

## Analisis Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Laviena Octora<sup>1</sup>, Luis Marnisah<sup>2</sup>, Meita Istianda<sup>3</sup>

Universitas Terbuka<sup>1,3</sup>

Universitas Indo Global Mandiri<sup>2</sup>

Email : [1venaoctora26@gmail.com](mailto:1venaoctora26@gmail.com), [2luismarnisah@uigm.ac.id](mailto:2luismarnisah@uigm.ac.id), [3meita@ecampus.ut.ac.id](mailto:3meita@ecampus.ut.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini untuk menganalisa Pengaruh dari Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kecamatan Kalidoni Kota Palembang dengan Motivasi sebagai variabel intervening dimana sampel yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu semua populasi PNS di lingkungan kerja kecamatan kalidoni yang berjumlah 56 orang sebagai sampel penelitian. Adapun dalam mengolah data digunakan program yakni SPSS dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Setelah dilakukan analisis data maka hasil yang didapatkan yakni hasil uji validitas  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $Y$  dan  $Z$  didapatkan  $r$  tabel sebesar  $0.2656 < corrected\ item\ total\ correlations$ , dari hasil uji reliabilitas  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $Y$  dan  $Z$  nilai *Cronbach's Alpha* di rentang  $0.801-0.920 > 0.60$  sehingga dapat dikatakan reliabel. Pada uji simultan  $29,467$  lebih besar dari  $f_{tabel}$   $2,78$  dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,000$  lebih kecil dari  $0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi secara simultan. Nilai  $f_{hitung}$  sebesar  $16,375$  lebih besar dari  $f_{tabel}$   $2,78$  dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,000$  lebih kecil dari  $0,05$  sehingga disimpulkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara simultan. Selanjutnya nilai  $R^2$  pada uji *path analysis* pertama sebesar  $0,527$  menunjukkan bahwa variabel Motivasi yang dipengaruhi langsung oleh variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar  $(100\% - 52,7\%)$  atau  $47,3\%$  dipengaruhi variabel lainnya. Dengan nilai  $R^2$  pada uji *path analysis* kedua sebesar  $0,491$  menunjukkan bahwa variabel kinerja dipengaruhi langsung oleh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi sedangkan sisanya  $(100\% - 49,1\%)$  atau  $50,9\%$  dipengaruhi variabel lainnya.

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

### ABSTRACT

*This study is to analyze the influence of organizational culture and leadership style on the performance of civil servants in Kalidoni sub-district, Palembang city with motivation as an intervening variable where the sample used is a saturated sample, namely all the population of civil servants in the Kalidoni sub-district working environment, amounting to 56 people as a sample. study. Meanwhile, in managing the data, the SPSS program is used with the path analysis method (path analysis). After analyzing the data, the results obtained are the results of the validity tests  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $Y$  and  $Z$  obtained  $r$  table of  $0.2656 < corrected\ item\ total\ correlations$ , from the results of reliability tests  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $Y$  and  $Z$  Cronbach's Alpha values in the range  $0.801-0.920 > 0.60$  so it can be said to be reliable. In the simultaneous test  $29.467$  is greater than  $f$  table  $2.78$  and the significance value (Sig.)  $0.000$  is smaller than  $0.05$  so it can be concluded that Organizational Culture and Leadership Style have a positive and significant effect on motivation simultaneously. The calculated  $f$  value of  $16.375$  is greater than  $f$  table  $2.78$  and the significance value (Sig.)  $0.000$  is smaller than  $0.05$ , so it can be concluded that organizational culture, leadership style, and motivation have a positive and significant effect on performance simultaneously. Furthermore, the value of  $R^2$  in the first path analysis test is  $0.527$ , indicating that the motivation variable is directly influenced by the organizational culture and leadership style variables, while the remaining  $(100\% - 52.7\%)$  or  $47.3\%$  is influenced by other variables. With the  $R^2$  value in the second path analysis test of  $0.491$ , it shows that the performance variable is directly influenced by organizational culture, leadership style, and motivation variables while the rest  $(100\% - 49.1\%)$  or  $50.9\%$  is influenced by other variables.*

