

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
KABUPATEN BANTAENG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**SAMSINAR  
2018.MM.2.1921**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
2022**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
KABUPATEN BANTAENG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**SAMSINAR  
2018MM21921**

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

**PROGRAM PASCA SARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
2020**



**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
KABUPATEN BANTAENG**

Oleh :

**SAMSINAR**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 28 Mei 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

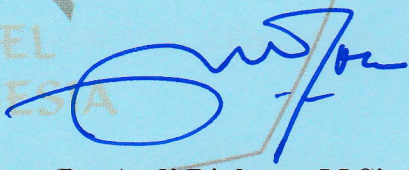
Menyetujui:

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota

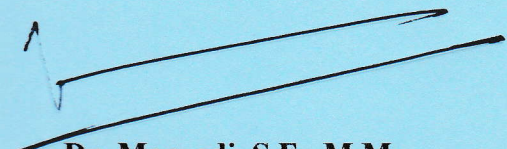
  
Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.

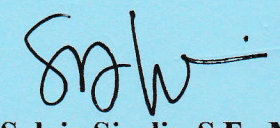
  
Dr. Andi Djalante, M.Si., M.M.

*School Of Business* Mengetahui:

Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,

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

  
Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.

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

**JUDUL TESIS :**

***PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN BANTAENG.***

Nama Mahasiswa : Samsinar  
NIM : 2018MM21921  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.  
Anggota : Dr. Andi Djalante, M.Si., M.M.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Dr. Andi Ririn Oktaviani, S.E., M.M.  
Dosen Penguji 2 : Dr. Ns Husni Machmuddin SKM., S.Kep., M.Kes.

Tanggal Ujian : 28 Mei 2021  
SK Penguji Nomor : 163/SK/PPS/STIE-NI/XI/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, Oktober 2021

  
SAJIBINAR  
NIM: 2018MM21921

## KATA PENGANTAR

*Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur atas rahmat serta karunia Allah Subhanahu Wa Ta'aala yang telah memberikan segala Hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dalam bentuk tesis yang berjudul "**Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng**".

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan akademik untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada program pasca sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Nobel Indonesia Makassar.

Banyak kesulitan dan hambatan yang ditemui dalam proses penulisan tesis ini namun berkat Allah SWT dan serta bimbingan juga dorongan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis dapat terselesaikan. Oleh karena itu penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada.

1. Bapak Dr. H. Mansur Razak, S.E., M.M selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Indonesia Makassar.
2. Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M selaku Direktur Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ekonomi Nobel Indonesia Makassar.
3. Ibu Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ekonomi Nobel Indonesia Makassar sekaligus sebagai Pembimbing 1 yang telah memberikan dukungan dan

bimbingan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di PPS STIE Nobel.

4. Bapak Dr. Andi Djalante, M.Si., M.M. selaku Pembimbing 2 yang telah memberikan dukungan dan bimbingan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di PPS STIE Nobel.
5. Seluruh dosen pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen yang telah memberikan arahan selama mendalami ilmu manajemen.
6. Suami saya H. Syamsuddin Seng, S.Pd serta putri-putri tercinta saya Nur Ulfi Zakiah Mukhtasyam, S.E., M.Ak., Nur Rahmi Wahdania, S.Pd, Nur Afifah Badriah dan Nur Furqani Putri Sakinah yang telah memberikan doa dan dorongan sehingga saya dapat menyelesaikan studi di PPS STIE Nobel.
7. Rekan-rekan mahasiswa Program Pasca Sarjana STIE Nobel Angkatan Tahun 2018 program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Akhir kata peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat meskipun peneliti menyadari sepenuhnya tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikannya.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wanarakatuh*

Makassar , Juli 2021

Penulis,

**Samsinar**

## ABSTRAK

**Samsinar. 2021.** Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng, dibimbing oleh Sylvia Sjarlis dan Andi Djalante.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi.

Penelitian ini berlangsung pada bulan Januari - Februari 2021 di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng sebanyak 80 orang pegawai, sampel pada penelitian ini sebanyak 80 orang pegawai. Metode penelitian menerapkan pendekatan kuantitatif dengan melakukan pengujian hipotesis menggunakan model regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.

***Kata kunci:*** *Kepemimpinan, Budaya organisasi, Motivasi, Kinerja Pegawai*





## **ABSTRACT**

**Samsinar. 2021.** *The Effect of Leadership, Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable at the Bantaeng Regency Education and Culture Office, supervised by Sylvia Sjarlis and Andi Djalante.*

*This study aims to determine the influence of leadership, organizational culture on employee performance mediated by motivation.*

*This research took place in January - February 2021 at the Bantaeng Regency Education and Culture Office. The population in this study were all employees of the Education and Culture Office of Bantaeng Regency, as many as 80 employees, the sample in this study was 80 employees. The research method applies a quantitative approach by testing hypotheses using multiple linear regression models.*

*The results show that leadership and organizational culture had a significant effect on motivation. The administration has no significant impact on employee performance, and corporate culture has a considerable impact on employee performance; the reason is not to mediate the relationship between leadership and organizational culture on employee performance at the Bantaeng Regency Education and Culture Office.*

**Keywords:** *Leadership, Organizational Culture, Motivation, Employee Performance*



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
SAMPUL DALAM .....	ii
PENGESAHAN TESIS .....	iii
HALAMAN IDENTITAS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Masalah .....	10
1.4. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
2.1. Peneliti Terdahulu. ....	12
2.2. Kepemimpinan .....	15
2.3. Budaya organisasi .....	17

2.4. Motivasi .....	20
2.5. Kinerja .....	23
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>26</b>
3.1. Kerangka konseptual .....	26
3.2. Hipotesis .....	29
<b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
4.1. Rancangan Penelitian .....	36
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	36
4.3. Populasi, Sampel dan Pengambilan Sampel .....	37
4.4. Jenis dan Sumber data .....	37
4.5. Metode Pengumpulan Data .....	38
4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	38
4.7. Instrumen Penelitian .....	40
4.8. Teknik Analisis Data .....	40
<b>BAB V HASIL DAN PEMABHASAN .....</b>	<b>46</b>
5.1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan .....	46
5.2. Profil Responden .....	47
5.3. Analisis Deskriptif .....	50
5.4. Uji Instrumen .....	55
5.5. Uji Asumsi Klasik .....	59
5.6. Uji Hipotesis .....	63
5.7. <i>Sobel Test Statistic</i> .....	68
5.3. Pengujian Hipotesis .....	71

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	80
6.1. Kesimpulan .....	80
6.2. Saran .....	81
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	29
5.1. Hasil Uji Normalitas .....	60
5.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	62
5.3. Hasil Uji Hipotesis Sobel Statistic .....	68
5.4. Hasil Uji Hipotesis Sobel Statistic .....	69



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
4.1. Interpretasi Skor Item Variabel.....	41
5.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
5.2. Responden Berdasarkan Usia .....	48
5.3. Responden Berdasarkan Pendidikan .....	49
5.4. Deskriptif Item Pertanyaan Variable Kepemimpinan .....	50
5.5. Deskriptif Item Pertanyaan Variable Budaya Organisasi.....	52
5.6. Deskriptif Item Pertanyaan Variable Motivasi .....	53
5.7. Deskriptif Item Pertanyaan Variable Kinerja Pegawai.....	54
5.8. Item Total Statistic Kepemimpinan .....	56
5.9. Item Total Statistic Budaya Organisasi .....	56
5.10. Item Total Statistic Motivasi .....	57
5.11. Item Total Statistic Kinerja Pegawai .....	58
5.12. Hasil Uji Reabilitas.....	59
5.13. Hasil Uji Multikolinearitas .....	61
5.14. Hasil Uji Parsial Uji Jalur 1 .....	63
5.15. Hasil Uji Simultan Uji Jalur 1 .....	64
5.16. Hasil Uji R Square Uji Jalur 1 .....	65
5.17. Hasil Uji Parsial Uji Jalur 2 .....	65
5.18. Hasil Uji Simultan Uji Jalur 2.....	67
5.19. Hasil Uji R Square Uji Jalur 2 .....	67
5.20. Hasil Uji Sobel Statistic.....	69
5.21. Hasil Uji Sobel Statistic.....	70

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**LAMPIRAN 1: KUESIONER PENELITIAN**

**LAMPIRAN 2: TABULASI DATA**

**LAMPIRAN 3: HASIL ANALISIS DATA**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Suatu organisasi pemerintah (organisasi publik) didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi pemerintah dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam organisasi pemerintah tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di organisasi pemerintah tersebut, karena tujuan organisasi pemerintah dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku terdapat dalam setiap organisasi pemerintah.

Organisasi pemerintah merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka Organisasi pemerintah tersebut akan berjalan dengan baik.

Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu Organisasi pemerintah. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi pemerintah. Dalam kondisi lingkungan tersebut,

manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi pemerintah. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu Organisasi pemerintah sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Penilaian kinerja sangat perlu dilakukan oleh organisasi pemerintah untuk mengetahui sejauh mana pegawai mampu berperan dalam pertumbuhan perkembangan pegawai. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi suatu organisasi atau Organisasi pemerintah, sehingga jika kinerja pegawai meningkat, maka kinerja Organisasi pemerintah juga akan meningkat. Para pegawai diarahkan dalam meningkatkan kinerjanya dengan menempuh beberapa cara misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui proses-proses tersebut, pegawai diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para pegawai telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka.

Sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan sumber daya hasil Organisasi pemerintah, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi pemerintah. Kepemimpinan yang tepat dari atasan,

merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam mengarahkan anggota organisasi adalah faktor penting dalam efektivitas seorang pemimpin.

Dalam konsep kepemimpinan yang diarahkan untuk mencapai tujuan melalui kinerja karyawan terhadap beberapa gaya atau macam kepemimpinan. Kepemimpinan akan sangat berimplikasi pada proses selanjutnya, yaitu dapat memberikan motivasi bagi pegawai dan juga dapat berakibat sebaliknya. Kepemimpinan yang efektif setidaknya mampu memotivasi setiap orang sebagai anggota organisasi untuk terus menerus belajar dan mengembangkan kompetensinya, mampu membantu setiap orang atau anggota agar merasa menjadi bagian dari organisasi sebagai satu kesatuan masyarakat serta mampu membangkitkan semangat kerja setiap orang sebagai anggota organisasi. Selain kepemimpinan kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi.

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi pemerintah dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun organisasi pemerintah itu berada. Suatu organisasi pemerintah budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain. Setiap Organisasi pemerintah



memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu Organisasi pemerintah ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota Organisasi pemerintah secara keseluruhan.

Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi pemerintah bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut (Scain dalam Lako, 2004). Setiap individu yang tergabung di dalam sebuah organisasi pemerintah memiliki budaya yang berbeda, disebabkan mereka memiliki latar belakang budaya yang berbeda, namun semua perbedaan itu akan dilebur menjadi satu di dalam sebuah budaya yaitu budaya organisasi, untuk menjadi sebuah kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi pemerintah sebagaimana yang telah disepakati bersama sebelumnya, tetapi dalam proses tersebut tidak tertutup kemungkinan ada individu yang bisa menerima dan juga yang tidak bisa menerimanya, yang mungkin bertentangan dengan budaya yang dimilikinya.

Budaya organisasi akan memberikan suasana yang dapat mendukung pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Budaya organisasi yang dijalankan oleh jajaran pegawai dengan konsekuen dan konsisten dapat menciptakan kehidupan organisasi pemerintah yang terbuka, pegawai bebas mengungkapkan pikiran dan perasaan, serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Semua ini akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintah.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi. Manusia bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan Organisasi pemerintah, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi penting diberikan kepada pegawai dalam suatu organisasi pemerintah dengan harapan mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi pemerintah. Dalam hal ini pegawai mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian kerja. Oleh Karena itu pegawai perlu dimotivasi mengingat pentingnya keberadaan pegawai dalam pengaruhnya terhadap kinerja.

Fenomena yang terjadi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng adalah ketidakmampuan pegawai untuk mencapai target kerja yang ditetapkan. Salah satu target capaian bidang pendidikan yaitu naiknya angka rata-rata lama sekolah penduduk usia

sekolah. Namun capaian kinerja target yang telah ditentukan belum memenuhi target yang diinginkan.

Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng masih tergolong rendah. Hal ini terlihat dari masih rendahnya kinerja dalam bidang pelayanan dan peningkatan kualitas pendidikan di Kabupaten Bantaeng. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang tidak kompeten dan tidak mempunyai kapabilitas akan menimbulkan permasalahan bagi organisasi. Masalah lain terkait budaya organisasi yang masih rendah sehingga motivasi pegawai untuk berprestasi juga masih rendah.

Penelitian beberapa penelitian tentang kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Insyani Almar (2020) melakukan penelitian pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu, hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu. (2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu. Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang, dimana hasil penelitian mengungkapkan bahwa (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang, (2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang, (3) Motivasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Shalahuddin (2014), dan Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019) tidak selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nur Insyani Almar (2020), dan Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019).

Akhmad Shalahuddin (2014) melakukan penelitian pada kantor pelayanan pajak pratama sintang dengan hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa Secara parsial, kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja sementara budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Namun secara gabungan kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Secara parsial, kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun secara gabungan kompensasi, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Akhmad Shalahuddin (2014) selaras dengan penelitian yang dilakukan Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019) penelitian dilakukan pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, dengan hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa (1) Kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, (2) Motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, (3) pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Dari hasil riset gap di atas, ditemukan hasil yang berbeda-beda dengan tiap variable penelian. Di mana di satu sisi variable kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, namun disisi lain variable kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Melihat dari hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil yang bervariasi, maka penelitian ini, penulis menggunakan variable intervening untuk mengetahui apakah variable intervening dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen terhadap variable dependen.

