasi. Boleh jadi, ide-ide partisipasi dalam mengambil keputusan dan tanggungjawab atau grup relasi sebagai pendekatan untuk memotivasi karyawan dalam kepuasan kerjanya.

#### d. Teori ERG

Menurut Mangkunegara, (2016), Teori ini menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu yaitu, eksistensi (*Existence needs*), keterhubungan (*relatedness needs*), dan pertumbuhan (*Growth needs*), karna itu disebut teori ERG yang diuraikan sebagai berikut:

##### 1. Eksistensi (*Existence needs*)

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja.

##### 2. Keterhubungan (*Relatedness needs*)

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

##### 3. Pertumbuhan (*Growth needs*)

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi, hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai

#### e. Teori Motivasi Klasik Frederik

Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat manusia bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik atau biologisnya, berbentuk uang atau barang, dari hasil pekerjaan. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bila mana ia mendapatkan imbalan materi yang mempunyai kaftan dengan tugas-tugasnya.(Manulang, 2014)

f. Teori Motivasi Claude S. George

Menurut Manulang, (2014), Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan dia bekerja, yaitu:

1. Upah yang adil dan layak
2. Kesempatan untuk maju atau promosi
3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

#### **2.4.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinan merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan. Menurut Siagian,(2012) faktor ini datang dari dalam diri karyawan yang menjadi pendorong seseorang untuk berprestasi dan lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaan lebih baik dan pekerjaan berkualitas, adapun faktor-faktor tersebut adalah:

1. Tanggung jawab

Tanggung jawab akan mampu memberikan memberikan motivasi kepada karyawan untuk turut serta dalam pencapaian organisasi. Dengan pemberian tanggung jawab atas tugasnya, maka karyawan akan merasa tertantang dan terpacu untuk melakukan tugasnya dan akan merasa senang jika hasil kerjanya sesuai dengan yang diharapkan atau diminta oleh atasannya.

## 2. Pencapaian prestasi

Pencapaian prestasi merupakan hal yang diharapkan oleh karyawan maupun organisasi. Jika seseorang memiliki kemampuan yang lebih dari harapan organisasi maka organisasi atau organisasi harus memberikan sesuatu pencapaian prestasi tersebut, misalnya dalam bentuk promosi.

## 3. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang sifatnya rutinitas dan sangat teknis tidak lagi menuntut adanya kreativitas, imajinasi, inovasi dan pelaksanaannya. Hal ini merupakan salah satu sumber kejenuhan dan kebosanan, kondisi ini akan menimbulkan kelelahan tersendiri bagi karyawan akibatnya karyawan tidak memiliki semangat dan motivasi dalam bekerja.

## 4. Setiap individu memiliki keinginan untuk dihargai

Bekerja bagi karyawan pada saat ini lebih dari sekedar mendapat gaji. Mereka ingin diperlakukan dan dihargai sebagai manusia dan kadang dan kadang hal ini sering belum disadari oleh para manajer, penghargaan yang diperlihatkan akan memberi tenaga dan motivasi baru bagi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## 5. Perkembangan Karir

Perkembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, semakin besar kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas perkembangan karir maka semakin besar motivasi karyawan bersangkutan untuk bekerja dengan baik.

Sementara itu faktor pendorong yang datang dari luar diri karyawan itu sendiri adalah berupa faktor:

- a. Kebijakan
- b. Administrasi organisasi
- c. Pengawasan
- d. Hubungan interpersonal
- e. Kondisi kerja
- f. Kompensasi
- g. Status
- h. Rasa aman

Faktor-faktor diatas merupakan kebutuhan utama, oleh karna itu jika dapat terpenuhi akan dapat menjadi pendorong yang kuat bagi seseorang untuk bekerja lebih baik dan optimal.

### **2.4.5. Indikator Motivasi**

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan

organisasi. Berdasarkan definisi Motivasi Kerja menurut Siagian (2012), terdapat 8 indikator motivasi kerja yang terdiri dari :

1. Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan. Namun, cara-cara yang digunakan berbeda-beda dari tiap-tiap individu menurut latar belakang kebudayaannya masing-masing.

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan). Kemauan mengindikasikan adanya reaksi tertentu sebagai akibat adanya tawaran dari orang lain.

3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas).

4. Membentuk Keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.

5. Membentuk Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/prestasi tertentu. Membentuk keterampilan

bukan hanya mencakup gerakan motoriknya saja, melainkan juga pada penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Seseorang yang mampu mendayagunakan/menggunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

#### 6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab berarti suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan. Tanggung jawab diartikan secara umum sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

#### 7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, Anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan.

#### 8. Tujuan

Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

### **2.5. Kinerja**

#### **2.5.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2016). Kinerja merupakan suatu

fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu menurut Harsey dan Blanchard (dalam Rivai, 2016). Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, Membantu mendefenisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi (Wibowo, 2010).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Amstrong dan Baron (dalam wibowo, 2010) Kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*Motivation*) dan kesempatan (*Opportunity*), yaitu artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. (Rivai, 2016)

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi Prawirosentono, 2010). Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. (Wirawan, 2010).

Pengertian kinerja diartikan oleh beberapa ahli lainnya yang dikutip oleh Rivai dan Basri (2014) Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Organisasi diantaranya Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan

sesuatu pekerjaan yang diminta. (Rivai dan Basri, 2014). Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. (Rivai dan Basri, 2014).

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. (Rivai dan Basri, 2014). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Rivai dan Basri, 2014).

Suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana organisasi yang terdiri dari sumber daya yang berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Kinerja perorangan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja lembaga atau organisasi.

Dengan kata lain kinerja seseorang tinggi apabila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja sesuai dengan upah atau gaji yang telah disepakati. Agar seseorang dapat mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

### **2.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari kinerja individu karyawan, oleh karena itu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah (Mathis dan Jackson, 2016) adalah :

1. Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut yaitu bakat, minat dan faktor kepribadian
2. Tingkat usaha yang dicurahkan yaitu motivasi yang dimiliki, etika, kerja, tingkat kehadiran, rancangan kerja.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan (Wibowo, 2010) yaitu sebagai berikut :

1. *Personal factors*

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

2. *Leadership factor*

Ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

3. *Team factors*

Ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4. *System factors*

Ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.

5. *Contextual / situational factors*

Ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

### **2.5.3. Indikator Kinerja**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu Robbins, (2014).

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi “tenaga, uang teknologi, bahan baku” dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### **2.5.4. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

##### **a. Tujuan Kinerja**

Tujuan Kinerja menurut Wibowo (2010) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya dan pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan pada tingkat di bawahnya. Tujuan

tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Beberapa tingkatan tujuan tersebut antara lain (Wibowo, 2010) :

- 1) *Corporate level*, merupakan tingkat dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dalam rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- 2) *Senior management level*, merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefenisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) *Business-unit, functional* atau *department level*, merupakan tingkat dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- 4) *Team level*, merupakan tingkat dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- 5) *Individual level*, merupakan tingkat dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan focus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

b. Sasaran Kinerja.

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan

dapat diukur. Sasaran merupakan harapan. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya (Wibowo, 2010) :

- 1) *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
- 2) *The action atau performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
- 3) *A time element*, menunjukkan kapan pekerjaan dilakukan.
- 4) *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
- 5) *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan

#### **2.5.5. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan organisasi (Rivai dan Basri, 2014) Analisis kinerja perlu dilakukan secara terus menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pemimpin. Untuk itu, ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja karyawan yaitu :

- 1) tugas karyawan
- 2) perilaku karyawan
- 3) ciri-ciri karyawan (Rivai dan Basri, 2014)

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah :

- 1) Manfaat bagi karyawan yang dinilai

- a) Meningkatkan motivasi
  - b) Meningkatkan kepuasan kerja
  - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
  - d) Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan kondusif
  - e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
- 2) Manfaat bagi penilai (supervisor/manajer/penyelia)
- a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
  - b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
  - c) Memberikan peluang untuk mengembangkan system pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
  - d) Peningkatan kepuasan kerja
  - e) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.
- 3) Manfaat bagi organisasi
- a) Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi
  - b) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing pegawai
  - c) Meningkatkan kualitas komunikasi
  - d) Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan
  - e) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan organisasi.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

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

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi. Berhasil atau gagal organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam organisasi dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola organisasinya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun pengertian kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku para bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2015)

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya (Siagian dalam Sutrisno, 2009). Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. (Darmansyah, 2014)

Budaya organisasi ialah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian

integrasi ke dalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku. asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau disadari yang mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi. (Susanto, 2013)

Budaya organisasi ialah totalitas nilai, symbol, makna, asumsi dan harapan yang mampu mengorganisasikan suatu kelompok yang bekerja secara bersama-sama. suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau organisasi, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula. (Robbins, 2014)

Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok didalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan bisa yang lemah. Budaya dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipanhami serta dianut dengan teguh dan komitmen tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya budaya organisasi yang lemah tercermin, pada kurangnya komitmen/karyawan terhadap nilai-nilai kepercayaan dan sikap-sikap bersama yang biasanya dilakukan atau disepakati. (Robbins, 2014)

Motivasi Kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Motivasi Kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan mencapai tujuan bersama. (Rivai, 2016)

Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh sebuah tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif yang merupakan asal dari kata motivasi. (Wibowo, 2010)

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. sebuah keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus dapat tercapai. Sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. (Wibowo, 2010)

Maka dalam hal ini kuat dugaan penulis bahwa variabel motivasi merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karena dengan bekerjasama dengan rekan kerja akan membuat pekerjaan lebih ringan daripada bekerja sendirian untuk mencapai suatu tujuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan memiliki dorongan untuk mau menggunakan kemampuannya untuk bekerja. Cara kerja motivasi dimulai dari seseorang yang secara sadar mengakui adanya suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan. Kebutuhan tersebut dapat menciptakan suatu tujuan dan tindakan yang diharapkan dapat menjadi sarana untuk mencapai tujuan, apabila tujuan tercapai maka kebutuhan akan terpuaskan sehingga tindakan yang sama akan cenderung diulang apabila kebutuhan serupa muncul. (Sunarto, 2015)

Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2016). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu menurut Harsey dan Blanchard (dalam Rivai, 2016). Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, Membantu mendefenisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. (Wibowo, 2010).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*Motivation*) dan kesempatan (*Opportunity*), yaitu artinya

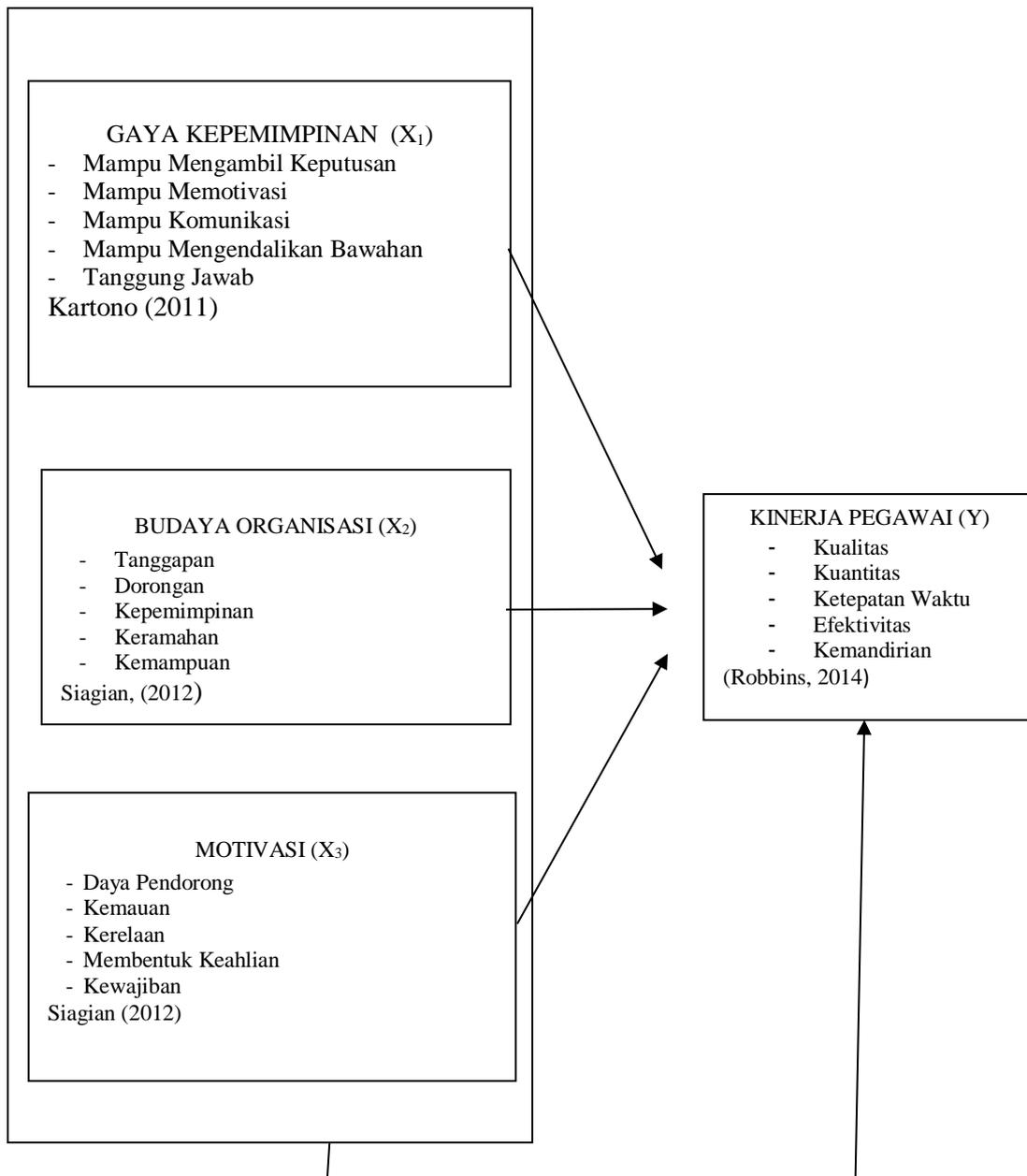
kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. (Rivai, 2016)