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

## PENDAHULUAN

Kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh budaya organisasi, sebagaimana diketahui bahwa budaya organisasi turut berperan dalam menciptakan kinerja yang optimal sesuai dengan apa yang dicita-citakan oleh organisasi. Penelitian dari (Munandar et al., 2020) mengemukakan bahwa budaya organisasi di dalam suatu organisasi maupun perusahaan pasti selalu dikaitkan dengan norma, nilai, sikap, aturan, hingga etika di dalam pekerjaan yang akan disetujui bersama-sama dari setiap bagian organisasi. Budaya organisasi yang diterapkan di Kecamatan Kalidoni terkandung di dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Palembang yang dimana diharapkan dapat membangun budaya kerja yang berintegritas. Berdasarkan nilai SKP PNS Kecamatan Kalidoni terjadi kenaikan nilai integritas pegawai kecamatan kalidoni, namun nilai tersebut belum memenuhi kategori nilai sangat baik sehingga perlu adanya peningkatan dari segi integritas pegawai. Disamping budaya organisasi, gaya kepemimpinan juga turut mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian dari (Yoga Pratama & Suwandana, 2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan yaitu kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam melakukan fungsi pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan nilai SKP PNS Kecamatan Kalidoni terjadi penurunan nilai kepemimpinan Camat Kalidoni. Penurunan tersebut cukup signifikan bahkan pada 2020 dimana terjadi penurunan sebanyak 7 poin. Selanjutnya yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi dimana motivasi erat kaitannya dengan disiplin kerja menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Widayat, 2017) semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi disiplin kerja sebaliknya semakin rendah motivasi maka semakin rendah pula disiplin kerja. Berdasarkan nilai SKP PNS Kecamatan Kalidoni nilai disiplin kerja PNS Kecamatan Kalidoni mengalami perubahan naik turun yang tidak terlalu signifikan. Namun demikian nilai tersebut belum mencapai nilai maksimal yaitu kategori sangat baik. Sehingga dalam meningkatkan disiplin kerja PNS diperlukan motivasi. Sehingga dapat dijabarkan bahwa budaya organisasi tentu saja sangat penting dalam sebuah organisasi. Budaya Organisasi dapat dijadikan sebagai pengikat di dalam organisasi untuk menyatukan berbagai macam karakter dan juga kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu di dalam organisasi tersebut. Di samping itu budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai identitas dari sebuah organisasi.

Budaya organisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dimana gaya kepemimpinan merupakan sikap maupun tindakan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan tujuan untuk mempengaruhi bawahannya agar tercapai kinerja yang optimal. Sehingga dapat dikatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja bawahan. Gaya kepemimpinan tersebut akan sangat berpengaruh bagaimana posisi pemimpin di dalam organisasi. Dimana pemimpin yang berkualitas sudah pasti selalu memotivasi bawahannya agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Motivasi disini diartikan sebagai dorongan untuk menggerakkan manusia agar memiliki kemauan untuk mengerjakan sesuatu sesuai tujuannya. Motivasi sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Rendahnya motivasi tentu akan sedikit banyak mempengaruhi kinerja pegawai. Maka dari itu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan melalui motivasi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah adalah sebagai berikut: “Bagaimana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, lalu bagaimana motivasi berpengaruh terhadap kinerja dan selanjutnya bagaimana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi ?”

Adapun tujuan pada penelitian ini adalah: “Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi, lalu untuk mengetahui pula pengaruh motivasi terhadap kinerja, dan terakhir untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

## KAJIAN PUSTAKA

Teori yang digunakan dalam penelitian ini yang pertama ialah teori dimensi dalam budaya organisasi menurut (Robbins et al., 2015) dimana terdapat tujuh ciri utama yang secara bersamaan menangkap inti dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko. Mendorong anggota organisasi untuk berinovasi dan berani memengas risiko.
2. Memperhatikan detail. Sejauh mana karyawan harus menunjukkan akurasi dan analisis.
3. Orientasi pada hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil daripada metode dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

4. Orientasi pada orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil pada karyawan dalam organisasi.

5. Orientasi pada tim. Penentuan posisi tim sejauh mana tingkat

6. pengorganisasian aktivitas tim

7. Agresif. Betapa agresif dan kompetitifnya seorang individu.

8. Stabilitas. Sejauh mana kinerja organisasi menekankan pada pemeliharaan status daripada inovasi atau perkembangan.

Teori lain yang mendukung penelitian ini adalah teori dalam Gaya Kepemimpinan menurut (Smith, 2013) yakni:

#### 1. Gaya kepemimpinan Instruksi

Gaya Kepemimpinan Instruksi, adakalanya pemimpin akan memberikan *boundaries* dalam melaksanakan peran yang dilakukan oleh bawahannya sehingga pemimpin diharapkan memberikan instruksi/petunjuk dalam pelaksanaan tugas di dalam organisasi.