Berdasarkan latar belakang di atas yang mengungkapkan fenomena dan hasil riset gap maka penulis melakukan penelitian dengan judul “pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng”.

## **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng ?
2. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng ?
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng ?



4. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng ?
5. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng ?
6. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng dengan Motivasi sebagai variabel intervening ?
7. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng dengan Motivasi sebagai variabel intervening ?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan penelitian dapat di uraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap Motivasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap Motivasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.

6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng dengan Motivasi sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng dengan Motivasi sebagai variabel intervening.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Organisasi pemerintah dalam mengevaluasi atau pemberian penilaian kerja dalam hal sumber daya insani khususnya dalam hal pemberian Kompensasi, Budaya organisasi dan Motivasi. Lingkup pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.
2. Diharapkan penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan kepustakaan yang merupakan informasi tambahan yang berguna bagi pembaca dan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang mempunyai permasalahan yang sama atau ingin mengadakan penelitian lebih lanjut.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Peneliti Terdahulu

Akhmad Shalahuddin (2014). Melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi Dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Secara parsial, kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja sementara budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Namun secara gabungan kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Secara parsial, kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun secara gabungan kompensasi, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan teori trimming, jalur budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki koefisien pengaruh terbesar (dominan) sebesar 0,452. Maka dalam analisis jalur ini, upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dilakukan dengan peningkatan budaya organisasi. Motivasi kerja juga memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Nur Insyani Almar (2020). Melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada secretariat DPRD Kabupaten Luwu. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa (1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu. (2) Kompetensi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu. (3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu. (4) Kompetensi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu. (5) Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu. (6) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu. (7) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Luwu..

Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019). Melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang. Hasil Penelitian mengungkapkan bahwa (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang, (2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang, (3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang.

Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019) Melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa (1) Kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan

terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, (2) Motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, (3) pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Eko Muryanto (2011). Melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variable moderating. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Budaya organisasi akan memberikan suasana yang dapat mendukung pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Budaya organisasi yang dijalankan oleh jajaran pegawai dengan konsekuen dan konsisten dapat menciptakan kehidupan Organisasi pemerintah yang terbuka, pegawai bebas mengungkapkan pikiran dan perasaan, serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Semua ini akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja Organisasi pemerintah.

Dian Rahmawaty (2017). Melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Persepsi Dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Persepsi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bukittinggi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bukittinggi. Motivasi kerja positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bukit tinggi.

## 2.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. James et al, (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu

Tugas kepemimpinan Menurut Edy (2014:228) tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak. namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

1. Sebagai konselor, merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Mengambil keputusan, merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan disaat amat kritis.
3. Mendelegasikan wewenang. Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya.
4. Sebagai Instruktur. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam tugasnya.

Indikator gaya kepemimpinan menurut Benne & Sheats (1984) dalam buku Pabundu Tika (2014;63) menyatakan antara lain:

1. Memberikan inisiatif
2. Memberikan solusi kepada pegawai
3. Memberikan dorongan kerja
4. Bersinergi
5. keharmonisan

### **2.3. Budaya organisasi**

Menurut Alisyahbana (dalam Supartono, 2004:31) budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran. Budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam

masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

Sobirin (2002: 7) mendefinisikan Organisasi pemerintah sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya. Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi pemerintah adalah suatu kelompok yang menghimpun anggota-anggota yang memiliki satu tujuan tertentu dan bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimana dalam kelompok tersebut memiliki struktur yang memuat unit-unit kerja sebagai pengelompokan tugas-tugas atau pekerjaan sejenis dari yang mudah hingga yang terberat dimana setiap unit memiliki volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi pemerintah. Dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan koordinasi dalam pelaksanaan kerjasama yang berdasarkan prosedur yang telah diatur secara formal.



Menurut Davis (dalam Lako, 2004: 29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai Organisasi pemerintah yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh Organisasi pemerintah sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam Organisasi pemerintah. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam Organisasi pemerintah yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai Organisasi pemerintah yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam Organisasi pemerintah tersebut.

Denison dan Mirshra (1995) dalam penelitiannya *Toward a Theory Of Organizational Culture and Effectiveness* meneliti budaya berbagai Organisasi pemerintah yang menampilkan kinerja tinggi dan rendah, menemukan 4 (empat) trait budaya yang mempengaruhi efektivitas Organisasi pemerintah yaitu:

- 1) *Adaptability* atau adaptasi yaitu kebutuhan efektivitas organisasi pemerintah.
- 2) *Consistency*. mendefinisikan nilai-nilai dan sistem organisasi pemerintah yang menjadi dasar budaya yang kuat.

- 3) *Involvement*, membangun kapabilitas pegawai, rasa memiliki dan tanggungjawab.
- 4) *Mission*, mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi Organisasi pemerintah.

## **2.4.Motivasi**

Kata motivasi (motivation) berasal dari kata motif (motive) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Apabila motivasi dihubungkan dengan kata pegawai atau pegawai, maka motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dari dalam diri pegawai dan dari lingkungan, dimana pegawai tersebut berada untuk kemudian diaplikasikan kedalam kinerja pegawai di Organisasi pemerintah, guna pencapaian tujuan, baik oleh dirinya pribadi maupun oleh Organisasi pemerintah.

Hasibuan (1994) menyatakan bahwa motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan, motivasi orang bekerja ada bermacam-macam, ada yang bekerja karena mendapat upah yang banyak meski pekerjaan tidak benar, ada juga yang termotivasi karena rasa aman atau keselamatan meski jarak jauh, namun yang paling baik adalah motivasi hati nurani, karena hati nurani menjadi faktor penentu manusia menjadi baik atau buruk.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu faktor yang mendorong seseorang baik dari dalam diri seseorang maupun dari luar, untuk berperilaku melakukan sesuatu aktivitas kerja. Dorongan dari dalam dapat berupa kepuasan akan kebutuhan-kebutuhan yang ingin terpenuhi dan dorongan dari luar dapat berupa suatu tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dalam waktu tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang dapat digunakan agar pegawai memiliki semangat dan gairah dalam bekerja (Sigit:2011) adalah sebagai berikut:

1. Gaji yang cukup.
2. Memperhatikan kebutuhan rohani.
3. Menciptakan suasana santai.
4. Harga diri perlu mendapatkan perhatian.
5. Beri kesempatan mereka untuk maju.
6. Rasa aman menghadapi masa depan.
7. Usaha para pegawai untuk mempunyai legalitas sekali-sekali pegawai perlu diajak berunding.
8. Pembinaan intensif yang terarah.
9. Fasilitas yang menyenangkan.

Menurut teori pengharapan yang dikemukakan oleh Vroom dalam Handoko (1999) yaitu “Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya. Motivasi manusia untuk memenuhi

kebutuhan (Mathis dan Jackson,2001). Pada teori ini Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2003), menjelaskan bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja pegawai, yaitu :

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pension, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampilan, dan potensinya.

## **2.5.Kinerja pegawai**

Menurut Rivai (2005) Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada Organisasi pemerintah. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja Organisasi pemerintah, seperti yang diungkapkan oleh Mathis & Jackson (2002).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara

optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan Organisasi pemerintah.

## 2. Faktor Lingkungan Organisasi pemerintah

Faktor lingkungan kerja Organisasi pemerintah sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan Organisasi pemerintah yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins, 2002:260):

1. Kualitas, Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
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 awalwaktu 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 pemerintah (tenaga, uang, teknologi, bahan baku).

5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

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

Suatu organisasi pemerintah didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi pemerintah dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam organisasi pemerintah tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di organisasi pemerintah tersebut, karena tujuan Organisasi pemerintah dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku terdapat dalam setiap organisasi pemerintah.

Organisasi pemerintah merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi pemerintah. Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan sumber daya hasil organisasi pemerintah, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan Organisasi pemerintah.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi



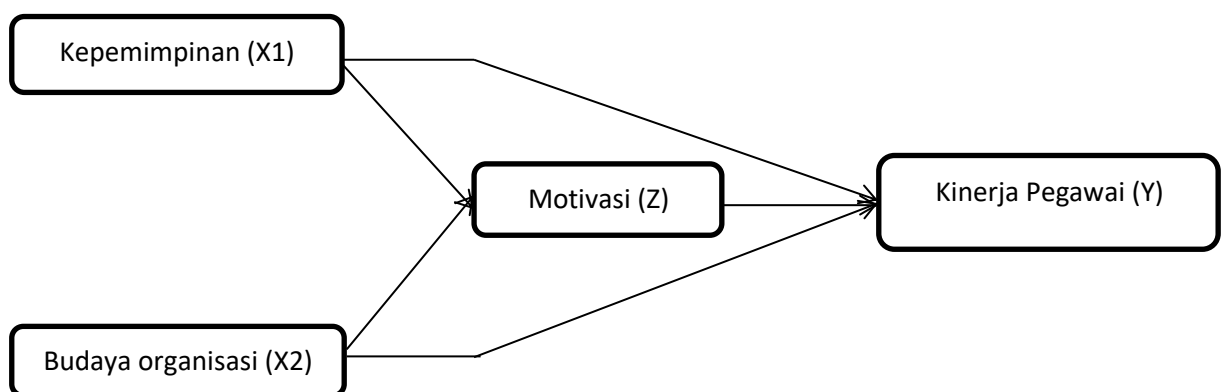
suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam mengarahkan anggota organisasi adalah faktor penting dalam efektivitas seorang pemimpin.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi. Budaya memberikan identitas bagi para anggota Organisasi pemerintah dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun Organisasi pemerintah itu berada. Suatu Organisasi pemerintah budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain.

Selain kepemimpinan dan budaya organisasi, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi. Manusia bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan Organisasi pemerintah, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi penting diberikan kepada pegawai dalam suatu organisasi pemerintah dengan harapan mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi pemerintah. Dalam hal ini pegawai mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian kerja. Oleh Karena itu pegawai perlu dimotivasi mengingat pentingnya keberadaan pegawai dalam pengaruhnya terhadap kinerja.

Penelitian ini tentang kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi menjadi tolak ukur kinerja pegawai. Pada Penelitian ini motivasi dijadikan sebagai variabel intervening, karena menurut peneliti motivasi adalah salah satu variabel penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, maka peneliti menyimpulkan bahwa motivasi dapat memperkuat hubungan atau memiliki hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dan sebaliknya motivasi dapat memperkuat atau memiliki hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kata lain bahwa variabel Intervening nantinya diharapkan meningkatkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Kerangka konseptual berikut ini disajikan secara praktis melalui bagan untuk mempermudah pembaca dalam memahami penelitian ini. Adapun kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan gambar 3.1 dapat dijelaskan bahwa penelitian ini menguji pengaruh variabel Kepemimpinan (X1), Budaya organisasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y) dengan Motivasi (Z) sebagai variabel Intervening.

## **3.2. Hipotesis**

### **3.2.1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi**

Kepemimpinan dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam mengarahkan anggota organisasi adalah faktor penting dalam efektivitas seorang pemimpin. Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai pemimpin memberikan motivasi kepada pegawai, dimana motivasi tersebut sangat berimplikasi pada proses selanjutnya, yaitu dapat memberikan motivasi bagi pegawai dan juga dapat berakibat sebaliknya. Motivasi merupakan dorongan kepada Manusia untuk bekerja agar memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu, berdasarkan literature diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi.

### **3.2.2. Budaya berpengaruh organisasi terhadap motivasi**

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam Organisasi pemerintah yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu Organisasi pemerintah ke arah perkembangan yang lebih baik.

Organisasi pemerintah yang baik dipengaruhi oleh pegawai yang bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Robbins (2002: 55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan. Oleh karena itu, berdasarkan literature diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap motivasi.

### **3.2.3. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan Organisasi pemerintah, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dalam hal ini pegawai mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian kerja. Oleh Karena itu pegawai perlu dimotivasi mengingat pentingnya keberadaan pegawai dalam pengaruhnya terhadap kinerja.

Kinerja pegawai didorong oleh motivasi didalam dirinya akan sangat berimplikasi pada proses selanjutnya, yaitu dapat memberikan motivasi bagi pegawai dan juga dapat berakibat sebaliknya. Oleh karena itu, berdasarkan literature diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **3.2.4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan yang diarahkan untuk mencapai tujuan melalui kinerja karyawan terhadap beberapa gaya atau macam kepemimpinan. Kepemimpinan akan sangat berimplikasi pada proses selanjutnya, yaitu dapat memberikan

motivasi bagi pegawai dan juga dapat berakibat sebaliknya. Kepemimpinan yang efektif setidaknya mampu memotivasi setiap orang sebagai anggota organisasi untuk terus menerus belajar dan mengembangkan kompetensinya, mampu membantu setiap orang atau anggota agar merasa menjadi bagian dari organisasi sebagai satu kesatuan masyarakat serta mampu membangkitkan semangat kerja setiap orang sebagai anggota organisasi. Tercapainya keberhasilan strategi Organisasi pemerintah bisanya diukur dengan kinerja Organisasi pemerintah. Pengukuran kinerja Organisasi pemerintah tidak terlepas dari pencapaiannya kinerja pegawai pada Organisasi pemerintah itu sendiri. kinerja pegawai diartikan sebagai hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalkan standard, target atau sasaran, serta kriteria yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu, berdasarkan literature diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **3.2.5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Setiap individu yang tergabung di dalam sebuah Organisasi pemerintah memiliki budaya yang berbeda, disebabkan mereka memiliki latar belakang budaya yang berbeda, namun semua perbedaan itu akan dilebur menjadi satu di dalam sebuah budaya yaitu budaya organisasi, untuk menjadi sebuah kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan Organisasi pemerintah sebagaimana yang telah disepakati bersama sebelumnya, tetapi dalam proses tersebut tidak tertutup kemungkinan ada individu yang bisa menerima dan juga yang tidak bisa menerimanya, yang mungkin bertentangan dengan budaya yang dimilikinya.