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi - fungsi atau indikator indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. (Wirawan, 2010)

Tujuan Kinerja yaitu menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya dan pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan pada tingkat di bawahnya. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat

dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur sasaran merupakan harapan. (Wibowo, 2010)

Selanjutnya untuk memudahkan pemahaman dari gambaran di atas, maka ditunjukkan model kajian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :



Gambar 3.1.

### Kerangka Konseptual Penelitian

### **3.2. Hipotesis**

Dengan melihat kerangka pikir di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa
5. Variabel Motivasi yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel bebas. Setiap variabel bebas tersebut diberi simbol  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ , sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai yang diberi simbol  $Y$ .

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan

mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan (Luthan, 2016)

2. Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, dengan begitu masing-masing anggota organisasi wajib memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku. (Deal & Kennedy, 2010)
3. Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh sebuah tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif yang merupakan asal dari kata motivasi. (Rivai, 2016)
4. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Sopiah, 2014)

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

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

Desain penelitian ini menggunakan penelitian survey yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun, 2013). Survey merupakan studi yang bersifat kuantitatif yang digunakan untuk meneliti gejala suatu kelompok atau perilaku individu. Penelitian survey dapat digunakan untuk maksud penjajakan (eksploratif), menguraikan (deskriptif) dan penjelasan (eksplanatory) yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa, evaluasi, prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang, penelitian operasional dan pengembangan indikator-indikator sosial.

Survey dalam penelitian ini adalah satu desain yang digunakan untuk penyelidikan mengenai pengaruh variabel gaya kepemimpinan, budaya kerjadan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa, sehingga dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

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

Penelitian dilaksanakan di Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa, lokasi tersebut penulis pilih dengan pertimbangan lebih mudah dalam pengumpulan data, baik yang bersifat data primer maupun data sekunder. Waktu penelitian selama

kurang lebih 3 (tiga) bulan mulai bulan Desember 2020 sampai dengan Februari 2021.

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

Salah satu langkah dalam penelitian adalah menentukan obyek yang diteliti dan besarnya populasi yang ada. Menurut Sugiyono (2013) (dalam Saban Echdar, 2017) yang dimaksud populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian yaitu seluruh Pegawai yang ada pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa yang terdiri dari Bidang Sekretariat 15 orang, Bidang Prasarana dan Sarana Pertanian 8 orang, Bidang Tanaman Pangan 7 orang, Bidang Hortikultura 7 orang, Bidang Perkebunan 8 orang, Bidang Penyuluhan 7 orang, Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan 8 orang, dan Fungsional Penyuluh Pertanian PNS 120 orang, jadi jumlah total 180 orang yang berstatus PNS/ASN.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, sugiyono, (2013) (dalam Saban Echdar, 2017). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sampel acak berstrata (*stratified sampling*) dengan penarikan sampel menggunakan rumus Slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Dimana :

- n = Ukuran Sampel
- N = Ukuran Populasi

e = Persentase (10%), toleransi ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel

Berdasarkan rumus Slovin diatas, maka jumlah sampel yang diambil adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N.e^2} = \frac{180}{1+180.(10\%)^2} = 64,2 \approx 64 \text{ responden}$$

jadi, sampel yang di ambil dalam penelitian ini sebanyak 64 orang pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.

#### **4.4. Metode Pengumpulan data**

##### **1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dengan sumber data sebagai berikut :

###### **a. Data Primer**

Data primer yaitu data yang didapat langsung dari responden yang diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Data tersebut diperoleh langsung dengan cara wawancara dan membagi kuesioner atau daftar pertanyaan kepada pegawai.

###### **b. Data Sekunder**

Data sekunder yaitu data berupa dokumen-dokumen dari studi dokumentasi, berupa gambaran umum instansi, jumlah pegawai, struktur organisasi, sejarah dan perkembangan instansi.

## **2. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan daftar pertanyaan (questionnaire). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab, Sugiyono, (2013) (dalam Saban Echdar, 2017). Pertanyaan yang akan dijawab oleh responden untuk berkaitan dengan variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi dan kinerja. Dalam kuesioner keempat variabel tersebut terdiri dari elemen-elemen variabel dan masing-masing item akan diukur dengan skala likert sebagai berikut:

Sangat setuju : 5

Setuju : 4

Cukup : 3

Tidak Setuju : 2

Sangat Tidak Setuju : 1

## **4.5. Instrumen Penelitian**

### **1. Uji Validitas dan Reabilitas**

Kesimpulan penelitian yang berupa jawaban permasalahan penelitian, dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, kesimpulan tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan

data penelitian. Dua alat untuk mengukur kualitas data yaitu uji validitas dan uji reabilitas.

a. Uji Validitas

Menurut Ancok dan Singarimbun (2013), menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) itu mengukur apa yang ingin diukur. Kuesioner penelitian ini terbentuk dari empat konsep teoritis yaitu sarana, kreativitas belajar, motivasi belajar dan prestasi belajar. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan valid atau sah apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tetap. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 5%, maka item tersebut dinyatakan valid atau sah.

Menurut Nasution (2012), menjelaskan bahwa suatu alat pengukur dikatakan valid, jika alat itu mengukur apa yang harus diukur oleh alat itu. Meter itu valid karena memang mengukur jarak.

b. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila alat ukur tersebut mengarah pada keajegan atau konsisten, dimana tingkat reliabilitasnya memperlihatkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya sehingga hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran berulang-ulang terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama pula. Suatu instrumen dikatakan andal, bila memiliki koefisien keandalan atau reliabilitas sebesar 0,60 atau lebih.

Nasution (2012), menjelaskan bahwa suatu alat pengukur dikatakan reliabel bila alat itu dalam mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama. Jadi alat yang reliabel secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama.

## **2. Uji Asumsi Dasar**

- a. Uji Homogenitas, digunakan untuk mengetahui apakah beberapa varian populasi adalah sama atau tidak. Uji ini dilakukan sebagai prasyarat dalam analisis *independent sampel t test* dan *ANOVA*
- b. Uji Lenearitas, bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan.
- c. Uji Normalitas, digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak.

## **3. Uji Asumsi Klasik**

- a. Uji Autokorelasi, digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada suatu pengamatan lain dengan model regresi.
- b. Uji Heteroskedastisitas, digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi
- c. Uji Multikolinearitas, digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi

- d. Uji Normalitas Regresi, pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak.

#### 4.6. Teknik Analisa Data

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja pegawai. Dalam analisis ini digunakan bentuk tabel dan nilai rata-rata untuk memperjelas deskripsi variabel. Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang di tunjukkan oleh, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai. Sebelum melakukan pengujian regresi linier berganda syarat uji regresi harus dipenuhi adalah model yang umum digunakan adalah :

$$Y = a + b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+e$$

Dimana :

Y = Kinerja

A = Konstanta

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Budaya Organisasi

X3 = Motivasi

B1, b2, b3 = Koefisien Penuh

$e$  = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi (X3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y), secara bersama-sama maka dilakukan uji F

Kemudian untuk mengetahui pengaruh faktor gaya kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi (X3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y), secara parsial maka dilakukan uji t

- a. Pengujian hipotesis pertama, kedua dan ketiga, hipotesis tersebut diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.
  - $H_0$  berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
  - $H_a$  berarti independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
  - Dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5\%$  dan dengan degree of freedom  $(n-k-1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independen. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar 5% dan  $df = (n-1)$  (Ghozali, 2017)
- b. Pengujian Hipotesis keempat, ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:
  - $H_0$  berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

- $H_a$  berarti independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

Dengan tingkat signifikan  $\alpha=5\%$  dan dengan degree of freedom(k) dan (n-k-1) dimana n adalah jumlah observasi dan k adalah jumlah variabel independen. Maka nilai F hitung dirumuskan sebagai berikut :

$$F = \frac{\frac{R^2}{K}}{\frac{1 - R^2}{n - k - 1}}$$

dimana :

$R^2$  = R Square

n = Banyaknya Data

K = Banyaknya Variabel independen

Sedangkan F tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar 5% dan  $df = (n-1)$ , (ghozali, 2013)

- a.) Jika F hitung  $>$  F tabel atau sig F  $<$  5 % maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b.) Jika F hitung  $<$  atau sig F  $>$  5% maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
- c. Pengujian Hipotesis kelima, digunakan untuk menguji variabel-variabel independen yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel

dependen. Apabila diantara variabel-variabel independen yang mempunyai nilai koefisien regresi ( R ) lebih besar diantara yang lainnya maka variabel tersebut merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013)

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Kabupaten Mamasa adalah pemekaran dari Kabupaten Polewali Mamasa yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2002 Tentang Pembentukan Kabupaten Mamasa Dan Kota Palopo Provinsi Sulawesi Selatan, sehingga Kabupaten Polewali Mamasa berubah nama menjadi Kabupaten Polewali Mandar, tetapi 2 tahun kemudian terbentuklah Provinsi Sulawesi Barat berdasarkan Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2004 pada tanggal 5 oktober 2004. Sejak saat itu Kabupaten Mamasa menjadi bagian dari wilayah Provinsi Sulawesi Barat. Pada tahun 2020 penduduk di Kabupaten Mamasa berjumlah 161.971 jiwa, dimana laki – laki sebanyak 81.898 jiwa dan perempuan sebanyak 80.075 jiwa. Penduduk asli kabupaten Mamasa ialah suku Mamasa, yang merupakan suku terdekat dari suku Toraja.

Pada awal terbentuknya secara administratif Kabupaten Mamasa hanya memiliki 4 Kecamatan yaitu Kecamatan Mamasa, Kecamatan Mambi, Kecamatan Sumarorong dan Kecamatan Pana, namun seiring berjalannya waktu Kabupaten Mamasa semakin berkembang sehingga memiliki 17 Kecamatan 13 Kelurahan dan 181 Desa, dengan luas wilayah sekitar 3.005,88 KM<sup>2</sup>. Adapun 17 Kecamatan tersebut adalah : (1). Kecamatan Aralle (2). Kecamatan Balla (3). Kecamatan Bambang (4). Kecamatan Buntu Malangka (5). Kecamatan Mamasa (6). Kecamatan Mambi (7). Kecamatan Mehalaan (8). Kecamatan Messawa

(9). Kecamatan Nosu (10). Kecamatan Rantebulahan Timur (11). Kecamatan Pana (12). Kecamatan Sesena Padang (13). Kecamatan Sumarorong (14). Kecamatan Tabang (15) Kecamatan Tabulahan (16). Kecamatan Tanduk Kalua, dan (17). Kecamatan Tawalian.