#### 2. Gaya kepemimpinan Konsultasi

Gaya Kepemimpinan konsultasi, pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin diperlukan oleh pemimpin di dalam organisasi hal tersebut bertujuan agar keputusan yang dibuat diikuti dengan *feedback* dari bawahan sehingga tercipta komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, pemimpin juga diharapkan dapat menjadi konselor.

#### 3. Gaya kepemimpinan Partisipasi

Gaya Kepemimpinan partisipasi, perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberi dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Partisipasi bawahan sangat dibutuhkan berupa penguangan ide dan gagasan dalam *problem solving* dan *decision making*.

#### 4. Gaya kepemimpinan Delegasi

Gaya Kepemimpinan Delegasi, ketika bawahan mampu mengemban peran dan fungsi serta tanggung jawab yang didelegasikan maka seorang pemimpin memberikan kepercayaan dan kesempatan tersebut kepada bawahan.

Selanjutnya teori Motivasi dari David McClelland di dalam (Baddeley et al., 2017) yang mendukung penelitian ini menganjurkan bahwa motivasi dapat diukur dengan tingkat keunggulan manusia, sebagai berikut:

1. *Need for achievement* adalah kebutuhan untuk mencapai keberhasilan.

2. *Need for affiliation* adalah kebutuhan untuk rasa memiliki adalah kebutuhan akan semangat dan dukungan untuk orang lain.

3. *Need for power* adalah kebutuhan yang lebih mementingkan kekuasaan dimana kebutuhan untuk mendominasi dan memberikan pengaruh yang besar untuk orang di sekitarnya.

Terakhir teori kinerja berdasarkan pendapat dari (Wilson Bangun, 2012) dimana standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi sebuah karya, dapat dijadikan sebagai dasar untuk evaluasi setiap pekerjaan dan untuk memfasilitasi evaluasi kinerja karyawan maka tingkat kerja mereka harus diukur dan dipahami secara jelas. Hal tersebut dapat diukur dengan antara lain sebagai ialah:

#### 1. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menggambarkan kuantitas kegiatan yang mampu dihasilkan oleh perorangan maupun kelompok sebagai syarat menjadi pekerjaan.

#### 2. Kualitas kerja

Kualitas kerja sangat bergantung pada standarisasi pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan harus mampu menyesuaikannya dengan setiap pekerjaan.

#### 3. Batas waktu

Pada umumnya setiap pekerjaan memiliki tenggat waktu atau deadline sehingga karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

#### 4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu membutuhkan kehadiran karyawan pada periode yang telah ditentukan. Ada pekerjaan yang memerlukan kinerja karyawan delapan jam sehari selama lima hari kerja dalam seminggu sehingga kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan yang mengerjakannya.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei kuesioner, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kecamatan kalidoni Palembang yang diperkirakan berjumlah lebih kurang 57 pegawai. Semua pegawai yang ada di kecamatan kalidoni sebagai sampel penelitian sehingga penelitian ini dikategorikan menjadi sampel jenuh. Data pendukung pada penelitian ini adalah laporan dan informasi mengenai kecamatan kalidoni melalui dokumentasi file dan arsip. Selanjutnya penelitian ini menggunakan beberapa metode uji sebagai berikut:

1. Uji asumsi klasik berupa uji normalitas, uji multikolinearitas, dan Uji heteroskedastisitas.

2. Uji regresi linier berganda dengan *path analysis* yaitu instrumen yang digunakan untuk menjelaskan secara grafis unsur-unsur kaitan sebab akibat antara variabel independen, intervening dan dependen. Model diagram jalur dibuat berdasarkan variabel yang akan diteliti, dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Motivasi (Y) dan Kinerja Pegawai (Z).