Budaya organisasi akan memberikan suasana yang dapat mendukung pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Budaya organisasi yang dijalankan oleh jajaran pegawai dengan konsekuen dan konsisten dapat menciptakan kehidupan Organisasi pemerintah yang terbuka, pegawai bebas mengungkapkan pikiran dan perasaan, serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Semua ini akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja Organisasi pemerintah.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aris Lukman Saleh (2018) dan Akhmad Shalahuddin (2014) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, berdasarkan literature diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H5: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **3.2.6. Motivasi mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya dipengaruhi oleh motivasi. Manusia bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Robbin (2002: 55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan Organisasi pemerintah, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi penting diberikan kepada pegawai dalam suatu Organisasi pemerintah dengan harapan mereka mau bekerja keras dengan

memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan Organisasi pemerintah. Dalam hal ini pegawai mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian kerja. Oleh Karena itu pegawai perlu dimotivasi mengingat pentingnya keberadaan pegawai dalam pengaruhnya terhadap kinerja.

Kinerja pegawai selain didorong oleh motivasi didalam dirinya juga dipengaruhi dari luar, yaitu Kepemimpinan akan sangat berimplikasi pada proses selanjutnya, yaitu dapat memberikan motivasi bagi pegawai dan juga dapat berakibat sebaliknya. Oleh karena itu, berdasarkan literature diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H6: Motivasi mempengaruhi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

### **3.2.7. Motivasi mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya dipengaruhi oleh motivasi. Manusia bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Robbin (2002: 55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan Organisasi pemerintah, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi penting diberikan kepada pegawai dalam suatu Organisasi pemerintah dengan harapan mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan Organisasi pemerintah. Dalam hal ini pegawai mempunyai peran yang sangat

penting dalam pencapaian kerja. Oleh Karena itu pegawai perlu dimotivasi mengingat pentingnya keberadaan pegawai dalam pengaruhnya terhadap kinerja.

Selain motivasi kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik dan terkordinasi. Budaya memberikan identitas bagi para anggota Organisasi pemerintah dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun Organisasi pemerintah itu berada. Suatu Organisasi pemerintah budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain. Oleh karena itu, berdasarkan literature diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H7: Motivasi mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.



## **BAB IV**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **4.1. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yakni penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengajuan hipotesis yang telah dirumuskan. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*), dan variabel Intervening (*Intervening variable*). Variabel bebas adalah kompensasi dan budaya organisasi, variabel terikat adalah kinerja pegawai, serta variabel Intervening adalah motivasi. Objek pada penelitian ini adalah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Bantaeng. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.

Horizon waktu untuk penelitian ini adalah *cross sectional*, yakni data dari tiap-tiap responden hanya dikumpulkan sekali dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu.

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

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Penelitian ini akan dilaksanakan dalam kurun waktu dua bulan yaitu Januari - Februari (2021).

#### **4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Organisasi pemerintah Perangkat Daerah yaitu pegawai (PNS) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Bantaeng sebanyak 80 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* digunakan karena informasi yang akan di ambil berasal dari sumber yang sengaja dipilih berdasarkan kriteria yang telah di ambil berasal dari sumber yang sengaja dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan peneliti (Sekaran dan bougie, 2013), jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua elemen dari populasi yang berjumlah 80 orang pegawai. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah kepala bidang, kepala seksi, dan anggota bidang (PNS) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Bantaeng.

#### **4.4. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek dan data documenter. Data subjek yaitu jenis data yang berupa karekteristik dari seseorang yang terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, latar belakang pendidikan. Sedangkan data dokumenter, yaitu data yang diperoleh dari subjek yang diteliti.

Sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer ini adalah menyebar kuesioner. Kuesioner didistribusikan dengan memberikan langsung ke pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Bantaeng. Data sekunder diperoleh dari jurnal dan skripsi.

#### **4.5. Metode penumpulan data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode survey, yaitu dengan membagikan kuesioner penelitian kepada responden, kuesioner tersebut terdiri dari satu set pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar agar setiap responden dapat memberikan jawaban yang sama.

#### **4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*), dan variabel Intervening (*Intervening variable*). Variabel bebas adalah kepemimpinan dan budaya organisasi, variabel terikat adalah kinerja pegawai, serta variabel Intervening adalah motivasi.

Definisi operasional variabel adalah bagaimana menentukan dan mengukur variabel-variabel tersebut di lapangan dengan merumuskan secara singkat dan jelas, serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran. Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, pendekatan operasional variabel masing-masing variabel dalam penelitian sebagai berikut.

##### **4.6.1. Kinerja Pegawai**

Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai ada lima menurut Robbins (2002: 260) yaitu: 1) Kualitas Kerja; 2) Kuantitas; 3) Ketepatan waktu; 4) Efektivitas dan 5) Kemandirian.

#### **4.6.2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji secara keprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan megawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan organisasi pemerintah.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan menurut Benne dan Sheats (1984) dalam buku Pabundu Tika (2014:63) adalah sebagai berikut : 1) Memberikan inisiatif; 2) memberikan solusi; 3) Memberikan dorongan kerja; 4) bersinergi; 5) keharmonisan.

#### **4.6.3. Budaya organisasi**

Budaya organisasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota Organisasi pemerintah.

Untuk mengukur budaya organisasi digunakan empat indikator yang dikembangkan Denison and Misra (1995), yang meliputi (1) pelibatan, (2) konsistensi, (3) adaptabilitas, dan (4) misi.

#### **4.6.4. Motivasi**

Motivasi adalah pemberian dorongan - dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu.

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (2008) adalah sebagai berikut :  
1) Kebutuhan Fisiologis; 2) Kebutuhan rasa aman; 3) Kebutuhan sosial; 4) Kebutuhan penghargaan; 5) Kebutuhan perwujudan diri.

#### **4.7. Instrumen Penelitian**

Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner, yaitu mengumpulkan data dari setiap variabel yang ada. Angket dibuat dengan memperhatikan konsep atau teori yang sudah ada dan disesuaikan dengan kondisi studi kasus. Kemudian setelah itu, kuesioner disebarakan kepada responden.

#### **4.8. Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi *IBM SPSS Statistics 23*. Aplikasi ini dipilih dengan kebutuhan serta kemudahan dalam tata cara pengoperasikannya. Analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan analisis deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi

##### **4.8.1. Analisis Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data responden, penyebaran kuesioner, dan mendeskripsikan data sampel yang diolah dari data primer. Selain itu, analisis ini juga mendeskripsikan setiap variabel yang diteliti yang dapat dilihat dari nilai mean, minimum, maksimum, dan standar deviasi. Interpretasi variabel dalam penelitian ini menggunakan skor dari Narimawati (2007) sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Interpretasi Skor Item Variabel**

No	Nilai Skor	Interprestasi
1	1 – 1,8	Jelek/ tidak penting/ tidak tinggi
2	1,8 – 2,6	Kurang
3	2,6 – 3,4	Cukup
4	3,4 – 4,2	Bagus/ penting/ tinggi
5	4,2 – 5,0	Sangat bagus/ sangat tinggi

#### 4.8.2. Uji Asumsi Klasik

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model regresi. Sebelum model regresi digunakan untuk menguji hipotesis tentunya model tersebut harus bebas dari gejala asumsi klasik karena model yang baik harus memenuhi kriteria BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*). Adapun uji asumsi klasikyng digunakan adalah sebagai berikut.

##### 1. Uji Normalitas

Ghozali (2013) menyatakan bahwa uji normalitas residual bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas) mempunyai kontribusi atau tidak. Uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Model regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabelindependen. Multikolinieritasdapat dilihat dengan Variance Inflation Factor(VIF), bila nilai VIF  $< 10$  dan nilai tolerance  $> 0,10$  maka tidak terdapat gejala multikolinieritas (Ghozali, 2013)

## 3. Uji Heterokedasitas

Persyaratan yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menunjukkan bahwa variansi variabeltidak sama untuk semua pengamatan.Untuk mengetahui adanya heterokedasitisitas digunakan grafik scatterplot yaitu dengan melihat pola-pola tertentu pada grafik, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ). Dasar pengambilan keputusan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedasitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedasitas.

### 4.8.3. Uji Hipotesis

Model analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah dengan menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan pelunasan dari analisis regresi berganda atau analisis jalur adalah penggunaan regresi untuk menaksir hubungan kasualitas antar variabel yang telah ditetapkan. Apa yang dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner. Model yang dikembangkan untuk analisis ini adalah sebagai berikut:

Tahap Pertama:

$$Z = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Tahap kedua:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z_1 + \beta_4 X_1.Z + \beta_5 X_2.Z + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Pegawai

A : Konstanta

$\beta_1 - \beta_5$  : Koefisien regresi

X1 : Kepemimpinan

X2 : Budaya organisasi

Z : Motivasi

e : Variabel pengganggu (eror)



Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji parsial. Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter ( $\beta_1$ ) dalam model sama dengan nol, atau:

$H_0: \beta_1 = 0$ , artinya suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, suatu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau:

$H_a: \beta_1 \neq 0$ , artinya variabel independen tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengujian hipotesis tersebut menggunakan kriteria pengambilan keputusan, yaitu didasarkan pada nilai t dan probabilitas sebagai berikut.

- a. Bila nilai thitung  $>$  ttabel atau nilai signifikansi  $<$  0,05, maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial memengaruhi variabel dependen.
- b. Bila nilai thitung  $<$  ttabel atau nilai signifikansi  $>$  0,05, maka hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial tidak memengaruhi variabel dependen.

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng**

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng di atur dengan Peraturan Bupati Bantaeng Nomor 34 Tahun 2018 yang sebelumnya Peraturan Bupati Bantaeng Nomor 50 Tahun 2016.

Visi dan Misi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng adalah “Pendidikan bermutu, berkarakter dan berkearifan local guna mendukung Bantaeng sebagai pusat pertumbuhan ekonomi di bagian Sulawesi Selatan”. Misi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan pemerataan aksesibilitas pelayanan pendidikan yang bermutu menuju standar nasional pendidikan, termasuk pelayanan pembinaan kebudayaan.
2. Meningkatkan kualitas proses pendidikan, termasuk pengembangan pendidikan karakter untuk pembentukan kepribadian.
3. Menyiapkan sumber daya manusia yang profesional, mandiri, kreatif dan bertanggung jawab.
4. Pembinaan dan pelestarian kebudayaan untuk mendukung terbentuknya generasi yang berkarakter.

Tujuan pembangunan pendidikan Kabupaten Bantaeng sejalan dengan kebijakan pembangunan pendidikan nasional yang difokuskan pada penguatan

layanan pembangunan yang sesuai dengan Visi Kementerian Pendidikan Nasional 2014 yakni Terselenggaranya Layanan Prima Pendidikan Nasional Untuk Membentuk Insan Indonesai Cerdas dan Komprehensif

## 5.2. Deskriptif Responden

Jumlah responden yang penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu berjumlah 80 pegawai. Responden merupakan seluruh pegawai yang terdapat dalam Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Deskripsi responden disajikan sebagai berikut :

### 5.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu pria dan wanita, dapat ditunjukkan pada tabel 5.1.

**Tabel 5.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis kelamin**

No	Jenis kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	38
2	Perempuan	42
Total		80

Sumber: Data Primer diolah,2021.

Berdasarkan tabel 5.1 diatas, menunjukkan bahwa 80 responden dalam penelitian ini, terdapat sebanyak 38 responden laki-laki sedangkan perempuan sebanyak 42 respondedn. Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin perempuan dalam penelitian ini sebagai proporsi yang lebih besar disbanding jenis kelamin laki-laki.

### 5.2.2. Responden Berdasarkan Usia

Responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi tiga kelompok interval usia yaitu usia 31 - 40 tahun, 41 – 50 tahun, dan 51 – 60 tahun, dapat ditunjukkan pada tabel 5.2.

**Tabel 5.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**

No	Interval Usia (tahun)	Jumlah
1	31 – 40	38
2	41 – 50	23
3	51 -60	19
Total		80

Sumber: Data Primer diolah,2021.

Berdasarkan tabel 5.2 diatas, menunjukkan bahwa ada 80 responden dalam penelitian ini, terdapat sebanyak 38 respondedn berusia antara 31 – 40 tahun, terdapat sebanyak 23 responden berusia antara 41-50 tahun dan terdapat sebanyak 19 respondedn 51 – 60 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden antara usia 31 -40 tahun yaitu usia yang masih dalam kategori usia yang masih produktif.

### 5.2.3. Responden Berdasarkan Pendidikan

Responden berdasarkan pendidikan dikelompokkan menjadi enam kelompok yaitu S3 (Doktor), S2 (Pasca Sarjana), S1 (Sarjana), Diploma, SLTA/Sederajat dan SLTP/Sederajat, dapat ditunjukkan pada tabel 5.3.