Dalam bidang pertanian Kabupaten Mamasa telah memberikan kontribusi dalam mengangkat nama Kabupaten Mamasa sebagai penghasil kopi, selain kopi Kabupaten Mamasa juga memiliki hasil pertanian antara lain kakao, padi, jagung, ubi kayu, ubi jalar, kacang tanah, kacang hijau, kacang kedelai, sayur-sayuran dan buah-buahan. Untuk itu Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa memiliki peran yang sangat penting dalam membantu perkembangan ekonomi masyarakat melalui bidang pertanian.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 05 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Mamasa salah satunya terbentuknya Dinas Pertanian yang mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan di bidang pertanian. Selain itu Dinas Pertanian juga memiliki tugas pokok dan fungsi yang diatur dalam Peraturan Bupati Mamasa Nomor 32 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Jabatan, Struktural Dinas Pertanian, adalah sebagai berikut :

A. Kepala Dinas

- (1) Dinas Pertanian dipimpin oleh Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati melaksanakan urusan

pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan di bidang pertanian.

- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1), mempunyai fungsi :
1. Perumusan kebijakan di bidang Prasarana dan Sarana Pertanian, Tanaman Pangan, Hortikultura, Perkebunan, Peternakan dan Kesehatan Hewan serta Penyuluhan Pertanian;
  2. Penyusunan program Penyuluhan Pertanian;
  3. Pengembangan Prasarana Pertanian;
  4. Pengawasan mutu, peredaran dan pengendalian benih tanaman, benih/bibit ternak dan hijauan pakan ternak;
  5. Pengawasan penggunaan sarana pertanian;
  6. Pengendalian dan penanggulangan hama penyakit tanaman dan penyakit hewan;
  7. Pengendalian dan penanggulangan bencana alam;
  8. Pembinaan pengolahan dan pemasaran hasil pertanian;
  9. Pelaksanaan Penyuluhan pertanian;
  10. Pemantauan dan evaluasi di bidang pertanian;
  11. Pelaksanaan administrasi Dinas Pertanian
  12. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (3) Rincian tugas Kepala Dinas sebagai berikut:
- 1) Merumuskan kebijakan di bidang Prasarana dan Sarana Pertanian, Tanaman Pangan, Hortikultura, Perkebunan, Peternakan dan Kesehatan Hewan serta Penyuluhan Pertanian;
  - 2) Penyusunan program penyuluhan pertanian;
  - 3) Pengembangan prasarana pertanian;
  - 4) Mengawasi mutu, peredaran dan pengendalian penyediaan benih tanaman, benih/bibit ternak dan hijauan pakan ternak;
  - 5) Mengawasi penggunaan sarana pertanian;
  - 6) Membina produksi di bidang pertanian;
  - 7) Mengendalikan dan menanggulangi hama penyakit tanaman dan penyakit

hewan; 8) Mengendalikan dan penanggulangan bencana alam; 9) Membina pengolahan dan pemasaran hasil pertanian; 10) Melaksanakan penyuluhan pertanian; 11) Memantau dan evaluasi di bidang Pertanian; 12) Melaksanakan administrasi Dinas Pertanian.

## B. Sekretaris

- a) Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekertaris yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas mempunyai tugas pokok Memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada seluruh unit kerja di lingkungan Dinas Pertanian.
- b) Dalam melaksanakan tugas , Sekretariat Dinas menyelenggarakan fungsi:
  - 1) Koordinasi penyusunan rencana, program, anggaran di bidang produksi Tanaman Pangan, Perkebunan, Hortikultura, Peternakan, Kesehatan hewan, Prasarana dan Sarana Pertanian serta Penyuluhan Pertanian; 2) Pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, kerjasama hubungan masyarakat, arsip dan dokumentasi; 3) Penataan organisasi dan tata laksana; 4) Koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan; 5) Pengelolaan barang milik/kekayaan negara; dan 6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- c) Rincian tugas Sekretaris, sebagai berikut: 1) Melaksanakan koordinasi penyusunan rencana, program, anggaran di bidang produksi tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan dan kesehatan hewan serta penyuluhan pertaniandan Prasarana dan Sarana Pertanian; 2)

Melaksanakan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, kerja sama, hubungan masyarakat, arsip, dan dokumentasi; 3) Melaksanakan penataan organisasi dan tata laksana; 4) Melaksanakan koordinasi dan penyusunan peraturan dan perundang-undangan; 5) Melaksanakan pengelolaan barang milik negara/kekayaan negara; 6) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### C. Bidang Prasarana Dan Sarana Pertanian

- 1) Bidang Prasarana dan Sarana Pertanian, dipimpin oleh Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi di bidang prasarana dan sarana pertanian.
- 2) Dalam Melaksanakan tugas, Bidang Prasarana dan Sarana Pertanian menyelenggarakan fungsi: a. Penyusunan kebijakan di bidang prasarana dan sarana pertanian; b. Penyediaan dukungan infrastruktur pertanian; c. Pengembangan potensi dan pengelolaan lahan dan irigasi pertanian; d. Penyediaan, pengawasan, dan bimbingan penggunaan pupuk, pestisida serta alat dan mesin pertanian; e. Pemberian bimbingan pembiayaan dibidang pertanian; f. Pemberian fasilitasi investasi di bidang pertanian; g. Pemantauan dan evaluasi di bidang prasarana dan sarana pertanian; dan h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

- 3) Rincian tugas Bidang Prasarana dan Sarana Pertanian Sebagai Berikut: a. Menyusun kebijakan di bidang prasarana dan sarana pertanian; b. Menyediakan dukungan infrastruktur pertanian; c. Mengembangkan potensi dan pengelolaan lahan dan irigasi pertanian; d. Menyediakan, mengawasi, dan membimbing penggunaan pupuk, pestisida serta alat dan mesin pertanian; e. Memberikan bimbingan pembiayaan dibidang pertanian; f. Pemberian fasilitasi investasi di bidang pertanian; g. Memantau dan evaluasi di bidang prasarana dan sarana pertanian; dan h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### D. Bidang Tanaman Pangan

- 1) Bidang Tanaman Pangan, dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas, mempunyai tugas pokok Melaksanakan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi di bidang tanaman pangan.
- 2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Tanaman Pangan menyelenggarakan fungsi: a. Penyusunan kebijakan perbenihan, produksi, perlindungan, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang tanaman pangan; b. Perencanaan kebutuhan dan penyediaan benih di bidang tanaman pangan; c. Pengawasan mutu peredaran dan sertifikasi benih di bidang tanaman pangan; d. Pemberian bimbingan penerapan teknologi peningkatan produksi di bidang tanaman pangan; e.

Pengendalian dan penanggulangan hama dan penyakit, penanggulangan bencana alam dan dampak perubahan iklim di bidang tanaman pangan; f. Pemberian bimbingan pasca panen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang tanaman pangan; g. Pemberian izin usaha / rekomendasi teknis di bidang tanaman pangan; h. Pemantauan dan evaluasi di bidang tanaman pangan; dan i. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

- 3) Rincian tugas Kepala Bidang Tanaman Pangan sebagai berikut: a. Penyusunan kebijakan perbenihan, produksi, perlindungan, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang tanaman pangan; b. Penyusunan perencanaan kebutuhan dan penyediaan benih di bidang tanaman pangan; a. Pengawasan mutu, peredaran dan sertifikasi benih di bidang tanaman pangan; b. Pemberian bimbingan penerapan teknologi peningkatan produksi di bidang tanaman pangan; e. Pengendalian dan penanggulangan hama penyakit, penanggulangan bencana alam dan dampak perubahan iklim di bidang tanaman pangan; f. Pemberian bimbingan pasca panen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang tanaman pangan; g. Pemberian izin usaha / rekomendasi teknis di bidang tanaman pangan; h. Pemantauan dan evaluasi di bidang tanaman pangan; dan i. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### E. Bidang Hortikultura

- 1) Bidang Hortikultura, dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab Kepada Kepala Dinas, mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi di bidang hortikultura.
- 2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bidang Hortikultura menyelenggarakan fungsi:
  - a. Penyusunan kebijakan perbenihan, produksi, perlindungan, pengolahan, dan pemasaran hasil di bidang hortikultura;
  - b. Penyusunan rencana kebutuhan dan penyediaan benih di bidang Hortikultura
  - c. Pengawasan mutu dan peredaran benih di bidang hortikultura
  - d. Pemberian bimbingan penerapan teknologi peningkatan produksi di bidang tanaman hortikultura;
  - e. . Pengendalian dan penanggulangan hama penyakit, penanggulangan bencana alam, dan dampak perubahan iklim di bidang tanaman Hortikultura;
  - f. Pemberian bimbingan pasca panen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang tanaman hortikultura;
  - g. Pemberian izin usaha / rekomendasi teknis di bidang tanaman hortikultura;
  - h. Pemantauan dan evaluasi di bidang tanaman hortikultura;
  - dan i. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya
- 3) Rincian tugas Kepala Bidang Hortikultura sebagai berikut:
  - a. Menyusun kebijakan perbenihan, produksi, perlindungan, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang hortikultura;
  - b. Menyusun rencana kebutuhan dan penyediaan benih di bidang hortikultura;
  - c. Mengawasi mutu dan

peredaran benih di bidang hortikultura; d. Memberikan bimbingan penerapan peningkatan produksi di bidang hortikultura; e. Mengendalikan dan penanggulangan hama penyakit, penanggulangan bencana alam, dan dampak perubahan iklim di bidang hortikultura; f. Memberi bimbingan pasca panen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang hortikultura; g. Memberi izin usaha/rekomendasi teknis di bidang hortikultura; h. Memantau dan evaluasi di bidang hortikultura; dan i. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### F. Bidang Perkebunan

- 1) Bidang Perkebunan, dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas, mempunyai tugas pokok Melaksanakan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi di bidang perkebunan.
- 2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Perkebunan menyelenggarakan fungsi:
  - a. Penyusunan kebijakan perbenihan, produksi, perlindungan, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang tanaman perkebunan;
  - b. Perencanaan kebutuhan dan penyediaan benih di bidang perkebunan;
  - c. Pengawasan mutu, peredaran dan sertifikasi benih di bidang perkebunan;
  - d. Pemberian bimbingan penerapan teknologi peningkatan produksi di bidang perkebunan;
  - e. Pengendalian dan penanggulangan hama dan penyakit, penanggulangan bencana alam dan dampak perubahan iklim di bidang perkebunan;
  - f. Penanggulangan gangguan usaha, dan pencegahan kebakaran di bidang perkebunan
  - g.

Pemberian bimbingan pascapanen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang perkebunan; h. Pemberian izin usaha / rekomendasi teknis di bidang perkebunan; i. Pemantauan dan evaluasi di bidang perkebunan; j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

- 3) Rincian tugas kepala bidang Tanaman Perkebunan sebagai berikut: a. Menyusun kebijakan perbenihan, produksi, perlindungan, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang perkebunan; b. Menyusun rencana kebutuhan dan penyediaan benih di bidang tanaman perkebunan; c. Mengawasi mutu, peredaran dan sertifikasi benih di bidang tanaman perkebunan; d. Memberikan bimbingan penerapan teknologi peningkatan produksi di bidang perkebunan; e. Mengendalikan dan penanggulangan hama dan penyakit, penanggulangan bencana alam, dan dampak perubahan iklim di bidang perkebunan; f. Melaksanakan penanggulangan gangguan usaha, dan pencegahan kebakaran di bidang perkebunan g. memberikan bimbingan pasca panen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang perkebunan; h. Pemberian izin usaha / rekomendasi teknis di bidang perkebunan; i. Pemantauan dan evaluasi di bidang tanaman perkebunan; j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### G. Bidang Peternakan Dan Kesehatan Hewan

- 1) Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala

Dinas, mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi di bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan

- 2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan menyelenggarakan fungsi: a. Penyusunan kebijakan di bidang perbibitan, produksi peternakan, kesehatan hewan, perlindungan serta pengolahan dan pemasaran hasil di bidang peternakan a. Pengelolaan sumber daya genetik hewan; b. Pengendalian peredaran dan penyediaan bibit ternak, anakan ternak dan benih/bibit hijauan pakan ternak. c. Pemberian bimbingan penerapan teknologi peningkatan produksi ternak; d. Pengendalian penyakit hewan dan penjaminan kesehatan hewan; e. Pengawasan obat hewan; f. Pengawasan pemasukan dan pengeluaran hewan, serta produk hewan; g. Pengelolaan pelayanan jasa laboratorium dan jasa Medik Veteriner; h. Penerapan dan pengawasan persyaratan teknis kesehatan masyarakat veteriner dan kesehatan hewan; i. Pemberian izin/rekomendasi di bidang peternakan, kesehatan hewan dan kesehatan masyarakat veteriner; j. Pemberian bimbingan pascapanen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang peternakan; k. Pemantauan dan Evaluasi di bidang peternakan dan kesehatan hewan; l. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 3) Uraian tugas Kepala Bidang Peternakan dan Peternakan dan Kesehatan Hewan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), sebagai berikut: a.