Model Struktur ke Satu

$$Y = y_1 X_1 + y_2 X_2 + \epsilon_1 \rightarrow (1)$$

Dimana :

Y = Motivasi

$X_1$  = Budaya Organisasi

$X_2$  = Gaya Kepemimpinan

$y_1 X_1$  = Koefisien Jalur Y terhadap  $X_1$

$y_2 X_2$  = Koefisien Jalur Y terhadap  $X_2$

$\epsilon_1$  = Variabel yang tidak terungkap

Model Struktur Ke dua

$$Z = z_1 X_1 + z_2 X_2 + z_3 Y + \epsilon_2 \rightarrow (2)$$

Dimana

Z = Kinerja

$X_1$  = Budaya Organisasi

$X_2$  = Gaya Kepemimpinan

Y = Motivasi

$z_1 X_1$  = Koefisien Jalur Z terhadap  $X_1$

$z_2 X_2$  = Koefisien Jalur Z terhadap  $X_2$

$\epsilon_2$  = Variabel yang tidak terungkap

### Uji t (Uji Parsial)

Uji parsial (Uji t) digunakan dengan tujuan agar memahami pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan cara;

1. Mencari nilai  $t_{tabel}$  dengan cara menentukan tingkat kesalahan ( $\alpha = \alpha$ ) dan derajat kebebasan (df);
2. Mencari nilai  $t_{hitung}$  dengan menggunakan aplikasi software SPSS.
3. Menentukan kriteria keputusan :

- a.  $H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai Probabilitas (sig)  $> 0,05$  atau taraf signifikan 5% berarti secara parsial variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b.  $H_a$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai probabilitas (sig)  $> 0,05$  atau taraf signifikan 5% berarti secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

### Uji f (Uji Simultan)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Dasar pengambilan keputusan untuk uji f simultan adalah berdasarkan nilai  $f_{hitung}$  dan  $f_{tabel}$ : 1) Jika nilai  $f_{hitung} > f_{tabel}$  maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara simultan, 2) Jika nilai  $f_{hitung} < f_{tabel}$  maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat secara simultan. Jika nilai sig.  $< 0,05$  maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat secara simultan. Selanjutnya jika nilai sig.  $> 0,05$  maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat secara simultan.

### Koefisien determinasi

Dianalisis melalui nilai *R square* yang akan menunjukkan berapa besar pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas Model Struktur 1

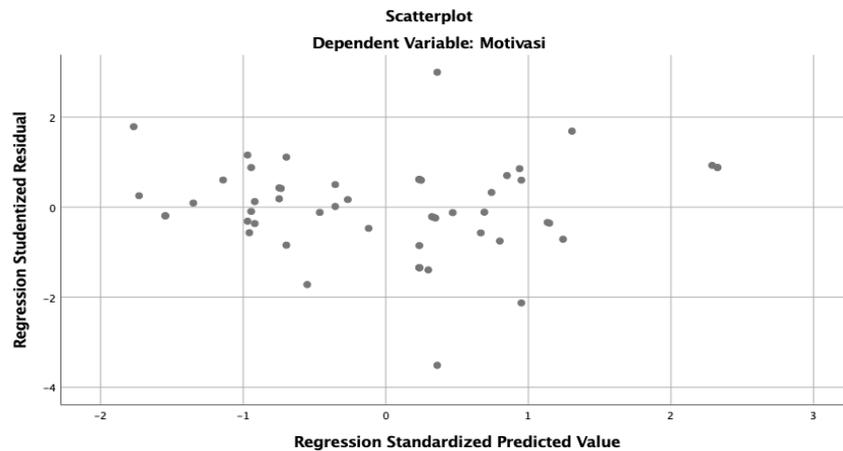
Diperoleh nilai Asymp Sig (2-tailed) sebesar 0,099 dengan nilai uji *one sample kolmogorov-smirnov*, dengan menggunakan taraf signifikan 0,05 maka model data tersebut sudah memenuhi asumsi normalitas dan pendistribusian data secara normal dengan baik serta dapat dikatakan layak untuk dilanjutkan dengan analisis jalur (*path analysis*).

#### Pengujian Hipotesis

#### 2. Uji Multikolinearitas Model Struktur 1

Hasil uji multikolinearitas variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki nilai *tolerance* sama sebesar 0,586 dan nilai VIF sebesar 1,707. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen yakni budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada model persamaan satu telah memenuhi asumsi klasik yaitu tidak terjadi multikolinearitas terhadap variabel dependen yakni variabel motivasi.

## 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Struktur 1



Grafik 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Struktur 1

Sumber : Data hasil olahan penelitian 2021

Pada grafik diatas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol dan tidak ada pola yang berbentuk jelas seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar atau menyempit), dengan demikian bahwa persamaan regresi pada struktur kesatu terbebas dari asumsi Heteroskedastisitas,

sehingga grup atau variabel independen dapat dilanjutkan atau digunakan pada analisis jalur.