**Tabel 5.3**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Interval Usia (Tahun)	Jumlah
1.	S3 (Doktor)	1
2.	S2 (Pasca Sarjana)	8
3.	S1 (Sarjana)	53
4.	Diploma	3
5.	SLTA/Sederajat	14
6.	SLTP/Sederajat	1
Total		80

Sumber: Data Primer diolah,2021

Berdasarkan tabel 5.3 diatas, menunjukkan bahwa 80 responden dalam penelitian ini, terdapat sebanyak 1 responden berpendidikan S3 (Doktor), terdapat sebanyak 8 responden berpendidikan S2 (Pasca Sarjana), terdapat sebanyak 53 Responden berpendidikan S1 (Sarjana), terdapat sebanyak 3 responden berpendidikan Diploma, terdapat sebanyak 14 responden yang berpendidikan SLTA/Sederajat, dan terdapat sebanyak 1 responden berpendidikan SLTP/Sederajat. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng sebagian besar merupakan lulusan S1 (Sarjana).

### **5.3. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Berdasarkan hasil

tanggapan dari 80 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, berikut akan diuraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik.

### 5.3.1. Kepemimpinan (X1)

Variabel kepemimpinan terdiri dari 5 (lima) item pertanyaan dan berikut ini merupakan hasil jawaban responden pada variabel kepemimpinan dalam tabel 5.4 dibawah ini.

**Tabel 5.4**  
**Deskriptif Item Pertanyaan Variabel Kepemimpinan**

Indikator	Skor					Jumlah
	1	2	3	4	5	
Q1	0	1	26	39	14	80
Q2	0	2	39	27	10	80
Q3	0	20	24	34	2	80
Q4	0	21	13	41	5	80
Q5	0	2	27	43	8	80

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 5.4 diatas dapat dideskripsikan bahwa pertanyaan-pertanyaan dari variabel kepemimpinan (X1), pertanyaan pertama sebagian besar responden memilih skor  $\geq 4$ , yaitu 39 responden menyatakan setuju, 26 responden menyatakan netral atau memilih skor 3, 14 responden menyatakan sangat setuju dan 1 responden memilih tidak setuju. Pertanyaan kedua sebagian besar responden memilih netral yaitu sebanyak 39 responden, 27 responden memilih setuju, 10 responden memilih sangat setuju atau skor 5 dan 4 responden

memilih tidak setuju atau skor 2. Pertanyaan ketiga sebagian besar responden memilih skor 4 setuju yaitu sebanyak 34 responden, 24 responden memilih netral atau skor 3, 20 responden memilih skor 2 yaitu tidak setuju. Pertanyaan keempat sebagian besar responden memilih skor 4 setuju yaitu sebanyak 41 responden, 21 responden memilih skor 2 yaitu tidak setuju, 13 responden memilih skor 3 yaitu netral dan 5 responden memilih skor 5 yaitu sangat setuju. Pertanyaan kelima sebagian besar responden memilih skor 4 setuju yaitu sebanyak 43 responden, 27 responden memilih skor 3 yaitu netral, 8 responden memilih skor 5 yaitu sangat setuju dan 2 responden memilih skor 2 yaitu tidak setuju.

### 5.3.2. Budaya Organisasi (X2)

Variabel budaya organisasi terdiri dari 4 (empat) item pertanyaan dan berikut ini merupakan hasil jawaban responden pada variabel budaya organisasi dalam tabel 5.5 dibawah ini.

**Tabel 5.5**  
**Deskriptif Item Pertanyaan Variabel budaya organisasi**

Indikator	Skor					Jumlah
	1	2	3	4	5	
<b>Q1</b>	6	14	43	17	0	80
<b>Q2</b>	0	13	34	31	2	80
<b>Q3</b>	0	8	34	31	7	80
<b>Q4</b>	0	7	25	41	7	80

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 5.5 diatas dapat dideskripsikan bahwa pertanyaan-pertanyaan dari variabel budaya organisasi (X2), pertanyaan pertama responden

menyatakan memilih skor 3 netral sebanyak 43 responden, 17 responden lainnya menyatakan memilih setuju, 14 responden memilih skor 2 tidak setuju dan 6 responden memilih skor 1 sangat tidak setuju. Pertanyaan kedua sebagian besar responden menyatakan memilih skor 3 netral yaitu sebanyak 34 responden, 31 responden memilih skor 4 setuju, 13 responden memilih skor 2 tidak setuju dan 2 responden memilih skor 5 sangat setuju. Pertanyaan ketiga sebagian besar responden memilih skor 3 netral yaitu sebanyak 34 responden, 31 responden menyatakan memilih skor 4 setuju, 8 responden memilih skor 2 tidak setuju dan 7 responden memilih skor 5 sangat setuju netral. Pertanyaan keempat sebagian besar responden menyatakan memilih skor 4 setuju yaitu sebanyak 41 responden, 25 responden menyatakan memilih skor 3 netral, 7 responden memilih skor 2 tidak setuju dan 7 responden memilih skor 5 sangat setuju.

### 5.3.3. Motivasi (Z)

Variabel Motivasi terdiri dari 5 (lima) item pertanyaan dan berikut ini merupakan hasil jawaban responden pada variabel motivasi dalam tabel 5.6 dibawah ini.

**Tabel 5.6**

**Deskriptif Item Pertanyaan Variabel Motivasi**

Indikator	Skor					Jumlah
	1	2	3	4	5	
Q1	0	1	27	39	13	80
Q2	0	2	39	25	14	80
Q3	0	20	25	33	2	80
Q4	0	24	11	41	4	80
Q5	0	1	29	45	5	80



Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 5.6 diatas dapat dideskripsikan bahwa pertanyaan-pertanyaan dari variabel motivasi (Z), pertanyaan pertama responden menyatakan memilih skor 4 setuju sebanyak 39 responden, 27 responden lainnya menyatakan memilih skor 3 netral, 13 responden memilih skor 5 sangat setuju dan 1 responden memilih skor 2 tidak setuju. Pertanyaan kedua sebagian besar responden menyatakan memilih skor 3 netral yaitu sebanyak 39 responden, 25 responden memilih skor 4 setuju, 14 responden memilih skor 5 sangat setuju dan 2 responden memilih skor 2 tidak setuju. Pertanyaan ketiga sebagian besar responden memilih skor 4 setuju yaitu sebanyak 33 responden, 25 responden memilih skor 3 netral, 20 responden memilih skor 2 tidak setuju dan 2 responden memilih skor 5 sangat setuju. Pertanyaan keempat sebagian besar responden menyatakan memilih skor 4 setuju yaitu sebanyak 41 responden, 24 responden memilih skor 2 tidak setuju, 11 responden memilih skor 3 netral dan 4 responden memilih skor 5 sangat setuju. Pertanyaan kelima sebagian besar responden menyatakan memilih skor 4 setuju yaitu sebanyak 45 responden, 29 responden memilih skor 3 netral, 5 responden memilih skor 5 sangat setuju dan 1 responden memilih skor 2 tidak setuju.

#### **5.3.4. Kinerja Pegawai (Y)**

Variabel kinerja pegawai terdiri dari 5 (lima) item pertanyaan dan berikut ini merupakan hasil jawaban responden pada variabel kinerja pegawai dalam tabel 5.7 dibawah ini.

**Tabel 5.7**  
**Deskriptif Item Pertanyaan Variabel Kinerja Pegawai**

Indikator	Skor					Jumlah
	1	2	3	4	5	
<b>Q1</b>	0	11	22	30	17	80
<b>Q2</b>	4	10	28	28	10	80
<b>Q3</b>	1	4	36	32	7	80
<b>Q4</b>	0	6	34	29	11	80
<b>Q5</b>	3	8	27	29	13	80

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 5.7 diatas dapat dideskripsikan bahwa pertanyaan-pertanyaan dari variabel kinerja pegawai (Y), pertanyaan pertama responden menyatakan memilih skor 4 setuju sebanyak 30 responden, 22 responden memilih netral, 17 responden memilih skor 5 sangat setuju dan 11 responden memilih skor 2 tidak setuju. Pertanyaan kedua responden menyatakan memilih skor 4 setuju yaitu sebanyak 28 responden, 28 responden memilih netral, 10 responden memilih skor 5 sangat setuju, 10 responden lainnya memilih skor 2 tidak setuju dan 4 responden memilih sangat tidak setuju. Pertanyaan ketiga sebagian besar responden memilih skor 3 netral yaitu sebanyak 36 responden, 32 responden memilih skor 4 setuju, 7 responden memilih skor 5 sangat setuju, 4 responden memilih skor 2 tidak setuju dan 1 responden memilih sangat tidak setuju. Pertanyaan keempat sebagian besar responden menyatakan memilih skor 3 netral yaitu sebanyak 34 responden, 29 responden memilih skor 4 setuju, 11 responden memilih skor 5 sangat setuju dan 6 responden memilih skor 2 tidak setuju.

Pertanyaan kelima sebagian besar responden menyatakan memilih skor 4 setuju yaitu sebanyak 29 responden, 27 responden memilih skor 3 netral, 13 responden memilih skor 5 sangat setuju, 8 responden memilih skor 2 tidak setuju, dan 3 responden memilih skor 1 tidak setuju.

#### 5.4. Uji Instrumen Data

##### 5.4.1. Uji Validitas Data

Kevalidan data atau validitas mencerminkan ketepatan setiap pertanyaan yang diberikan untuk merepresentasikan variabel penelitian. Teknik uji validitas berdasarkan nilai korelasi setiap item pertanyaan terhadap skor total variabel dengan kriteria  $\geq 0,300$ .

##### 1. Kepemimpinan

Hasil pengujian validitas pada item pertanyaan terkait kepemimpinan dapat diperhatikan sebagai berikut.

**Tabel 5.8**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	13,85	6,003	,363	,735
X1.2	14,14	5,639	,425	,715
X1.3	14,45	4,858	,589	,650
X1.4	14,30	4,137	,723	,584
X1.5	13,96	6,037	,396	,723

Sumber: Data primer diolah,2021

Pada tabel 5.8 menunjukkan bahwa semua item pada variabel kepemimpinan adalah valid. Terlihat angka *Corrected Item- Total Correlation*

( $r > 0,300$ ) disetiap item. Sehingga dapat dinyatakan valid atau pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan telah tepat.

## 2. Budaya Organisasi

Hasil pengujian validitas pada item pertanyaan terkait budaya organisasi dapat diperhatikan sebagai berikut.

**Tabel 5.9**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	10,34	3,011	,583	,598
X2.2	9,95	3,441	,475	,666
X2.3	9,76	3,272	,509	,646
X2.4	9,63	3,503	,437	,688

Sumber: Data primer diolah, 2021

Pada tabel 5.9 menunjukkan bahwa semua item pada variabel budaya organisasi adalah valid. Terlihat angka *Corrected Item- Total Correlation* ( $r > 0,300$ ) disetiap item, sehingga dapat dinyatakan valid atau pertanyaan yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi telah tepat.

## 3. Motivasi

Hasil pengujian validitas pada item pertanyaan terkait motivasi dapat diperhatikan sebagai berikut.

**Tabel 5.10**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	13,84	5,758	,377	,716
X3.2	14,00	5,342	,432	,698
X3.3	14,43	4,678	,589	,633
X3.4	14,33	3,969	,699	,575
X3.5	13,96	6,163	,342	,726

Sumber: Data primer diolah,2021

Pada tabel 5.10 menunjukkan bahwa semua item pada variabel motivasi adalah valid. Terlihat angka *Corrected Item- Total Correlation* ( $r > 0,300$ ) disetiap item, sehingga dapat dinyatakan valid atau pertanyaan yang digunakan untuk mengukur motivasi telah tepat.

#### 4. Kinerja Pegawai

Hasil pengujian validitas pada item pertanyaan terkait kinerja pegawai dapat diperhatikan sebagai berikut.

**Tabel 5.11**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	13,95	7,770	,651	,759
Y2	14,24	7,677	,615	,771
Y3	14,11	9,114	,530	,796
Y4	14,05	8,529	,624	,770
Y5	14,10	7,838	,597	,777

Sumber: Data primer diolah,2021

Pada tabel 5.11 menunjukkan bahwa semua item pada variabel kinerja pegawai adalah valid. Terlihat angka *Corrected Item- Total Correlation* ( $r > 0,300$ ) disetiap item, sehingga dapat dinyatakan valid atau pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai telah tepat.

#### 5.4.2. Uji Reabilitas Data

Suatu kuesioner dikatakan *Reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghazali, 2016). Suatu variabel dikatakan *Reliable* jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ , sehingga data tersebut bisa dikatakan *Reliable* untuk pengukuran dan meneliti selanjutnya.

**Tabel 5.12 Hasil Uji Reabilitas**

No. Item	Variabel	Nilai Alfa Croombach's	Keterangan
1	Kepemimpinan (X1)	0,735	Realibel
2	Budaya Organisasi (X2)	0,714	Realibel
3	Motivasi (Z)	0,725	Realibel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0,812	Realibel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

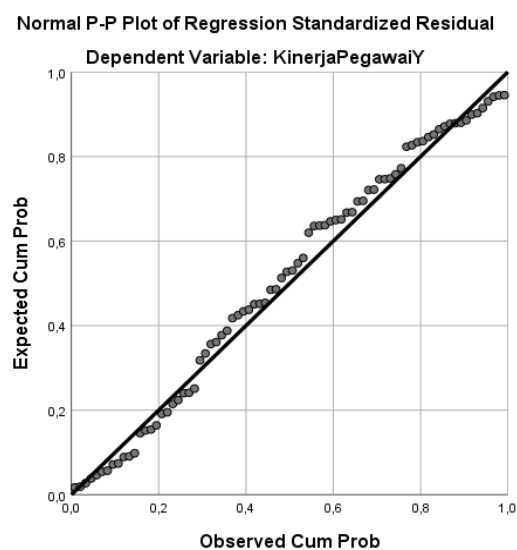
Berdasarkan tabel 5.12 dapat dijelaskan keempat variabel yang diatas terbukti handal (*Reliable*) dalam menjelaskan variabel yang di amati karena memiliki koefisien *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ .

#### 5.5. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dilakukan agar data yang akan di regresi bebas dari gejala asumsi klasik karena model yang baik harus memenuhi kriteria.

### 5.5.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah emiliki distibusi data normal atau mendekati normal. Salah satu metode untuk mengetahui normalitas adalah dengan menggunakan metode *Normal Probability Plot* (P-Plot). Normalitas data dapat dilihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik Normal P-Plot dengan grafik normal P-Plot akan membentuk satu garis diagonal, kemudian *plotting* data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi normal maka garis yang menggambarkan dan sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya, dengan melihat grafik normal P-Plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang akan menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Uji normalitas dapat dilihat dengan menggunakan grafik normal P-



**Gambar 5.1: Normal P-Plot**

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Pada gambar 5.1 diatas memperlihatkan grafik normal P-Plot menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, dan menunjukkan pola distribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

### 5.5.2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel independen. Multikolinearitas dapat dilihat dengan *Variance Inflatation Factor* (VIF), bila nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,10 maka tidak terdapat gejala multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 5.13 berikut:

**Tabel 5.13 Hasil Uji multikolinearitas**

Variabel bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,685	1,461	Non multikolinearitas
Budaya Organisasi (X2)	0,753	1,328	Non multikolinearitas
Motivasi (Z)	0,545	1,834	Non multikolinearitas

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 5.13, nilai *Variance Inflatation Factor* (VIF) untuk masing-masing variabel bebas pada penelitian ini kurang dari 10 dan nilai *tolerance* berada diatas 0,1. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam model regresi sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas diantara sesame variabel bebas dalam model regresi yang dibentuk.

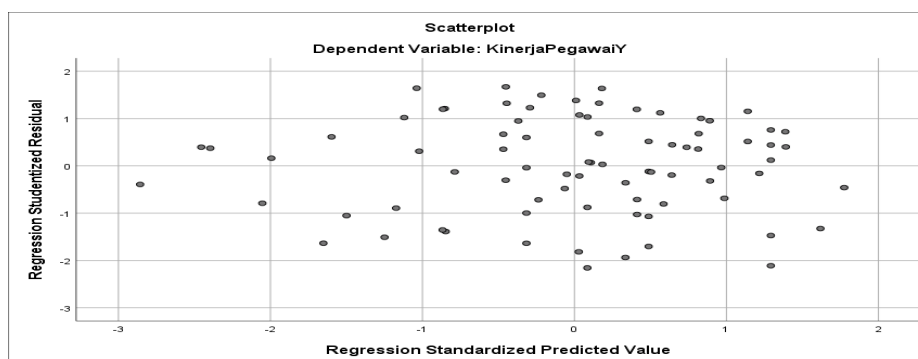


### 5.5.3. Uji Heterokeditas

Uji Heterokeditas bertujuan untuk menunjukkan bahwa variansi variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokeditas. Untuk mengetahui adanya heterokedastisitas digunakan grafik scatterplot yaitu dengan melihat pola-pola tertentu pada grafik, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ). Dasar pengambilan keputusan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada gambar 5.2 grafik *scatterplot*, terlihat bahwa titik-titiknya menyebar secara acak baik diatas maupun dibawah nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi



**Gambar 5.2: Grafik Kepemimpinan\*Motivasi**

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

## 5.6. Hasil uji Hipotesis

Penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik terhadap model yang dibangun menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan dan variabel penelitian dapat digunakan untuk menguji hipotesis melalui analisis regresi linear berganda. Pengujian hipotesis menggunakan Uji Parsial (Uji T) dan Uji Simultan (Uji F).

### 5.6.1. Analisis Regresi Uji Jalur 1

Uji Jalur 1 penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dengan Motivasi (X3), Hasil pengujian parsial (Uji T) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 5.14 Hasil Uji Parsial**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,343	1,799		1,858	,067
	KepemimpinanX 1	,464	,085	,472	5,460	,000
	BudayaOrganisasi X2	,460	,103	,388	4,487	,000

a. Dependent Variable: MotivasiZ

Sumber: Hasil Olah data SPSS 26 (data primer diolah,2021)

Berdasarkan hasil pengujian diatas, maka dapat dibuatkan persamaan sebagai berikut:

$$Z = 3,343 + 0,464 (X1) + 0,460 (X2)$$

Hasil analisis penelitian diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai konstanta 3,343 menunjukkan bahwa jika variabel Kepemimpinan (X1), Budaya organisasi (X2) mengalami peningkatan, maka motivasi (Z) akan

mengalami peningkatan sebesar 5,314. Nilai koefisien regresi sebesar 0,464 menunjukkan bahwa jika Kepemimpinan (X1) mengalami peningkatan 1% maka Motivasi (Z) mengalami peningkatan sebesar 0,464 (4,6%), berdasarkan nilai signifikannya maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memengaruhi motivasi secara signifikan. Nilai koefisien regresi 0,460 menunjukkan bahwa jika budaya organisasi (X2) mengalami peningkatan 1% maka Motivasi (Z) mengalami peningkatan sebesar 0,460 (4,6%), nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $< 5\%$  (0,05) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

**Tabel 5.15 Hasil Uji Simultan**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	272,078	2	136,039	32,092	,000 <sup>b</sup>
	Residual	326,410	77	4,239		
	Total	598,488	79			

a. Dependent Variable: MotivasiZ

b. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasiX2, KepemimpinanX1

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Nilai  $F_{hitung}$  yang dihasilkan ialah sebesar 32,092 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  nilai signifikansinya  $< 5\%$  (0,005) maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap motivasi.

**Tabel 5.16 Hasil Uji R square****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,674 <sup>a</sup>	,455	,440	2,059

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasiX2, KepemimpinanX1

b. Dependent Variable: MotivasiZ

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Berdasarkan nilai pada kolom R square sebesar 0,455 maka ketetapan model regresi linear berganda yaitu sebesar 45,5% dan termasuk kategori baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel penelitian yang digunakan mampu menjelaskan variabel motivasi dengan nilai 45,5% sedangkan sisanya 54,5 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati.

**5.6.2. Analisis Regresi Uji Jalur 2**

Uji Jalur 2 penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi (X3) dengan Kinerja Pegawai, Hasil pengujian parsial (Uji T) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 5.17 Hasil Uji Parsial****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,273	2,851		2,551	,013
	KepemimpinanX1	,119	,155	,096	,769	,444
	BudayaOrganisasi X2	,624	,179	,414	3,493	,001
	MotivasiZ	-,002	,177	-,001	-,009	,993

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Berdasarkan hasil pengujian diatas, maka dapat dibuatkan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 7,273 + 1,119 (X1) + 0,624 (X2) - 0,002 (Z)$$

Hasil analisis penelitian diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai konstanta 7,273 menunjukkan bahwa jika variabel Kepemimpinan (X1), Budaya organisasi (X2) mengalami peningkatan, akan tetapi variabel Motivasi (Z) mengalami penurunan maka Kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 7,273. Nilai koefisien regresi sebesar 1,119 menunjukkan bahwa jika Kepemimpinan (X1) mengalami peningkatan 1% maka Kinerja pegawai (Y) mengalami peningkatan sebesar 1,119 (111,9%), berdasarkan nilai signifikannya sebesar 0,444 atau lebih besar dari  $> 0,005$  maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak memengaruhi motivasi secara signifikan.

Nilai konstanta sebesar 0,624 menunjukkan bahwa jika budaya organisasi (X2) mengalami peningkatan 1% maka Kinerja pegawai (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,624 (6,2%), nilai signifikansinya sebesar 0,001 yang lebih kecil dari  $< 5\%$  (0,05) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nilai konstanta sebesar -0,002 menunjukkan bahwa Motivasi (Z) mengalami penurunan 1% maka Kinerja pegawai (Y) mengalami penurunan sebesar -0,02 (2%), nilai signifikansinya sebesar 0,993 yang lebih besar dari  $> 5\%$  (0,05) menunjukkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 5.18 Hasil Uji Simultan****ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	190,528	3	63,509	6,232	,001 <sup>b</sup>
	Residual	774,459	76	10,190		
	Total	964,988	79			

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

b. Predictors: (Constant), MotivasiZ, BudayaOrganisasiX2, KepemimpinanX1

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Nilai  $F_{hitung}$  yang dihasilkan ialah sebesar 6,232 dengan nilai signifikansi 0,001. Berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  nilai signifikansinya  $< 5\%$  (0,005) maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan, Budaya organisasi, Motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.

**Tabel 5.19 Hasil Uji R Square****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,444 <sup>a</sup>	,197	,166	3,192

a. Predictors: (Constant), MotivasiZ, BudayaOrganisasiX2, KepemimpinanX1

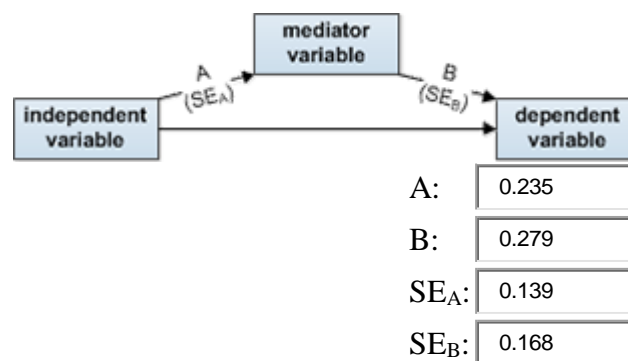
b. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Berdasarkan nilai pada kolom R square sebesar 0,197 maka ketetapan model regresi linear berganda yaitu sebesar 19,7% dan termasuk kategori baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel penelitian yang digunakan mampu menjelaskan variabel motivasi dengan nilai 19,7% sedangkan sisanya 80,3 dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati.

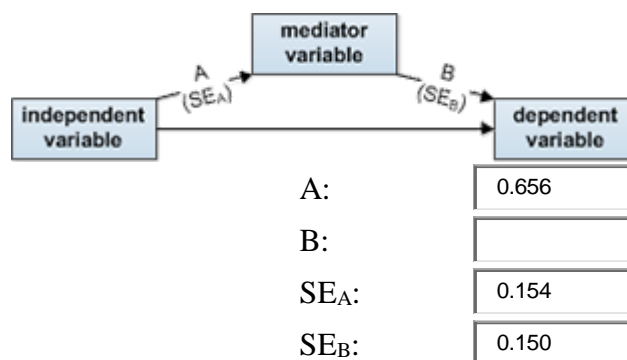
### 5.7. Sobel Test Statistic

Pengukuran dalam *Sobel Test Statistic* yaitu jika z-value dalam harga mutlak  $> 1,96$  atau tingkat signifikan statistic z (p-value)  $< 0,05$ , berarti *indirect effect* atau pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator, signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Adapun hasil pengujian *Sobel Test Statistic* sebagai berikut:



Sobel test statistic: 1.18474354  
 One-tailed probability: 0.11805943  
 Two-tailed probability: 0.23611886

**Gambar 5.3**  
**Hasil Pengujian *Sobel Statistic***



Sobel test statistic: 0.46389120  
 One-tailed probability: 0.32136285  
 Two-tailed probability: 0.64272570

**Gambar 5.4**  
**Hasil Pengujian Sobel Statistic**

Berdasarkan hasil kalkulasi dari *Sobel Statistic* struktur pertama dan kedua maka dapat diinterpretasikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 5.20**  
**Hasil Pengujian Sobel Statistic**

Model		Unstandardized Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	11,252	2,798		4,021	,000
	KepemimpinanX1	,081	,166	,065	,489	,626
	MotivasiZ	,279	,168	,220	1,660	,101

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

**Tabel 5.21**  
**Hasil Pengujian Sobel Statistic**

Model		Unstandardized Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	8,247	2,549		3,236	,002
	BudayaOrganisasiX2	,614	,178	,407	3,457	,001
	MotivasiZ	,070	,150	,055	,470	,640

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2021

Dari hasil uji sobel antara kepemimpinan dan motivasi menunjukkan nilai  $Z = 1,185 < 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa motivasi tidak mampu memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil uji sobel antara budaya organisasi dan motivasi menunjukkan



nilai  $Z = 0,464 < 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa motivasi tidak mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain variabel motivasi tidak dapat memediasi Kepemimpinan dan Budaya organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.

## **5.8. Pembahasan**

Syarat terdukungnya suatu hipotesis adalah jika pengaruh dan arah variabel sejalan dengan yang dihipotesiskan. Ada 7 hipotesis yang diuji dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

### **5.8.1. Hipotesis Pertama: kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.**

Pada tabel 5.14 Hasil pengujian hipotesis Kepemimpinan menunjukkan terdapat pengaruh terhadap motivasi yang berpola positif sehingga semakin bertambah nilai kepemimpinan, maka semakin meningkat nilai motivasi. Nilai koefisien kepemimpinan sebesar 0,464 berarti bahwa setiap bertambah 1 maka motivasi meningkat sebesar (46,4%). Jika sebaliknya, maka akan terjadi penurunan motivasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng sebesar (46,4%)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis regresi untuk pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi menunjukkan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,050$ . Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Djoko Setyo Widodo (2017) dengan Judul

Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintahan Depok”. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka akan semakin mendorong dan meningkatkan motivasi pegawai. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan “Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi” diterima.