Menyusun kebijakan di bidang benih/bibit, produksi, peternakan dan kesehatan hewan, perlindungan serta pengolahan dan pemasaran hasil di bidang peternakan; b. Mengelola sumber daya genetik hewan; c. Mengendalikan peredaran dan penyediaan bibit ternak, pakan ternak, dan benih/bibit hijauan pakan ternak; d. Melaksanakan bimbingan penerapan teknologi peningkatan produksi ternak; e. Melaksanakan pengendalian penyakit hewan dan penjaminan kesehatan hewan; f. Melaksanakan pengawasan obat hewan; g. Pengawasan pemasukan dan pengeluaran hewan, dan produk hewan; h. Pengelolaan pelayanan jasa laboratorium dan jasa Medik Veteriner i. Melaksanakan Penerapan dan pengawasan persyaratan teknis kesehatan masyarakat Veteriner dan kesehatan hewan; j. melaksanakan pemberian izin/rekomendasi di bidang peternakan, kesehatan hewan dan kesehatan masyarakat veteriner; k. Pemberian bimbingan pasca panen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang peternakan; l. Pemantauan dan evaluasi di bidang peternakan dan kesehatan hewan; m. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### H. Bidang Penyuluhan

- 1) Bidang Penyuluhan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas, mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan kebijakan, program, dan pelaksanaan penyuluhan pertanian.

2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Penyuluhan menyelenggarakan fungsi: a. Penyusunan kebijakan dan program penyuluhan pertanian; b. Pelaksanaan penyuluhan pertanian dan pengembangan mekanisme, tata kerja, metode penyuluhan pertanian; c. Pengumpulan, pengolahan, pengemasan, dan penyebaran materi penyuluhan bagi pelaku utama dan pelaku usaha. d. Pengelolaan kelembagaan dan ketenagaan; e. Pemberian fasilitasi penumbuhan dan pengembangan kelembagaan dan forum masyarakat bagi pelaku utama dan pelaku usaha; f. Peningkatan kapasitas penyuluh pegawai negeri sipil, swadaya, dan swasta; g. Pemantauan dan evaluasi di bidang penyuluhan pertanian; h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3) Uraian tugas Kepala Bidang Penyuluhan Pertanian, sebagai berikut: a. Menyusun kebijakan dan program penyuluhan pertanian; b. Melaksanakan penyuluhan pertanian dan pengembangan mekanisme, tata kerja, dan metode penyuluhan pertanian, c. Mengumpulkan, pengolahan, pengemasan, dan penyebaran materi penyuluhan bagi pelaku utama dan pelaku usaha; d. Mengelola kelembagaan dan ketenagaan; e. Memberikan fasilitasi penumbuhan dan pengembangan kelembagaan dan forum masyarakat bagi pelaku utama dan pelaku usaha; f. Melaksanakan peningkatan kapasitas penyuluh Pegawai Negeri sipil, swadaya dan swasta; h. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di bidang

penyuluhan pertanian; i. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### 5.1.2. Deskriptif Responden

Penelitian yang penulis lakukan terhadap 64 responden pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa, secara umum diperoleh beberapa deskriptif yaitu :

#### a. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 64 responden, maka dapat diuraikan jika berdasarkan jenis kelamin sebagaimana terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.1  
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	38	59,40
2.	Perempuan	26	40,60
	Total	64	100,00

Sumber : Data Diolah, 2021

Dari 64 responden terdapat sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 38 orang atau 59,40% dan sisanya sebanyak 26 orang atau sekitar 40,60% berjenis kelamin perempuan

#### b. Usia Responden

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa kelompok usia responden sebagaimana terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.2.  
Responden Berdasarkan Usia

No	Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	30 – 35	5	7,80
2.	36 – 40	9	14,10
3.	41 – 45	28	43,80
4.	46 – 50	17	26,60
5.	51 – 60	5	7,80
	Total	64	100,00

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa usia yang terbanyak adalah berkisar antara umur 41 - 45 tahun dengan jumlah 28 responden atau sekitar 43,80%, Adapun dari pengelompokan usia responden didapat responden dengan usia termuda adalah 30 tahun dan usia tertua adalah 58 tahun.

c. Masa Kerja Responden

Masa kerja responden pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.3.  
Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	0 – 10	26	40,60
2.	11 – 15	0	0,00
3.	16 – 20	36	56,30
4.	21 – 25	2	3,10
	Total	64	100,00

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, responden pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa menurut masa kerja dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki masa kerja berkisar antara 16 – 20 tahun yaitu sebanyak 36 responden atau 56,30%.

d. Pendidikan Responden

Hasil deskriptif berdasarkan pendidikan dari 64 responden pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa sebagaimana terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.4.

Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	SMA/SMK	24	37,5
2.	D.III	1	1,60
3.	S.1	36	56,30
4.	S.2	3	4,70
	Total	64	100,00

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dideskripsikan responden terbanyak memiliki ijazah S.1 yaitu sejumlah 36 responden atau 56,30%, sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang berijazah D.III hanya 1 orang responden atau 1,60% saja.

### 5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil tabulasi penyebaran kuesioner terhadap 64 responden pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa, maka diperoleh jawaban yang dapat dijadikan sebagai informasi yang akurat untuk melihat dan menganalisa pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa adalah sebagai berikut :

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

Hasil deskriptif item pernyataan variabel gaya kepemimpinan terlihat pada tabel berikut :

Tabel 5.5  
Deskriptif item variabel Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		5		4		3		2		1	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pimpinan mampu mengambil keputusan yang tepat dan cepat dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi.	12	18,8	20	31,3	32	50,0	0	0	0	0
2.	Pimpinan mampu memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerja	19	29,7	16	25,0	29	45,3	0	0	0	0
3.	Pimpinan mampu berkomunikasi dengan baik dalam penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain.	12	18,8	20	31,3	32	50,0	0	0	0	0
4.	Pimpinan mampu mengendalikan/membina bawahan yang bermasalah	18	28,1	17	26,6	29	45,3	0	0	0	0
5.	Pimpinan selalu memberikan perhatian dalam penyelesaian pekerjaan, bertanggungjawab serta bersifat melindungi kepada semua bawahan	7	10,9	34	53,1	23	35,9	0	0	0	0
6.	Pimpinan menindak dengan tegas bagi pegawai yang melakukan pelanggaran	16	25,0	17	26,6	31	48,4	0	0	0	0

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Keterangan : Skor 5 = sangat setuju, Skor 4 = setuju, Skor 3 = cukup, Skor 2 = tidak setuju dan skor 1 = sangat tidak setuju.

Berdasarkan Tabel 5.5. di atas, item pernyataan pertama yaitu pimpinan mampu mengambil keputusan yang tepat dan cepat dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi, 18,8% responden menjawab sangat setuju, 31,3% responden menjawab setuju, dan 50,0% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, Artinya

sebagian besar responden merasa bahwa sosok pemimpinnya belum mampu menentukan arah kebijakan yang diharapkan.

Pada item pernyataan kedua yaitu Pimpinan mampu memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerja, 29,7% responden menjawab sangat setuju, 25,0% responden menjawab setuju, dan 45,3% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan ketiga Pimpinan mampu berkomunikasi dengan baik dalam penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain, 18,8% responden menjawab sangat setuju, 31,3% responden menjawab setuju, dan 50,0% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju

Pada item pernyataan keempat yaitu Pimpinan mampu mengendalikan/membina bawahan yang bermasalah, 28,1% responden menjawab sangat setuju, 26,6% responden menjawab setuju, dan 45,3% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan kelima berupa Pimpinan selalu memberikan perhatian dalam penyelesaian pekerjaan, bertanggungjawab serta bersifat melindungi kepada semua bawahan, 10,9% responden menjawab sangat setuju, 53,1% responden menjawab setuju, dan 35,9% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan keenam berupa Pimpinan menindak dengan tegas bagi pegawai yang melakukan pelanggaran, 25,0% responden menjawab sangat setuju, 26,6% responden menjawab setuju, dan 48,4% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

## 2. Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

Hasil deskriptif item pernyataan variabel Budaya Organisasi terlihat pada tabel berikut :

Tabel 5.6  
Deskriptif item variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		5		4		3		2		1	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Saya selalu tanggap dalam menjalankan perintah serta dalam menentukan sikap dan berfikir.	20	31,3	16	25,0	28	43,8	0	0	0	0
2.	Saya selalu mendapatkan dorongan dari atasan untuk menjalankan tugas dengan baik	12	18,8	24	37,5	28	43,8	0	0	0	0
3.	Saya selalu mendapatkan perlakuan dan sikap atasan yang baik yang diterapkan dalam organisasi	20	31,3	16	25,0	28	43,8	0	0	0	0
4.	Saya selalu bersikap ramah untuk menjadi panutan dan teladan bagi pegawai lainnya.	12	18,8	24	37,5	28	43,8	0	0	0	0
5.	Saya selalu memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	16	25,0	18	28,1	30	46,9	0	0	0	0
6.	Saya berusaha mengembangkan pengetahuan agar mampu menjalankan pekerjaan	12	18,8	38	59,4	14	21,9	0	0	0	0

	dengan baik																			
--	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Keterangan : Skor 5 = sangat setuju, Skor 4 = setuju, Skor 3 = cukup, Skor 2 = tidak setuju dan skor 1 = sangat tidak setuju.

Berdasarkan Tabel 5.6. di atas, item pernyataan pertama yaitu Saya selalu tanggap dalam menjalankan perintah serta dalam menentukan sikap dan berfikir, 31,3% responden menjawab sangat setuju, 25,0% responden menjawab setuju, dan 43,8% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan kedua yaitu Saya selalu mendapatkan dorongan dari atasan untuk menjalankan tugas dengan baik, 18,8% responden menjawab sangat setuju, 37,5% responden menjawab setuju, dan 43,8% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan ketiga Saya selalu mendapatkan perlakuan dan sikap atasan yang baik yang diterapkan dalam organisasi, 31,3% responden menjawab sangat setuju, 25,0% responden menjawab setuju, dan 43,8% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju

Pada item pernyataan keempat yaitu Saya selalu bersikap ramah untuk menjadi panutan dan teladan bagi pegawai lainnya, 18,8% responden menjawab sangat setuju, 37,5% responden menjawab setuju, dan 43,8% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan kelima berupa Saya selalu memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, 25,0% responden menjawab sangat setuju, 28,1% responden menjawab setuju, dan 46,9% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan keenam berupa Saya berusaha mengembangkan pengetahuan agar mampu menjalankan pekerjaan dengan baik, 18,8% responden menjawab sangat setuju, 59,4% responden menjawab setuju, dan 21,9% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

### 3. Motivasi (X<sub>3</sub>)

Hasil deskriptif item pernyataan variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.7  
Deskriptif item variabel Motivasi

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		5		4		3		2		1	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Saat saya diberikan tugas yang sulit saya terdorong untuk menyelesaikan tugas tersebut.	13	20,3	37	57,8	14	21,9	0	0	0	0
2.	Saya mempunyai kemauan yang lebih di bandingkan pegawai lain	13	20,3	37	57,8	14	21,9	0	0	0	0
3.	Saya bersedia melaksanakan dan menyelesaikan tugas meskipun diluar jam kerja.	19	29,7	16	25,0	29	45,3	0	0	0	0
4.	Saya bersedia mengikuti berbagai diklat untuk membentuk keahlian meskipun bukan dibidang pekerjaan saya saat ini.	19	29,7	16	25,0	29	45,3	0	0	0	0

5.	Saya berusaha menunjukkan cara kerja yang baik dan mendorong rekan kerja agar bekerja dengan baik dan disiplin	16	25,0	18	28,1	30	46,9	0	0	0	0
6.	Saya sangat menyadari apa yang menjadi tugas dan kewajiban saya.	22	34,4	13	20,3	29	45,3	0	0	0	0

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Keterangan : Skor 5 = sangat setuju, Skor 4 = setuju, Skor 3 = cukup, Skor 2 = tidak setuju dan skor 1 = sangat tidak setuju.