**Hasil Uji Analisis Jalur Model Struktur I**

Dalam menguji hipotesis apakah variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi secara simultan maka dapat dilihat dari hasil perhitungan uji f dibawah ini:

**Tabel 1. Uji Simultan (Uji-f) Model Struktur 1**  
ANOVA<sup>a</sup>

|   | <i>Model</i>      | <i>Sum of Squares</i> | <i>df</i> | <i>Mean Square</i> | <i>F</i> | <i>Sig.</i>       |
|---|-------------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------------|
| 1 | <i>Regression</i> | 1.029.817             | 2         | 514.908            | 29.467   | .000 <sup>b</sup> |
|   | <i>Residual</i>   | 926.112               | 53        | 17.474             |          |                   |
|   | <i>Total</i>      | 1.955.929             | 55        |                    |          |                   |

a. *Dependent Variable: Motivasi*  
b. *Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi*

Sumber : Data hasil olahan penelitian 2021

Dari hasil output analisis regresi diatas menunjukan nilai f hitung sebesar 29,467 lebih besar dari f tabel 2,78 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi secara simultan.

Uji Parsial dari variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 2. Uji Parsial (Uji-t) Model Struktur 1**

| <i>Model</i> |                   | <i>Unstandardized Coefficients</i> |                   | <i>Standardized Coefficients</i> |          | <i>Collinearity Statistics</i> |                             |
|--------------|-------------------|------------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|-----------------------------|
|              |                   | <i>B</i>                           | <i>Std. Error</i> | <i>Beta</i>                      | <i>t</i> | <i>Sig.</i>                    | <i>Tolerance</i> <i>VIF</i> |
| 1            | <i>(Constant)</i> | 1.289                              | 5.913             |                                  | .218     | .828                           |                             |
|              | Budaya Organisasi | .054                               | .176              | .038                             | .309     | .759                           | .586 1.707                  |
|              | Gaya kepemimpinan | .850                               | .150              | .700                             | 5.673    | .000                           | .586 1.707                  |

a. *Dependent Variable: Motivasi*

Sumber : Data hasil olahan penelitian 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa:

1. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Variabel Motivasi (Y) sesuai dengan hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki t hitung sebesar 0,309 lebih kecil dari t tabel sebesar 1,674, ini menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima sedangkan  $H_1$  ditolak dengan demikian variabel Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi

2. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi (Y) sesuai dengan hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memiliki t hitung sebesar 5,673 lebih besar dari t tabel sebesar 1,674, ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak sedangkan  $H_2$  diterima dengan demikian bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi.

**Tabel 3. Koefisien Determinasi Model Struktur I**

| <i>Model Summary</i> |                   |                 |                          |                                   |
|----------------------|-------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <i>Model</i>         | <i>R</i>          | <i>R Square</i> | <i>Adjusted R Square</i> | <i>Std. Error of the Estimate</i> |
| 1                    | .726 <sup>a</sup> | .527            | .509                     | 4.180                             |

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi  
 Sumber : Data hasil olahan penelitian 2021

Dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,527 menunjukkan bahwa variabel Motivasi yang dipengaruhi langsung oleh variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar (100%-52,7%) atau 47,3% dipengaruhi variabel lainnya.

**Hasil Uji Asumsi Klasik**

1. Uji Normalitas Model Struktur II

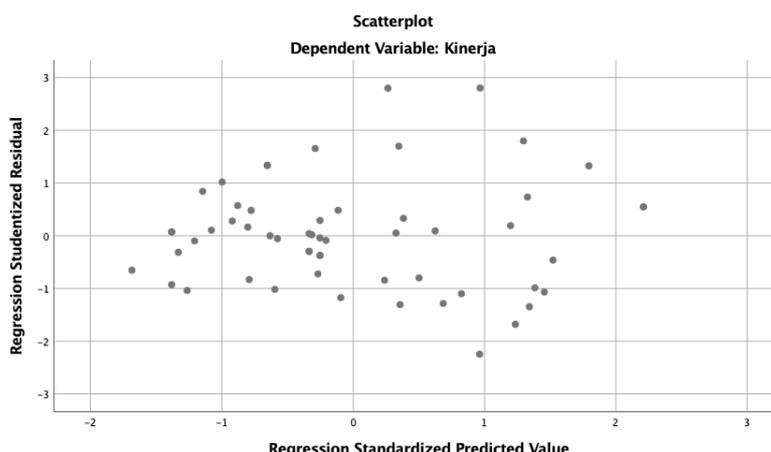
Diperoleh nilai *Asymp Sig (2-tailed)* sebesar 0,200 dengan nilai uji one sample kolmogorov-smirnov, dengan menggunakan taraf signifikan 0,05 maka model data tersebut sudah memenuhi asumsi normalitas dan pendistribusian data secara normal dengan baik serta dapat dikatakan layak untuk dilanjutkan dengan analisis jalur (*path analysis*).