### **5.8.2. Hipotesis kedua: budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi.**

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 5.14 budaya organisasi menunjukkan terdapat pengaruh terhadap motivasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng yang berpola positif sehingga semakin bertambah nilai budaya organisasi, maka semakin meningkat nilai motivasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Nilai koefisien budaya organisasi sebesar 0,460 berarti bahwa setiap bertambah 1 maka motivasi meningkat sebesar 4,6%. Jika sebaliknya, maka akan terjadi penurunan motivasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng sebesar 4,6%

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil analisis regresi untuk pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng menunjukkan probabilitas sebesar  $0,000 < 0,050$ . Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Sahaluddin (2014) dimana menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya

organisasi maka akan semakin mendorong dan meningkatkan motivasi pegawai. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan “Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi” diterima.

### **5.8.3. Hipotesis ketiga: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Hasil pengujian hipotesis Pada tabel 5.17 motivasi menunjukkan terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng yang berpola negatif sehingga semakin bertambah nilai motivasi, maka semakin menurun nilai kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Nilai koefisien motivasi sebesar  $-0,002$  berarti bahwa setiap bertambah 1 maka kinerja pegawai menurun sebesar 2%. Jika sebaliknya, maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng sebesar 2%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil analisis regresi untuk pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan probabilitas sebesar  $0,993 > 0,050$ . Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi Wahyu Wijayanti (2012), dan Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019) yang mengungkapkan bahwa Motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai. Hal ini berarti bahwa motivasi hanya berperan sebagai pendorong pegawai agar lebih giat lagi dalam bekerja, dan apabila karyawan diberikan motivasi positif, maka karyawan akan merasa dihargai sehingga dalam bekerja karyawan akan merasa senang dan Organisasi diharapkan dapat menumbuhkan motivasi para pegawai

agar kinerja pegawai juga meningkat. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan “motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai” ditolak.

**5.8.4. Hipotesis keempat: kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.**

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 5.17 Kepemimpinan menunjukkan terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng yang berpola positif sehingga semakin bertambah nilai kepemimpinan, maka semakin meningkat nilai kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Nilai koefisien kepemimpinan sebesar 1,119 berarti bahwa setiap bertambah 1 maka kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng meningkat sebesar 111,9%. Jika sebaliknya, maka akan terjadi penurunan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng sebesar 111,9%

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil analisis regresi untuk pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng menunjukkan probabilitas sebesar  $0,444 < 0,050$ . Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan yang masih kurang memuaskan sehingga mempengaruhi kinerja pegawai dan kepemimpinan

dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan “Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai” ditolak.

#### **5.8.5. Hipotesis kelima: budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.**

Hasil pengujian hipotesis pada tabel 5.17 menunjukkan bahwa budaya organisasi menunjukkan terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng yang berpola positif sehingga semakin bertambah nilai budaya organisasi, maka semakin meningkat nilai kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Nilai koefisien budaya organisasi sebesar 0,624 berarti bahwa setiap bertambah 1 maka kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng meningkat sebesar 62,4%. Jika sebaliknya, maka akan terjadi penurunan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng sebesar 62,4%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil analisis regresi untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng menunjukkan probabilitas sebesar  $0,002 < 0,050$ . Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Sahaluddin (2014), mengungkapkan

bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik budaya organisasi yang berkembang dalam instansi atau organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didasari oleh faktor dari motivasi menurut Abraham Maslow, merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan tidak didukung dengan baik melalui jenjang karir yang meningkat apabila mengalami pencapaian tertentu. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan “Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai” diterima.

#### **5.8.6. Hipotesis keenam: motivasi memediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.**

Hasil pengujian hipotesis pada gambar 5.3 menunjukkan pengaruh motivasi dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng menunjukkan arah positif sehingga semakin bertambah nilai motivasi maka akan semakin meningkat nilai kepemimpinan sehingga kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng akan semakin meningkat.

Hasil uji sobel untuk pengaruh motivasi dalam memediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng menunjukkan probabilitas sebesar  $1,185 > 0,050$ . Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sundari (2016) mengungkapkan

bahwa motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dapat dikatakan bahwa motivasi tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini didasari oleh faktor dari motivasi menurut Abraham Maslow, merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan tidak didukung dengan baik melalui jenjang karir yang meningkat apabila mengalami pencapaian tertentu. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan “motivasi memediasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai” ditolak.

**5.8.7. Hipotesis ketujuh: motivasi memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.**

Hasil Pengujian hipotesis pada gambar 5.4 menunjukkan pengaruh motivasi dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng menunjukkan arah positif sehingga semakin bertambah nilai motivasi maka akan semakin meningkat nilai budaya organisasi sehingga kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng akan semakin meningkat. Jika sebaliknya, maka akan terjadi penurunan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng.

Hasil uji sobel untuk pengaruh motivasi dalam memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Jika sebaliknya, maka akan terjadi penurunan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng sebesar 62,4%. menunjukkan probabilitas sebesar  $0,464 > 0,050$ . Berdasarkan

hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng secara signifikan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Najmy Haqq (2016) yang mengungkapkan bahwa motivasi tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini didasari oleh faktor dari motivasi menurut Abraham Maslow, merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan tidak didukung dengan baik melalui jenjang karir yang meningkat apabila mengalami pencapaian tertentu. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan “motivasi memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai” ditolak.



## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui tahap pengumpulan data, pengolahan data dan analisis data, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagai berikut:

1. Hasil uji H1 menunjukkan bahwa kepemimpinan menunjukkan terdapat pengaruh signifikan terhadap motivasi. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi. Dimana menyatakan bahwa semakin meningkat nilai kepemimpinan, semakin meningkat pula nilai motivasi.
2. Hasil uji H2 menunjukkan bahwa budaya organisasi menunjukkan terdapat pengaruh signifikan terhadap motivasi. budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi. Dimana menyatakan bahwa semakin meningkat nilai budaya organisasi, semakin meningkat pula nilai motivasi.
3. Hasil uji H3 menunjukkan bahwa motivasi tidak menunjukkan terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dimana menyatakan bahwa semakin meningkat nilai motivasi, maka tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai.
4. Hasil uji H4 menunjukkan bahwa kepemimpinan menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dimana

menyatakan bahwa semakin meningkat nilai kepemimpinan maka tidak mempengaruhi pula kinerja pegawai.

5. Hasil uji H5 menunjukkan bahwa budaya organisasi menunjukkan terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dimana menyatakan bahwa semakin meningkat nilai budaya organisasi, semakin meningkat pula kinerja pegawai.
6. Hasil uji H6 menunjukkan bahwa motivasi dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, sehingga dikatakan motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
7. Hasil uji H7 menunjukkan bahwa motivasi dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sehingga dikatakan motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

## **6.2. SARAN**

1. Penulis mengharapkan pegawai di Diknas Pendidikan dan Kebudayaan mempertahankan dan meningkatkan efektivitas kerjanya. khususnya untuk motivasi dalam bekerja karena motivasi merupakan salah satu

faktor yang dapat membuat efektivitas kinerja para pegawai meningkat.

2. Diharapkan pada penelitian selanjutnya jumlah variabel dapat ditambah ataupun dikombinasikan dengan variabel yang lain, baik di dalam maupun di luar variabel penelitian penulis. Dengan semakin beragam ataupun terkombinasinya variabel yang digunakan diharapkan akan lebih menyempurnakan penelitian ini.
3. Diharapkan pada penelitian selanjutnya jumlah sampel juga diperbanyak, agar penelitiannya lebih akurat dan lebih sempurna. Bagi para peneliti selanjutnya, semoga penelitian saya bisa menjadi bahan rujukan, acuan maupun referensi dalam penelitian saudara sehingga menjadi penelitian yang baik dan berkualitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almar, Nur Insyani. 2020. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Secretariat DPRD Kabupaten Luwu”. Tesis.
- Andayani, Imelda dan Tirtayasa, Satria. 2019. “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai”. Jurnal Ilmiah. Vol 2, No.1.
- Cahayani, Ati. 2005. Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Denison and Misra (1995), “Toward Of Organizational Culture and Effectiveness”. Organization Science, 6 (2) 121-123.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2007. Manajemen. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Haqq, Najmy. 2016. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Bisnis dan Manajemen – Volume 9 No.1.
- Hartatik. 2014. “Buku Praktis Mengembangkan SDM”. Jogjakarta: Laksana
- Hasibuan, Malayu. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Lako, Andreas. 2004. Kepemimpinan dan kinerja Organisasi pemerintah Isu Teori dan Solusi. Yogyakarta: AMARA books.
- Lies Indriyani. 2009. “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Perawat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi, No. 26, Th. XVI, pp. 117-12.
- Lukman Saleh, Aris. 2018. Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening (studi kasus pada brisyariah kc semarang).

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Perilaku dan Budaya organisasi. Bandung : PT. Rafika Aditama.
- Marjaya, Indra dan Pasaribu, Fajar. 2019. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Ilmiah. Vol 2, No.1.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 7, No. 2.
- Maryoto, Susilo. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Muryanto, Eko. 2011. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Motivasi kerja sebagai variabel moderating. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan.
- Mathis Robert, Jackson John. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba empat.
- Narimawati, Umi. 2007. Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Agung Media.
- Pradita. 2017. Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan.
- Puspitadewi. 2017. Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Jurnal Ekonomi.
- Shalahuddin, Ahmad. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan.
- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Sigit, Prasetyo. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)”. Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta
- Sobirin. 2007. Budaya organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi pemerintah. Yogyakarta : IBPP STIM YPKN.

- Sundari. 2016. "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Of Business And Management*. Vol 3, No.1.
- Supartono, 2004, *Ilmu Budaya Dasar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill
- Rahmawaty, Dian. 2017. Pengaruh Persepsi dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Benefita* 2(3) Oktober 2017 (278-287).
- Rivai, Veithzal dan Fawzi, Ahmad Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Organisasi pemerintah*, Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Prilaku organisasi pemerintahan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi pemerintah: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Widodo, Djoko Setyo. 2017. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". *JMM* Vol. 13, No.2.
- Wijayanti, Dwi Wahyu. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen*.

## LAMPIRAN 1 (KUESIONER)

### KUESIONER

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
KABUPATEN BANTAENG

#### 1. Identitas Responden

- a. Nama :
- b. Umur : Tahun
- c. Jenis Kelamin : (L/P)\*
- d. Pendidikan Terakhir : (SLTA/D3/S1/S2)\*

#### 2. Petunjuk Pengisian

- a. Kuesioner ini terdiri dari pernyataan dengan alternatif pilihan.
- b. Berilah tanda silang (X) jika sesuai dengan jawaban yang tepat pada kolom yang disediakan.

No	Alternatif Pilihan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

**3. Pernyataan – pernyataan tentang variabel X1 (Kepemimpinan)**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin memberikan inisiatif kerja kepada para pegawai					
2	Pemimpin membantu menyelesaikan masalah yang terjadi pada pegawai					
3	Pemimpin selalu memberikan dorongan kerja kepada para pegawai					
4	Pemimpin mampu dan sanggup mendorong pegawai agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan					
5	Pemimpin saling bekerja sama dengan bawahan dalam hal pekerjaan					

**4. Pernyataan – pernyataan tentang variabel X2 (Budaya organisasi)**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya ikut terlibat dalam pelaksanaan setiap aturan Organisasi pemerintah					
2	Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan hingga selesai					
3	Saya merasa nyaman bekerja di lingkungan kerja saya					
4	Saya mampu mengedepankan visi dan misi Organisasi pemerintah dari pada kepentingan pribadi					



**5. Pernyataan- pernyataan tentang variabel Z (Motivasi)**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa bahwa kebutuhan dasar seperti makan, minum dan beribadah secara wajar sudah terpenuhi dari gaji yang saya terima					
2	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan ini					
3	Saya mendapat dorongan dari rekan kerja saya untuk meraih prestasi kerja					
4	Saya mendapatkan penghargaan dari pimpinan atas prestasi kerja yang telah saya capai					
5	Motivasi yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih disiplin dalam bekerja					

**6. Pernyataan – pernyataan tentang variabel Kinerja Pegawai**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya bekerja sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh Organisasi pemerintah					
2	Hasil kerja saya sudah sesuai target yang sudah ditetapkan Organisasi pemerintah					
3	Saya merasa tugas pekerjaan yang saya dapat selama ini saya selesaikan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan					
4	Saya dapat memanfaatkan waktu setiap menyelesaikan suatu pekerjaan					
5	Saya termasuk pegawai yang mempunyai inisiatif dan kreatifitas sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan					