Berdasarkan Tabel 5.7. di atas, item pernyataan pertama yaitu saat saya diberikan tugas yang sulit saya terdorong untuk menyelesaikan tugas tersebut, 20,3% responden menjawab sangat setuju, 57,8% responden menjawab setuju, dan 21,9% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan kedua yaitu Saya mempunyai kemauan yang lebih di bandingkan pegawai lain, 20,3% responden menjawab sangat setuju, 57,8% responden menjawab setuju, dan 21,9% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan ketiga Saya bersedia melaksanakan dan menyelesaikan tugas meskipun diluar jam kerja, 29,7% responden menjawab sangat setuju, 25,0% responden menjawab setuju, dan 45,3% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan keempat yaitu Saya bersedia mengikuti berbagai diklat untuk membentuk keahlian meskipun bukan dibidang pekerjaan saya saat ini, 29,7% responden menjawab sangat setuju, 25,0% responden menjawab setuju,

dan 45,3% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan kelima berupa Saya berusaha menunjukkan cara kerja yang baik dan men-dorong rekan kerja agar bekerja dengan baik dan disiplin, 25,0% responden menjawab sangat setuju, 28,1% responden menjawab setuju, dan 46,9% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan keenam berupa Saya sangat menyadari apa yang menjadi tugas dan kewaji-ban saya, 34,4% responden menjawab sangat setuju, 20,3% responden menjawab setuju, dan 45,3% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

#### 4. Kinerja Pegawai (Y)

Hasil deskriptif item pernyataan variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.8

Deskriptif item variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		5		4		3		2		1	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Saya selalu meningkatkan kualitas pekerjaan yang dibebankan kepada saya	18	28,1	17	26,6	29	45,3	0	0	0	0
2.	Saya selalu dapat menyelesaikan target kinerja yang telah ditetapkan.	22	34,4	13	20,3	29	45,3	0	0	0	0
3.	Saya selalu melakukan tugas yang diberikan dengan baik tepat waktunya.	16	25,0	18	28,1	30	46,9	0	0	0	0

4.	Saya selalu menjaga hubungan kerja yang baik dengan teman kerja	11	17,2	38	59,4	15	23,4	0	0	0	0
5.	Saya memiliki kompetensi yang tinggi dan berusaha mengikuti setiap perkembangan yang ada.	18	28,1	17	26,6	29	45,3	0	0	0	0
6.	Saya mampu melakukan pekerjaan secara mandiri dan kelompok.	22	34,4	13	20,3	29	45,3	0	0	0	0

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

Keterangan : Skor 5 = sangat setuju, Skor 4 = setuju, Skor 3 = cukup, Skor 2 = tidak setuju dan skor 1 = sangat tidak setuju.

Berdasarkan Tabel 5.8. di atas, item pernyataan pertama yaitu Saya selalu meningkatkan kualitas pekerjaan yang dibebankan kepada saya, 28,1% responden menjawab sangat setuju, 26,6% responden menjawab setuju, dan 45,3% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan kedua yaitu Saya selalu dapat menyelesaikan target kinerja yang telah ditetapkan, 34,4% responden menjawab sangat setuju, 20,3% responden menjawab setuju, dan 45,3% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan ketiga Saya selalu melakukan tugas yang diberikan dengan baik tepat waktunya, 25,0% responden menjawab sangat setuju, 28,1% responden menjawab setuju, dan 46,9% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju Pada item pernyataan keempat yaitu Saya selalu menjaga hubungan kerja yang baik dengan teman kerja, 17,2% responden menjawab sangat setuju, 59,4% responden

menjawab setuju, dan 23,4% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan kelima berupa Saya memiliki kompetensi yang tinggi dan berusaha mengikuti setiap perkembangan yang ada, 28,1% responden menjawab sangat setuju, 26,6% responden menjawab setuju, dan 45,3% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item pernyataan keenam berupa Saya mampu melakukan pekerjaan secara mandiri dan kelompok, 34,4% responden menjawab sangat setuju, 20,3% responden menjawab setuju, dan 45,3% responden menjawab cukup, selebihnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

#### **5.1.4. Uji Validitas dan Reliabilitas**

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

Teknik pengujian yang penulis lakukan terhadap uji validitas menggunakan korelasi *bivariate pearson* (produk Moment Pearson) dengan program SPSS ver. 22.0. seperti yang tampak pada Tabel 5.9 Menurut Sugiyono (2001 : 123), korelasi *bivariate pearson* adalah korelasi yang dilakukan terhadap masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pernyataan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item tersebut valid. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (uji dua sisi dengan  $sig.0,05$ ) maka instrumen atau item pernyataan dinyatakan valid terhadap skor total. Hasil uji validitas yang penulis lakukan dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.9  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	keterangan
Gaya Kepemimpinan	1	0,921	0,264	Valid
	2	0,755	0,264	Valid
	3	0,921	0,264	Valid
	4	0,798	0,264	Valid
	5	0,603	0,264	Valid
	6	0,814	0,264	Valid
Budaya Organisasi	1	0,754	0,264	Valid
	2	0,640	0,264	Valid
	3	0,754	0,264	Valid
	4	0,640	0,264	Valid
	5	0,705	0,264	Valid
	6	0,569	0,264	Valid
Motivasi	1	0,638	0,264	Valid
	2	0,638	0,264	Valid
	3	0,912	0,264	Valid
	4	0,912	0,264	Valid
	5	0,641	0,264	Valid
	6	0,905	0,264	Valid
Kinerja	1	0,951	0,264	Valid
	2	0,886	0,264	Valid
	3	0,614	0,264	Valid
	4	0,503	0,264	Valid
	5	0,951	0,264	Valid
	6	0,947	0,264	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2021)

### b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dengan internal consistency dimana data yang diperoleh dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi antara item-item dalam suatu instrumen. Tingkat keterkaitan antar item pernyataan dalam suatu instrumen untuk mengukur

Variabel tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Dari hasil pengolahan data, nilai alpha masing-masing Variabel dapat dilihat pada Tabel 5.10. sebagai berikut :

Tabel 5.10  
Hasil Uji Reliabilitas

Nama Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,890	Reliabel
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,768	Reliabel
Motivasi ( $X_3$ )	0,873	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,903	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

Hasil pengolahan data melalui program analisa data SPSS ver. 22 maka dapat dilihat nilai *Alpha Cronbach* masing-masing variabel yang meliputi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi mempunyai nilai masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 yang dapat diartikan masing-masing variabel yang ada dapat dikatakan memenuhi persyaratan atau variabel tersebut bisa dikatakan reliabel.

#### 5.1.5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dari persamaan regresi linear berganda di atas dibuktikan dengan menguji.

##### a. Uji Normalitas

uji normalitas Kolmogorov Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-Score dan diasumsikan normal.

Ketentuan uji Kolmogorov Smirnov jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal. Jika signifikansi di atas 0,05 maka berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data yang akan diuji dengan data normal baku, artinya data tersebut normal, sebagaimana terlihat dalam tabel 5.11 berikut ini :

Tabel 5.11  
Hasil Uji Normalitas  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.27066363
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.118
	Positive	.115
	Negative	-.118
Test Statistic		.118
Asymp. Sig. (2-tailed)		.027 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

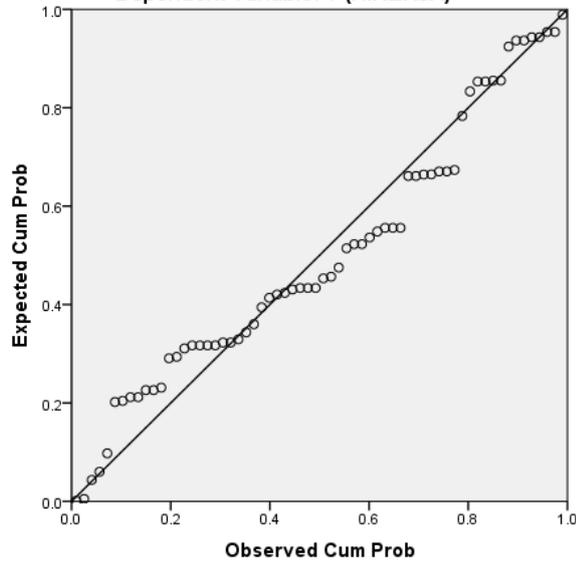
Untuk mengetahui hasil perhitungan bersifat normalitas juga dapat dilakukan dengan melihat gambar histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Grafik tersebut diatas memperlihatkan titik-titik bergerak mengikuti garis sumbu Y dan berada tidak jauh dari sekitar garis sumbu Y yang menandakan bahwa data terdistribusi dengan normal dan dapat di lanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya. Seperti yang terlihat dalam gambar 5.1 berikut ini :

Gambar 5.1

Hasil Uji normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y (KINERJA)



**b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas berfungsi untuk mendeteksi ada atau tidak adanya gejala multikolinearitas dengan menggunakan besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang diolah menggunakan alat bantu program analisa data SPSS ver. 22 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel bebas mempunyai nilai diantara 1 (satu) sampai dengan 10 (sepuluh). Berdasarkan Tabel 5.12 dapat dijabarkan nilai VIF masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 5.12  
Hasil uji multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
Model	B	Std. Error	Beta					Tolerance
1	(Constant)	2.917	1.197		2.437	.018		
	X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)	.336	.083	.314	4.073	.000	.272	3.677
	X2 (BUDAYA ORGANISASI)	.234	.091	.184	2.555	.013	.311	3.215
	X3 (MOTIVASI)	.562	.081	.516	6.944	.000	.294	3.406

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

### c. Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan suatu keadaan dimana variabel pengganggu pada periode yang lain menentukan pengujian autokorelasi berdasarkan nilai Durbin-Watson adalah sebagai berikut :

- Jika  $dw < dL$  maka terdapat autokorelasi positif
- Jika  $dw > dU$  maka tidak terdapat autokorelasi positif
- Jika  $dL < dw < dU$  maka pengujian tidak meyakinkan atau tidak dapat disimpulkan.

Maka dalam penelitian yang penulis lakukan dimana :

$n$  (jumlah Responden) = 64

$k$  (Independen Variabel) = 3

Nilai  $dL$  = 1.499

Nilai  $dU$  = 1.694

Nilai  $dw$  = 2.491

Kesimpulan =  $dw > dU$  ( $2.491 > 1.694$ ) = tidak terdapat autokorelasi, sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 5.13  
Hasil uji autokorelasi  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.898	1.302	2.491

a. Predictors: (Constant), X3 (MOTIVASI), X2 (BUDAYA ORGANISASI), X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)

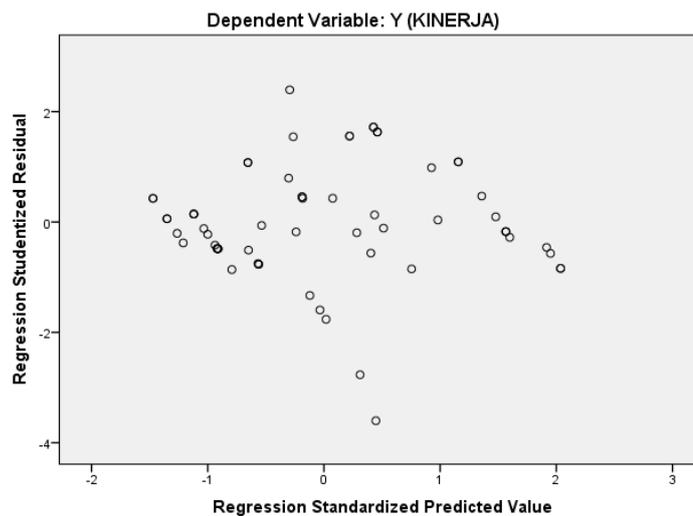
b. Dependent Variable: Y (KINERJA)

Sumber : Data Diolah, 2021

#### d. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu mempunyai varians yang sama atau tidak. Suatu persamaan regresi dikatakan mempunyai heterokedastisitas apabila dalam hasil pengolahan data menggunakan SPSS ver. 22 tidak menggambarkan suatu pola yang sama dan membentuk suatu garis lurus atau bisa dikatakan bersifat homokedastik. Dalam penelitian ini gambar grafik scatter plot dapat ditampakkan dalam gambar 5.2.

Gambar 5.2  
Grafik scatter plot  
Scatterplot



Sumber : Data Diolah, 2021

Dalam penampilan gambar grafik *Scatter Plot* menunjukkan pola penyebaran pada titik-titiknya dan tidak membentuk suatu pola tertentu sehingga dalam penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung heterokedastisitas.