Pengujian Hipotesis

2. Uji Multikolinearitas Model Struktur II

Hasil uji multikolinearitas variabel budaya organisasi memiliki nilai tolerance sebesar 0,585 dan nilai VIF sebesar 1,710. Selanjutnya variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai tolerance sebesar 0,365 dan nilai VIF sebesar 2,743. Terakhir variabel motivasi memiliki nilai tolerance sebesar 0,473 dan nilai VIF sebesar 2,112. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independent yakni budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi pada model persamaan dua telah memenuhi asumsi klasik yaitu tidak terjadi multikolinearitas terhadap variabel dependen yakni variabel kinerja.

3. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Struktur II



**Grafik 2. Hasil output Uji Heteroskedastisitas Model Struktur Dua**

Sumber : Data hasil olahan penelitian 2021

Pada grafik diatas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di atas angka nol sumbu Y, dengan demikian bahwa persamaan regresi pada struktur

kedua terbebas dari asumsi Heteroskedastisitas, sehingga grup atau variabel independen dapat dilanjutkan atau digunakan pada analisis jalur.

**Hasil Uji Analisis Jalur Model Struktur II**

Selanjutnya menguji hipotesis apakah variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan

motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara simultan maka dapat dilihat dari hasil perhitungan uji f dibawah ini:

**Tabel 4. Uji Simultan (Uji-f) Model Struktur II**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 482.440        | 3  | 160.813     | 16.735 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 499.685        | 52 | 9.609       |        |                   |
|                    | Total      | 982.125        | 55 |             |        |                   |

a. *Dependent Variable:* Kinerja

b. *Predictors:* (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan

Sumber : Data hasil olahan penelitian 2021

Dari hasil output analisis regresi diatas menunjukkan nilai f hitung sebesar 16,375 lebih besar dari  $f_{tabel}$  2,78 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi, Gaya

Kepemimpinan, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara simultan. Uji Parsial dari variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 5. Uji Parsial (Uji-t) Model Struktur II Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)        | 9.960                       | 4.387      |                           | 2.270 | .027 |                         |       |
|       | Budaya Organisasi | .410                        | .131       | .405                      | 3.130 | .003 | .585                    | 1.710 |
|       | Gaya kepemimpinan | .289                        | .141       | .336                      | 2.048 | .046 | .365                    | 2.743 |
|       | Motivasi          | .031                        | .102       | .043                      | .300  | .765 | .473                    | 2.112 |

a. *Dependent Variable:* Kinerja

Sumber : Data hasil olahan penelitian 2021

Berdasarkan tabel sebelumnya, maka pengujian hipotesis secara parsial terhadap Kinerja dengan variabel Independen yang dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan dan Motivasi sebagai berikut:

1. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja ( $Z$ ), sesuai dengan hasil besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,675, ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak sedangkan  $H_3$  diterima dengan demikian bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja.
2. Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja ( $Z$ ). sesuai dengan

hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 2,048 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,675 ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak sedangkan  $H_4$  diterima dengan demikian bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja.

3. Pengaruh variabel Motivasi ( $Y$ ) terhadap variabel Kinerja ( $Z$ ), sesuai dengan hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Motivasi memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 0,300 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,675 ini menunjukkan  $H_0$  diterima  $H_5$  ditolak dengan demikian bahwa variabel Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja.