## LAMPIRAN 2 (TABULASI DATA)

## VARIABEL X1 (KEPEMIMPINAN)

Responden	KEPEMIMPINAN (X1)					TOTAL	RATA- RATA
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5		
1	3	2	4	3	3	15	3.67
2	4	3	4	4	5	20	3.33
3	4	4	4	4	4	20	3.83
4	4	4	3	4	4	19	3.05
5	3	3	2	2	4	14	3.67
6	4	3	4	4	5	20	3.5
7	4	2	2	3	2	13	3.67
8	3	3	3	3	4	16	3.83
9	5	4	4	5	4	22	4
10	3	3	4	4	5	19	3.5
11	4	5	4	4	4	21	3.5
12	5	4	3	4	4	20	3.33
13	4	4	3	5	4	20	3.33
14	3	3	2	2	3	13	3.33
15	4	3	3	4	4	18	3.67
16	4	4	4	4	5	21	3.17
17	5	3	4	4	4	20	3.33
18	4	4	4	3	4	19	3
19	3	4	5	4	3	19	3.5
20	3	3	2	2	3	13	3.17
21	4	3	4	4	3	18	3.33
22	5	4	4	4	4	21	3.5
23	5	4	3	3	3	18	3.17
24	3	4	3	4	4	18	3.33
25	4	3	2	2	3	14	3.33
26	4	4	3	2	3	16	3.17
27	5	4	4	4	3	20	2.83
28	5	3	2	2	4	16	3.5
29	3	3	2	2	3	13	3.17
30	4	5	3	4	4	20	3.5
31	4	3	4	4	4	19	3.33
32	4	3	2	3	3	15	3.33
33	3	3	3	3	4	16	3.17
34	3	3	4	2	4	16	3.33
35	3	3	4	4	4	18	3.167

<b>Responden</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RATA-RATA</b>
<b>36</b>	4	5	3	2	4	18	3.17
<b>37</b>	4	4	4	4	4	20	3
<b>38</b>	4	5	4	4	3	20	3.33
<b>39</b>	4	5	3	4	3	19	3.33
<b>40</b>	3	3	2	2	3	13	3.33
<b>41</b>	4	5	4	4	4	21	3.17
<b>42</b>	3	3	2	2	4	14	3
<b>43</b>	3	3	2	2	4	14	3.17
<b>44</b>	4	5	3	4	4	20	3.33
<b>45</b>	2	3	3	2	3	13	3.33
<b>46</b>	3	3	2	2	3	13	3.17
<b>47</b>	4	5	3	4	4	20	3.67
<b>48</b>	3	3	4	5	4	19	3.33
<b>49</b>	3	2	4	3	3	15	3.33
<b>50</b>	4	3	4	4	5	20	3.5
<b>51</b>	4	4	4	4	4	20	3.17
<b>52</b>	4	4	3	4	4	19	3.33
<b>53</b>	3	3	2	2	4	14	3.17
<b>54</b>	4	3	4	4	5	20	3.5
<b>55</b>	4	2	2	3	2	13	3.5
<b>56</b>	3	3	3	3	4	16	3.5
<b>57</b>	5	4	4	5	4	22	3.33
<b>58</b>	3	3	4	4	5	19	3.33
<b>59</b>	4	5	4	4	4	21	3.33
<b>60</b>	5	4	3	4	4	20	3.33
<b>61</b>	4	4	3	5	4	20	3.5
<b>62</b>	3	3	2	2	3	13	3.5
<b>63</b>	4	3	3	4	4	18	3.83
<b>64</b>	4	4	4	4	5	21	3.5
<b>65</b>	5	3	4	4	4	20	3
<b>66</b>	4	4	4	3	4	19	3.35
<b>67</b>	3	4	5	4	3	19	3.33
<b>68</b>	3	3	2	2	3	13	3.67
<b>69</b>	4	3	4	4	3	18	3.33
<b>70</b>	5	4	4	4	4	21	3.33
<b>71</b>	5	4	3	3	3	18	3.83
<b>72</b>	3	4	3	4	4	18	3.5
<b>73</b>	4	3	2	2	3	14	3.83
<b>74</b>	4	4	3	2	3	16	3.67

Responden	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	TOTAL	RATA-RATA
75	5	4	4	4	3	20	3.5
76	5	3	2	2	4	16	3.33
77	3	3	2	2	3	13	3.5
78	4	5	3	4	4	20	3.33
79	4	3	4	4	4	19	3.5
80	4	3	2	3	3	15	3.33

### VARIABEL X2 (BUDAYA ORGANISASI)

Responden	BUDAYA ORGANISASI (X2)				TOTAL	RATA-RATA
	Q1	Q2	Q3	Q4		
1	2	4	4	4	14	4.5
2	1	3	3	3	10	4.75
3	2	2	4	4	12	4.75
4	4	3	4	5	16	4.75
5	3	4	3	4	14	4
6	3	4	4	5	16	4.25
7	2	2	2	3	9	4
8	3	3	4	4	14	4.5
9	3	3	4	4	14	5
10	3	3	5	4	15	4.25
11	3	3	4	5	15	4
12	4	4	4	4	16	3.75
13	2	3	3	4	12	4.5
14	1	2	3	2	8	4.25
15	3	3	4	4	14	4.25
16	3	3	3	4	13	4.75
17	4	3	3	4	14	4.25
18	4	3	5	5	17	4.75
19	3	3	4	4	14	4.25
20	2	3	3	3	11	4.75
21	3	4	3	2	12	4.25
22	3	3	3	4	13	4.5
23	4	4	4	3	15	4.75
24	3	3	3	3	12	4
25	2	2	4	3	11	3.75
26	4	4	5	4	17	3.75
27	3	4	4	3	14	4.25

<b>Responden</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RATA-RATA</b>
<b>28</b>	3	4	4	4	15	3.75
<b>29</b>	1	2	2	2	7	4.5
<b>30</b>	2	4	3	4	13	4.75
<b>31</b>	3	4	4	3	14	4.75
<b>32</b>	3	2	2	3	10	4.5
<b>33</b>	3	3	3	4	13	4
<b>34</b>	3	2	2	4	11	4
<b>35</b>	3	4	5	4	16	3.5
<b>36</b>	4	5	3	4	16	3.75
<b>37</b>	4	4	4	4	16	4.5
<b>38</b>	4	4	3	3	14	4
<b>39</b>	3	3	4	3	13	3.75
<b>40</b>	3	3	4	3	13	4.5
<b>41</b>	3	4	3	4	14	4.75
<b>42</b>	3	4	3	3	13	4.25
<b>43</b>	3	4	3	4	14	4.25
<b>44</b>	2	4	4	5	15	4.25
<b>45</b>	2	3	3	4	12	4
<b>46</b>	1	2	3	4	10	4.75
<b>47</b>	3	3	3	3	12	4
<b>48</b>	2	3	2	2	9	4.25
<b>49</b>	3	3	4	5	15	4.5
<b>50</b>	4	4	4	4	16	4.5
<b>51</b>	2	3	3	4	12	3.5
<b>52</b>	1	2	3	2	8	3.75
<b>53</b>	3	3	4	4	14	3.75
<b>54</b>	3	3	3	4	13	3.75
<b>55</b>	4	3	3	4	14	4.25
<b>56</b>	4	3	5	5	17	3.5
<b>57</b>	3	3	4	4	14	3.75
<b>58</b>	2	3	3	3	11	4.25
<b>59</b>	3	4	3	2	12	4.25
<b>60</b>	3	3	3	4	13	4.25
<b>61</b>	4	4	4	3	15	4.5
<b>62</b>	3	3	3	3	12	4
<b>63</b>	2	2	4	3	11	4.25
<b>64</b>	4	4	5	4	17	4.25
<b>65</b>	3	4	4	3	14	4
<b>66</b>	3	4	4	4	15	4.75

Responden	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL	RATA-RATA
67	1	2	2	2	7	4.75
68	2	4	3	4	13	3.75
69	3	4	4	3	14	3.75
70	3	2	2	3	10	4.5
71	3	3	3	4	13	3.75
72	3	2	2	4	11	4
73	3	4	5	4	16	4.5
74	4	5	3	4	16	4.25
75	4	4	4	4	16	4
76	4	4	3	3	14	3.75
77	3	3	4	3	13	4.25
78	3	3	4	3	13	4
79	3	4	3	4	14	4
80	3	4	3	3	13	4

### VARIABEL X3 (MOTIVASI)

Responden	MOTIVASI (Z)					TOTAL	RATA-RATA
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5		
1	3	2	4	3	3	15	4.6
2	4	3	4	4	5	20	4.8
3	4	4	4	4	4	20	4.2
4	4	4	3	4	4	19	4.4
5	3	3	2	2	4	14	4.6
6	4	3	4	4	5	20	4.6
7	4	2	2	3	2	13	4.6
8	3	3	3	3	4	16	4.6
9	5	4	4	5	4	22	4.8
10	3	3	4	4	5	19	4.4
11	4	5	4	4	4	21	4.4
12	5	4	3	4	4	20	4
13	4	4	3	5	4	20	4.2
14	3	3	2	2	3	13	4.2
15	4	3	3	4	4	18	4.2
16	4	4	4	4	5	21	4
17	5	3	4	4	4	20	4.2
18	4	4	4	3	4	19	4.2
19	3	4	5	4	3	19	3.8
20	3	3	2	2	3	13	4.2

<b>Responden</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RATA-RATA</b>
<b>21</b>	4	3	4	4	3	18	4.6
<b>22</b>	5	4	4	4	4	21	4.2
<b>23</b>	5	4	3	3	3	18	4.2
<b>24</b>	3	4	3	4	4	18	4.6
<b>25</b>	4	3	2	2	3	14	4.2
<b>26</b>	4	4	3	2	3	16	4
<b>27</b>	5	4	4	4	3	20	4.6
<b>28</b>	5	3	2	2	4	16	4.4
<b>29</b>	3	3	2	2	3	13	4.6
<b>30</b>	4	5	3	4	4	20	4.2
<b>31</b>	4	3	4	4	4	19	4.2
<b>32</b>	4	3	2	3	3	15	4.4
<b>33</b>	3	3	3	3	4	16	4.4
<b>34</b>	3	3	4	2	4	16	3.8
<b>35</b>	3	3	4	4	4	18	4.2
<b>36</b>	4	5	3	2	4	18	4
<b>37</b>	4	4	4	4	4	20	4.4
<b>38</b>	4	5	4	4	3	20	4.4
<b>39</b>	4	5	3	4	3	19	4.6
<b>40</b>	3	3	2	2	3	13	4.2
<b>41</b>	4	5	4	4	4	21	4.6
<b>42</b>	3	3	2	2	4	14	4.2
<b>43</b>	3	3	2	2	4	14	4
<b>44</b>	4	5	3	4	4	20	4
<b>45</b>	2	3	3	2	3	13	3.8
<b>46</b>	3	3	2	2	3	13	4
<b>47</b>	4	5	3	4	4	20	4.4
<b>48</b>	3	3	4	5	4	19	4.2
<b>49</b>	4	5	4	4	4	21	3.8
<b>50</b>	5	4	3	4	4	20	4.2
<b>51</b>	4	4	3	5	4	20	4
<b>52</b>	3	3	2	2	3	13	4
<b>53</b>	4	3	3	4	4	18	4
<b>54</b>	4	4	4	4	5	21	4.4
<b>55</b>	5	3	4	4	4	20	4.4
<b>56</b>	4	4	4	3	4	19	4.4
<b>57</b>	3	4	5	4	3	19	4
<b>58</b>	3	3	2	2	3	13	4
<b>59</b>	4	3	4	4	3	18	4

Responden	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	TOTAL	RATA-RATA
60	5	4	4	4	4	21	4
61	5	4	3	3	3	18	4.6
62	3	4	3	4	4	18	4.2
63	4	3	2	2	3	14	4.4
64	4	4	3	2	3	16	3.8
65	5	4	4	4	3	20	4
66	5	3	2	2	4	16	4.4
67	3	3	2	2	3	13	4.4
68	4	5	3	4	4	20	4.2
69	4	3	4	4	4	19	3.8
70	4	3	2	3	3	15	4
71	3	3	3	3	4	16	3.8
72	3	3	4	2	4	16	4
73	3	3	4	4	4	18	3.8
74	4	5	3	2	4	18	4.4
75	4	4	4	4	4	20	3.8
76	4	5	4	4	3	20	4.8
77	4	5	3	4	3	19	4
78	3	3	2	2	3	13	3.8
79	4	5	4	4	4	21	4
80	3	3	2	2	4	14	4

#### VARIABEL Y (KINERJA PEGAWAI)

Responden	KINERJA PEGAWAI (Y)					TOTAL	RATA-RATA
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5		
1	4	4	3	3	4	18	4.8
2	4	3	3	4	5	19	4.4
3	3	3	2	3	3	14	4.4
4	4	3	3	5	4	19	4.4
5	5	2	3	4	3	17	4
6	4	3	3	2	1	13	4.2
7	2	1	3	3	3	12	4
8	4	4	3	3	4	18	4.4
9	5	4	3	3	3	18	4.4
10	4	5	4	4	3	20	4.4
11	4	3	4	4	4	19	4.4
12	3	3	4	3	2	15	4.2



<b>Responden</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RATA-RATA</b>
13	3	3	3	2	1	12	4.2
14	3	2	4	3	3	15	4.4
15	3	3	3	4	4	17	4.4
16	5	4	4	4	5	22	4.2
17	4	3	4	5	4	20	4.6
18	3	3	4	3	3	16	4.4
19	4	4	3	2	2	15	4.2
20	2	1	2	3	3	11	4.2
21	4	4	3	3	4	18	4.4
22	4	5	4	4	3	20	4.4
23	3	3	5	5	4	20	4.2
24	5	4	4	3	3	19	4.4
25	2	2	3	3	3	13	4.4
26	4	4	5	4	4	21	4.4
27	3	3	3	3	3	15	4.4
28	3	3	3	3	4	16	4.2
29	2	2	3	3	2	12	4.4
30	4	4	4	4	5	21	4.2
31	4	3	3	3	3	16	4.2
32	2	2	3	3	2	12	4.4
33	5	5	3	4	5	22	4.2
34	3	4	4	3	3	17	4.4
35	4	4	4	5	4	21	4.2
36	5	5	4	4	5	23	4.4
37	5	4	4	4	5	22	4
38	3	4	3	4	4	18	4.2
39	5	4	4	5	4	22	4.4
40	4	3	5	5	4	21	4.4
41	3	5	5	4	5	22	4.8
42	5	4	3	4	4	20	4.6
43	4	5	4	4	4	21	4.4
44	5	4	4	4	5	22	4.4
45	2	1	2	3	4	12	4
46	2	2	1	2	3	10	4.2
47	4	3	3	3	4	17	4.2
48	4	3	3	4	3	17	4
49	5	4	3	3	3	18	4.4
50	4	5	4	4	3	20	4.2
51	4	3	4	4	4	19	4.4