### 5.1.6. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan asumsi persamaannya sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

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

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

X<sub>3</sub> = Motivasi

b<sub>0</sub> = Konstanta

b<sub>1-3</sub> = Koefisien regresi

e = Residual atau random error

Dengan menggunakan alat bantu program analisa data SPSS Ver. 22 maka diperoleh nilai koefisien regresi masing-masing variabel yang meliputi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 5.14  
Hasil perhitungan regresi  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.917	1.197		2.437	.018		
	X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)	.336	.083	.314	4.073	.000	.272	3.677
	X2 (BUDAYA ORGANISASI)	.234	.091	.184	2.555	.013	.311	3.215
	X3 (MOTIVASI)	.562	.081	.516	6.944	.000	.294	3.406

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

Berdasarkan hasil print out SPSS diperoleh koefisien dalam perhitungan regresi di atas, maka persamaan regresinya menjadi :

$$Y = 2,917 + 0,336X_1 + 0,234X_2 + 0,562X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 2,917 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi nilainya tetap/konstan maka terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa mempunyai nilai sebesar 2,917.
2. Nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,336 berarti ada pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa sebesar 0,336 sehingga apabila skor Gaya Kepemimpinan naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa sebesar 0,336 poin.
3. Nilai koefisien regresi Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,234 berarti ada pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa sebesar 0,234 sehingga apabila skor Budaya Organisasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa sebesar 0,234 poin.
4. Nilai koefisien regresi Motivasi ( $X_3$ ) sebesar 0,562 berarti ada pengaruh positif Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa sebesar 0,562 sehingga apabila skor Motivasi naik 1 poin maka akan

diikuti dengan kenaikan skor terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa sebesar 0,562 poin.

### 5.1.7. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa pengujian, yaitu (1). uji t adalah pengujian yang dilakukan untuk melihat pengaruh secara parsial. (2). Uji F adalah pengujian yang dilakukan untuk melihat pengaruh secara simultan dan (3). Uji Beta yaitu pengujian yang dilakukan untuk melihat variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa, Dibantu menggunakan program pengolahan data SPSS ver. 22., sebagai berikut :

#### a. Pengujian Secara Parsial (Uji-t)

uji t dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, sebagaimana terlihat pada tabel 5.15 berikut :

Tabel 5.15  
Hasil Uji T

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.917	1.197		2.437	.018		
	X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)	.336	.083	.314	4.073	.000	.272	3.677
	X2 (BUDAYA ORGANISASI)	.234	.091	.184	2.555	.013	.311	3.215
	X3 (MOTIVASI)	.562	.081	.516	6.944	.000	.294	3.406

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dideskripsikan pengujian secara parsial sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa. diketahui nilai  $t_{hitung}$  variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 4,073 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Dalam penelitian ini tingkat signifikan yang digunakan  $\alpha = 0,005$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = (64-3-1) = 60$ . yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 1,999. Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 4,073. lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1,999 dan  $sig \alpha = 0,05 > 0,000$  yang berarti variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa .
2. Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y). pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 22 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel Budaya Organisasi sebesar 2,555 dengan tingkat signifikan sebesar 0,013. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 60$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 1,999. Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 2,555 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1,999 dan  $sig \alpha = 0,05 > 0,013$  yang berarti variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
3. Pengaruh Motivasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 22 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel Motivasi sebesar 6,944 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Dalam penelitian ini digunakan

tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 60$  yang ditentukan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,999. Oleh karena  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 6,944 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,999 dan  $\text{sig } \alpha = 0,05 > 0,000$  yang berarti variabel Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa .

Berdasarkan uraian hasil uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 22 maka diketahui bahwa ketiga variabel bebas/independen (X) yaitu berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa. Jadi kesimpulannya hipotesis yang menjawab ada pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa dapat diterima

#### **b. Pengujian Secara Simultan (Uji-F)**

Uji F adalah untuk mengalisis pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa. Analisa dilakukan dengan menggunakan alat bantu program pengolahan data SPSS ver. 22 yang dapat dijelaskan dalam Tabel 5.16. berikut :

Tabel 5.16  
Hasil Uji F  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	944.719	3	31.490	18.575	.000 <sup>b</sup>
	Residual	101.719	60	1.695		
	Total	1046.437	63			

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

b. Predictors: (Constant), X3 (MOTIVASI), X2 (BUDAYA ORGANISASI), X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS ver. 22 sebagaimana terlihat dalam tabel di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut : Berdasarkan hasil analisa data SPSS diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 18.575 dengan signifikan 0,000. Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,005 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan df  $(n-k-1) = 60$  dan ditentukan nilai  $F_{tabel} = 2,76$ . Oleh karena nilai  $F_{hitung}$  sebesar 18,575 berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa, karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil  $F_{hitung} = 18,575$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,76$ . Jadi kesimpulannya hipotesis yang menjawab ada pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa dapat diterima.

### **c. Pengujian Secara Dominan (Uji Beta)**

Uji beta adalah pengujian yang dilakukan untuk menguji variabel independen mana yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel dependen, dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.17  
Hasil Uji Beta

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	2.917	1.197		2.437	.018		
	X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)	.336	.083	.314	4.073	.000	.272	3.677
	X2 (BUDAYA ORGANISASI)	.234	.091	.184	2.555	.013	.311	3.215
	X3 (MOTIVASI)	.562	.081	.516	6.944	.000	.294	3.406

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel yang meliputi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa adalah variabel Motivasi ( $X_3$ ).

### 5.1.8. Uji Determinasi

Uji determinasi adalah pengujian yang menunjukkan kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini. Sebagaimana terlihat dari nilai koefisien determinasi (R square) dalam tabel berikut :

Tabel 5.18  
Hasil uji determinasi

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.898	1.302	2.491

a. Predictors: (Constant), X3 (MOTIVASI), X2 (BUDAYA ORGANISASI), X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)

b. Dependent Variable: Y (KINERJA)

Sumber : Data Diolah, 2021

Nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,903 yang dapat diartikan bahwa variabel bebas/independen (X) yang meliputi Gaya Kepemimpinan,

Budaya Organisasi dan Motivasi mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa sebesar 90,3%, sedangkan sisanya sebesar 9,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

## **5.2. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **5.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 22 diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa. Dengan menunjukkan nilai  $t$  hitung  $4,073 > t$  tabel  $1,999$ .

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dian Fadillah Harahap, (2017), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pelayanan, Penempatan Dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BP3TKI) Medan”. Dalam penelitian ini, menggunakan sampel jenuh yang berjumlah 29 orang. Hasil penelitian menunjukkan tabel koefisien determinasi adalah  $= 0,741$  yang berarti menjelaskan besarnya pengaruh antara kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di BP3TKI Medan sebesar 74,1%. Dari hasil ANOVA menunjukkan bahwa  $F$  hitung sebesar  $23,786$  sedangkan  $F$  tabel sebesar  $2,32$  yang dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  atau sebesar 5%. Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari  $0,05$  yaitu  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara

simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan hasil tabel *coefficient* menunjukkan secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di BP3TKI Medan. Karena nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, pada hasil tabel *coefficient* kepemimpinan menunjukkan  $t_{hitung} 2,163 > t_{tabel} 1,708$  dan signifikan  $0,040 < 0,05$ , yang menyatakan secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada hasil tabel *coefficient* motivasi kerja menunjukkan  $t_{hitung} 2,489 > t_{tabel} 1,708$  dan signifikan  $0,020 < 0,05$ , yang menyatakan secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada hasil tabel *coefficient* lingkungan kerja menunjukkan  $t_{hitung} 3,675 > t_{tabel} 1,708$  dan signifikan  $0,001 < 0,05$ , yang menyatakan secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan, (2015), yaitu : Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi. Berhasil atau gagal organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam organisasi dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola organisasinya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan masa atau sekelompok orang untuk menggapai tujuan tertentu. Tapi tidak semua pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang sama. Seorang yang memiliki

karakter kepemimpinan biasanya memiliki visi dan misi yang sudah jelas, yang kemudian menyuarakan visi dan misinya kepada kelompoknya dengan cara sedemikian rupa sehingga mengubah visi misi tersebut menjadi visi misi kelompok. (Hasibuan, 2015),

Dalam lingkungan kerja kecil dan besar sangat membutuhkan seseorang untuk memimpin eksekutif sebagai penentu arah mana dan tujuan apa yang harus dicapai, yakni sebuah kesuksesan. Setiap orang mempunyai sebuah gaya dalam kepemimpinan yang berbeda. Keberhasilan atau kegagalan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada faktor-faktor ini. Pengaruh gaya kepemimpinan dalam sebuah kinerja pada pegawai yakni cukup besar, dapat membuat kinerja mereka lebih antusias atau bahkan dapat melonggarkan. (Hasibuan, 2015),

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Terdapat tiga implikasi penting yang terkandung dalam kepemimpinan adalah:

- a) Kepemimpinan melibatkan orang lain baik itu dari bawahan maupun pengikut.
- b) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompoknya bukanlah tanpa daya.
- c) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melakukan berbagai cara.

Dalam esensinya, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan melalui orang-orang.

### **5.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil perhitungan yang menggunakan program analisa data SPSS ver. 22 diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa. Dengan menunjukkan nilai  $t$  hitung  $2,555 > t$  tabel  $1,999$ . Dengan tingkat signifikansi  $0,013$ .

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eko Partono, (2018), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Bni Syariah Kantor Cabang Surakarta”. Sampel yang diambil sebanyak 55 responden dengan menggunakan *sampel jenuh*. Hasil uji menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji menunjukkan kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh sebesar  $46,8\%$  sisanya  $53,2\%$  dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini.

Hal ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins, (2014), yaitu budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia melalui aspek perubahansikap dan perilaku yang diharapkan

mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tepat kerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah dan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi. (Robbins, 2014),

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau bertentangan dengan tujuan organisasi akan menghambat organisasi. Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi. (Robbins, 2014),

### **5.2.3. Pengaruh Motivasi Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan analisis data yang menggunakan program analisa data SPSS ver. 22 diketahui bahwa variabel Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa. Dengan menunjukkan nilai  $t$  hitung  $6,944 > t$  tabel  $1,999$ .

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamaliah, (2018), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah Pekanbaru Riau (Studi Empiris Pada Akuntan BPKP)”. Penelitian dilakukan pada kantor BPKP dengan menggunakan sampel sebanyak 32 responden dengan cara memberi responden kuisisioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja ketiga variabel ini semuanya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan. Jadi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja yang tepat dan efektif mampu meningkatkan kinerja akuntan.

Penelitian ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Wibowo, (2010) yaitu Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Keberhasilan kerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi yang ada di diri seseorang. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku.

Menurut Rivai, (2016) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Dan Robbins (2014) menyimpulkan sebagai berikut:

- a. Suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu.

- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.
- c. Sebagai insisiasi dan pengarahan tingkah laku.
- d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
- e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinan merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan. Menurut Siagian,(2012) faktor ini datang dari dalam diri pegawai yang menjadi pendorong seseorang untuk berprestasi dan lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaan lebih baik dan pekerjaan berkualitas.

#### **5.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS ver. 22 menunjukkan hasil analisa data SPSS diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 18.575 dengan signifikan 0,000. Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,005 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan  $df (n-k-1) = 60$  dan ditentukan nilai  $F_{tabel} = 2,76$ . Oleh karena nilai  $F_{hitung}$  sebesar 18,575 berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi secara

simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.

Karakteristik seorang pemimpin akan berdampak pada gaya kepemimpinannya. semua tergantung dari kapabilitas dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu sendiri. gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator antara lain :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi.

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi.

Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang organisasi. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### 5. Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

Hakikat budaya organisasi, inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, Sejauh mana pegawai didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada hal-hal rinci, Sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, perhatian pada hal-hal detail.

- 3) Orientasi hasil, Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim, Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- 6) Keagresifan, Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) Stabilitas, Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya keseimbangan dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinan merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan. Menurut Siagian (2012), faktor ini datang dari dalam diri pegawai yang menjadi pendorong seseorang untuk berprestasi dan lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaan lebih baik dan pekerjaan berkualitas, adapun faktor-faktor tersebut adalah:

1. Tanggung jawab

Tanggung jawab akan mampu memberikan memberikan motivasi kepada pegawai untuk turut serta dalam pencapaian organisasi. Dengan pemberian

tanggung jawab atas tugasnya, maka pegawai akan merasa tertantang dan terpacu untuk melakukan tugasnya dan akan merasa senang jika hasil kerjanya sesuai dengan yang diharapkan atau diminta oleh atasannya.

## 2. Pencapaian prestasi

Pencapaian prestasi merupakan hal yang diharapkan oleh pegawai maupun organisasi. Jika seseorang memiliki kemampuan yang lebih dari harapan organisasi maka organisasi atau organisasi harus memberikan sesuatu pencapaian prestasi tersebut, misalnya dalam bentuk promosi.