**Tabel 6. Koefisien Determinasi Model Struktur II**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | .701 <sup>a</sup> | .491     | .462              | 3.100                      |

a. *Predictors:* (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan

b. *Dependent Variable:* Kinerja

Sumber : Data hasil olahan penelitian 2021

Dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,491 menunjukkan bahwa variabel Kinerja dipengaruhi langsung oleh variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi sedangkan sisanya sebesar (100%-49,1%) atau 50,9 % dipengaruhi variabel lainnya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan tujuan dalam penelitian ini, dengan memperhatikan hasil analisis data dapat diinterpretasikan hasil penelitian yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum memiliki kekuatan dalam memperkuat komitmen dari setiap anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai budaya. Sehingga belum dapat mendorong anggota organisasi untuk dapat termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu peran pemimpin dalam mengembangkan nilai-nilai yang dianut di dalam organisasi yang tidak hanya terbatas pada slogan maupun visi dan misi namun juga pada perubahan tingkah laku dimana sebelumnya karyawan yang tidak termotivasi menjadi termotivasi.

Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi, ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kekuatan dalam membangun motivasi di dalam organisasi. Berdasarkan nilai pada indikator gaya kepemimpinan, bahwa gaya kepemimpinan instruktif mempengaruhi karyawan dalam bekerja yang artinya pemimpin di dalam organisasi sudah memberikan instruksi yang baik di dalam organisasi sehingga mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja.

Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel motivasi dan juga sebaliknya ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi. Hal ini berarti apabila organisasi mampu mengembangkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang baik secara bersamaan maka akan berpengaruh dalam peningkatan motivasi di dalam organisasi.

Motivasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, ini menunjukkan motivasi yang ada didalam diri pegawai tidak mempengaruhi peningkatan kinerja di dalam organisasi. Pemimpin sudah selayaknya menjadi garda terdepan dalam memberikan motivasi kepada pegawai karena motivasi ini sangat penting untuk mencapai kinerja yang baik. Motivasi dapat dilakukan dengan berbagai cara baik melalui, peningkatan gaji pegawai, pengadaan reward dan punishment maupun penciptaan lingkungan kerja yang baik antara sesama pegawai.

Budaya Organisasi melalui motivasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja artinya dengan adanya budaya organisasi yang berorientasi orang sebagai indikator tertinggi dalam variabel budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi.

Gaya kepemimpinan melalui motivasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja artinya gaya kepemimpinan instruktif sebagai indikator tertinggi di dalam variabel gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi.

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja dan juga sebaliknya ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini berarti apabila organisasi mampu mengembangkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi dengan baik secara bersamaan maka akan berpengaruh dalam peningkatan kinerja di dalam organisasi.

### **Saran**

Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk memilih subjek penelitian dengan mempertimbangkan indikator pada variabel Budaya Organisasi dan gaya Kepemimpinan yang berpengaruh langsung terhadap motivasi dan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja. Selain itu juga disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat lebih memperdalam pertanyaan dalam penggunaan kuesioner penelitian, mengingat masih banyaknya keterbatasan dalam penelitian ini.

Bagi Kantor Kecamatan kalidoni sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap motivasi namun gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap motivasi artinya budaya organisasi belum mampu menjadi wadah dalam pengembangan individu di dalam organisasi untuk dapat termotivasi. Selanjutnya gaya kepemimpinan sudah mampu memberikan pengaruh terhadap motivasi pegawai sehingga diharapkan gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu menjadi solusi dalam menghadapi tantangan kedepan di dalam organisasi.
- b. Motivasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, walaupun demikian motivasi dalam organisasi harus mampu dibangun secara internal maupun eksternal agar mampu meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya budaya organisasi melalui motivasi berpengaruh terhadap kinerja artinya dengan budaya organisasi yang baik

dan motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja sehingga diharapkan ada perbaikan secara terus menerus dalam budaya organisasi diimbangi dengan motivasi yang tinggi agar tercapainya kinerja yang optimal dan berlaku pula pada gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Baddeley, A. D., Hitch, G. J., & David McClelland. (2017). David McClelland on Achievement Motivation. *Journal of Memory and Language*.
- Munandar, W. A., Samsudin, A., & Komariah, K. (2020). Penerapan Budaya Organisasi terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada CV. Desain & Bangunan Sukabumi. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millet, B. (2015). OB: The Essentials. *Pearson Higher Education AU*.
- Smith, K. (2013). Hersey-Blanchard Leadership Model. *Law & Order, 61(7)*.
- Widayat, S. B. (2017). *Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Disiplin Kerja*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Wilson Bangun. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Erlangga*.
- Yoga Pratama, G. M. N. T. F., & Suwandana, I. G. M. (2020). Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.