<b>Responden</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RATA-RATA</b>
52	3	3	4	3	2	15	4.4
53	3	3	3	2	1	12	4.2
54	3	2	4	3	3	15	4.6
55	3	3	3	4	4	17	4.2
56	5	4	4	4	5	22	4.2
57	4	3	4	5	4	20	4.6
58	3	3	4	3	3	16	4.6
59	4	4	3	2	2	15	4.6
60	2	1	2	3	3	11	4.4
61	4	4	3	3	4	18	4.4
62	4	5	4	4	3	20	4.4
63	3	3	5	5	4	20	4.4
64	5	4	4	3	3	19	4.4
65	2	2	3	3	3	13	4.4
66	4	4	5	4	4	21	4.4
67	3	3	3	3	3	15	4.2
68	3	3	3	3	4	16	4.4
69	2	2	3	3	2	12	4
70	4	4	4	4	5	21	4
71	4	3	3	3	3	16	4
72	2	2	3	3	2	12	4.4
73	5	5	3	4	5	22	4.6
74	3	4	4	3	3	17	4.6
75	4	4	4	5	4	21	4.4
76	5	5	4	4	5	23	4.4
77	5	4	4	4	5	22	4.6
78	3	4	3	4	4	18	4
79	5	4	4	5	4	22	4.4
80	4	3	5	5	4	21	4.4

## LAMPIRAN 3

### HASIL UJI VALIDASI DATA

#### □ UJI VALIDITAS ITEM ( $r > 0.193$ )

##### 1. VALIDITAS KEPEMIMPINAN

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	13.85	6.003	.363	.735
X1.2	14.14	5.639	.425	.715
X1.3	14.45	4.858	.589	.650
X1.4	14.30	4.137	.723	.584
X1.5	13.96	6.037	.396	.723

##### 2. VALIDITAS BUDAYA ORGANISASI

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	10.34	3.011	.583	.598
X2.2	9.95	3.441	.475	.666
X2.3	9.76	3.272	.509	.646
X2.4	9.63	3.503	.437	.688

### 3. VALIDITAS MOTIVASI

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	13.84	5.758	.377	.716
X3.2	14.00	5.342	.432	.698
X3.3	14.42	4.678	.589	.633
X3.4	14.33	3.969	.699	.575
X3.5	13.96	6.163	.342	.726

### 4. VALIDITAS KINERJA

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	13.95	7.770	.651	.759
Y2	14.24	7.677	.615	.771
Y3	14.11	9.114	.530	.796
Y4	14.05	8.529	.624	.770
Y5	14.10	7.838	.597	.777

□ **UJI RELIABILITAS**

**1. RELIABILITAS KEPEMIMPINAN**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	5

**2. RELIABILITAS BUDAYA ORGANISASI**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	4

### 3. RELIABILITAS MOTIVASI

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	5

### 4. RELIABILITAS KINERJA

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	5

Nilai Cronbach's Alpha

→ 0.787 > 0.50

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

**1. DESKRIPTIF RESPONDEN**

**\*PENELITI TIDAK MELAMPIRKAN OUTPUT\***

## 2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

### VARIABEL KEPEMIMPINAN

#### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	26	32.5	32.5	33.8
	4	39	48.8	48.8	82.5
	5	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

#### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.0	5.0	5.0
	3	39	48.8	48.8	53.8
	4	27	33.8	33.8	87.5
	5	10	12.5	12.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

#### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20	25.0	25.0	25.0
	3	24	30.0	30.0	55.0
	4	34	42.5	42.5	97.5
	5	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

#### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	21	26.3	26.3	26.3
	3	13	16.3	16.3	42.5
	4	41	51.3	51.3	93.8
	5	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

#### X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.5	2.5	2.5
	3	27	33.8	33.8	36.3
	4	43	53.8	53.8	90.0
	5	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	



## VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

### X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	7.5	7.5	7.5
	2	14	17.5	17.5	25.0
	3	43	53.8	53.8	78.8
	4	17	21.3	21.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	16.3	16.3	16.3
	3	34	42.5	42.5	58.8
	4	31	38.8	38.8	97.5
	5	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	10.0	10.0	10.0
	3	34	42.5	42.5	52.5
	4	31	38.8	38.8	91.3
	5	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	8.8	8.8	8.8
	3	25	31.3	31.3	40.0
	4	41	51.3	51.3	91.3
	5	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

## VARIABEL MOTIVASI

### X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	27	33.8	33.8	35.0
	4	39	48.8	48.8	83.8
	5	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.5	2.5	2.5
	3	39	48.8	48.8	51.3
	4	25	31.3	31.3	82.5
	5	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20	25.0	25.0	25.0
	3	25	31.3	31.3	56.3
	4	33	41.3	41.3	97.5
	5	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	24	30.0	30.0	30.0
	3	11	13.8	13.8	43.8
	4	41	51.3	51.3	95.0
	5	4	5.0	5.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	29	36.3	36.3	37.5
	4	45	56.3	56.3	93.8
	5	5	6.3	6.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

## VARIABEL KINERJA

### Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	13.8	13.8	13.8
	3	22	27.5	27.5	41.3
	4	30	37.5	37.5	78.8
	5	17	21.3	21.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.0	5.0	5.0
	2	10	12.5	12.5	17.5
	3	28	35.0	35.0	52.5
	4	28	35.0	35.0	87.5
	5	10	12.5	12.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.3	1.3	1.3
	2	4	5.0	5.0	6.3
	3	36	45.0	45.0	51.3
	4	32	40.0	40.0	91.3
	5	7	8.8	8.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	7.5	7.5	7.5
	3	34	42.5	42.5	50.0
	4	29	36.3	36.3	86.3
	5	11	13.8	13.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3.8	3.8	3.8
	2	8	10.0	10.0	13.8
	3	27	33.8	33.8	47.5
	4	29	36.3	36.3	83.8
	5	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

□ **UJI ASUMSI KLASIK**

**1. UJI NORMALITAS**

Nilai Sig 0.192 > 0.05 □ Data terdistribusi normal

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3.13101928
Most Extreme Differences	Absolute	.088
	Positive	.056
	Negative	-.088
Test Statistic		.088
Asymp. Sig. (2-tailed)		.192 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**2. UJI MULTIKOLINEARITAS □ NILAI VIF < 10.00**

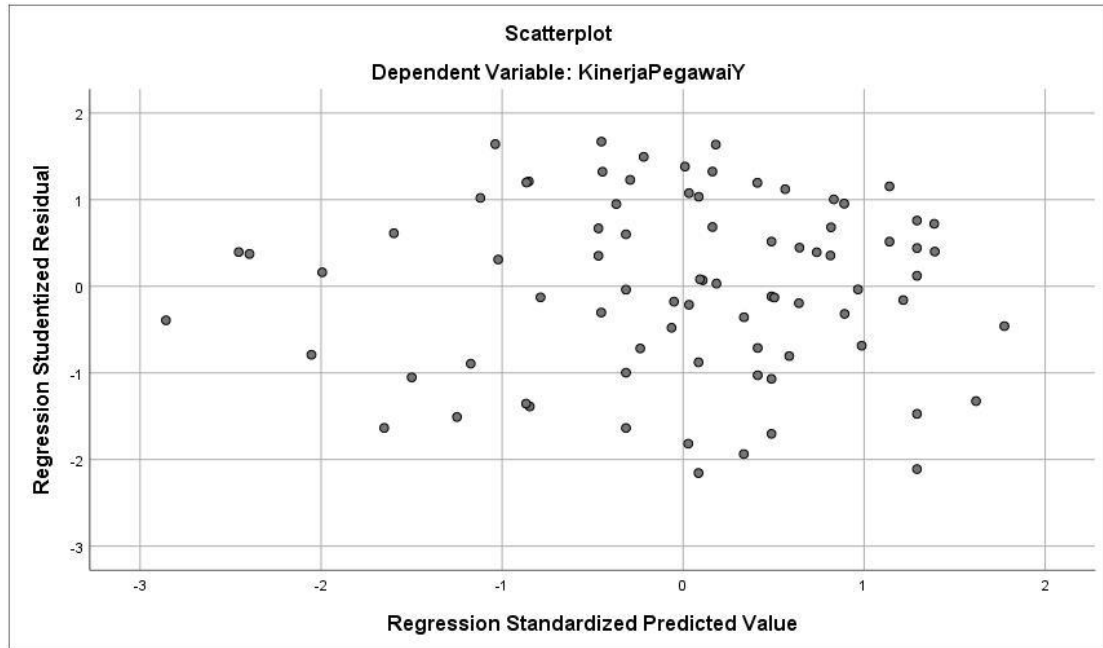
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.273	2.851		2.551	.013		
	KepemimpinanX1	.119	.155	.096	.769	.444	.685	1.461
	BudayaOrganisasiX2	.624	.179	.414	3.493	.001	.753	1.328
	MotivasiZ	-.002	.177	-.001	-.009	.993	.545	1.834

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

### 3. UJI HETEROSKEDASTISITAS

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



□ **UJI HIPOTESIS**

**1. UJI T □ T TABEL = 1.984**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.343	1.799		1.858	.067
	KepemimpinanX1	.464	.085	.472	5.460	.000
	BudayaOrganisasiX2	.460	.103	.388	4.487	.000

a. Dependent Variable: MotivasiZ

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.273	2.851		2.551	.013
	KepemimpinanX1	.119	.155	.096	.769	.444
	BudayaOrganisasiX2	.624	.179	.414	3.493	.001
	MotivasiZ	-.002	.177	-.001	-.009	.993

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

## 2. UJI F $\square$ F TABEL = 2.31

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	272.078	2	136.039	32.092	.000 <sup>b</sup>
	Residual	326.410	77	4.239		
	Total	598.488	79			

a. Dependent Variable: MotivasiZ

b. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasiX2, KepemimpinanX1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	190.528	3	63.509	6.232	.001 <sup>b</sup>
	Residual	774.459	76	10.190		
	Total	964.988	79			

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

b. Predictors: (Constant), MotivasiZ, BudayaOrganisasiX2, KepemimpinanX1

### 3. UJI KOEFISIEN REGRES

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BudayaOrganisasiX2, KepemimpinanX1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: MotivasiZ

b. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.674 <sup>a</sup>	.455	.440	2.059

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasiX2, KepemimpinanX1

b. Dependent Variable: MotivasiZ

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MotivasiZ, BudayaOrganisasiX2, KepemimpinanX1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

b. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.444 <sup>a</sup>	.197	.166	3.192

a. Predictors: (Constant), MotivasiZ, BudayaOrganisasiX2, KepemimpinanX1

b. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY



## HASIL UJI SOBEL STATISTIC

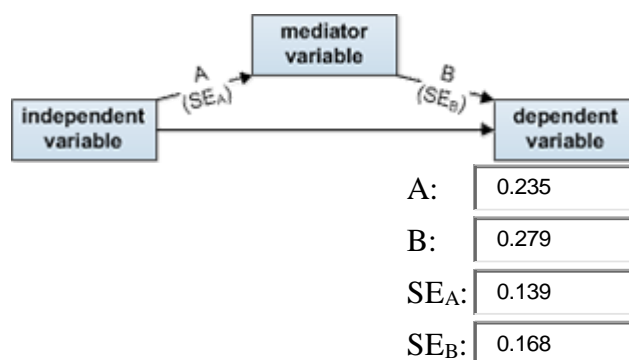
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,465	2,487		5,413	,000
	KepemimpinanX 1	,235	,139	,188	1,688	,095

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,252	2,798		4,021	,000
	KepemimpinanX 1	,081	,166	,065	,489	,626
	MotivasiZ	,279	,168	,220	1,660	,101

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



Sobel test statistic: 1.18474354  
 One-tailed probability: 0.11805943  
 Two-tailed probability: 0.23611886

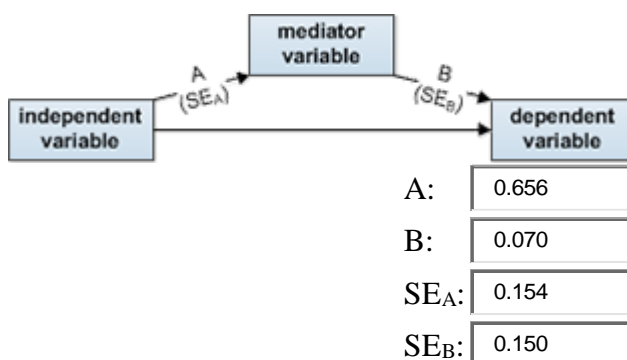
		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8,941	2,065		4,329	,000
2	BudayaOrganisasiX	,656	,154	,435	4,262	,000

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8,247	2,549		3,236	,002
2	BudayaOrganisasiX	,614	,178	,407	3,457	,001
	MotivasiZ	,070	,150	,055	,470	,640

a. Dependent Variable: KinerjaPegawaiY

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



Sobel test statistic: 0.46389120  
 One-tailed probability: 0.32136285  
 Two-tailed probability: 0.64272570