## 3. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang sifatnya rutinitas dan sangat teknis tidak lagi menuntut adanya kreativitas, imajinasi, inovasi dan pelaksanaannya. Hal ini merupakan salah satu sumber kejenuhan dan kebosanan, kondisi ini akan menimbulkan kelelahan tersendiri bagi pegawai akibatnya pegawai tidak memiliki semangat dan motivasi dalam bekerja.

## 4. Setiap individu memiliki keinginan untuk dihargai

Bekerja bagi pegawai pada saat ini lebih dari sekedar mendapat gaji. Mereka ingin diperlakukan dan dihargai sebagai manusia dan kadang dan kadang hal ini sering belum disadari oleh para manajer, penghargaan yang diperlukan akan memberi tenaga dan motivasi baru bagi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## 5. Perkembangan Karir

Perkembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, semakin besar kesempatan yang

diberikan oleh organisasi kepada pegawai atas perkembangan karir maka semakin besar motivasi pegawai bersangkutan untuk bekerja dengan baik.

#### **5.2.5. Variabel Yang Paling Dominan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel yang meliputi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa adalah variabel Motivasi ( $X_3$ ).

Penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Wibowo, (2010) Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Keberhasilan kerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi yang ada di diri seseorang. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku.

Sedangkan Luthans, (2016), menyatakan motivasi adalah proses yang dimulai dengan defenisi fisikologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Pendapat lain mengatakan motivasi dapat didefenisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil- hasil atau tujuan tertentu, (Sopiah, 2014) Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuannya.(Rivai, 2016).

Motivasi adalah serangkaian sikap yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bersikap dalam mencapai tujuan. Motivasi adalah merupakan bagian yang urgen dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin di capai. Motivasi merupakan tujuan utama individu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi dan tujuan organisasi. Motivasi yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Jika dilihat fenomena yang terjadi saat ini pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa, motivasi terhadap pegawai sangat menurun, kemungkinan dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya dilihat dari hasil deskriptif responden terdapat beberapa pegawai yang usianya memasuki usia pensiun, sehingga minat kerja dan motivasi menurun, begitu juga dilihat dari masa kerja yang dimiliki oleh responden, terdapat sebanyak 56,30% memiliki masa kerja antara 16-20 tahun, hal ini mengakibatkan rasa kejenuhan dan stres kerja yang dihadapi responden sehingga mengakibatkan menurunnya motivasi kerja. Dan jika dilihat dari tingkat pendidikan, terdapat beberapa orang responden hanya menempuh pendidikan tingkat SMA/Sederajat, hal ini mengakibatkan stagnan kepangkatan sehingga mengakibatkan para pegawai menurunnya tingkat motivasi kerja.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
2. Budaya Organisasi berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
3. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
4. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.
5. Variabel Motivasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa.

#### **6.2. Saran – Saran**

Dari kesimpulan di atas, untuk mencapai maksud dan tujuan peningkatan peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa., maka disarankan sebagai berikut:

1. Pimpinan senantiasa meningkatkan pengetahuan kepada pegawai dengan cara, memberikan kesempatan untuk mengikuti: Pelatihan, Diklat, seminar-seminar

atau melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi baik formal maupun informal, untuk memperdalam pengetahuan dan keterampilannya.

2. Pimpinan mengupayakan peningkatan motivasi pegawai melalui reward dan penghargaan lainnya untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai .
3. Pimpinan menyusun skala prioritas program yang hendak dilaksanakan.

### **6.3. Keterbatasan Penelitian**

Untuk mendapatkan suatu hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maka diperlukan ketelitian serta kecermatan seorang peneliti. Namun demikian setinggi apapun tingkat ketelitian dan kecermatan seorang peneliti disana pasti akan terdapat kesalahan ataupun kekeliruan kecil yang tidak mungkin dihindarinya.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya adalah :

1. Penelitian ini menggunakan alat ukur/instrumen yang memuat daftar pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur suatu fenomena dimana di dalam proses pengumpulan data dan responden memberikan penilaian terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut kemudian diukur berdasarkan skala Likert maka tidak menutup kemungkinan jawaban responden dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sifatnya subyektifitas. Maka dari itu diharapkan penelitian kedepan dilakukan dengan wawancara untuk menggali informasi yang lebih akurat dan juga dengan cara observasi dimana dilakukan pengamatan secara

langsung agar memperoleh hasil yang lebih akurat dan lebih sempurna dari yang penulis lakukan.

2. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah random sampling yang tidak memiliki pengontrolan variabel dimana setiap populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel atau untuk mewakili populasi sehingga kebenaran hubungan yang dihipotesiskan didasarkan pada keyakinan. Diharapkan pada penelitian kedepan dengan menggunakan sensus sampling dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel sehingga dapat menghasilkan penelitian yang jauh lebih sempurna.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ancok & Singarimbun, 2013, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, Jakarta, PT. Rajagrafindo Persada.
- Darmansyah, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Deal & Kennedy, 2010. *Kepemimpinan yang memotivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dian Fadillah Harahap, (2017), *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pelayanan, Penempatan Dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BP3TKI) Medan*. Tesis
- Eko Partono, (2018), *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bni Syariah Kantor Cabang Surakarta*, Tesis
- Ghozali. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Bisnis: Pendekatan Filosofi dan Praktis*,. Jakarta: PT Indeks.
- Handoko. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Harrison. 2012. *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta : Deepublish.
- Hasibuan, 2015, *Kepemimpinan Pendidikan*. Surakarta: Fairuz Media.
- Kamaliah, (2018), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah Pekanbaru Riau (Studi Empiris Pada Akuntan BPKP)*, Tesis
- Kartono, 2011. *Total quality management in education*. Yogyakarta: Penerbit. IRCiSoD.
- Luthan, 2016, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Mangkunegara, 2016. *Kepemimpinan efektif dalam organisasi*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta
- Manulang, 2014. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Mathis & Jackson. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nasution, 2012, *Manajemen Prilaku Organisasi*, Edisi Revisi, Jakarta, Prenadamedia Group.
- Nawawi 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.
- Noe & Mondy, 2016. *The Servant Leader: Pemimpin Yang Melayani*. Jakarta: Akademia
- Purnomo dan Wijayanti, 2013. *Kepemimpinan Positif*. Penerjemah: Arif Suyoko. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Rivai, 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia I*. Ternate: Lepkhair.
- Rivai dan Basri, 2014 : *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2014. *Perilaku Organisasi*, PT Indeks. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Saban Ehcdar, 2017. *Motode Penelitian Manajemen dan Bisnis*, Bogor, Ghalia Indonesia.
- Siagian P Sondang, 2012. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Silalahi. 2014. *Pengantar Manajemen II*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Singarimbun, 2013, *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Siswanto & Sucipto, 2014. *Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado*. Jurnal EMBA. Vol. 07 No. 05
- Sopiah, 2014. *Kinerja Pegawai*. Jakarta:PT. Bumi Aksara
- Sunarto, 2015. *Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Supardo. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Susanto, 2013. *Kepemimpinan Positif Edisi Ketiga*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo

Sutrisno. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Suyadi Prawirosentono. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo, Joko. 2010. *Learning Organisation*. Malang: Bayumedia Publishing.

Wirawan. 2010. *Panduan Menjadi Karyawan Cerdas*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.

**LAMPIRAN**

- **UJI VALIDITAS ITEM (r tabel = 0.2461,  $\alpha = 0.05$  uji dua sisi)**

**1) Validitas Gaya kepemimpinan (X1)**

**Correlations**

		GAYA KEPEMIMPIN AN_P_1	GAYA KEPEMIMPIN AN_P_2	GAYA KEPEMIMPIN AN_P_3	GAYA KEPEMIMPIN AN_P_4	GAYA KEPEMIMPIN AN_P_5	GAYA KEPEMIMPIN AN_P_6	X1 (GAYA KEPEMIMPIN AN)
GAYA KEPEMIMPIN AN_P_1	Pearson Correlation	1	.499**	1.000**	.571**	.543**	.847**	.921**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
GAYA KEPEMIMPIN AN_P_2	Pearson Correlation	.499**	1	.499**	.858**	.302**	.393**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.015	.001	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
GAYA KEPEMIMPIN AN_P_3	Pearson Correlation	1.000**	.499**	1	.571**	.543**	.847**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
GAYA KEPEMIMPIN AN_P_4	Pearson Correlation	.571**	.858**	.571**	1	.299**	.461**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.016	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
GAYA KEPEMIMPIN AN_P_5	Pearson Correlation	.543**	.302**	.543**	.299**	1	.364**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.000	.016		.003	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
GAYA KEPEMIMPIN AN_P_6	Pearson Correlation	.847**	.393**	.847**	.461**	.364**	1	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.003		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
X1 (GAYA KEPEMIMPIN AN)	Pearson Correlation	.921**	.755**	.921**	.798**	.603**	.814**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**2) Validitas Budaya organisasi (X2)**

**Correlations**

		BUDAYA ORGANISASI P_1	BUDAYA ORGANISASI P_2	BUDAYA ORGANISASI P_3	BUDAYA ORGANISASI P_4	BUDAYA ORGANISASI P_5	BUDAYA ORGANISASI P_6	X2 (BUDAYA ORGANISASI)
BUDAYA ORGANISASI P_1	Pearson Correlation	1	.073	1.000**	.073	.429**	.365**	.754**
	Sig. (2-tailed)		.567	.000	.567	.000	.003	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
BUDAYA ORGANISASI P_2	Pearson Correlation	.073	1	.073	1.000**	.343**	.213	.640**
	Sig. (2-tailed)	.567		.567	.000	.005	.091	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
BUDAYA ORGANISASI P_3	Pearson Correlation	1.000**	.073	1	.073	.429**	.365**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.567		.567	.000	.003	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
BUDAYA ORGANISASI P_4	Pearson Correlation	.073	1.000**	.073	1	.343**	.213	.640**
	Sig. (2-tailed)	.567	.000	.567		.005	.091	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
BUDAYA ORGANISASI P_5	Pearson Correlation	.429**	.343**	.429**	.343**	1	.287**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.005		.022	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
BUDAYA ORGANISASI P_6	Pearson Correlation	.365**	.213	.365**	.213	.287**	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.003	.091	.003	.091	.022		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
X2 (BUDAYA ORGANISASI)	Pearson Correlation	.754**	.640**	.754**	.640**	.705**	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3) Validitas Motivasi (X3)

**Correlations**

		MOTIVASI P_1	MOTIVASI P_2	MOTIVASI P_3	MOTIVASI P_4	MOTIVASI P_5	MOTIVASI P_6	X3 (MOTIVASI)
MOTIVASI_P_1	Pearson Correlation	1	1,000**	,335**	,335**	,258*	,323**	,638**
	Sig. (2-tailed)		,000	,007	,007	,040	,009	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
MOTIVASI_P_2	Pearson Correlation	1,000**	1	,335**	,335**	,258*	,323**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000		,007	,007	,040	,009	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
MOTIVASI_P_3	Pearson Correlation	,335**	,335**	1	1,000**	,466**	,971**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,007	,007		,000	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
MOTIVASI_P_4	Pearson Correlation	,335**	,335**	1,000**	1	,466**	,971**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,007	,007	,000		,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
MOTIVASI_P_5	Pearson Correlation	,258*	,258*	,466**	,466**	1	,484**	,641**
	Sig. (2-tailed)	,040	,040	,000	,000		,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
MOTIVASI_P_6	Pearson Correlation	,323**	,323**	,971**	,971**	,484**	1	,905**
	Sig. (2-tailed)	,009	,009	,000	,000	,000		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
X3 (MOTIVASI)	Pearson Correlation	,638**	,638**	,912**	,912**	,641**	,905**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64	64	64

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 4) Validitas Kinerja pegawai (Y)

**Correlations**

		KINERJA_P_1	KINERJA_P_2	KINERJA_P_3	KINERJA_P_4	KINERJA_P_5	KINERJA_P_6	Y (KINERJA)
KINERJA_P_1	Pearson Correlation	1	,836**	,422**	,361**	1,000**	,962**	,951**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,003	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KINERJA_P_2	Pearson Correlation	,836**	1	,441**	,294*	,836**	,841**	,886**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,019	,000	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KINERJA_P_3	Pearson Correlation	,422**	,441**	1	,274*	,422**	,441**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,028	,001	,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KINERJA_P_4	Pearson Correlation	,361**	,294*	,274*	1	,361**	,349**	,503**
	Sig. (2-tailed)	,003	,019	,028		,003	,005	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KINERJA_P_5	Pearson Correlation	1,000**	,836**	,422**	,361**	1	,962**	,951**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,003		,000	,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
KINERJA_P_6	Pearson Correlation	,962**	,841**	,441**	,349**	,962**	1	,947**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000		,000
	N	64	64	64	64	64	64	64
Y (KINERJA)	Pearson Correlation	,951**	,886**	,614**	,503**	,951**	,947**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	64	64	64	64	64	64	64

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- **UJI RELIABILITAS**

- 1) **Reliabilitas Gaya kepemimpinan (X1)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	6

→ Nilai Cronbach's Alpha 0.890 > 0.60

- 2) **Reliabilitas Budaya organisasi (X2)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	6

→ Nilai Cronbach's Alpha 0.768 > 0.60

### 3) Reliabilitas Motivasi (X3)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	6

→ Nilai Cronbach's Alpha  $0.873 > 0.60$

### 4) Reliabilitas Kinerja pegawai (Y)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	6

→ Nilai Cronbach's Alpha  $0.903 > 0.60$

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

- 1) **Deskriptif Responden**

**JENIS KELAMIN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	38	59.4	59.4	59.4
	PEREMPUAN	26	40.6	40.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**UMUR**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-35	5	7.8	7.8	7.8
	36-40	9	14.1	14.1	21.9
	41-45	28	43.8	43.8	65.6
	46-50	17	26.6	26.6	92.2
	51-60	5	7.8	7.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**PENDIDIKAN TERAKHIR**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	24	37.5	37.5	37.5
	D.3	1	1.6	1.6	39.1
	S.1	36	56.3	56.3	95.3
	S.2	3	4.7	4.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**LAMA BEKERJA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	26	40.6	40.6	40.6
	16-20	36	56.3	56.3	96.9
	21-25	2	3.1	3.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**UNIT TUGAS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SEKRETARIAT	6	9.4	9.4	9.4
	BIDANG PSP	4	6.3	6.3	15.6
	BIDANG TANAMAN PANGAN	3	4.7	4.7	20.3
	BIDANG HOLTIKULTURA	4	6.3	6.3	26.6
	BIDANG PERKEBUNAN	3	4.7	4.7	31.3
	BIDANG PENYULUHAN	3	4.7	4.7	35.9
	BIDANG PETERNAKAN	3	4.7	4.7	40.6
	PEYULUH PERTANIAN	38	59.4	59.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

2) Deskriptif Item Pernyataan

Item Gaya kepemimpinan (X1)

**GAYA KEPEMIMPINAN P\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	32	50.0	50.0	50.0
	4	20	31.3	31.3	81.3
	5	12	18.8	18.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**GAYA KEPEMIMPINAN P\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	45.3	45.3	45.3
	4	16	25.0	25.0	70.3
	5	19	29.7	29.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**GAYA KEPEMIMPINAN P\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	32	50.0	50.0	50.0
	4	20	31.3	31.3	81.3
	5	12	18.8	18.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**GAYA KEPEMIMPINAN P\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	45.3	45.3	45.3
	4	17	26.6	26.6	71.9
	5	18	28.1	28.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**GAYA KEPEMIMPINAN P\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	35.9	35.9	35.9
	4	34	53.1	53.1	89.1
	5	7	10.9	10.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**GAYA KEPEMIMPINAN P\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	31	48.4	48.4	48.4
	4	17	26.6	26.6	75.0
	5	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**Item Budaya organisasi (X2)**

**BUDAYA ORGANISASI P\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	43.8	43.8	43.8
	4	16	25.0	25.0	68.8
	5	20	31.3	31.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**BUDAYA ORGANISASI P\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	43.8	43.8	43.8
	4	24	37.5	37.5	81.3
	5	12	18.8	18.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**BUDAYA ORGANISASI P\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	43.8	43.8	43.8
	4	16	25.0	25.0	68.8
	5	20	31.3	31.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**BUDAYA ORGANISASI P\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	43.8	43.8	43.8
	4	24	37.5	37.5	81.3
	5	12	18.8	18.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**BUDAYA ORGANISASI P\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	46.9	46.9	46.9
	4	18	28.1	28.1	75.0
	5	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**BUDAYA ORGANISASI P\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	21.9	21.9	21.9
	4	38	59.4	59.4	81.3
	5	12	18.8	18.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**Item Motivasi (X3)****MOTVASIP\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	21.9	21.9	21.9
	4	37	57.8	57.8	79.7
	5	13	20.3	20.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**MOTVASIP\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	21.9	21.9	21.9
	4	37	57.8	57.8	79.7
	5	13	20.3	20.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**MOTVASIP\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	45.3	45.3	45.3
	4	16	25.0	25.0	70.3
	5	19	29.7	29.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**MOTVASIP\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	45.3	45.3	45.3
	4	16	25.0	25.0	70.3
	5	19	29.7	29.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**MOTVASIP\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	30	46.9	46.9	46.9
	4	18	28.1	28.1	75.0
	5	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**MOTVASIP\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	45.3	45.3	45.3
	4	13	20.3	20.3	65.6
	5	22	34.4	34.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**Item Kinerja pegawai (Y)**

**KINERJA P\_1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	29	45.3	45.3	45.3
4	17	26.6	26.6	71.9
5	18	28.1	28.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**KINERJA P\_2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	29	45.3	45.3	45.3
4	13	20.3	20.3	65.6
5	22	34.4	34.4	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**KINERJA P\_3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	30	46.9	46.9	46.9
4	18	28.1	28.1	75.0
5	16	25.0	25.0	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**KINERJA P\_4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	23.4	23.4	23.4
4	38	59.4	59.4	82.8
5	11	17.2	17.2	100.0
Total	64	100.0	100.0	

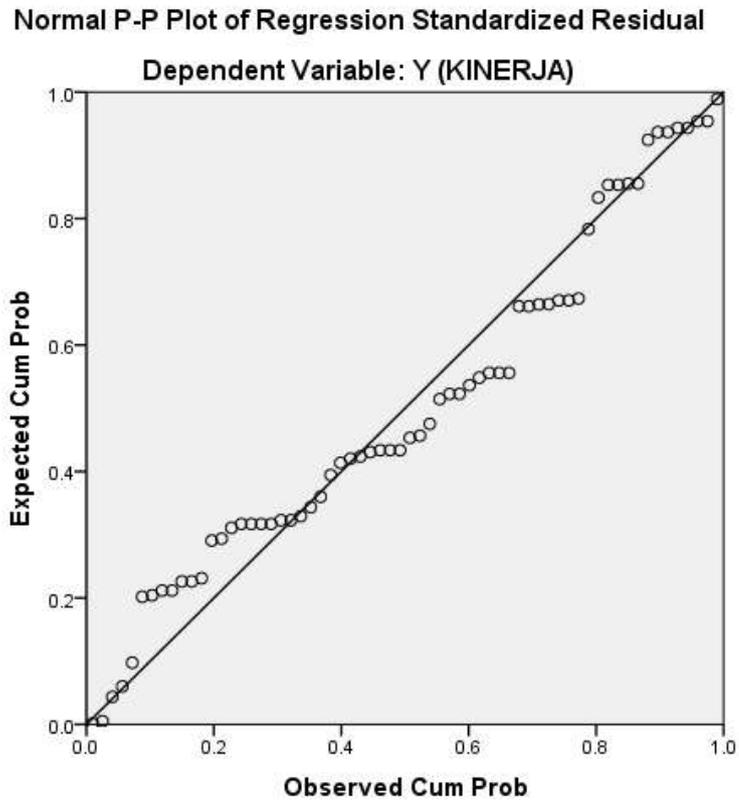
**KINERJA P\_5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	29	45.3	45.3	45.3
4	17	26.6	26.6	71.9
5	18	28.1	28.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**KINERJA P\_6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	29	45.3	45.3	45.3
4	13	20.3	20.3	65.6
5	22	34.4	34.4	100.0
Total	64	100.0	100.0	

- UJI ASUMSI KLASIK
  - 1) Uji Normalitas



- 2) Uji Multikolonieritas → VIF < 10.00

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2.917	1.197		-2.437	.018		
	X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)	.336	.083	.314	4.073	.000	.272	3.677
	X2 (BUDAYA ORGANISASI)	.234	.091	.184	2.555	.013	.311	3.215
	X3 (MOTIVASI)	.562	.081	.516	6.944	.000	.294	3.406

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

### 3) Uji Autokorelasi

Jumlah n = 64

Jumlah k (independen variabel) = 3

Nilai dL = 1.499

Nilai dU = 1.694

Nilai Dw = 2.491

Kesimpulan =  $Dw > dU$  ( $2.491 > 1.694$ ) = Tidak terdapat autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.898	1.302	2.491

a. Predictors: (Constant), X3 (MOTIVASI), X2 (BUDAYA ORGANISASI), X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)

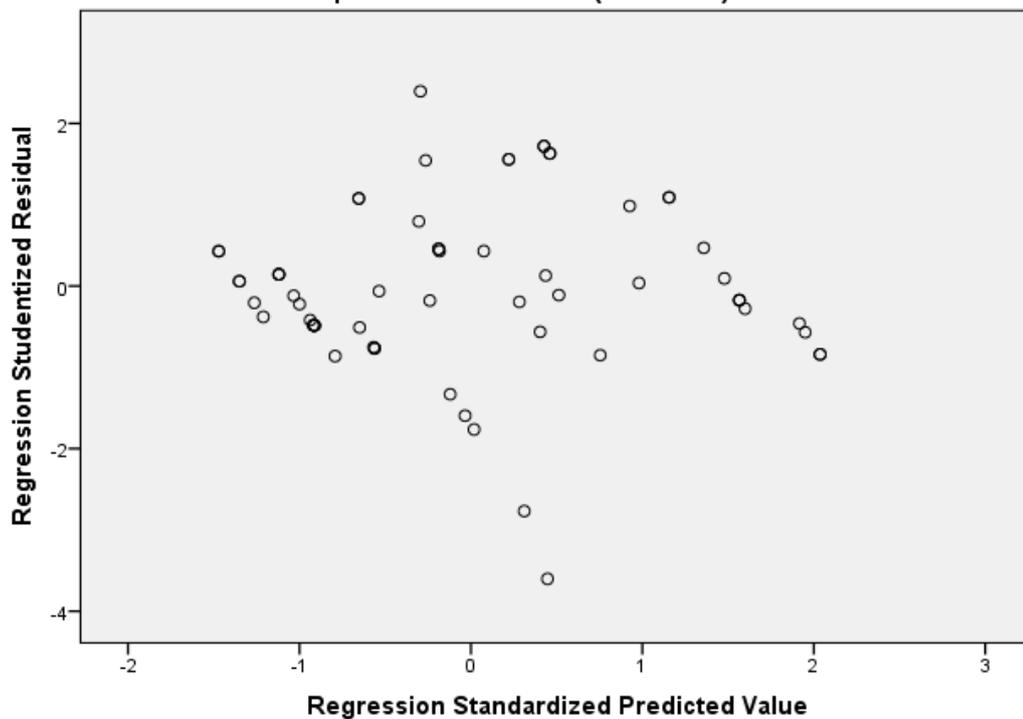
b. Dependent Variable: Y (KINERJA)

### 4) Uji Heteroskedastisitas

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

**Scatterplot**

**Dependent Variable: Y (KINERJA)**



- **UJI HIPOTESIS**

- 1) **UJI T → T Table = 1.999**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

**Gaya kepemimpinan → Kinerja pegawai**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.933	1.476		1.310	.195		
	X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)	.941	.065	.880	14.583	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

**Budaya organisasi → Kinerja pegawai**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.255	2.040		-.615	.541		
	X2 (BUDAYA ORGANISASI)	1.061	.088	.838	12.081	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

**Motivasi → Kinerja pegawai**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.109	1.323		-.082	.935		
	X3 (MOTIVASI)	.997	.056	.915	17.810	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

**Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, Motivasi → Kinerja pegawai**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.917	1.197		-2.437	.018
	X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)	.336	.083	.314	4.073	.000
	X2 (BUDAYA ORGANISASI)	.234	.091	.184	2.555	.013
	X3 (MOTIVASI)	.562	.081	.516	6.944	.000

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

2) UJI F → F Table = 2.76

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	944.719	3	314.906	185.751	.000 <sup>b</sup>
	Residual	101.719	60	1.695		
	Total	1046.437	63			

a. Dependent Variable: Y (KINERJA)

b. Predictors: (Constant), X3 (MOTIVASI), X2 (BUDAYA ORGANISASI), X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)

3) UJI KOEFISIEN REGRESI BERGANDA

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.898	1.302	2.491

a. Predictors: (Constant), X3 (MOTIVASI), X2 (BUDAYA ORGANISASI), X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)

b. Dependent Variable: Y (KINERJA)